

Estrategias del grupo económico familiar Bimbo

Strategies of the Bimbo family economic group

Beatriz Pérez-Sánchez^{1,a,*}, Yohan R. Alarcon-Cajas^{1,b,%}

Resumen

En la industria alimentaria mexicana se identifica la presencia de grandes empresas o grupos económicos familiares en varias ramas. En la presente investigación se particulariza el desenvolvimiento del Grupo Familiar Bimbo que paralelo a su crecimiento en el mercado nacional, inició en 1984 su proceso de internacionalización, previo a la instauración de la política de apertura comercial. **Objetivo:** analizar la estructura corporativa y las estrategias competitivas empleadas por el Grupo Bimbo para organizarse como grupo económico exitoso y consolidarse en el mercado nacional e internacional. **Métodos:** se utilizaron los métodos histórico- analítico y descriptivo; fuentes secundarias: revisión de la literatura, página web de la empresa, Informes y Reportes Anuales del Grupo Bimbo enviados la Bolsa Mexicana de Valores. **Resultados:** en el crecimiento de Bimbo destacan sus estrategias: de financiamiento, adquisiciones, alianzas, desinversiones y cobertura geográfica que le han permitido diversificar y ampliar su portafolio de productos con nuevas marcas y consolidarse en el mercado mexicano, así como su ingreso y participación en nuevos mercados internacionales. **Conclusiones:** Grupo Bimbo al consolidar su presencia en el mercado ha concentrado y centralizado su capital en el sector de alimentos, y constituye un grupo económico exitoso con mayor presencia a nivel global.

Palabras clave: estrategias, grupo económico familiar Bimbo.

Abstract

In the Mexican food industry, the presence of large companies or family economic groups in various branches is identified. In this research, the development of the Bimbo Family Group is particularized, which, parallel to its growth in the national market, began its internationalization process in 1984, prior to the establishment of the trade liberalization policy. **Objective:** to analyze the corporate structure and competitive strategies used by Grupo Bimbo to organize itself as a successful economic group and consolidate itself in the national and international market. **Methods:** historical-analytical and descriptive methods were used; secondary sources: literature review, company website, Annual Reports and Reports of Grupo Bimbo sent to the Mexican Stock Exchange. **Results:** in Bimbo's growth, its strategies stand out: financing, acquisitions, alliances, divestments and geographic coverage that have allowed it to diversify and expand its product portfolio with new brands and consolidate itself in the Mexican market, as well as its income and participation in new international markets. **Conclusions:** By consolidating its presence in the market, Grupo Bimbo has concentrated and centralized its capital in the food sector, and constitutes a successful economic group with a greater global presence.

Keywords: strategies, Bimbo family economic group.

¹Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México

²Universidad Santo Domingo De Guzman S.A.C., Perú

E-mail, ^abeatrizperez10@hotmail.com, ^balarcon1147@hotmail.com

Orcid ID: ^{*}<https://orcid.org/0000-0002-9184-0579>, [%]<https://orcid.org/0000-0001-5382-3754>

Recibido: 14 de mayo de 2021

Aceptado para publicación: 22 de julio de 2021

Citar este artículo: Pérez-Sánchez, B. y Alarcon-Cajas, Y.R. (2021). Estrategias del grupo económico familiar Bimbo. *Investigación Valdizana*, 15(3): 185-193. <https://doi.org/10.33554/riv.15.3.1088>

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons
Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0)



Introducción

La industria alimentaria es una actividad primordial para el consumo y sobrevivencia de la población de cualquier país, por lo tanto, México, procura poseer un sólido sector alimentario, que junto con la agricultura permita una soberanía alimentaria. La industria alimentaria es un mercado muy competitivo, por ello las empresas no operan de forma aislada, adoptan diversas formas entre ellas la de grupo económico o gran empresa, compiten de acuerdo a su tamaño y con base en el origen de su capital, y se reestructuran de forma interna en función de la dinámica nacional y mundial de los mercados donde operan.

En México coexisten empresas extranjeras y de capital nacional, las cuales cuentan con marcas bien posicionadas y de prestigio nacional e internacional, establecen estrategias económicas para permanecer y liderar el mercado de la industria alimentaria (Rendón & Morales, 2008). En el devenir histórico de México, a partir de la década del sesenta, la inversión directa extranjera se multiplicó en las distintas líneas de la industria de la transformación, con excepción de la industria azucarera, con la llegada de filiales de empresas monopólicas internacionales y la compra o fusión con empresas propiedad de mexicanos y de extranjeros.

De acuerdo con Ceceña (1978), podía afirmarse que la propiedad de las grandes empresas de la industria alimenticia constituía el 50% de capital extranjero y 50% de capital nacional. Los capitales provenían principalmente de Estados Unidos de Norteamérica, en mucha menor magnitud de Suiza y España; en conjunto mexicanas y extranjeras, constituían 53 grandes empresas, en el marco de la segunda etapa del modelo de sustitución de importaciones (1956-1970). Desde los años setenta, empezó a descender la importancia de la industria en el Producto Interno Bruto, mientras que la producción y trabajo en el Sector Servicios creció progresivamente, por lo cual la industria se vio obligada a transformar su producción, localización, estructura y dinámica, para lograr condiciones competitivas en el mercado mundial, con innovaciones tecnológicas, organización del trabajo, y mayor producción.

En 1982 la crisis económica llevó al país a un modelo de industrialización orientado a la exportación, no obstante, permanecieron industrias destinadas al mercado interno, tales como la alimentaria, la textil y del vestido, las cuales de todas formas se vieron obligadas a reestructurarse y adecuarse a las nuevas condiciones. Los factores reducción del mercado interno, apertura de fronteras y endeudamiento llevaron a las grandes empresas a su reestructuración, y se caracterizaron por una baja competencia internacional, desintegración de cadenas productivas, crecimiento del sector informal, heterogeneidad tecnológica,

y sobre todo el fortalecimiento de grupos industriales, en cuyo contexto, se dio la internacionalización del Grupo Bimbo (Marín, 2002).

Se abordan las estrategias del Grupo Bimbo en el sector alimentario mexicano, en el periodo que abarca desde su fundación en 1945 como empresa Panificación Bimbo, S.A. y su constitución como grupo económico en 1978 hasta 2019. El corporativo se ostenta como el principal productor mexicano de pan que participa en 33 países de cuatro continentes y opera 197 plantas de producción. La estructura del trabajo es la siguiente: un primer apartado presenta una introducción de la industria alimentaria en México, un segundo, la revisión literaria que define al grupo económico, el tercer apartado señala la importancia que ha tenido para su permanencia, el arribo a nuevos mercados y las estrategias que ha aplicado, tales como: adquisiciones, alianzas y otras; estructura corporativa, ventas y red de distribución y plantas de producción; un cuarto apartado aborda las relaciones laborales del grupo y finalmente se establecen las conclusiones.

La industria alimentaria mexicana

Las exportaciones de alimentos en México, se concentran en unas cuantas empresas tales como: Maseca y Bimbo, otras son filiales de las empresas transnacionales: Del Monte, Herdez, Nestlé; o tienen franquicia, y de ahí, la gran mayoría sobrevive como micro y pequeñas dentro del sector informal, produciendo para mercados locales.

El mercado de alimentos y bebidas en México está controlado por alrededor de 50 corporativos o grupos económicos, que detentan su dominio económico con base en el nivel de ventas. Las más importantes empresas del sector de los alimentos se enlistan a continuación: Grupo Sigma alimentos, Grupo Nestlé de México, Industrias Bachoco, Syngenta Agro, Grupo Omnilife, Danone México, Unilever de México, Sigma Alimentos Lácteos, Grupo Industrial Maseca, Tyson de México, Alsea, Ingredion México, Sabritas, Pilgrim's Pride, Bimbo de Yucatán, Kraft Foods México Grupo Bafar, Mars México, Carnes Selectas Baeza, Gamesa Barcel, Productos Marinela, Kellogs Company México, Grupo La Moderna, Grupo PINSA, Grupo Minsa, y Xignux Alimentos. En el subsector Bebidas, destaca Fomento Económico Mexicano y en Alimentos Grupo Bimbo y Gruma en los primeros lugares de la clasificación (Mundo Ejecutivo, 2014).

La industria de alimentos se liga con otras ramas de la economía, tales como las ubicadas en los subsectores primarios de la agricultura, ganadería y pesca, la producción de materias primas. Con otras industrias que se encargan de la producción de las máquinas y el equipo empleado en el procesamiento de sus productos y finalmente con el sector servicios que desarrolla la logística, comercialización y publicidad, estas actividades constituyen la estandarización, lo relevante es la

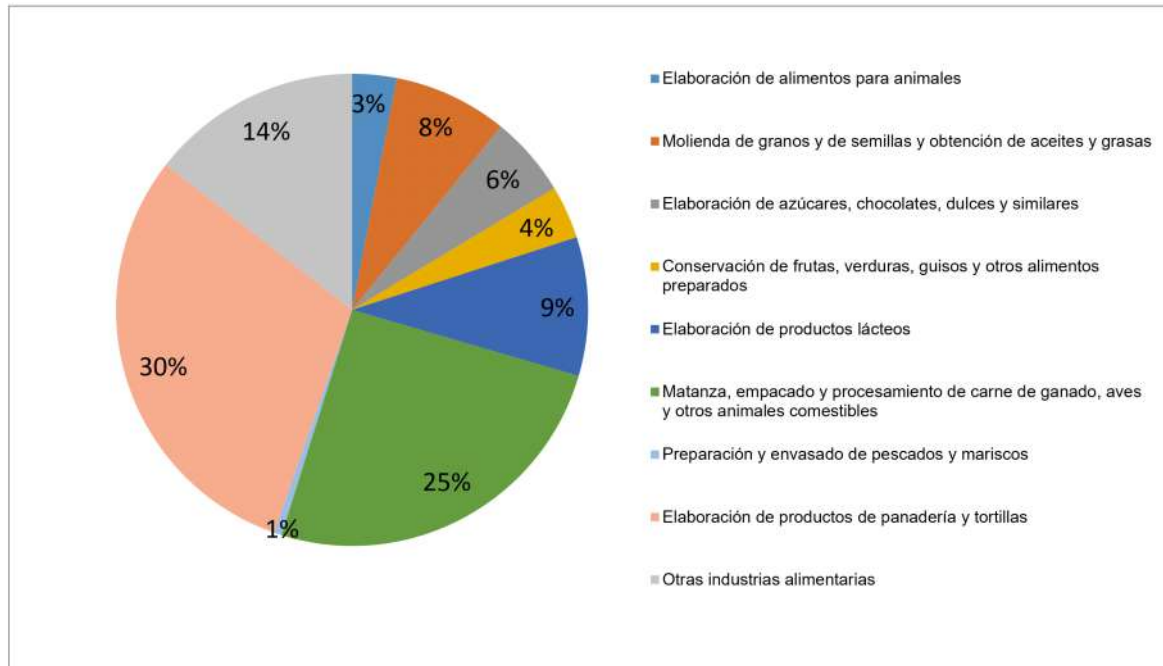
innovación en los sistemas de distribución, los procesos productivos y los productos.

La rama de alimentos ocupó en 2019 el segundo lugar en la estructura industrial del país de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía para ese año la producción de esta rama alcanzó la suma de 865 mil 50.11 millones de pesos, lo que representa el 20.29% del total de la producción bruta de la industria manufacturera. En la industria

alimentaria, la rama más importante es la que se refiere a la elaboración de pan y tortillas, base de la dieta mexicana que justifica el tamaño de su mercado y representa el 30%; le siguen en importancia (INEGI, 2020): la matanza, empaclado y procesamiento de productos de carne de ganado, aves y otros animales comestibles (25%); preparación y envasado de pescados y mariscos (14%); y elaboración de productos lácteos (9%), que se presenta en la figura 1.

Figura 1

Integración porcentual de la industria Alimentaria según actividad en 2019



Fuente: elaboración propia con base en los datos de (INEGI, 2020).

El acontecimiento más notable de la industria de alimentos es su mayor integración a la economía mundial, por un lado, se observa una mayor presencia de productos y firmas mundiales y por otro algunas empresas mexicanas compiten en los mercados foráneos, el Grupo Bimbo instaura un ejemplo exitoso (Sánchez, 2015), y constituye un grupo económico catalogado entre las 120 grandes empresas familiares de México (Olmedo, 2015).

Revisión Literaria

Los grupos económicos representan una forma de organización industrial emblemática de las economías en vías desarrollo, propiciadas por incentivos gubernamentales, estado de derecho limitado, mercados ausentes e instituciones débiles.

De acuerdo con Salvador Cordero y Rafael Santín (1983) quienes caracterizan a los grupos económicos, señalan que: invierten y producen en múltiples actividades, de origen familiar y concentración de capitales que les permite constituirse en el sector moderno industrial privado nacional; aplican estrategias de integración vertical y horizontal, ante mercados inciertos e imperfectos;

y de diversificación, con la creación de productos y empresas con participación del capital extranjero o a través de licencias internacionales y la integración entre los capitales financiero e industrial. Los grupos económicos están presentes en la mayor parte de las operaciones con el exterior y por ello representan la economía nacional en el comercio global, e influyen en la política económica del país (Leff, 1984).

De acuerdo con Garrido (2000) no existe un marco único al cual referirse al estudio de las grandes empresas industriales en México y América Latina, no obstante, la literatura se encuentra en un acelerado desarrollo en diversas direcciones, por ello en la presente investigación se ha aceptado utilizar su propuesta de enfoque operativo general que considera: 1) las concepciones sobre la empresa, competencia y relaciones con el entorno; 2) los relativos a tamaño y eficiencia; 3) lo correspondiente a estrategias y estructura, y 4) las vinculaciones entre el cambio en la empresa, en las industrias donde operan y en el nivel macroeconómico.

En las distintas conceptualizaciones se puede

constatar que los grupos económicos expresan una complejidad económica dado su forma de organización industrial y características como diversificación o integración, por lo que se infiere que emplean gran cantidad de factores productivos lo que supone una coordinación administrativa entre la empresa matriz y el resto de firmas para actuar en conjunto en las distintas ramas o mercados donde participen.

Los grupos económicos como formas de organización industrial en México se conceptualizan como “una red de empresas legalmente independientes que mantienen vínculos formales e informales de largo plazo y que llevan a cabo acciones coordinadas” (Castañeda, 2019)

Material y Método

Se utilizaron los métodos: histórico-crítico analítico mediante un enfoque dinámico. Se utilizaron dos enfoques: 1) de origen histórico, que otorga mayor importancia al inicio histórico y a las condiciones de irrupción para establecer la configuración definitiva, las prácticas políticas y económicas sobresalientes y los patrones de desarrollo de las empresas (Concheiro, Frago, & Gutiérrez, 1979); y 2) de estrategias corporativas y organizacionales, que atiende la cambiante estructura organizativa de las grandes corporaciones modernas y su tendencia a adoptar estructuras de administración y morfologías corporativas más complejas (Cordero, Santín, & Tirado, 1983).

Se emplearon fuentes secundarias mediante la revisión de resultados publicados de investigaciones previas, los registros elaborados por la Revista Expansión de las ventas anuales de las 500 Empresas más importantes de México, de la revistas Forbes y Mundo Ejecutivo, del sitio web de Grupo Bimbo, sus informes trimestrales y anuales para los inversionistas y los reportes anuales que el Grupo envía a la Bolsa Mexicana de Valores como parte sus obligaciones al enlistarse en el mercado financiero.

Resultados, análisis y discusión

Estrategias de crecimiento económico

Bimbo para lograr su crecimiento económico ha apostado por las adquisiciones a fin de alcanzar sinergias económicas, financieras y fiscales lo que ha permitido su reorganización y el aprovechamiento de economías de escala, así como otros objetivos de corte cualitativo que contribuyen a un mejor desempeño del grupo (Chein Schekaibán, Labatut-Serer, & Apaiisi-Caudelli, 2009). Por tal motivo en 1954 registró su primera marca Keik que posteriormente cambió en 1957 a Marinela; en 1971 compró la marca Barcel, y en 1973 la marca Carmel; en 1974 registró las marcas Suandy y Tía Rosa; y cuando se constituyó como grupo económico en 1978, creó la marca Ricolino; en 1980 el Grupo inicio operaciones en la Bolsa

Mexicana de Valores a fin de continuar con sus estrategias de crecimiento y adquisiciones; y en 1995 adquirió la marca Coronado.

México se insertó en la dinámica de apertura comercial a partir de la crisis de 1982, y se incorporó al Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT) en 1986, a fin de convertirse en un exportador relevante, abrió su comercio al mundo, que no se interrumpió a pesar de la crisis económica de 1994, acción que contribuyó a su rápida recuperación, aunado a la inversión extranjera y a diversos tratados de libre comercio, que se firmaron a partir de los noventa: con Chile en 1992, con América del Norte en 1994; el Tratado de Libre Comercio con Colombia y Venezuela en 1995, y con Bolivia y Costa Rica en ese mismo año; y con Nicaragua en 1998 .

Los tratados continuaron firmándose en Centro y Sudamérica, así como en Europa y Asia: el Triángulo del Norte, con Guatemala, Honduras y El Salvador en 2001, con Uruguay en 2004; la Unión Europea en 2000, Islandia, Noruega, Liechtenstein y Suiza en 2001; y Japón en 2005, con estos tratados se eliminaron las barreras comerciales y las restricciones a la inversión extranjera directa (Tovar, 2016). En ese contexto para el Grupo Bimbo, las adquisiciones siguieron conformando parte de su crecimiento y reorganización a nivel nacional, pero sobre todo a nivel internacional a fin de lograr la eficiencia y competencia, por ello adquirió otras marcas en otros países como Mrs Baird's en Norteamérica en 1998; Plus vita y Pullman en Brasil en 2001; Oroweat en Estados Unidos en 2002; en México en 2005 adquirió la marca El Globo y La Corona (Bimbo, 2020).

Las empresas multinacionales como Bimbo, consolidaron su presencia internacional, por haberse iniciado de forma temprana y como consecuencia de la asociación entre el sector económico en que operan y la distribución en la geografía de sus inversiones externas y que al mismo tiempo fueron factores decisivos en su desempeño durante la crisis, las ventas externas permiten medir sus resultados y valorar su expansión internacional a partir de su comportamiento con base en las compras o adquisiciones de empresas que realizó en otros países.. Las empresas participantes en los sectores de alimentos y bebidas y telecomunicaciones, posterior a la crisis de 2008-2011 expusieron un crecimiento continuo y una expansión dinámica; las empresas Femsa, Gruma y por supuesto Grupo Bimbo constituyeron el sector de alimentos más exitoso.

Estas empresas o grupos económicos aprovecharon la crisis para expandir sus operaciones internacionales por medio de compras de empresas en el extranjero, en tanto las crisis son coyunturas que se prestan a la centralización de capital, y aprovechan que algunos conglomerados

empresariales vendan algunas unidades en la búsqueda de recursos frescos para solventar dificultades financieras o buscar otras áreas de inversión (Basave & Gutiérrez-Haces, 2013). En este contexto, Grupo Bimbo realizó las siguientes inversiones: en 2008 Nutrella de Brasil; en 2009 obtuvo las marcas BOBOLI Stroehmann y Freihofer's en Estados Unidos; y en 2010 adquirió la marca Dulces Vero, en México; en Estados Unidos Sara Lee, y Fargo en Argentina.

En Europa, la adquisición de mayor importancia fue la de la empresa Park Lane Confectionery en Alemania por Organización Ricolino que se cataloga como el inicio de adquisiciones en ese continente en el año 1998; en 2011 creó Bimbo Iberia en Portugal y España; en 2015 Vachon en Canadá y Panettiere en Colombia; y Donuts Quéi, La Bella Easo, Bollycao y Donettes en España y Portugal en 2016; en Estados Unidos suma a su catálogo de marcas Bays English Muffins y Stonemill en Canadá en 2017, Nutra Bien en Chile y El Paisa en Colombia entre otras marcas, la adquisición de bagels a Mr. Bagel's Limited en 2019 en Alemania (Bimbo, 2020). En el continente asiático inició con una adquisición de una pequeña planta en Beijing en 2009 lo que sirvió de punto de apoyo para el crecimiento y el acaparamiento del mercado con mayor población del mundo con la acertada adquisición de la marca Mankattan cuya compra representó formar parte de la industria de panificación China. La subsidiaria Bakery Iberian Investment S.L.U. logró la adquisición de Bimbo Marruecos lo que permitió producir y distribuir productos de panificación en África (Bimbo, 2019).

Parte de las estrategias que permitieron al Grupo mantener su crecimiento fueron las decisiones de desinversión tales como: la reubicación o venta de los activos de la fábrica de botanas de Barcel; la desinversión de Helados Holanda y Helados Bing; la venta de seis molinos de trigo y de su negocio de frutas y vegetales procesadas; el cierre de Industrial de Maíz Monterrey; el cierre de cuatro plantas y su relocalización; la decisión de cerrar tres plantas por acuerdo con Sara Lee para operar con mayor eficiencia en otros lugares.

Las empresas adquiridas que conforman el grupo económico Bimbo, le otorgan mayor independencia de la economía mexicana y al mismo tiempo le han permitido incrementar su participación en los mercados mundiales en la era de la globalización, las decisiones centralizadas en México convierten a Bimbo en una empresa mexicana globalizada al estar presente en mercados de cuatro continentes. El grupo se encarga de desarrollar toda su cadena productiva, realiza innovaciones en sus equipos para afrontar los volúmenes de producción y el uso intensivo del capital, con base en la maquinaria y transportes. La estrategia global se fundamenta en replicar el éxito local o mexicano de controlar la cadena de abastecimiento y obtener contratos con

socios, de ahí la importancia de las alianzas.

Estructura Corporativa

La producción y distribución de distintos productos necesitaron de subsidiarias con sedes en distintas partes del mundo: Bimbo S.A. de C.V. en la Ciudad de México; Organización Barcel S.A. de C.V. en Lerma, Estado de México; Bimbo Bakeries USA, Inc. en Fort Worth, Texas, Estados Unidos; Organización Latinoamérica en Buenos Aires, Argentina y Organización Asia en Beijing, China. (Figura 2)

Ventas

El poder económico de Grupo Bimbo alcanzado por sus ingresos por ventas se aprecia en la figura 3, donde se observa como las empresas del Grupo contribuyen a la suma de su riqueza por continente.

En los registros de ingresos de México de 1998 a 2011 se incluyen los provenientes de Europa y de 2007 a 2016 los provenientes de Asia. En los registros de ingresos en Estados Unidos a partir de 2017 se contabilizaron los provenientes de operaciones de Canadá. A partir de ese mismo año en los registros de ventas en Europa se incluyeron los ingresos provenientes de Asia y África.

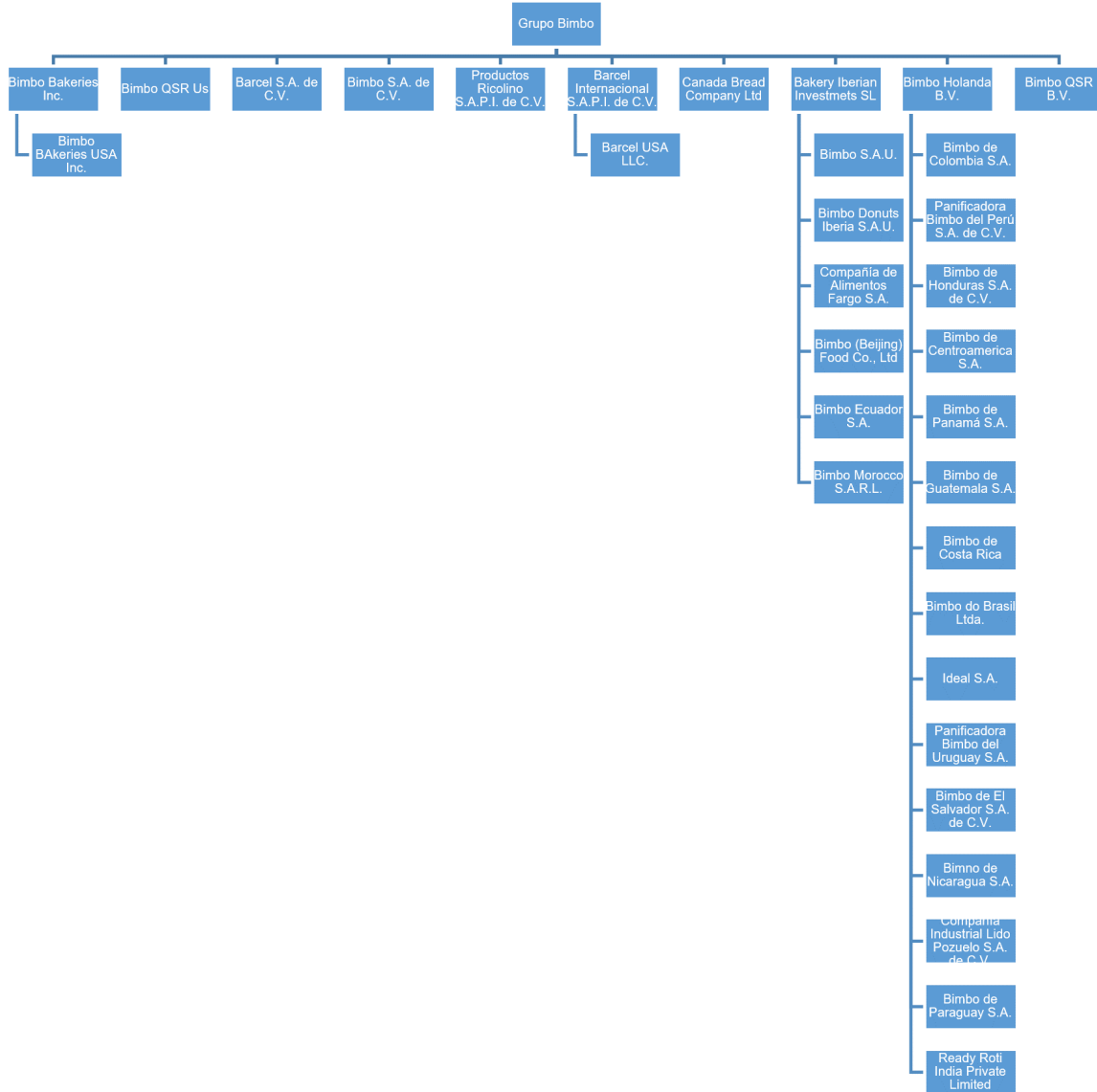
En el periodo 1998-2019 las ventas han presentado un comportamiento constante de crecimiento de 934.9 %; de 1998 a 2012 el ingreso proveniente de operaciones en México presentaba las mayores aportaciones a los ingresos globales del grupo, no obstante, a partir de 2012 los ingresos registrados en Estados Unidos fueron mayoritarios, destaca también que derivado de sus operaciones en Europa, Asia y África también sus ingresos han ido en crecimiento al incrementar sus aportaciones.

La diversificación regional le ha permitido equilibrar su resultado global durante 2019, las ventas sumaron 291,926 millones de pesos. El comportamiento en Estados Unidos se vincula con el tipo de cambio, en 2019 la cotización más alta del dólar fue de 20.15 pesos por unidad, y es importante en tanto Estados Unidos representa cerca del 50% de los ingresos del grupo.

En marzo de 2020 el dólar alcanzó los 23.35 pesos en el mercado spot, lo que impactó positivamente sus ingresos; en el primer semestre, las ventas en Estados Unidos y Canadá aumentaron 9.8% gracias al tipo de cambio y a un buen desempeño en el volumen. Los analistas señalan que la divisa estadounidense cerrará 2020 en 23 pesos, un factor que puede beneficiar al grupo cuando la pandemia de coronavirus prevé un panorama complicado en materia económica.

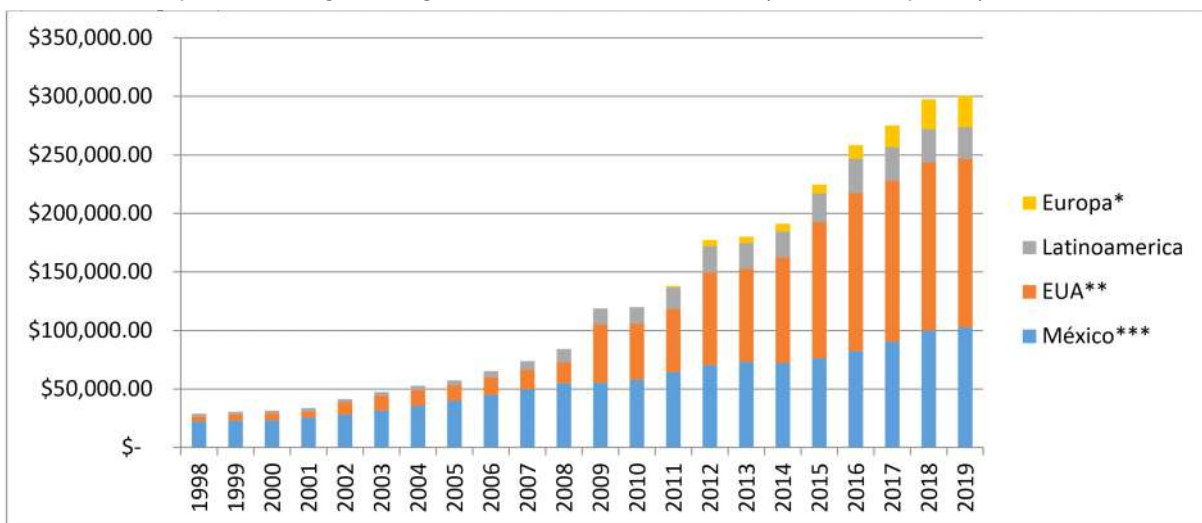
La pandemia derivado de la expansión del Covid 19 inició a finales de 2019 en Wuhan, ciudad de la Republica China, donde el grupo posee una planta, a partir de las condiciones sanitarias cerró su planta, aunado a las restricciones de movilidad y

Figura 2
Estructura corporativa Grupo Bimbo



Fuente: Tomado del Reporte anual enviado a la BMV (Bimbo, 2019).

Figura 3
Ventas del Grupo Bimbo según la región del mercado 1998-2019 (Millones de pesos)



Fuente: Elaboración propia a partir de los reportes anuales que Bimbo entrega a la Bolsa Mexicana de valores.

por lo tanto a contracción de la demanda por parte de las cadenas de comida rápida, segmento al que atiende el grupo a través de la unidad de negocio Bimbo QSR (Quick Service Restaurant). No obstante, al inicio de año, las compras de pánico ayudaron muchísimo a aumentar las ventas en Canadá y en Estados Unidos, situación esperada en tanto la importancia del sector de alimentos en la canasta básica .

Red de distribución y plantas de producción

La expansión del grupo incluye entre sus estrategias como se ha visto, las adquisiciones, y las asociaciones estratégicas, pero también las plantas productivas asumen un papel fundamental, aunada a la estrategia de conformación de una amplia red de distribución . Grupo Bimbo se integró de forma vertical a partir de incorporarse su primera planta dedicada a la producción de mermeladas, lo que le permitió abastecer a las demás empresas y a la diversificación de productos, aunado a esto y para fortalecer esta integración años más tarde Bimbo inicio la fabricación de la maquinaria y demás activos para la producción que se empleaban en sus plantas, de esta manera surgió subsidiaria encargada de proveer los equipos y maquinaria que requerían el resto de las subsidiarias operativas..

El Grupo coordina y da soporte a las operaciones ubicadas en Latinoamérica (Argentina, Colombia, Costa Rica, Chile, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Perú, Uruguay y Venezuela); uno de los factores más importantes en el crecimiento del consumo del pan empacado fue causado por el aumento de la participación de la mujer en la vida productiva; se resalta que la primera planta de producción fuera del territorio nacional fue en Guatemala en 1989.

El grupo posee un sistema de distribución global y una infraestructura con base en plantas de producción que operan de forma automatizada y que son colocadas estratégicamente conforme las condiciones de penetración a los mercados, al combinarse el alcance global con una sólida presencia a nivel local asegura mayor calidad en sus productos. Su esquema de distribución posee una de las más grandes flotas en el continente americano con alrededor de 59 mil rutas de distribución con alcance mundial, que suministra a poco más de 3 millones de establecimientos comerciales entre supermercados, pequeños negocios familiares y el abastecimiento de insumos a la industria de comida rápida. Posee 194 plantas a lo largo de 32 países, el crecimiento de sus plantas se observa en el cuadro 1.

Cuadro 1

Plantas de producción de Grupo Bimbo en las diferentes regiones

Año	Estados Unidos	México	Latinoamérica	Iberia/Europa	Asia	África
2010	34	44	25			
2011	75	43	30	7		
2012	71	43	30	8	2	
2013	63	40	31	9	1	
2014	85	39	32	10	1	
2015	86	37	30	9	1	
2016	83	37	33	17	1	
2017	83	38	32	24	14	5
2018	81	38	32	25	18	5
2019	77	37	32	25	17	6

Fuente: Elaboración propia a partir de los reportes anuales que Bimbo entrega a la Bolsa Mexicana de valores.

Relaciones laborales

Los trabajadores de Bimbo casi en su totalidad pertenecen a un sindicato, no obstante pertenecen a los denominados sindicatos blancos en México, al pertenecer a una agrupación gremial minimizan su exposición a las consecuencias que deriven de las contingencias laborales por cambios en la situación económica, política y social de cada uno de los países en donde el grupo realiza sus operaciones. Derivado de las contingencias pueden resultar en huelgas u otros frenos de la actividad productiva, cuyo resultado se materialice en la reducción de la mano de obra disponible, cambios en los niveles de inflación o reformas al marco normativo aplicable que incremente los costos laborales.

En el Grupo las prestaciones otorgadas en las distintas regiones donde poseen presencia, tales como: planes de compensación, pensiones, servicios de salud, seguridad social, pagos por finiquitos y demás beneficios otorgados a los trabajadores, representan costos laborales. Estos costos pueden variar cada año por cambios en la tasa de descuento utilizada para calcular obligaciones, la tasa de inflación de los servicios de salud y el resultado de la negociación de los contratos colectivos y convenios de prestaciones (Bimbo, 2019).

En el Cuadro 2 se expone la tendencia creciente en la cantidad de empleados, comportamiento

derivado del incremento de sus ingresos por ventas y el crecimiento de sus instalaciones como resultado de su expansión. Una proporción amplia de los trabajadores se encuentra adscrito a algún sindicato de los dos sindicatos: 1) el Sindicato Nacional de Trabajadores Harineros, Panificadores, del Transporte, Similares y Conexos de la República Mexicana y 2) el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Industria Alimenticia, Similares y Conexos de la República Mexicana, ambos afiliados a la Confederación de Trabajadores de México, (CTM) (Bimbo, 2019). En México, el Sindicato Nacional Alimenticio y del Comercio (SNAC) representa nueve contratos colectivos, en los cuales se registran 13 mil trabajadores. Así mismo representa a marcas como El Globo y El Mundo Dulce. Cuando nació Bimbo este sindicato se convirtió en el sindicato de las empresas que fueron fundando como Barcel y Ricolino (Gascón, 2020).

A nivel internacional en Estados Unidos: el Bakery, Confectionery, the Tobacco and Grain Millers International Union (BCTGM) y el International Brotherhood of Teamsters y en Canadá, la Confederation des Syndicats Nationaux (CSN), la International Brotherhood of Teamsters, la United Food and Commercial Workers International Union (UFCW), y la International Union of Operating Enineers (IUOE).

Cuadro 2
Empleados del Grupo Bimbo 1998-2019

Año	Sindicalizados	No sindicalizados	Total
1998	45,427	19,013	64,440
1999	44,445	20,262	64,707
2000	42,011	19,606	61,617
2001	47,346	20,106	67,452
2002	50,890	21,610	72,500
2003	55,349	15,296	70,645
2004	57,900	16,000	73,900
2005	64,459	18,812	83,271
2006	65,869	19,625	85,494
2007	65,830	25,459	91,289
2008	76,898	21,286	98,184
2009	71,885	30,501	102,386
2010	74,367	33,697	108,064
2011	81,819	44,928	126,747
2012	84,516	40,835	125,351
2013	82,534	42,881	125,415
2014	85,790	42,793	128,583
2015	85,325	41,827	127,152
2016	85,591	44,962	130,553
2017	86,729	51,442	138,171
2018	86,984	51,448	138,432
2019	83,971	52,376	136,347

Fuente: Elaboración propia a partir de los reportes anuales que Bimbo entrega a la Bolsa Mexicana de valores.

En resumen, la expansión del grupo en México, fue determinada por la distribución foránea, la diversificación de productos, la instalación continua de plantas de producción, la incursión en el mercado de la pastelería, la innovación y mejora de la calidad de sus productos y empaques; y la asociación con otras empresas.

Las estrategias competitivas: fusión y compra de empresas, aunadas a la legislación favorable que brindó el Estado, sustentaron y favorecieron el crecimiento, la evolución y la consolidación de Grupo Bimbo en el mercado local y global, que se comprueba y fundamenta con los registros de las ventas del grupo las cuales han ido en aumento por largos periodos de tiempo.

Conclusión

- La globalización económica implica cambios en las relaciones comerciales, demanda una tendencia de integración de las economías a nivel global, particularmente mediante la producción y los flujos financieros, de tal forma que son los grupos económicos o corporativos los que operan directamente, la industria alimentaria no escapa de esta realidad.
- Para hacer frente a la economía mundial, la industria alimentaria mexicana adaptó sus estrategias de negocios a la nueva competencia internacional, el proceso de apertura hacia mercados extranjeros permitió a Grupo Bimbo experimentar un periodo de expansión tanto interna como externa y el liderazgo de las empresas panificadoras del mundo.
- El Grupo Bimbo ha establecido una estrategia de operación en cada país considerando precisamente sus características y cultura, buscando satisfacer las necesidades de los mercados locales, por ello considerando que participa en los mercados de 33 países, el crecimiento de este grupo aún es incierto ya que la demanda potencial es del tamaño de la población mundial.

Fuente de financiamiento

La presente investigación fue autofinanciada.

Contribución de los autores

Todos los autores participaron en la investigación..

Conflicto de Interés

Declaramos no tener conflicto de interés.

Referencias

Ávila, J. (2020). La fortaleza del gigante. *Expansión. Las 500 empresas más importantes de México*, 84-86.
 Basave, J., & Gutiérrez-Haces, M. (2013). Localización geográfica y sectores de inversión:

- factores decisivos en el desempeño de las multinacionales mexicanas durante la crisis. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 34-44.
- Bimbo. (2019). *Reporte Anual 2019*. México: Bimbo.
- Bimbo. (2020). *Bimbo*. Obtenido de <https://grupobimbo.com/es>
- Castañeda, G. (2019). Evolución de los grupos económicos durante el periodo 1940 - 2008. En S. Kuntz Ficker, *Historia económica general de México de la colonia a nuestros días* (págs. 603-633). México: El Colegio de México.
- Ceceña, J. L. (1978). *México en la orbita empresarial. Las empresas transnacionales*. México: IIEc-UNAM/Ediciones El Caballito.
- Cheín Schekaibán, N. F., Labatut-Serer, G., & Apaiisi-Caudelli, J. A. (2009). Fusiones y adquisiciones de empresas en México: Análisis Económico, Financiero y Fiscal. *Ciencia UAT*, 64-67.
- Concheiro, E., Fragoso, J., & Gutiérrez, A. (1979). *El poder de la gran burguesía*. México: Ediciones de Cultura Popular.
- Cordero, S., Santín, R., & Tirado, R. (1983). *El poder empresarial en México*. México: Terra Nova.
- Garrido, C. (2000). Una revisión de las teorías de la empresa para el análisis de las grandes empresas industriales en México y en América Latina. En J. Basave, *Empresas mexicanas ante la globalización* (págs. 85-117). México: Miguel Ángel Porrúa/UNAM.
- Gascón, V. (2020). *Validan sindicato alimenticio de Bimbo y Hershey's*. Obtenido de El pulso laboral: <https://elpulsolaboral.com.mx/sindicatos/23447/validan-sindicato-alimenticio-de-bimbo-y-hersheys>
- INEGI. (2020). *PIB y Cuentas Nacionales*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Geografía: <https://www.inegi.org.mx/temas/pib/default.html#Tabulados>
- Leff, N. (1984). Los Grupos económicos: organización industrial y espíritu empresarial en los países en desarrollo. *Estudios Públicos*, 207-225.
- Marín, M. L. (2002). *La industrialización en México. Textos Breves de Economía*. México: Grupo Editorial Miguel Ángel Porrúa .
- Mundo Ejecutivo. (2014). Alimentos y Bebidas. Las más afectadas por la crisis. *Mundo Ejecutivo*, 154-167.
- Olmedo, R. (2015). 120 Empresas familiares que transforman a México. *Mundo Ejecutivo*, 34-43.
- Rendón, A., & Morales, A. (2008). Grupos Económicos en la Industria de Alimentos. Las Estrategias de Gruma. *Argumentos, Nueva Epoca*, 87-113.
- Sánchez, J. (2015). Alimentos y bebidas con resultados mixtos. *Mundo Ejecutivo*.
- Taddei, C. (2006). Estrategias de mercado en firmas líderes de la industria alimentaria. *Estudios Sociales*, 68-106.
- Tovar, R. (2016). 30 años de apertura en México: del GATT al acuerdo comercial transpacífico. *El Cotidiano*, 76-88.