



UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO

ESCUELA DE POSTGRADO

“PLAN ESTRATEGICO PARA EL GRUPO BIMBO: 2007 – 2011”

JAIME ALBERTO CALVA MOREIRA

LINO ROLANDO RODRIGUEZ ALEGRE

Trabajo de investigación presentado

Para optar el grado académico de

Magister en Administración

2012

Nuestro reconocimiento y gratitud al Prof. David Mayorga por su generosa asesoría, valiosas sugerencias, dedicación y estímulo brindado en este empeño.

Mi profundo agradecimiento a familiares y amigos cooperantes en este proceso, de enorme importancia en mi vida. Agradezco especialmente a mi amigo Francisco, y por supuesto a mi compañero de investigación.

Jaime Alberto.

A mi hija Lidia Patricia por siempre en mi recuerdo.

Lino Rolando.

Resumen ejecutivo

El grupo BIMBO es emblemático. Es el caso de una empresa Latinoamericana que habiendo consolidado su presencia en su país de origen, allá por 1984, inició el salto a otros mercados como parte de un ambicioso proceso de internacionalización. Hoy busca materializar su visión 2010: *“Ser líder en el sector de panadería industrial a nivel mundial y una de las mejores empresas a nivel internacional”*¹. Su ingreso a China el año 2006, en un movimiento estratégico para la consecución de tal objetivo.

BIMBO ha tenido la capacidad de desarrollar y gestionar una compleja red de distribución, cuya característica principal es su eficiencia y confiabilidad. Se añade a ello, su permanente carácter innovador, que le permite seguir las tendencias de los mercados, Cuenta con alta tecnología en sus procesos, su modelo de control de costos único, y la versatilidad de sus líneas de producción le permiten gestionar un portafolio de más de 5,000 productos y 100 marcas.

En los EE.UU., tiene presencia importante en el Oeste y busca extenderse a los otros Estados de la Unión. En Latinoamérica, busca incrementar el consumo per cápita de pan industrial y debe modificar el enfoque a seguir en su esquema de distribución pues cada mercado tiene sus particularidades. Debe adaptar, también, sus productos al paladar de estos consumidores. El mercado de la China, por su magnitud, es interesante y trabajan en un proceso que les posibilite un conocimiento profundo de los consumidores para definir el portafolio de productos idóneo para dicho mercado. Se puede decir que, en este proceso de internacionalización su éxito se ha basado en la capacidad de articular un triple compromiso con las personas, los procesos y la tecnología. Se suma a ello la solidez de su cultura corporativa y el ser una organización “plenamente humana” que reconoce y valora a sus colaboradores.

¹Grupo Bimbo, Harvard Business School, Case Study 9-707-521, March 23, 2007 pg. 1

La propuesta del trabajo ofrece un plan estratégico para el grupo Bimbo 2007-2011, y tiene como objetivo central el que la empresa logre el liderazgo del sector de panificación industrial, en términos de envergadura y calidad de productos. Su estrategia genérica la diferenciación de sus productos para cubrir las expectativas de cada segmento en cada mercado en el que incursione y consolidar su proceso de internacionalización expandiéndose a escala global.

El Grupo a lo largo de todo este tiempo, ha sido cauteloso en la toma de deuda y ha financiado su crecimiento, básicamente, con recursos de su flujo de caja; Sin embargo, alcanzar el liderazgo mundial en su sector, de acuerdo a los pronósticos de la propuesta estratégica, los obliga a ser agresivos en términos financieros. Estimamos que son necesarios US \$ 2 mil millones de dólares para que el programa de inversiones de 5 años pueda alcanzar este objetivo.

Se espera obtener, en términos de evaluación económica, un VANE de US \$ 319.87 millones de dólares y una TIRE de 19.80%. Financieramente, el VANF esperado es de US \$ 566.91 millones de dólares con una TIRF de 42.55%.

Se han evaluado, sobre la base de la tasa de crecimiento anual de las ventas, tres escenarios. El escenario optimista proyecta un crecimiento del 14.53%, en el escenario esperado la tasa es del 10.70% y en el escenario pesimista de 5.16%. En todos los casos el VAN es positivo y la TIR, en su nivel mínimo, cubre el costo de capital.

Palabras Clave Estructura orgánica, administración, planeamiento, estrategia, filosofía corporativa desarrollo orgánico, valor agregado, propuesta de valor, ventaja competitiva, internacionalización de negocios, globalización, recursos y capacidades.

ABSTRACT

The BIMBO group is emblematic. It is the case of a Latin American company that having consolidated its presence in its country of origin, back in 1984, began the leap to other markets as part of an ambitious process of internationalization. Today he seeks to materialize his 2010 vision: "To be a leader in the industrial bakery sector worldwide and one of the best companies internationally." His entry into China in 2006, in a strategic move to achieve that goal.

BIMBO has had the capacity to develop and manage a complex distribution network, whose main characteristic is its efficiency and reliability. Added to this, its permanent innovative character, which allows it to follow market trends, has high technology in its processes, its unique cost control model and the versatility of its production lines allow it to manage a portfolio of More than 5,000 products and 100 brands.

In the USA, it has an important presence in the West and seeks to extend itself to the other States of the Union. In Latin America, it seeks to increase the per capita consumption of industrial bread and must modify the approach to follow in its distribution scheme because each market has its particularities. It must also adapt its products to the palate of these consumers. The market of China, due to its magnitude, is interesting and they work in a process that allows them a deep knowledge of consumers to define the ideal product portfolio for that market.

It can be said that, in this process of internationalization, its success has been based on the ability to articulate a triple commitment with people, processes and technology. Added to this is the solidity of its corporate culture and being a "fully human" organization that recognizes and values its employees.

The proposal of the work offers a strategic plan for the Bimbo group 2007-2011, and its central objective is that the company achieves the leadership of the industrial bakery sector, in terms of breadth and quality of products. Its generic strategy is the differentiation of its products to cover the expectations of each segment in each market in which it ventures and consolidates its internationalization process, expanding on a global scale.

Throughout this time, the Group has been cautious in taking debt and has financed its growth, basically with resources from its cash flow; however, achieving world leadership in their sector, according to the forecasts of the strategic proposal, forces them to be aggressive in financial terms. We estimate that US \$ 2 billion is needed so that the 5-year investment program can achieve this goal.

It is expected to obtain, in terms of economic evaluation, a VANE of US \$ 319.87 million and a TIRE of 19.80%. Financially, the expected VANF is US \$ 566.91 million with a TIRF of 42.55%.

Based on the annual growth rate of sales, three scenarios have been evaluated. The optimistic scenario projects a growth of 14.53%, in the expected scenario the rate is 10.70% and in the pessimistic scenario of 5.16%. In all cases, the NPV is positive and the TIR, at its minimum level, covers the cost of capital.

Keywords

Organic structure, management, planning, strategy, corporate philosophy, organic development, added value, value proposition, competitive advantage, business internationalization, globalization, resources and capabilities.

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	III
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.1. Consideraciones generales	3
1.2. Grupo BIMBO: Pasado y presente.....	4
1.3. Estructura orgánica de la Corporación.....	6
1.4. Perfil estratégico de la empresa.....	7
1.5. Problemas identificados.....	10
1.6. Enfoque y descripción de la solución prevista.....	10
CAPITULO 2: ANÁLISIS SITUACIONAL.....	11
2.1. Análisis de entorno general.....	11
2.1.1 EE.UU.....	11
2.1.1.1 Entorno político – Legal.....	11
2.1.1.2 Entorno económico.....	11
2.1.1.3 Entorno socio cultural.....	12
2.1.1.4 Entorno tecnológico.....	12
2.1.1.5 Entorno ecológico	13
2.1.2 Latinoamérica.....	13

2.1.2.1 Entorno político – Legal.....	13
2.1.2.2 Entorno económico.....	14
2.1.2.3 Entorno socio cultural.....	15
2.1.2.4 Entorno tecnológico.....	16
2.1.2.5 Entorno ecológico.....	16
2.1.3 China.....	17
2.1.3.1 Entorno político – Legal.....	17
2.1.3.2 Entorno económico.....	17
2.1.3.3 Entorno socio cultural.....	18
2.1.3.4 Entorno tecnológico.....	19
2.1.3.5 Entorno ecológico.....	19
2.2. Análisis de la atractividad de sector.....	20
2.2.1 Intensidad de la competencia interna.....	20
2.2.2 Amenaza de ingreso de nuevos.....	21
2.2.3 Poder de negociación de los clientes.....	21
2.2.4 Poder de negociación de los proveedores.....	21
2.2.5 Amenaza de ingreso de sustitutos.....	22
2.3. Matriz de evaluación de factores externos.....	22
2.4. Conclusiones.....	26
CAPITULO 3: ANÁLISIS INTERNO.....	27
3.1. Análisis de las áreas funcionales.....	27
3.1.1. Administración y Gerencia.....	27
3.1.2. Operaciones y Producción.....	27
3.1.3. Finanzas y Contabilidad.....	28
3.1.4. Tecnología e investigación y desarrollo.....	28
3.1.5. Marketing.....	28
3.1.6. Recursos humanos.....	29
3.1.7. Informática.....	29

3.2. Análisis de recursos y capacidades descentrales.....	30
3.2.1 Recursos.....	30
3.2.2 Capacidades.....	32
3.3. Cadena de Valor.....	34
3.3.1 Actividades de apoyo.....	35
3.3.1.1 Infraestructura.....	35
3.3.1.2 Dirección de recursos humanos.....	35
3.3.1.3 Desarrollo Tecnológico.....	35
3.3.1.4 Abastecimiento.....	35
3.3.2 Actividades Primarias.....	36
3.3.2.1 Suministro y logística.....	36
3.3.2.2 Operaciones.....	36
3.3.2.3 Logística de distribución.....	36
3.3.2.4 Marketing y ventas.....	36
3.3.2.5 Servicio de post venta.....	36
3.4. Ventaja competitiva.....	36
3.5. Matriz de evaluación de factores internos.....	37
3.6. Conclusiones.....	37
CAPITULO 4: OBJETIVOS Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS.....	39
4.1. Filosofía corporativa.....	39
4.1.1 Misión.....	39
4.1.2 Visión.....	40
4.1.3 Valores.....	40
4.2. Objetivo General.....	41
4.3. Objetivos estratégicos.....	41
4.4. Matriz FODA.....	43
4.5. Alineamiento de estrategias con los Objetivos.....	43
4.5.1 Estrategias ofensivas.....	43
4.5.2 Estrategias adaptativas.....	44

4.5.3Estrategias reactiva.....	44
4.5.4Estrategias defensivas.....	44
4.6. Líneas programáticas de responsabilidad social.....	45
4.7. Estrategia Genérica seleccionada.....	45
4.7. Líneas programáticas de responsabilidad social.....	46
CAPITULO 5: ESTRATEGIAS FUNCIONALES.....	48
5.1. Iniciativas estratégicas de marketing.....	48
5.2. Iniciativas estratégicas de operaciones.....	49
5.3. Iniciativas estratégicas de recursos humanos.....	50
5.4. Iniciativas estratégicas de investigación y desarrollo.....	51
5.5. Iniciativas estratégicas de Finanzas y evaluación financiera.....	51
5.6. Iniciativas estratégicas de responsabilidad social.....	52
CAPITULO 6: EVALUACION ECONOMICO FINANCIERA Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA.....	53
6.1. Evaluación Económica financiera.....	53
6.1.1 Objetivos.....	53
6.1.2Supuestos.....	53
6.1.3Flujo descontado marginal.....	55
6.1.4Rentabilidad económica financiera.....	55
6.1.5Análisis de sensibilidad.....	56
6.2. Mapa estratégico BSC.....	57
6.3. Indicadores de Control.....	58
CAPITULO 7: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	60
7.1. Conclusiones.....	60

7.2. Recomendaciones.....	60
---------------------------	----

BIBLIOGRAFÍA.....	60
--------------------------	-----------

ANEXOS

Anexo 01 Estructura organizacional del Grupo BIMBO.....	67
Anexo 02 Resumen análisis PESTEL USA, Latinoamérica, China.....	68
Anexo 03 Cadena de valor del Grupo BIMBO.....	69
Anexo 04 Matriz FODA Grupo BIMBO.....	70
Anexo 05 Estado de Ganancias y Pérdidas BIMBO 2002-2006	71
Anexo 06 Flujo de Caja BIMBO 2002-2006.....	71
Anexo 07 Estado de Ganancias y Pérdidas BIMBO Proyectado sin Plan Estratégico 2007-2011.....	72
Anexo 08 Flujo de Caja BIMBO Proyectado sin Plan Estratégico 2007-2011.....	72
Anexo 09 Estado de Ganancias y Pérdidas con Plan Estratégico 2001-2011.....	73
Anexo 10 Flujo de Caja BIMBO Proyectado con Plan Estratégico 2001-2011.....	73
Anexo 11 Cálculos del VAN en los tres escenarios	74
Anexo 12 Análisis de Sensibilidad.....	75
Anexo 13 Cálculo del Costo de oportunidad para la empresa	76

NOTA BIOGRÁFICA.....	77
-----------------------------	-----------

INDICE DE TABLAS

Tabla 2.1.	Estados Unidos indicadores económicos.	12
Tabla 2.2.	Indicadores Económicos sector real Brasil 2002-2006	15
Tabla 2.3	Análisis de las 5 fuerzas de Porter para el sector panadería industrial en USA, Latinoamérica y China	24
Tabla 2.4	Matriz EFE por mercados	25
Tabla 3.1	Matriz VRIO de Recursos y Capacidades	34
Tabla 3.2	Matriz de Evaluación de Factores Internos	38
Tabla 4.1	Alineamiento de Estrategias con Objetivos Estratégicos	46
Tabla 6.1	Programa de inversiones para implementación del Plan Estratégico	52
Tabla 6.2	Flujo de Caja Marginal Económico	54
Tabla 6.3	Flujo de Caja Marginal Financiero	54
Tabla 6.4	Análisis de Sensibilidad	55
Tabla 6.5	Detalle de indicadores para la medición de los objetivos estratégicos	58

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1	Consumo Percápita de pan empacado	09
Gráfico 6.1	ROE BIMBO 2002 – 2006	53
Gráfico 6.2	ROA BIMBO 2002 – 2006	53
Gráfico 6.3	Mapa Estratégico: modelo, causa – efecto para el Grupo Bimbo	57

INTRODUCCION

El trabajo de investigación que se pone a consideración corresponde a la propuesta de Plan estratégico para el Grupo BIMBO en el periodo entre los años 2007 – 2011.

El capítulo I, Identificación del problema, presenta la panorámica de las actividades del grupo desde su fundación en diciembre de 1945 y los detalles del enfoque estratégico seguido en su proceso de desarrollo. Incluye, también, la identificación de la posición que ocupan en el sector a inicios del 2007, la estructura orgánica de la organización y los problemas que enfrentan en los EE.UU, Latinoamérica y lo que significará acometer el reto que representa el mercado Chino a donde incursionaron en el 2006. Se concluye con la descripción del enfoque propuesto para la solución del caso.

El capítulo II, referido al Análisis situacional, evalúa el macro entorno y el sector de la industria donde el grupo desarrolla sus actividades. Las herramientas de análisis empleadas han sido el Análisis PESTEL y el modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter. A partir de la información recabada se ha construido la matriz de factores externos (Matriz EFE) para evaluar el comportamiento de las estrategias que viene desarrollando el Grupo y su efectividad respecto a las amenazas y oportunidades del entorno. El análisis se ha efectuado para los mercados de EE.UU, Latinoamérica, con énfasis en el Brasil, y la China.

En el capítulo III, Análisis interno de la organización, mediante el análisis AMOFIHT se evalúan las diferentes áreas funcionales de la organización. Esta información es la base para construir la matriz de factores internos. De modo complementario tanto el análisis de los recursos y capacidades y la cadena de valor posibilitaran identificar las fuentes de ventaja competitiva.

El capítulo IV, Formulación de objetivos y selección de estrategias, presenta los aspectos relativos a la filosofía corporativa que da sustento a la organización. Se detallan, también, los objetivos estratégicos de la propuesta. La matriz FODA cruzada

identifica las diferentes alternativas estratégicas. Se concluye con la identificación de la estrategia genérica y la propuesta de Responsabilidad Social.

En el capítulo V, Estrategias funcionales, se proponen las iniciativas estratégicas para las áreas de Marketing, Operaciones, Recursos Humanos, Investigación y Desarrollo, Finanzas y Responsabilidad Social que posibilitarán el logro de los objetivos estratégicos propuestos.

Finalmente, el capítulo VI presenta lo referente a la Evaluación económica financiera de la propuesta, los supuestos y detalles del monto de inversión así como los aspectos de control de la estrategia mediante el empleo de la metodología del Balance Score Card.

CAPÍTULO 1. IDENTIFICACION DEL PROBLEMA

1.1. CONSIDERACIONES GENERALES

Al 2007, el Grupo Bimbo es la empresa de panadería industrial número uno en Latinoamérica y uno de los líderes mundiales en ventas, producción y marcas en una industria muy fragmentada². Compite con: Barilla G&R Fratelli de Italia, la Rusa Baltiyskiy Khleb y Yamazaki Baking del Japón. Ninguna supera el 5% del mercado mundial. Bimbo tiene el 2%³; cuenta con 72 plantas y 800 agencias de distribución en 16 países de América, Europa y Asia; su portafolio es de casi 5 mil productos y más de 100 marcas muy bien posicionadas; su red de distribución supera las 32 mil rutas y más de un millón de puntos de venta; y tiene más de 85 mil colaboradores⁴.

²ECLAC – UN. Foreign investment in Latin America and the Caribbean, 2005 pg 135

³Inter-American Development Bank (IDB), 2009. From Multilatinas to Global Latinas, The Latin American Multinationals (Compilation Case Studies) pg 95

⁴Grupo BIMBO. Informe anual 2006: Entregando resultados en un entorno cambiante. Recuperado el 20 de mayo de 2012. www.mzweb.com.br/grupobimbo/web/arquivos/GrupoBimbo_II_IA_20061231_esp.pdf



El estimado del mercado de panadería para el 2007 es de US \$ 353 billones, de los cuales US \$ 163 billones serán del segmento de pan; y de esto el 38% para pan empacado. El canal de distribución más importante son supermercados con 55.4%⁵.

En el 2006, México generó el 68% de las ventas, EE.UU. el 24% y Latinoamérica el 8%. Las ventas netas aumentaron 7.6% en México, 21.8% en Latinoamérica y 7.9% en los EE.UU. Un crecimiento consolidado del 8.5% respecto al 2005.⁶

El enfoque estratégico en su crecimiento ha sido lograr una posición dominante en su país de origen y expandirse a sus “mercados naturales” en Centro y Sudamérica y los EE.UU mediante adquisiciones o asociaciones estratégicas. Bimbo se propone ser el fabricante de productos de panadería industrial más grande del mundo el 2010. Su incursión en China en el 2006 es una acción en tal sentido.

1.2. GRUPO BIMBO: PASADO Y PRESENTE

Panificación Bimbo, dio origen al Grupo Bimbo, inició el 2 de Diciembre de 1945⁷, fundada por un grupo de hermanos y amigos liderados por Lorenzo Servitje.

⁵IDB.”op.cit.” pag. 95 (donde se cita al Global Bread & Rolls: Industry Profile, Datamonitor Diciembre 2006)

⁶ GRUPO BIMBO Informe anual 2006, “op.cit” pg. 2.

⁷Grupo BIMBO. Informe Anual 2005: ¡ Y seguimos creciendo sanos y fuertes! Recuperado el 20 de mayo de 2012 de http://www.mzweb.com.br/grupobimbo/web/arquivos/GrupoBimbo_II_IA_20051231_esp.pdf

Juan Servitje Torrallordona, de origen catalán, abuelo de Daniel Servitje actual CEO del Grupo, desde su llegada a México en 1903 trabajó en el sector de panadería. En 1918, adquirió los derechos para patentar y comercializar la primera máquina de pan bolillo, sin mayor éxito.

Entre los años 60 y 70, consolidó su posición local como una organización del rubro alimentos mediante asociaciones y adquisiciones; e integración hacia atrás en sus actividades críticas. Alcanzó el reconocimiento de dos de sus marcas ícono: Bimbo y Marinela⁸.

Su incursión en los EE.UU. se inicia en 1984, mediante distribuidores en Texas y Los Ángeles. El mercado objetivo eran los migrantes hispanos. La compra en el 2002 de George Weston Ltd. en la región Oeste lo consolidó como líder en el Oeste americano, convirtiéndose en la tercera empresa del sector después de Interstate Bakeries Corporation (IBC) y Sara Lee Bakery.

Son constantes la innovación y desarrollo de productos. Fue primero en usar papel celofán como empaque para que la frescura y calidad del producto se aprecie. Destina el 1.5% de sus ingresos a la investigación.⁹

Desde 1980 lista en la Bolsa de Valores de México que apalanca su crecimiento externo. Algunas agencias internacionales como el Banco Mundial (1996) apoyan su expansión¹⁰. Prefiere financiar se con su flujo de caja y evitar mayor endeudamiento.

Para Roberto Servitje, Presidente del Consejo Directivo, la misión o visión es exitosa con una filosofía mística, que involucre valores, principios de solidaridad, respeto por la dignidad de la persona, justicia y reconocimiento del valor del trabajo. Así en 1965, la

⁸ ECLAC –UN. “op.cit.” pg 135

⁹ Grupo Bimbo, Harvard Business School, Case Study 9-707-521, March 23, 2007 pg. 6

¹⁰ IDB “op.cit.” pg.97

empresa mantuvo la totalidad de su personal a pesar de la fuerte reducción de utilidades¹¹. Por ello fue de las primeras en México en introducir un programa de compra de acciones por los mismos¹².

1.3. ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA CORPORACIÓN

El Grupo Bimbo se encuentra organizado en dos divisiones¹³:

- i. Productos de panificación, y
- ii. Botana salada y confitería.

Estas agrupan las diferentes organizaciones del grupo. La estructura organizacional mostrada en el anexo 1, es la siguiente:

- ❖ **Bimbo S.A. de C.V.:** Aglutina las compañías panaderas y pasteleras en México que producen pan blanco y pan dulce, pastelería, galletas, tortillas empacadas, tostadas y barras de cereales. Sus principales marcas son: Bimbo, Marinela, Tía Rosa, Tulipan, entre otras.
- ❖ **Barcel S.A. de C.V.:** Integra al negocio de botanas saladas y confitería. Entre sus principales marcas están Ricolino y Barcel.
- ❖ **Bimbo Bakeries USA, INC.:** (BBU). Incorpora las operadoras de los negocios de panadería y tortillas en los EE.UU. Sus marcas más representativas: Oroweat, Mrs. Baird's, Bimbo, Entenmann's, Thomas, entre otras.
- ❖ **Organización Latinoamérica Bimbo: (OLA).** Reúne a todas las operaciones en Centro y Sudamérica.

¹¹SevitjeSendra, Roberto BIMBO Estrategia de éxito empresarial, Pearson Educación México, 2009, recuperado el 12 de Junio de 2012. <http://unitecorporativa.files.wordpress.com/2012/02/libro.pdf>

¹²IDB "op.cit." pg. 98

¹³ Grupo BIMBO S.A.B de C.V. Reporte anual 2006 para el ejercicio terminado el 31 Dic. del 2006. Recuperado el 15 de Julio de 2012. http://www.mzweb.com.br/grupobimbo/web/arquivos/GrupoBimbo_BVM_RA_20060629_eng.pdf.

1.4 PERFIL ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

Siendo su “visión 2010”¹⁴ “*Ser el líder mundial en panificación y una de las mejores empresas alimenticias a nivel internacional*”, trabajan en su logro desde años atrás.

Con la apertura económica de México, Bimbo vio la necesidad de internacionalizar sus operaciones para hacer frente a la competencia externa que llegaría. Para ello emprendieron una serie de cambios. Adecuaron su cultura organizacional con énfasis en la calidad total; transformaron su plataforma informática de soporte a un modelo flexible; prepararon su plana gerencial vía reingeniería en sus operaciones; le dieron mayor importancia a la tecnología moderna en sus plantas de producción; entre otros aspectos, que hicieron que contara con la tecnología, la gerencia y economías de escala para competir en el mercado internacional. El NAFTA, los encontró bien preparados.

Sus estrategias fue de inversión directa, adquisiciones o mediante asociaciones estratégicas. Cada forma de ingreso requiere habilidades distintas e implican ventajas y desventajas. Al empezar de cero puede aplicar su cultura empresarial y desarrollar a su personal en esa filosofía, pero el riesgo es falta de experiencia en el mercado. Las alianzas estratégicas otorgan ventaja de conocimiento del mercado pero generan problemas en la integración cultural y comercial.

En EE.UU creció principalmente por adquisiciones. La compra de la división occidental de George Weston Ltd. en el 2002, fue plataforma para introducir sus marcas propias generando economías de escala con sinergias en los sistemas de distribución. Sin embargo, a pesar de contar con algunas de las principales marcas, perdió \$40 millones el 2003 y \$30 millones en el 2004, alcanzando el “punto de equilibrio” en el

¹⁴Sitio web Grupo Bimbo. Acceso el 27 de Mayo del 2012

http://www.mzweb.com.br/grupobimbo/web/arquivos/GrupoBimbo_II_Presentaciones_20060331_esp.pdf

2005. Luego, como producto de mejoras operativas, obtuvo un pequeño margen de utilidad en el 2006¹⁵.

Además, cambios en los patrones de consumo, la exigencia de productos integrales con menos azúcar, exentos de “grasas trans” e incremento en los costos de las materias primas e ingredientes, que limitan su capacidad en fijación de precios, han afectado su crecimiento.

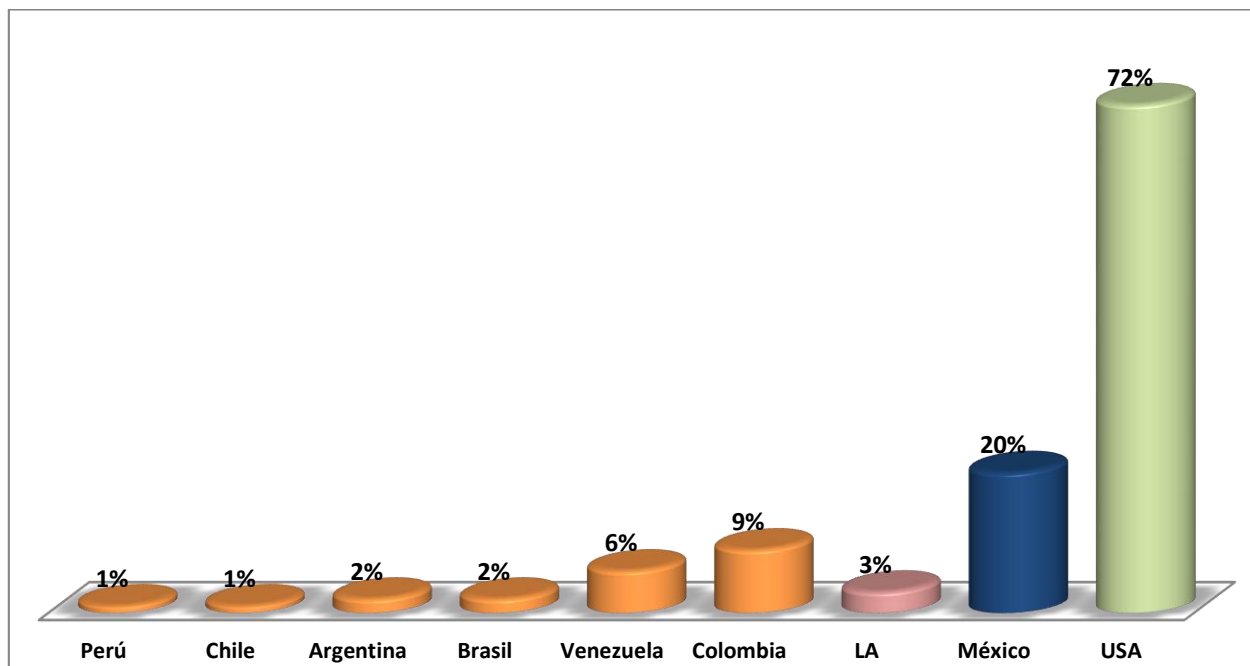
En Latinoamérica, la división (OLA) tiene a cargo las operaciones. Inició en Guatemala en 1990, luego ingreso a los demás países, como en el Brasil en el 2001. La mecánica es identificar al número uno en los mercados donde el grupo tuviera algo que ofrecer en términos de tecnología o capacidad de distribución, es el caso de su asociación con ALICORP en el Perú. Las alianzas se dan con empresas que comparten su filosofía corporativa. De no encontrarlas ingresan a partir de cero.

A pesar de su liderazgo en Latinoamérica, la población prefiere el pan fresco. El gráfico No 1.1 muestra el consumo per cápita de pan empacado. Se aprecia que el consumo en Latinoamérica es mínimo respecto a México y los EE.UU.

GRÁFICO 1.1

Consumo per cápita de pan empacado
(Penetración del empacado vs consumo total de pan)

¹⁵Grupo Bimbo Harvard Business School, Case Study, “op cit” pg 7



Fuente: www.mzweb.com.br/grupobimbo/web/arquivos/GrupoBimbo_II_Presentaciones_20060331_esp.pdf
Fuente: Elaboración propia

Su ingreso a China, tiene como propósito, ser de las primeras empresas latinas de productos de consumo con una planta a gran escala, que busca capitalizar el creciente mercado chino.

En el 2006, adquieren la planta de Panrico Food Processing Center por casi US \$13 millones. La empresa opera en Beijing y su mercado es de 40 millones de personas con 186 rutas y más de 4.000 puntos de venta, enlazados por una red de camiones y bicicletas. El atractivo está en el gran mercado próximo que podría abastecer su enorme red de distribución y la optimización de sus procesos de fabricación. Las ventas del 2005 fueron de US \$11,1 millones y las pérdidas de explotación de US \$ 0,8 millones. En Beijing, su cuota en la categoría de bollos y panes dulces, eran 55% y 35% respectivamente y en el mercado de pan industrial era del 38%¹⁶.

1.5. PROBLEMAS IDENTIFICADOS

¹⁶Grupo Bimbo Harvard Business School, Case Study, "op cit" pg 13

Los exiguos resultados en sus operaciones internacionales denotan que Bimbo tiene problemas, no obstante que el negocio es atractivo y prometedor, se trataría del proceso. La descripción de secciones previas indican los siguientes problemas.

- **PROBLEMA PRINCIPAL**

El problema principal de Bimbo consiste en la falta de consolidación de su proceso de internacionalización, que a su vez le impide alcanzar el liderazgo global en el sector panadería industrial. Esto quiere decir que la visión y estrategias de sacar a Bimbo del marco localista para hacerle trascender y convertirle en una de las principales empresas de panadería industrial del mundo son correctas, pero la implementación ha tenido dificultades, más de tipo operativo que estratégico, pero al final las mismas ya han generado un problema estratégico desfasando el proceso, que se traduce y percibe en problemas secundarios.

- **PROBLEMAS SECUNDARIOS**

Los problemas secundarios más destacados en este escenario son:

- Baja rentabilidad de las operaciones internacionales en EE.UU y Latinoamérica.
- Falta de adaptación de productos al paladar del consumidor internacional, específicamente en China y algunos países Latinoamericanos.
- Bajo consumo per cápita en Latinoamérica, excepto en México, que es donde ejerce liderazgo indiscutible.
- Baja capacidad para fijar precios, principalmente en EE. UU. por la volatilidad en los commodities de esta industria.
- Alto poder de negociación de operadores de distribución sindicalizados, en algunos estados de EE. UU.

- Alto poder de negociación de las cadenas de tiendas, que mediante sus responsables de compra imponen precios y condiciones que afectan los márgenes de la empresa.

1.6. ENFOQUE Y DESCRIPCION DE LA SOLUCION PREVISTA

Tal como está planteado el problema la propuesta de solución comprende la formulación de un Plan Estratégico que conduzca el accionar y uso de los recursos de la empresa a la consolidación de su proceso de internacionalización con el objetivo de alcanzar el liderazgo global de Bimbo en el sector panadería industrial.

El análisis del entorno identificará los factores fundamentales para el éxito y permitirá determinar las competencias distintivas de la organización. Dicha información serán las fuentes principales para formular los objetivos¹⁷ y desarrollar la selección y el alineamiento de las estrategias. Se desarrollarán las iniciativas estratégicas de Marketing, Operaciones, RR.HH, Finanzas y Responsabilidad Social y, finalmente, se hará la evaluación económica financiera y se propondrá indicadores de control a partir del mapa estratégico siguiendo la metodología del BSC.

¹⁷Carreras PolackSusan, Dolorier Orellana Yuri y otros. Planeamiento estratégico para la palta de exportación del Perú, Tesis CENTRUM Católica, Febrero 2007 recuperado el 17 de Julio del 2012 de <http://www.pearsoneducacion.net/dalessio/estrategia/5La%20PaltadeExportaciondelPeruPlaneamientoEstrategia.pdf>

CAPÍTULO 2. ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

Se utilizará el análisis PESTEL considerando que permite evaluar los factores claves del entorno macro identificando oportunidades y amenazas. El mismo se efectuará para los mercados de EE.UU, Latinoamérica y la China. Estos dos últimos mercados emergentes que presentan oportunidades de crecimiento.

2.1.1. DE LOS ESTADOS UNIDOS

2.1.1.1. ENTORNO POLITICO - LEGAL

EE.UU., tiene una democracia con estabilidad e instituciones consolidadas. Se rige por los principios de la economía de mercado. Sin embargo, la regulación y supervisión¹⁸ en el sector financiero inmobiliario ha sido laxo y evidencia indicios de una “burbuja inmobiliaria”¹⁹ que contribuiría a una crisis económica de magnitudes insospechadas. Las intervenciones en Irak y Afganistán incrementaron el gasto público y el déficit fiscal²⁰. Hay un sistema legal sólido con una administración de justicia expeditiva y transparente.

2.1.1.2. ENTORNO ECONÓMICO

Este país aún ostenta la supremacía económica del planeta, a pesar de evidentes dificultades como el aumento de las hipotecas de baja calidad y alto riesgo que han incrementado las tasas de interés; el aumento del desempleo y una alicaída situación

¹⁸Oscátegui Arteta José La crisis internacional y su efecto en el Perú recuperado el 17 de Julio 2012 de:

http://economia.unmsm.edu.pe/PreGrado/Archivos/cdial/Dial-JOscateguiA_22.10.10.pdf

¹⁹ Causas y consecuencias de la crisis financiera, recuperado el 16 de Julio de 2012 de

<http://noticias.universia.com.ar/ciencia-nn-tt/noticia/2007/08/29/366399/causas-consecuencias-crisis-financiera.html>

²⁰Stiglitz Joseph: El precio del 11 de septiembre <http://es.paperblog.com/joseph-stiglitz-el-precio-del-11-de-septiembre-667206/>

patrimonial de los bancos; los incrementos del déficit público y la balanza comercial; el descenso en el crecimiento del PBI por caída en el consumo del sector privado, que hace esperar un crecimiento del PBI de 2.1%, mucho menor respecto al 3.3% del 2006²¹. Los inversionistas no perciben al dólar con las fortalezas de antaño y la volatilidad económica del mundo se magnificará por la interdependencia sistémica de los mercados. La tabla N° 2.1 adjunta resume algunos indicadores económicos de los EE.UU en el 2005.

TABLA NO 2.1.
EE.UU. INDICADORES ECONÓMICOS

Indicador	Descripción
PBI	12,45 trillones de dólares (2005)
Ingreso per cápita	43 740 dólares (2005)
Variación real del PBI	2,7% (2003), 4,2% (2004), 3,5% (2005)
Composición sectorial del PBI	Agricultura (1%), industria (20,7%), servicios (78,3%)
Estados con mayor participación en el PBI	California (13,3%), Nueva York (7,8%), Texas (7,6%), Florida (5,4%), Illinois (4,5%)
Tasa de desempleo	6% (2003), 5,5% (2004), 5,1% (2005)
Inflación	2,3% (2003), 2,7% (2004), 3,2% (2005)
Sueldo mínimo	Fijado por cada estado según el tipo de trabajo.
Promedio nacional:	5,15 dólares por hora

Fuente: elaboración propia

2.1.1.3. ENTORNO SOCIO CULTURAL

El consumidor, en los EE.UU, por su nivel educativo, está más informado. Hay envejecimiento de la población y crece la influencia de las minorías; en particular, la de origen hispano²². La tendencia es a estilos de vida saludables valorándose la salud preventiva. Casos tercios de la población adulta tienden al sobrepeso o es obesa. La principal causa de muerte son los problemas cardiovasculares²³.

²¹United Nations, World Economic Situation and Prospects 2007 Update as of mid-2007, recuperado el 16 de Julio del 2012 de http://www.un.org/en/development/desa/policy/wesp/wesp_archive/2007wespupdate.pdf

²²Carreras Polack "opcit" pg 101

²³ Chirinos Octavio, Adachi Leonardo, Calderón Fernando y otros: Exportación de sacha inchi al mercado de Estados Unidos, Universidad ESAN -2009 – ESAN EDICIONES, (serie Gerencia Global; 16) pg. 92 recuperado de http://www.esan.edu.pe/publicaciones/Descargue_el_documento_completo.pdf el 21 de Julio 2012.

2.1.1.4. ENTORNO TECNOLÓGICO

Los desarrollos tecnológicos generan impacto en las empresas, los productos y servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos de manufactura, prácticas de mercado, posición competitiva de la empresa²⁴. EE.UU. lidera los adelantos en investigación tecnológica.

2.1.1.5. ENTORNO ECOLÓGICO

Las exigencias son altas en el cuidado del medio ambiente y las empresas deben cumplir altos estándares. EE.UU. tiene el mayor número de certificaciones y hay exigentes controles en la calidad de los productos. Sin embargo, los acuerdos de Kyoto sobre cambio climático para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero han sido ratificados por el Congreso de los Estados Unidos.

2.1.2. DE LATINOAMÉRICA

2.1.2.1. ENTORNO POLÍTICO - LEGAL

En Latinoamérica se consolida la democracia fortaleciéndose la institucionalidad. Sin embargo, Venezuela, Ecuador y Bolivia inquietan, por el proyecto Bolivariano, no obstante elegir a sus autoridades mediante el voto ciudadano.

Brasil y México son Repúblicas Federales con una democracia estable, con instituciones consolidadas con protagonismo tanto regional e internacional, con Presidentes como "Lula" Da Silva reelecto en Octubre del 2006 para un segundo mandato de 4 años y en México con la reciente elección de Felipe Calderón. Sus aspectos políticos de interés son: la lucha contra la corrupción y el mal uso de los

²⁴David, Fred R. (2008). *Conceptos de administración estratégica* (11a. ed.). México: Pearson Educación

recursos públicos, mejoras en la administración pública, los derechos humanos, la violencia y seguridad ciudadana, el acceso a la justicia a los sectores más vulnerables y las denuncias de abuso a los indígenas así como el fortalecimiento de las relaciones entre los niveles de gobierno, estatal, federal y local.

Respecto al marco legal, en Brasil no hay una ley principal que regule las inversiones extranjeras. Diversas leyes del Gobierno Federal y del Banco Central de Brasil dan el marco normativo para las inversiones extranjeras, las que pueden efectuarse libremente o mediante filiales o “jointventure” sin autorización previa. Existe igualdad de condiciones para el capital nacional y el extranjero y libertad de repatriación de capitales y envío de remesas de intereses y dividendos al exterior²⁵. En el caso de México, la economía desde los años 80 se viene consolidando en el marco del modelo liberal, sustentado fuertemente por su vecindad con los EE.UU.

El sistema Judicial es la cenicienta del Sector público en América Latina²⁶ y son necesarias reformas que garanticen imparcialidad. El acceso a la justicia para los más pobres es difícil e indicios de corrupción en su administración son constantes.

2.1.2.2. ENTORNO ECONÓMICO

Los países de Latinoamérica experimentan desde el año 2003 crecimientos sostenidos en su PBI, pasando del 2.1% en el 2003, 6.2% en el 2004, 4.6% en el 2005 y 5.5% en el 2006²⁷. Es el mayor periodo de prosperidad económica y desarrollo estable de las últimas tres décadas con índices de crecimiento superiores al 4% del PIB anual con baja inflación y equilibrio fiscal. Sin embargo, subsisten desigualdades

²⁵Ficha país: Brasil, recuperado el 15 de Julio del 2012 de:

http://www.camaranavarra.com/sites/default/files/userfiles/acciones_promocion_exterior/ficha_pais/brasil.pdf

²⁶ Vargas Llosa Álvaro, Justice in Latin America: The Cinderella of Reform (artículo opinión) recuperado el 21 de Julio del 2012, de: <http://www.theglobalist.com/storyid.aspx?StoryId=4900>

²⁷ Calleja Angel y Loaiza Carlos Latinoamérica está lista para emprender las grandes reformas fiscales: ¿lo permitirá la actual crisis económica mundial? Recuperado el 21 de Julio del 2012 de: <http://socrates.ieem.edu.uy/wp-content/uploads/2011/10/latinoamerica.pdf>

en la distribución del ingreso y reducción de la pobreza²⁸. Sin embargo, la pobreza e indigencia en la región son altas y la promoción de exportaciones es el componente principal de los planes de Gobierno para generar crecimiento y reducir la vulnerabilidad ante las fluctuaciones de los mercados financieros internacionales.

El PBI de Brasil en el 2004 fue de US \$ 664.0 billones, porcentualmente 5.7%. El Plan real logró controlar la inflación priorizando la estabilidad pagando casi la totalidad de sus compromisos con el FMI en el 2005 y logrando el grado más bajo de riesgo país en su historia²⁹. Mejoras en la recaudación fiscal y la inversión pública han dinamizado la economía. Brasil, era para el 2004, la 14^{va} economía del mundo.

La tabla No 2.2 adjunta resume algunos de los indicadores económicos del sector real del Brasil para el periodo comprendido entre los años 2002 al 2006.

TABLA N° 2.2.

INDICADORES ECONÓMICOS SECTOR REAL. BRASIL 2002 – 2006

Indicador	2002	2003	2004	2005	2006
PIB (var. anual en %)	2.7	1.1	5.7	3.2	4.0
PIB (prc. Corr miles mill dol)			664.0	882.0	1089.0
Consumo (var. anual en %)	3.0	-0.1	3.9	3.9	4.5
Inversión (var. anual en %)	-5.2	-4.6	9.1	3.6	9.8
Agricultura (var. anual en %)	6.6	5.8	2.3	0.3	4.5
Industria (var. anual en %)	2.1	1.3	7.9	2.1	2.3
Servicios (var. anual en %)	3.2	0.8	5.0	3.7	4.2
Ind. Manufacturera (var. anual en %)	2.7	0.1	8.3	3.1	2.8
Ventas al Menor Nac.(var. an. en %)	-0.7	-3.7	9.2	4.8	6.2
Desempleo (%)	10.5	10.9	9.6	8.3	8.4
Balance Fiscal (% del PIB)	-4.6	-4.6	-2.4	-3.0	-2.9
Inflación (Var % anual precios consum) *			6.6	6.9	4.2
tipo de cambio (reales por dólar)*			1.30	1.36	1.39

Elaboración propia

Fuentes: <http://www.latin-focus.com/spanish/countries/brazil/braeireal.htm>

Brasil: perfil económico (*) <http://vectoreconomico.com.mx/files/pdfs/r02112009.pdf>

²⁸ CEPAL – Naciones Unidas Panorama social de América Latina 2006, Febrero del 2007 –Santiago de Chile, recuperado de : http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/0/27480/PSE_2006.pdf el 21 de Junio del 2012

²⁹ European Commission “op cit” pg 8

2.1.2.3. ENTORNO SOCIO CULTURAL

Según la CEPAL³⁰, el cuatrienio 2003 -2006 fue el de mejor desempeño económico y social de América Latina en los últimos 25 años. Hay mejora en la distribución del ingreso en algunos países y aumento importante del empleo. Para el 2005, el 39.8% de la población estaba en situación de pobreza y el 15.4% en extrema pobreza. Ello representa una reducción respecto al 44% y 19.4% del 2002, pero aún, la pobreza y exclusión social son altas. El informe refiere que la tasa de desempleo regional, disminuyó del 11% a 9.1%³¹ entre los años 2002 y 2005.

Según datos de la página web, <http://go.worldbank.org/5K6U89HH11> del Grupo Banco Mundial, de América Latina y el Caribe, estimados para el 2007, la superficie de esta región es de 20.5 millones de Km², con una población total de 569.2 millones de habitantes. Para el Brasil la superficie es de 8.5 millones de km² con una población estimada de 190 millones de habitantes. La mejora en sus indicadores sociales es por el éxito de sus programas “Bolsa familia” y “hambre cero”³². Para México su superficie es de 1.96 millones de km², con una población de 108.7 millones de habitantes representa un potencial importante de desarrollo de negocios, como es el caso de Bimbo. Sin embargo, en Latinoamérica existen aún desigualdades rural y urbana, de género y racial. El bienestar y la riqueza no están adecuadamente balanceados.

2.1.2.4 ENTORNO TECNOLÓGICO

Los informes del Foro Económico Mundial³³ relacionados con las Tecnologías de Información y Comunicaciones que inciden en la competitividad de los países, señalan

³⁰CEPAL – “op cit” pg. 8

³¹CEPAL “op cit” pg. 32

³²CEPAL, La política social en la globalización. Programas de protección en América, Santiago de Chile, Agosto 2005 recuperado de: <http://es.scribd.com/doc/38025468/9/B-Brasil-Hambre-Cero-y-Bolsa-Familia-2003-2006>

³³World Economic Forum, Nota de prensa recuperado el 21 de Julio del 2012 de: <http://www.weforum.org/news/las-econom%25C3%25ADas-latinoamericanas-todav%25C3%25ADa-est%25C3%25A1n-atrasadas-en-el-aprovechamiento-de-las-tecnolog%25C3%25ADas>

que Latinoamérica no destaca en las primeras posiciones. Brasil, lidera en ciencia y tecnología en América del Sur. Sus centros de estudio superior son de prestigio y hay un alto desarrollo industrial.

2.1.2.5. ENTORNO ECOLÓGICO

En Latinoamérica el cambio climático afecta los ecosistemas y la deforestación es una de sus causantes. El continente tiene una de las tasas más altas de deforestación. Por la sequía, cada vez más frecuente, la desertificación avanza. La contaminación acústica y del aire y la disposición de los desechos afectan tanto a las áreas industriales, urbanas y rurales.

En el Brasil la deforestación, por la actividad ganadera y agrícola para atender la industria, afecta la biodiversidad. El cultivo de soya contribuye a la deforestación. La contaminación de las urbes industrializadas es alta. El proyecto hidroenergético de Belo Monte, de ser materializado, afectará grandes extensiones de la amazonia³⁴

2.1.3. CHINA

2.1.3.1. ENTORNO POLÍTICO LEGAL

El Partido Comunista Chino rige el sistema político. La participación de la población en política es restringida. Desde 1978 se adoptaron reformas buscando atraer la inversión extranjera y acercarse a la comunidad internacional alejándose de lo que era una economía central planificada. Su ingreso a la Organización Mundial de Comercio (OMC) ha contribuido al aumento de la inversión extranjera directa y muchas multinacionales se han establecido por las facilidades en la legislación³⁵. Los bajos costos de mano de obra, la magnitud del mercado y la creciente capacidad adquisitiva

³⁴Página web Amazon watch: <http://amazonwatch.org/work/belo-monte-dam>

³⁵Capdeville Landry, y otros. University of Halmstad, School of Business and Engineering Bachelor Degree A creation of competitive advantage by using differentiation of company's strategy actions. The case study of IKEA Sweden with experiences on Chinese and French markets recuperado el 15 de Julio del 2012 de www.diva-portal.org/smash/get/.../FULLTEXT01

son un atractivo para las multinacionales de diversos sectores. China no se caracteriza por la independencia de su Sistema de Administración de Justicia. La propiedad industrial e intelectual no se garantizan a plenitud y su legislación en materia laboral y regulatoria son confusos y difíciles de interpretar.

2.1.3.2. ENTORNO ECONÓMICO

El crecimiento del PBI se ha mantenido en 9% por año y en el 2006 fue de 10.7%³⁶. Al 2006, es la cuarta economía del mundo y la tercera en comercio internacional³⁷. Su dinámica exportadora marca el crecimiento de muchos países que le proveen materias primas. La inflación es moderada y en el año 2006 fue de 2.81 %³⁸, con estabilidad de la moneda. El sistema financiero y bancario lo controla el Gobierno y aun cuando los precios se determinan por la oferta y demanda en algunos casos interviene el Estado para mantener la estabilidad de los mismos.

Pese a su incorporación a la Organización Mundial de Comercio en el 2001, los EE.UU., reclaman a la China por mantener beneficios que consideran son subsidios tanto para las exportaciones y la sustitución de importaciones que distorsionan las condiciones de comercio en perjuicio de las empresas y fabricantes en los EE.UU.³⁹.

El desempleo en las zonas rurales está en el 9%⁴⁰. Ello explica la migración a las zonas urbanas. Su fuerza laboral supera los 800 millones de personas. El 40% está en sector agricultura, 27% en la industria y el 33% en el sector servicios.

³⁶ United Nations " op cit" pg 7

³⁷ Banco Mundial. Country partnership strategy for the People's Republic of China for the period 2006–2010

May 23, 2006, recuperado el 23 de Junio del 2012 de

<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/COUNTRIES/EASTASIAPACIFICEXT/CHINAEXTN/0,,contentMDK:20583507~pagePK:1497618~piPK:217854~theSitePK:318950,00.html>

³⁸ Inflation in China 2006 recuperado el 23 de Junio del 2012 de :

<http://www.inflation.eu/inflation-rates/china/historic-inflation/cpi-inflation-china-2006.aspx>

³⁹ Office of the United States Trade Representative (USTR) - *WTO Case Challenging Chinese Subsidies* – Enero, 2007

http://www.ustr.gov/sites/default/files/uploads/factsheets/2007/asset_upload_file143_10465.pdf

⁴⁰ IndexMundi – China unemployment rate recuperado el 23 de Junio del 2012 de:

http://www.indexmundi.com/china/unemployment_rate.html

2.1.3.3. ENTORNO SOCIO CULTURAL

Su población supera los 1,300 millones de habitantes y el nivel de educación va creciendo. Hay una occidentalización en los patrones de consumo por la migración a zonas urbanas y las mejores condiciones que estas ofrecen.

Las actividades comerciales son influenciadas por el concepto “*guanxi*” que difiere de lo que entendemos como “relación comercial”. Las redes “*guanxi*” implican un sinfín de intercambios de favores que pueden generar ventajas competitivas al ser una red interpersonal en la que se establecen lazos recíprocos.

Guillermo S. Edelberg DBA⁴¹, profesor emérito del INCAE Business School, cita en su artículo *guanxi: ¿una ventaja competitiva?* lo siguiente: “*guanxi se convierte en un ingrediente importante de la estrategia empresarial porque puede ayudar a establecer un posicionamiento estratégico específico en China...*” (W. R. Vanhonacker, *The China Business Review*. Washington: mayo-junio de 2004).

2.1.3.4. ENTORNO TECNOLÓGICO

En 1900, el desarrollo tecnológico de China era nulo⁴². La brecha se ha ido cerrando y Beijing es el centro de los institutos de investigación y desarrollo. El impulso por carreras de ciencia y tecnología están incrementando el empleo en la manufactura. China es de los países que tienen acceso a la tecnología nuclear. La inversión en ciencia y tecnología se incrementó en 56.9% el 2005, respecto a la del año 2000.

2.1.3.5. ENTORNO ECOLÓGICO

Contaminación y polución ambiental por la actividad industrial⁴³. Es uno de los países que más contribuye a la contaminación ambiental.

⁴¹ Guillermo S. Edelberg DBA – INCAE Business School – *guanxi: ¿una ventaja competitiva?* Recuperado el 23 de Junio del 2012 de : <http://www.guillermoedelberg.com.ar/pdf/99.pdf>

⁴² Capdevielle Landry, y colab. “opcit” pg 54

⁴³ Kristyn Ecochard – UPI, *Chinese Pollution A Rising Health threat* – artículo. Recuperado el 23 de Junio del 2012 de: http://www.terradaily.com/reports/Chinese_Pollution_A_Rising_Health_Threat_999.html

El anexo N°02 resume los detalles del análisis PESTEL de los mercados analizados.

2.2. ANÁLISIS DE LA ATRACTIVIDAD DEL SECTOR

Se analiza, el sector para los mercados de USA, Latinoamérica, con énfasis en el Brasil, y la China.

2.2.1. INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA INTERNA

Tanto en EE.UU, China y Latinoamérica el sector es competitivo y está muy fragmentado y las tendencias de consumo son a la búsqueda de beneficios funcionales específicos. Los activos de la industria son especializados y los costos fijos de salida elevados, no es probable que empresas posicionadas dejen el mercado.

En EE.UU, el mercado es maduro. Compiten con Bimbo: Interstate Bakery Corporation (IBC) que está en proceso de reestructuración⁴⁴ desde el 2004. Sara Lee, que aun cuando tiene actividades en los EE.UU, muchos de sus ingresos provienen de sus operaciones en Europa Occidental y Australia y está refocalizando sus actividades. George Weston, la de mayor cuota de mercado (22%), es fuerte en el segmento de panes “más nutritivos”. Flowerfoods, que opera solo en EE.UU, es la empresa de alimentos mejor gestionada con capacidad para fijar precios al no tener muchos trabajadores con contratos de negociación colectiva. Panrico, propietario de Dunkin` Donnuts en EE.UU, había vendido sus operaciones en la China y buscaba concentrarse en España y Portugal.

En Latinoamérica hay similar fragmentación, pequeñas empresas compitiendo con las de escala industrial afectando los precios del pan industrial.

⁴⁴Grupo Bimbo Harvard Business School, Case Study, “op cit” pg 02

En China, aun cuando el consumidor no está habituado al consumo del pan, se incrementa las tendencias en el consumo de productos de panadería. Los pequeños productores se benefician del conocimiento que tienen del mercado.

2.2.2. AMENAZA DE INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES

Las barreras de ingreso son bajas y las pequeñas empresas entran con inversiones no significativas. Las claves de éxito son acceder a los canales de distribución y construir imagen de marca. Las empresas consolidadas tienen marcas reconocidas, conocimiento del sector, presencia en grandes superficies de venta y gozan de lealtad de los clientes. Su portafolio les posibilita diferenciación en sus productos. Es limitante para competir a gran escala los requerimientos de capital.

2.2.3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

A nivel individual no tienen mayor poder y son sensibles a las variaciones en los precios. En EE.UU., las cadenas de supermercados tienen alto poder de negociación pues al concentrar volúmenes de compra exigen variedad de productos aunque estos no se vendan y fijan condiciones de precios. En el Brasil hay también presencia de los hipermercados. En China hay variedad de canales de distribución.

2.2.4. PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES

Estos no tienen mayor poder de negociación. Empresas como Bimbono concentran su compra de insumos en un solo proveedor y se protegen del incremento de commodities como el trigo con operaciones de cobertura. Estas son productos de cambios en la oferta y demanda y no del poder de negociación de los proveedores.

2.2.5. AMENAZA DE SUSTITUTOS

Existen diversos sustitutos. Los cereales para el desayuno, las frutas, las tortillas de maíz, el arroz, e incluso el pan casero es una alternativa. Sin embargo, la tendencia es a una mayor conciencia por la alimentación saludable y el consumo de

productos con contenido de fibras y omega 3 y omega 9, menos carbohidratos y sin grasas trans. Las empresas están incorporando productos integrales a su portafolio.

La tabla N° 2.3 resume las características del sector en los mercados en estudio.

2.3. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

La Matriz de evaluación de factores externos⁴⁵ (EFE) pondera las oportunidades y amenazas del entorno externo. Se les asigna un peso por su relevancia de modo que la suma de estos sea 1. El nivel de respuesta va de 1 a 4 y hace referencia a la eficacia de las estrategias actuales ante cada factor. Será 1, si la respuesta es pobre y 4 si la respuesta es altamente eficaz, siendo 2.5 el valor promedio. La suma ponderada a obtener será indicativa de la capacidad de las estrategias actuales para responder a las condiciones del entorno.

Los factores del entorno externo que representan oportunidades para Bimbo en los Estados Unidos son: las tendencias por productos más saludables, la creciente importancia del segmento hispano y consolidar su presencia capitalizando los problemas de IBC, la refocalización de actividades de Sara Lee y la concentración de las operaciones de Pan rico en España y Grecia.

En Latinoamérica, lo central es potenciar sus canales de distribución e introducir productos adaptados al paladar de los consumidores. En la China, las ventas de productos de panadería y bollería en el periodo 2000 – 2005 muestra una tendencia creciente⁴⁶ y es un mercado con alto potencial por su dinámica económica.

Del análisis efectuado, el ponderado obtenido fue de 2.94 en los EE.UU, 2.91 en Latinoamérica y 3.16 en la China. Podemos concluir que el Grupo BIMBO aprovecha las oportunidades y gestiona adecuadamente las amenazas del entorno.

La tabla N° 2.4 resume la matriz EFE para estos mercados.

⁴⁵ David, Fred R. (2008), "op cit" pg. 110

⁴⁶ Grupo Bimbo Harvard Business School, Case Study, "op cit" pg 22

TABLA No 2.3

ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER PARA EL SECTOR DE PANADERIA INDUSTRIAL EN USA, LATINOAMERICA Y CHINA

Fuerzas de Porter	Característica de los mercados		Análisis de los factores
Barreras para el ingreso (Mediana a Alta)	USA	Alta. Mercado dominado por los hipermercados y competidores sólidamente posicionados	Los competidores ya establecidos gozan de economías de escala, cuentan con identificación hacia su marca y gozan de lealtad por parte de sus clientes pues cuentan con productos diferenciados para diferentes segmentos de mercado. El pretender ingresar a gran escala implica grandes inversiones, y habría dificultades para acceder a los canales de distribución de grandes superficies. Además del knowhow del sector por parte de los competidores ya establecidos.
	Latino-américa	Alta a media. La competencia es de marcas privadas y panaderías artesanales, presencia de grandes cadenas de hipermercados	
	China	Alta a media. Mercado muy fragmentado y los pequeños negocios se benefician de su conocimiento del mercado local	
Amenazas de ingreso de sustitutos (Alta)	USA	Alta. Los consumidores demandan productos más saludables con menor contenido de carbohidratos	Se observa nuevos patrones de consumo por tendencias hacia una alimentación mas saludable y nuevos estilos de vida. El consumidor busca beneficios funcionales y de conveniencia en los productos sustitutos. Sin embargo, las empresas del sector ya instaladas están en la capacidad de adecuar su portafolio a los nuevos requerimientos.
	Latino-américa	Alto: El consumo del pan es bajo con alto grado de sustitución,	
	China	Alta. Necesidad de comprender gustos de los consumidores chinos para desarrollar productos adecuados	
Poder negociador de los proveedores (Mediano a Bajo)	USA	Mediana. Sindicalización y alto costo de la materia prima	Por la importancia de los insumos y suministros para sus procesos productivos, las empresas del sector cuentan con diversos proveedores y opciones de servicios operativos para evitar la dependencia y evitar los costos de cambio de un proveedor único. Las empresas de gran tamaño pueden negocia mejores condiciones
	Latino-américa	Bajo. Trabajadores no sindicalizados	
	China	Bajo. Fuerza laboral no sindicalizada	
Poder negociador de los compradores (Alto a Mediano)	USA, Latino-américa, China	Alta. Los grandes supermercados como (Walmart) y McDonald's tienen gran poder de negociación, sus costos de cambio son mínimos y hay variedad de sustitutos, al igual que los consumidores individuales.	Los costos de cambio para los compradores individuales son mínimos, sin embargo como las grandes cadenas absorben un porcentaje importante de productos de panadería industrial, los encargados de compras presionan por mejores precios y tratativas de productos de baja rotación
Intensidad de la competencia (Alta)	USA, Latino-américa, China	Alta. La industria es muy competitiva. En todas las zonas geográficas donde BIMBO actúa, el mercado es competitivo y fragmentado con participación de pequeñas empresas.	Aún cuando los competidores de alcance global tienen un sólido posicionamiento y gran participación en el mercado, la competencia entre estos es intensa, además de hacer frente a pequeños competidores y marcas privadas que disputan participación.
<p>CONCLUSION: La industria en general es altamente competitiva, con bajos márgenes unitarios y rentabilidad generada a partir de volúmenes de venta. El éxito de BIMBO en estos mercados dependerá de las siguientes ventajas competitivas: a) Replicar sus mejores prácticas desarrolladas en México en otros mercados para obtener bajos costos de producción y mejorar márgenes. b) La reputación de su marca es un activo apreciado por el segmento consumidor de mayor crecimiento en EE.UU de origen Latino y proyectarse hacia otros segmentos de mercado.</p>			

Fuente: Elaboración propia

TABLA No 2.4
MATRIZ EFE POR MERCADO

FACTORES CLAVE		Peso	Calificación	Calificación ponderada
ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMERICA				
OPORTUNIDADES				
1	Estabilidad política e instituciones sólidas	0.04	3	0.12
2	Sólido marco legal e independencia en la administración de justicia	0.03	3	0.09
3	Posibilidad de expansión del grupo por problemas de competidores	0.07	2	0.14
4	Crecimiento de población hispana	0.08	4	0.32
5	Tendencia al consumo de productos más saludables con calidad y bioseguridad	0.07	3	0.21
6	Disponibilidad de la tecnología más avanzada	0.05	3	0.15
7	Marco regulatorio medio ambiental congruente con la RSE del grupo	0.06	3	0.18
8	Proximidad geográfica con México	0.07	4	0.28
9	Importancia económica de EE.UU. en el escenario mundial	0.09	4	0.36
AMENAZAS				
1	Incremento del déficit fiscal	0.02	1	0.02
2	Endurecimiento de la política migratoria que afecta a la población hispana	0.06	2	0.12
3	"Burbuja inmobiliaria impredecible en sus efectos	0.06	2	0.12
4	Incremento en las tasas de interés	0.07	3	0.21
5	Caída en el consumo privado	0.07	2	0.14
6	Recesión global por interdependencia de mercados	0.04	1	0.04
7	Incremento de precios de materias primas y combustible	0.07	4	0.28
8	Poder de negociación de supermercados por tendencia del consumidor	0.03	4	0.12
9	Altos costos laborales por el poder de negociación de los sindicatos	0.02	2	0.04
TOTAL		1.00		2.94

LATINOAMERICA				
OPORTUNIDADES				
1	Consolidación de los sistemas políticos democráticos	0.05	3	0.15
2	Importante demanda potencial de este Mercado, en especial Brasil.	0.10	4	0.40
3	Incremento de la inclusión social y reducción de desigualdades	0.05	2	0.10
4	Creciente integración de las mujeres a la actividad económica	0.05	3	0.15
5	Indicadores macro de sostenibilidad en crecimiento económico	0.09	4	0.36
6	Incremento de grandes superficies comerciales (Malls y supermercados)	0.09	4	0.36
7	Nuevos patrones de compra por conveniencia y de productos saludables	0.06	3	0.18
8	Uso de operadores independientes en la red de distribución	0.07	3	0.21
AMENAZAS				
1	Sistema Judicial poco confiable	0.03	1	0.03
2	Incremento de la inclusión social y reducción de desigualdades	0.06	2	0.12
3	Limitado desarrollo regional en investigación científica y tecnológica	0.08	3	0.24
4	Alta vulnerabilidad al cambio climático	0.04	2	0.08
5	Efectos de eventual crisis económica de EE.UU.	0.12	2	0.24
6	aspectos socioculturales que afectan el consumo de pan industrial	0.07	3	0.21
8	Fragmentación del mercado (pequeñas panaderías) afectan el precio	0.04	2	0.08
TOTAL		1.00		2.91

CHINA				
OPORTUNIDADES				
1	Políticas de apertura a la inversión extranjera	0.07	4	0.28
2	Importancia económica de China alcanzada en los últimos 20 años	0.09	4	0.36
3	Numerosa población con creciente poder de consumo	0.10	3	0.30
4	Indicadores que denotan elevado crecimiento económico y desarrollo social	0.08	3	0.24
5	Crecimiento del mercado de alimentación saludable	0.05	2	0.10
6	Concentración poblacional urbana y adopción de estilo de vida occidental	0.04	3	0.12
7	Consumo del segmento panadería y dulces en crecimiento	0.07	3	0.21
8	Posibilidad de crecimiento del grupo por fragmentación del sector industrial	0.06	3	0.18
9	Posibilidad de tener mejores costos de producción	0.08	4	0.32
AMENAZAS				
1	Mercado altamente fragmentado y competitivo	0.07	3	0.21
2	Competencia de precios por alto porcentaje de panaderías artesanales	0.09	3	0.27
3	Potencial apoyo del gobierno a competidores locales	0.05	1	0.05
4	La competencia internacional presenta capacidades similares	0.07	4	0.28
5	Diferencias y distancias culturales, geográficas y lingüísticas	0.08	3	0.24
TOTAL		1.00		3.16

Fuente: Elaboración propia

2.4. CONCLUSIONES

El sector es altamente competitivo y muy fragmentado, con márgenes unitarios pequeños. El crecimiento es impulsado por el volumen de ventas. Hay competidores de envergadura sólidamente posicionados y las tendencias de la industria son hacia la consolidación. La innovación es fundamental para mantenerse en la industria.

Los patrones de consumo son influenciados por el legado cultural, los sabores y paladares locales. Se suman tendencias que priorizan dietas y estilos de vida saludables. Además, los consumidores, son sensibles a las variaciones de precios.

En EE.UU. la red de distribución es afectada por el poder negociador de las grandes cadenas de supermercados y la sindicalización de los transportistas distribuidores que inciden en los costos. La regulación en materia laboral varía en los diferentes países. La posible recesión en los EE.UU. preocupa por su efecto multiplicador.

El creciente segmento de consumidores de ascendencia hispana en los EE.UU mantiene fuertes lazos de índole emotiva con BIMBO y es un mercado en el que la empresa se posicionó desde un inicio como plataforma de ingreso. Las dificultades por las que atraviesa IBC y la refocalización de los negocios de SARA LEE le dan la posibilidad de consolidarse y ampliar su presencia en el mercado Estadounidense.

A pesar de su liderazgo en el mercado de Latinoamérica, el consumo de pan empacado es bajo. La organización puede capitalizar su knowhow del sector y sus capacidades en investigación y desarrollo para proponer productos que se adaptan al gusto del consumidor latinoamericano.

Brasil, es el país más importante de Latinoamérica. Mejoras en la capacidad adquisitiva lo convierten en uno de los mercados que ofrece más posibilidades. Se deben hacer mejoras en la red de distribución.

El mercado de China, el de mayor población, por su apertura económica genera confianza. Su dinámica económica, su movilidad social y consumidores dispuestos hacia nuevas propuestas de productos generan grandes posibilidades. Es crucial comprender los usos y costumbres de la sociedad china.

CAPÍTULO 3. ANÁLISIS INTERNO

3.1. ANÁLISIS DE LAS ÁREAS FUNCIONALES - AMOFHIT

La evaluación interna, referida al análisis de las áreas funcionales de la empresa identifica fortalezas y debilidades se llevará a cabo a través del análisis AMOFHIT.

3.1.1. ADMINISTRACIÓN

Es una de las áreas más importantes que distinguen a Bimbo, por su enfoque y gestión estratégica. La alta dirección establece la línea estratégica, otorga a las unidades de negocio suficiente autonomía para manejar sus operaciones en sus respectivos ámbitos de influencia y su filosofía sostiene el sólido enlace corporativo. Y su enfoque de estrategia corporativa, desde su misión, eleva el valor de sus marcas, su potencial productivo, su carácter humano, innovación continua, satisfacción de sus clientes y consumidores y búsqueda del liderazgo mundial a largo plazo⁴⁷.

3.1.2. OPERACIONES

Esta área, también es clave y tiene su fundamento en el conocimiento de las mejores prácticas del sector y mejora continua e innovación en productos y procesos; así como la gestión de plantas de alta tecnología, procesos automatizados con alta productividad y elevados estándares de higiene. Un control de costos de producción único en el sector y la integración vertical hacia atrás, en su país de origen, le ha posibilitado el control de precios sobre sus materias primas.

3.1.3. FINANZAS Y CONTABILIDAD

La premisa: *“Nuestra norma es reinvertir la mayor parte de las utilidades y pagar un dividendo correcto, pero nuestro objetivo es proporcionar a la empresa todo lo que necesita para modernizarse, crecer y aprovechar las oportunidades”*⁴⁸ marca la

⁴⁷Grupo BIMBO S.A.B de C.V., Reporte anual 2006 “opcit” pg 5

⁴⁸Sevitje Sendra, Roberto “op. cit” pg 156.

gestión de sus recursos económico financieros. Tiene una conservadora gestión de sus recursos financiando sus adquisiciones con el flujo de caja libre.

3.1.4. INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

Es otra área clave, posibilitando la innovación como una de sus características y producto de sus actividades de investigación y desarrollo le permite producir en serie productos artesanales populares sin perder, e incluso mejorar, el sabor del producto original. Con los cambios en los patrones de consumo, se respondió eliminando “grasas trans” e incorporación de cereales integrales en sus productos. La empresa destina el 1,5% de las ventas al desarrollo de nuevos productos⁴⁹.

3.1.5. MÁRKETING

BIMBO es una marca ícono en Latinoamérica con sólido posicionamiento y prestigio por la calidad de sus productos. El grupo cuenta con una variedad de marcas y un amplio portafolio de productos, muchos de los cuales lideran diferentes segmentos del mercado que prácticamente ofrece un producto para cada segmento de mercado. Apalanca sus marcas con promociones cruzadas productos - empresa.⁵⁰ Utiliza marcas locales como estrategia de penetración y afianzamiento de sus propios productos. Gestiona una red de distribución, con más de un millón de puntos de venta diaria. Los empaques de sus productos son 100% biodegradables⁵¹.

3.1.6. RECURSOS HUMANOS

Su prestigio atrae a los mejores ingenieros, vendedores, técnicos de marketing y otros profesionales, que se le reconoce por su “orientación hacia las personas”⁵², al poner énfasis en el bienestar de sus colaboradores y la dignidad del trabajo humano. Sus

⁴⁹Grupo Bimbo Harvard Business School, Case Study, “op cit” pg 06

⁵⁰GRUPO BIMBO Informe anual 2006, “op.cit” pg. 14.

⁵¹Grupo Bimbo, recuperado el 31/07/ 2012 de <http://www.grupobimbo.com/es/sala-de-prensa/comunicados-de-prensa/2008/agosto3/grupo-bimbo-incorpora-empaques-degradables-100-amigables-con-el-medio-ambiente.html>

⁵²IDB “op.cit.” pg.97

gerentes son promovidos desde el interior de la empresa como una forma de reconocimiento a su lealtad. Sus colaboradores aprecian la importancia de los programas de calidad total. Fue de las primeras empresas en México en desarrollar un programa de participación con compra de acciones por sus trabajadores

3.1.7. INFORMÁTICA

Su plataforma de gestión informática flexible brinda información sobre preferencias, necesidades de los consumidores, estacionalidad de la demanda, entre otros y su sistema de pedidos, desarrollado de modo ad hoc por Microsoft, se gestiona mediante terminales móviles (Sistema comercial SICOM) desde los que se envía la información de los pedidos al sistema central de modo tal que sus plantas no mantienen inventarios de productos terminados sino más bien programan la producción respecto a los pedidos recibidos. El SICOM, siglas para su Sistema Comercial, se enfoca en el cliente. Los datos se comparten con todas las unidades y el vendedor, entra sin problemas. En el desempeño a nivel de cuenta, se observa que se diseñan estrategias de venta ofreciendo al cliente un servicio personalizado.

3.2. CADENA DE VALOR

Es un importante modelo de evaluación interna de la organización, en el caso de Bimbo nos permite identificar y ubicar las actividades como los eslabones de una cadena dinámica que añaden valor al producto en términos competitivos.

3.2.1. ACTIVIDADES DE APOYO

3.2.1.1. INFRAESTRUCTURA

Planeamiento sólido que le permite comprender las tendencias del entorno. Equipo directivo de primer nivel con fuerte compromiso social y manejo cuidadoso de las finanzas e inversiones. Calidad Total a nivel de personas, procesos y productos. Imagen institucional sólida y de reconocido prestigio.

3.2.1.2. RECURSOS HUMANOS

Las bases las sentó el fundador del Grupo: *“La empresa ha de estar centrada en el ser humano, en los hombres y mujeres de dentro y fuera de la empresa; debe estar orientada a hacer el bien y a que nos vaya bien”*⁵³. De ahí viene el desarrollo de sus prácticas para alcanzar la calidad personal y atraer a los mejores talentos, con programas de inducción y capacitación, planes de carrera, empowerment, liderazgo y autonomía. Además, su retribución complementa el desarrollo personal y familiar en un ambiente laboral de integración y sentido de pertenencia.

3.2.1.3. DESARROLLO TECNOLÓGICO

Su plataforma en TICs y su Sistema de Información permite información real para planificar los procesos de producción y gestión de su cadena de distribución y asimismo su proceso de investigación le permite desarrollar productos de acuerdo a los requerimientos de cada segmento, y en cada mercado.

3.2.1.4. COMPRAS

Compras a gran escala. Análisis de tendencias para realizar operaciones a futuro y protegerse de variaciones en los precios internacionales.

3.2.2. ACTIVIDADES PRIMARIAS

3.2.2.1. SUMINISTRO Y LOGÍSTICA DE ENTRADA

Rigurosa selección de los proveedores. Los productos deben cumplir con altos estándares de calidad. Procesos de abastecimiento mediante subastas inversas.

3.2.2.2. OPERACIONES

⁵³ Grupo BIMBO - Filosofía BIMBO recuperado de: <http://es.scribd.com/doc/2361245/Filosofia-BIMBO> el 30 de Julio del 2012.

Procesos con estándares ISO 9001. Alta productividad y flexibilidad de las plantas. Casi no hay inventarios de productos terminados, la programación de la producción toma la información de las ventas diarias. Y ha logrado establecer un sistema de control de costos, único en el sector.

3.2.2.3. LOGÍSTICA DE DISTRIBUCIÓN

Su principal fortaleza, la gestión de su compleja red de distribución donde los puntos de venta son abastecidos de forma oportuna con un producto fresco y de calidad.

3.2.2.4. MÁRKETING Y VENTAS

Variedad de productos y marcas sólidamente posicionadas. La marca BIMBO y su logo transmiten ternura y empatía con el consumidor. Gestión de marketing que busca establecer un balance entre rentabilidad y responsabilidad corporativa.

3.2.2.5. SERVICIO DE POST VENTA

Garantía absoluta en el recojo a la caducidad de los productos. Información permanente sobre los beneficios por hábitos de consumo y de vida más saludable. Elanexo No 3 resume los detalles de la cadena de valor del Grupo BIMBO.

3.3. ANÁLISIS DE RECURSOS Y CAPACIDADES - MATRIZ VRIO

Los procesos de internacionalización, como es el caso del Grupo BIMBO, serán analizados desde la perspectiva del análisis del entorno y tomando como referencia los recursos y capacidades tal como lo propone Grant⁵⁴ *“la estrategia tiene mucho que ver con el ajuste entre los recursos y capacidades de una empresa y las oportunidades que surgen en su entorno”*

⁵⁴Grant, Robert : Dirección Estratégica, conceptos, técnicas y aplicaciones. CivitasEdic. 2006, Quinta edic., España, pg 180

Por otro lado, Hitt⁵⁵ señala que *“Los recursos, capacidades y competencias centrales sientan las bases de la ventaja competitiva. Los recursos son la fuente de las capacidades de la empresa y son agrupados con el fin de crear tales capacidades. A su vez, estas son fuente de las competencias centrales en la empresa, las cuales son la base de la ventaja competitiva”*

3.3.1. RECURSOS

Son los factores o elementos que pertenecen a la organización y que ésta utiliza para el desarrollo de sus actividades. Estos pueden clasificarse como tangibles o intangibles; o pueden clasificarse, también, como financieros, tecnológicos, humanos, organizacionales. Aquí presentamos el listado de recursos de Bimbo.

- a) Situación financiera:** En el año 2005, “el Grupo Bimbo generó ingresos de \$5.370 millones, y beneficios netos de \$ 269 millones, incrementando 6,7% y 5%, respectivamente, en relación al año anterior”⁵⁶. Las ventas netas del 2006 fueron de US\$ 5,727 millones. Tendencia creciente durante el periodo 2002 – 2006. Lo que provee recursos para expandirse, y acometer proyectos de desarrollo.
- b) Presencia en tres continentes:** Halogrado ingresar y posicionarse en tres grandes mercados globales, en los continentes americano, europeo y asiático, con los elementos que le dan reconocimiento y desempeño a escala mundial.
- c) Red de distribución:** Atiende a más de 1 millón de puntos de venta diariamente. Es la red de distribución más extensa del mundo.
- d) Portafolio de productos de calidad y marcas reconocidas:** Cuenta como 150 marcas y más de 5,000 productos con reconocido prestigio y sólido posicionamiento en diferentes segmentos de mercado.

⁵⁵ HITT, Michael (2007). Administración estratégica: competitividad y globalización: conceptos y casos. 3ª ed. México D.F. Editorial Cengage Learning pg. 79

⁵⁶ Grupo Bimbo Harvard Business School, Case Study, “op cit” pg 04

e) Modernas plantas industriales: Bimbo cuenta con modernas y sólidas plantas industriales, implementadas con las instalaciones y equipamiento adecuado para competir y liderar el mercado en que participa.

f) Sistema de transporte adecuado al mercado

En gran medida su red de distribución tiene como eje central su sistema de transporte adecuado a las condiciones y particularidades del mercado.

g) Prestigio de imagen: Sólido prestigio y trayectoria de más de 60 años en el mercado mexicano, y 10 en el mercado internacional, con significativo reconocimiento por su calidad de servicio al cliente.

h) Colaboradores calificados y comprometidos: Altamente motivados y comprometidos con la empresa. Es una empresa que goza con el prestigio de ser una empresa plenamente humana.

i) Solidez de cultura Corporativa: Bimbo ha adoptado una cultura corporativa guiada por valores, el respeto a la persona no sólo como colaborador sino también como cliente, sólidos criterios de calidad y claridad en los contenidos de su misión y visión.

j) Tecnología avanzada: La tecnología de punta le permite generar economías de escala y versatilidad en sus líneas para producir variedad de productos con alta productividad y un control de costos único en el sector, la investigación le permite desarrollar procesos y productos.

k) Sistema informático interconectado: Plataforma de gestión informática interconectada que ayuda a tomar decisiones a nivel estratégico y operativo.

3.3.2. CAPACIDADES

Las capacidades organizativas se refieren a la facultad de una empresa para emprender una actividad productiva concreta⁵⁷.

⁵⁷GRANT, Robert "op cit" pg 196

- a) Dirección estratégica:** Que denota el marco visionario y la gestión para el desarrollo del proceso de internacionalización.
- b) Innovación:** Capacidad de innovación continua de sus productos, como consecuencia de su esfuerzo en investigación y desarrollo.
- c) Participación de mercado:** Líder en el mercado Latinoamericano del pan industrial. Lo mismo sucede con la empresa que ha adquirido en la China. En los EE.UU., lidera el segmento hispano con sólida presencia en la costa Oeste. Esto le permite tener ventajas de negociación y reconocimiento por parte de los consumidores en el mercado.
- d) Prudente gestión financiera:** Financia sus inversiones con el flujo de caja, conservadora política de dividendos y cautela para con el endeudamiento.
- e) Gestión logística de calidad:** Una muy cuidadosa y selectiva selección de sus proveedores con altas exigencias en términos de certificaciones de procesos, productos, oportunidad y conveniencia en la entrega.
- f) Eficiente gestión de marketing:** La práctica de marketing seguía por la misión, visión y valores corporativos de la organización. Es una empresa socialmente responsable, comprometida con el consumidor, acogiendo los esfuerzos de la Organización Mundial de la Salud eliminando de sus productos las grasas trans.
- g) Adaptación y aprendizaje:** Estudia con detenimiento las características de los mercados donde incursiona. En la China está comprendiendo los gustos y preferencias, aspectos normativos regulatorios entre otros.
- h) Generación de valor para el cliente:** Se traduce en el establecimiento de relaciones a largo plazo con sus clientes.

i) Calidad certificada: Ha fortalecido sus sistemas de calidad para garantizar la inocuidad y consistencia de sus productos. Cuenta con certificaciones ISO 9001: 20000, HACCP. Tiene más de 162 procesos certificados con el ISO 9000⁵⁸

j) Know how: Tiene amplio dominio y conocimiento del sector y sus tendencias con un gran legado histórico empresarial.

La matriz VRIO, mostrada en la tabla N° 3.1, presenta los recursos y las capacidades identificados en BIMBO, evaluados en términos de implicancias competitivas, desempeño económico y la relación de recursos y capacidades clave.

TABLA N° 3.1
MATRIZ VRIO DE RECURSOS Y CAPACIDADES

MATRIZ VRIO DE RECURSOS

	RECURSOS	¿VALIOSO?	¿RARO?	¿INIMITABLE?	¿EXPLOTADO POR LA ORGANIZACIÓN?	IMPLICANCIAS COMPETITIVAS	DESEMPEÑO ECONOMICO	RECURSOS CLAVE
R1	Situación financiera	Si	Si	No	No	Poco competitivo	Normal	
R2	Presencia en tres continentes	Si	No	No	Si	Poco competitivo	Normal	
R3	Red de distribución	Si	Si	Si	Si	Ventaja compet. Sólida	Por encima de lo normal	Clave
R4	Portafolio de productos de calidad y marcas reconocidas	Si	No	Si	Si	Ventaja compet. Temporal	Por encima de lo normal	
R5	Modernas plantas industriales	Si	No	No	Si	Poco competitivo	Normal	
R6	Sistema de transporte adecuado al mercado	Si	No	No	Si	Poco competitivo	Normal	
R7	Prestigio de imagen	Si	Si	Si	Si	Ventaja compet. Sólida	Por encima de lo normal	Clave
R8	Colaboradores calificados y comprometidos	Si	Si	No	Si	Ventaja compet. Temporal	Por encima de lo normal	
R9	Solidez de cultura corporativa	Si	Si	Si	Si	Ventaja compet. Sólida	Por encima de lo normal	Clave
R10	Tecnología avanzada	Si	No	Si	Si	Ventaja compet. Temporal	Por encima de lo normal	
R11	Sistema informático interconectado	Si	Si	No	Si	Ventaja compet. Temporal	Por encima de lo normal	

MATRIZ VRIO DE CAPACIDADES

	CAPACIDADES	¿VALIOSO?	¿RARO?	¿INIMITABLE?	¿EXPLOTADO POR LA ORGANIZACIÓN?	IMPLICANCIAS COMPETITIVAS	DESEMPEÑO ECONOMICO	CAPACIDADES CLAVE
C1	Dirección Estratégica	Si	Si	Si	Si	Ventaja compet. Sólida	Por encima de lo normal	Clave
C2	Innovación	Si	Si	Si	Si	Ventaja compet. Sólida	Por encima de lo normal	Clave

⁵⁸GRUPO BIMBO: Comunicado de prensa. Julio, 2005. Accesado del 17 de Julio del 2012.

<http://www.grupobimbo.com/es/sala-de-prensa/comunicados-de-prensa/2005/julio1/planta-chihuahua.html>

C3	Participación de mercado	Si	Si	No	Si	Ventaja compet. Temporal	Por encima de lo normal	
C4	Prudente gestión financiera	Si	Si	No	No	Poco competitivo	Normal	
C5	Gestión logística de calidad	Si	Si	No	Si	Ventaja compet. Temporal	Por encima de lo normal	
C6	Eficiente gestión de marketing	Si	Si	No	Si	Ventaja compet. Temporal	Por encima de lo normal	
C7	Capacidad de adaptación y aprendizaje	Si	No	No	Si	Poco competitivo	Normal	
C8	Generación de valor para el cliente	Si	Si	No	Si	Ventaja compet. Temporal	Por encima de lo normal	
C9	Calidad certificada	Si	No	No	Si	Ventaja compet. Temporal	Por encima de lo normal	
C10	Know How	Si	Si	Si	Si	Ventaja compet. Sólida	Por encima de lo normal	Clave

Fuente: elaboración propia

3.4. VENTAJA COMPETITIVA

Los análisis previos podemos concluir que Bimbo, tiene como ventaja competitiva “La extraordinaria capacidad de gestión y dirección estratégica, visionaria, innovadora, con un eficiente y complejo sistema de producción y distribución, de alcance global en la industria del pan, para desarrollar su proceso internacionalizarse”.

3.5. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS EFI

Esta reúne el consolidado de fortalezas y debilidades de la organización. Para su evaluación se ha asignado el peso a cada factor de modo que sumen 1. La eficacia de las estrategias para aprovechar las fortalezas y ocultar sus debilidades, se ha calificado del 1 a 4. Si la respuesta es pobre tendrá 1, y si es altamente esta eficaz, tendrá 4. El valor promedio es 2.5. La tabla N°3.2 resume la matriz EFI. La tabla indica que Bimbo alcanza una calificación ponderada de 3.03. Esto indica que existe un buen nivel de eficacia de las estrategias vigentes que lo sitúan por encima del promedio.

3.6. CONCLUSIONES

De la evaluación interna se puede concluir en que las áreas clave de Bimbo son administración, marketing, operaciones, recursos humanos e investigación y desarrollo. Sus actividades primarias en la cadena de valor más importantes son la logística de salida, marketing y operaciones. Sus recursos clave son la amplia red de distribución, el prestigio de su imagen y su cultura corporativa, y sus capacidades

clave, la dirección estratégica, su innovación constante y el know how. Sus fortalezas mejor calificadas son la amplia red de distribución, la alta tecnología de sus plantas, el sólido posicionamiento de marca y el portafolio de productos y marcas, su debilidad mejor calificada es la errónea selección de marcas para los nuevos mercados. De ello su ventaja competitiva se define como la capacidad de gestión y dirección estratégica para emprender el proceso de internacionalización.

TABLA No 3.2
Matriz de Evaluación de Factores Internos

	FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFIC.	PESO PONDERADO
	FORTALEZAS			
1	Sólido posicionamiento de marca	0.08	3	0.32
2	Versatilidad de sus líneas de producción	0.07	3	0.21
3	Alta tecnología de sus plantas con procesos automatizados	0.09	4	0.36
5	Control de costos único en el sector	0.06	4	0.24
6	Amplio portafolio de productos y marcas reconocidas	0.08	4	0.32
7	Respaldo y eficiente administración financiera	0.05	3	0.15
8	Innovación constante en su productos	0.07	3	0.21
9	Amplia red de distribución	0.10	4	0.40
10	Modernos sistemas de información	0.08	3	0.24
	DEBILIDADES			
1	Inadecuada gestión de distribución en algunos mercados	0.05	2	0.10
2	Errores en selección de marcas para nuevos mercados	0.07	2	0.14
3	Poco uso de operadores independientes en la distribución	0.06	1	0.06
4	Ineficiencias operativas de las plantas en EEUU y china	0.06	2	0.12
5	Optimizar el portafolio de productos para Sudamérica y USA	0.04	2	0.08
6	Falta de apreciar diferencias culturales en nuevos mercados	0.04	2	0.08
	TOTAL	1.00		3.03

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 4. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS




4.1. FILOSOFÍA CORPORATIVA

"La columna vertebral de la empresa es su filosofía y nuestra misión es guía de nuestras acciones"⁵⁹.

Daniel Servitje Montjúl, Director General del Grupo Bimbo⁶⁰, resume la filosofía de la corporación de la forma siguiente: *"Nuestra empresa es esencialmente una institución de servicio: existe para servir. La columna vertebral de la empresa no está en su organización, ni en sus sistemas, ni en su tecnología, la base y sustento de la empresa es su Filosofía. Al estar constituida la empresa por hombres y para servir a los hombres, la empresa tiene un profundo sentido humano"*.

4.1.1 MISIÓN

"Elaborar y comercializar productos alimenticios, desarrollando el valor de nuestras marcas. Comprometiéndonos a ser una empresa:

-  *Altamente productiva y plenamente humana.*
-  *Innovadora, competitiva y fuertemente orientada a la satisfacción de nuestros clientes y consumidores.*
-  *Líder internacional en la industria de la panificación, con visión a largo plazo"*.

4.1.2. VISIÓN

"En 2010: Ser líder mundial en panificación y una de las mejores empresas alimenticias a nivel internacional".

4.1.3. VALORES⁶¹

Entre los principales valores de Biombo están los siguientes:

⁵⁹Sevitje Sendra, Roberto "op. cit" pg. 147.

⁶⁰ Grupo BIMBO - Filosofía BIMBO "op. cit" ppt 4

⁶¹Ibídem. Pag. 163

Persona: *"Ver siempre al otro como persona, nunca como un instrumento."*

Pasión: *"Vemos nuestro trabajo como una misión, una pasión, una aventura. El compartir esto en un ambiente de participación y confianza es lo que constituye el alma de la empresa."*

Rentabilidad: *"Es el resultado visible de todas nuestras ideas, esfuerzos e ilusiones. Es el oxígeno que permite a nuestra empresa seguir viviendo."*

Efectividad: *"Lograr que las cosas sucedan: Resultados. Servir bien es nuestra razón de ser."*

Confianza: *"Base sobre la que se construye todo. Contar con el otro para la tarea común."*

Calidad: *"Nuestra empresa debe ser creadora, eficiente, productiva y con un altísimo ideal de Calidad Servicio."*

4.2. OBJETIVO GENERAL

Liderar el sector de panificación industrial, en términos de envergadura y calidad de productos, como resultado de su proceso de expansión a escala global,

4.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

➤ Consolidar su internacionalización.

En los EE.UU, Bimbo puede consolidar su posición, aprovechando los problemas de IBC y la refocalización de actividades de Sara Lee, pudiendo alcanzar hasta un 40% de este mercado. En Latinoamérica y China, excluyendo a México, afinando su sistema de expansión a las particularidades de cada país contribuirá a ampliar su presencia, hasta un 60% y 20% respectivamente.

➤ Optimizar la gestión operativa global.

Con mejoras en las plantas de producción y las sinergias generadas al consolidar operaciones de expansión puede reducir costos de abastecimiento hasta en un 10%.

➤ **Incrementar rentabilidad internacional.**

México genera más del 60% de los ingresos. El fortalecer otros mercados, diversificará los ingresos y reduce la posibilidad de verse afectado por contingencias. Esto puede generar una nueva estructura de ingresos en la que México, que incluye al mercado de China (por razones contables del Grupo) tendría el 45%, EE. UU. El 40% y Latinoamérica el 15% restante.

➤ **Reducir costos operativos**

No obstante las eficiencias en su país de origen por tener un adecuado control de costos, Bimbo necesita trasladar dichas prácticas a las operaciones internacionales, de tal manera que mejoren su contribución a la rentabilidad de la corporación, por reducción de costos operativos en un 3.5%.

➤ **Reconocimiento Social.**

Continuar innovación y mejora del perfil nutricional al 100% de sus productos, con información de contenidos nutricionales y promoviendo estilos de vida saludables.

➤ **Innovar el portafolio de productos**

Como resultado de las nuevas tendencias en el consumo, cambios en los gustos y preferencias y la búsqueda de beneficios funcionales por los consumidores. Podría generar hasta un 30% de productos dietéticos, el 40% de acuerdo a las preferencias básicas del mercado y el 20% restante fluctuante de acuerdo a los cambios.

➤ **Reducir impactos ambientales**

Dado que las actividades y procesos impactan en el medio ambiente, desarrollar acciones para reducir sus emisiones, analizar fuentes de sustitución de energía y medidas para optimizar el consumo de agua y minimizar efluentes contaminantes. El 100% de sus operaciones debe adecuarse a las recomendaciones de los organismos reguladores y de control del medio ambiente.

➤ **Afianzar cultura corporativa.**

Como eje para que sus colaboradores y grupos de interés de los mercados internacionales, se compenetren con la filosofía y cultura de valores del grupo BIMBO. El 100% de su organización corporativa debe adoptar y ejercer los principios y filosofía.

➤ **Crear redes de confianza**

Como medio que contribuya a la construcción de relaciones con el cliente, por ejemplo, conocer sus necesidades, lo que contribuye a fortalecer su posicionamiento y consolidar el proceso de internacionalización. Al menos un 40% de sus productos debe ser el resultado de su interacción con el mercado.

4.4.- MATRIZ FODA

La matriz FODA cruzada del anexo N° 04, presenta el marco de las estrategias de Bimbo, resultantes de conjugar sus factores externos (oportunidades y amenazas) e internos (fortalezas y debilidades), que han generado las siguientes opciones estratégicas:

a) ESTRATEGIAS OFENSIVAS

Integración horizontal: La principal estrategia propuesta a Bimbo es un programa agresivo para integrar vía adquisiciones o alianzas a los competidores que compartan su filosofía corporativa para complementar sus ventajas competitivas y obtener desarrollo conjunto, principalmente en EE.UU. Con ello Bimbo puede alcanzar su

visión de liderazgo mundial. Para ello debe asignarse hasta un 65% de su programa de inversiones de US\$ 2,000 millones propuesto.

Desarrollo de mercado: Para consolidar su proceso Bimbo debe expandir sus mercados, aprovechando las ventajas que ofrecen China y Latinoamérica, con grandes poblaciones, saludable economía y sistemas político legales estables y con algún nivel de dependencia al consumo de pan industrial.

Desarrollo de productos para innovar el portafolio: con la propuesta de destinar 10.5% de sus inversiones en Investigación y desarrollo podrá innovar su portafolio de productos según las tendencias del mercado y la proyección corporativa. Este aspecto es un distintivo de Bimbo y debe ser un soporte de su liderazgo global.

Penetración en segmento de productos de salud y bienestar: Bimbo deberá profundizar sus ventas de este tipo de productos por su compromiso con la salud de los consumidores y la tendencia a las compras por conveniencia. Bimbo tiene los elementos técnicos, experiencia y gestión para hacerlo.

b) ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS

Integración de operadores independientes a la cadena de distribución: En EUA y Latinoamérica debe incorporar operadores independientes a su cadena de distribución para evitar altos costos y dependencia sindical.

Estandarización buenas prácticas en procesos operativos: Trasladar las buenas prácticas de gestión a las plantas internacionales para mejorar sus niveles de eficiencia y con ello alcanzar la rentabilidad que requieren.

Vinculación con los patrones socioculturales de los mercados: Debe estudiarse a profundidad los patrones socioculturales del mercado para desarrollar procesos, productos y acción social más adecuados a las preferencias éstos.

c) ESTRATEGIAS DEFENSIVAS

Redefinición del portafolio de productos: Debe retirarse los productos menos preferidos e incluir otros con mejor potencial de preferencia en cada mercado, de tal manera que las devoluciones se reduzcan y mejore la rentabilidad.

Protección del suministro de insumos con cobertura de futuros: Por variación de precio en commodities debe anticiparse a garantizar sus insumos con cobertura de futuros, para lo cual hará uso de su apalancamiento financiero.

Renegociación de precios y devoluciones con las grandes cadenas: Debe renegociar estos aspectos con las grandes cadenas, partir de un nuevo portafolio, su liderazgo en costos y mayor dinámica de abastecimiento.

d) ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA

Estrategia de alianzas con concedores del mercado: en los mercados donde Bimbo no tenga ventajas debe constituir alianzas de complementación con competidores que mejor conozcan el comportamiento y estilos de negociación de esos mercados en que desee participar.

De estas opciones estratégicas Bimbo debería seleccionar a nivel corporativo la de Integración horizontal con principales competidores en los EE.UU.; Desarrollo de mercado en China y Latinoamérica; Desarrollo de productos para innovar el portafolio; Integración de operadores independientes a la cadena de distribución; Alianzas estratégicas con los que mejor conozcan su mercado.

4.5. ALINEAMIENTO DE ESTRATEGIAS CON LOS OBJETIVOS

La Tabla N° 4.1 resume el alineamiento de las estrategias con los objetivos estratégicos, a partir de concordancias identificadas en la matriz FODA cruzado. De ahí los objetivos de consolidación del proceso de internacionalización, optimizar gestión operativa global, incrementar rentabilidad, Reducir costos e innovar el portafolio de productos se vinculan con casi todas las opciones estratégicas, a excepción de las opciones de tipo social. Los demás objetivos tienen menor vinculación porque son más de tipo cultural o social. Esto indica que habría un mayor

predominio de los objetivos y estrategias comerciales o de negocios. Sin embargo, Bimbo deberá realizar importantes esfuerzos por equilibrar esta direccionalidad para que su visión de largo plazo sea alcanzada. Un caso interesante es la estrategia de vinculación corporativa con los patrones culturales del mercado que se alinea con los últimos cuatro objetivos.

4.6. LINEAS PROGRAMATICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

La empresa se ha involucrado de forma natural desde sus inicios en el enfoque de responsabilidad social. Forma parte de su filosofía: calidad de vida para todos y ha logrado hacer del ambiente de trabajo un espacio estimulante para el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores lo que se traduce en fidelidad.

La creciente preocupación por el cuidado del medio ambiente y la reducción de la huella de carbono, los peligros del sedentarismo, el sobrepeso y la falta de actividad física, los transgénicos así como el impacto de sus procesos y los beneficios que significarían la incorporación del empleo de energías renovables en sus procesos son temas a incorporar en su programa de Responsabilidad Social.

4.7. ESTRATEGIA GENÉRICA SELECCIONADA

La estrategia genérica⁶² que corresponde al grupo BIMBO es la diferenciación focalizada en los mercados de EE.UU., China y Latinoamérica. Sin embargo, no puede descuidar su control de costos para tener poder de negociación de un producto en el que los márgenes de beneficio son mínimos. Lo distingue su gran potencial productivo generado a través de su sistema de operaciones en sus diversos mercados; así como su sistema de gestión de una compleja red de distribución que le posibilita no solo satisfacer a sus clientes con producto de óptima calidad, para cada segmento en cada

⁶² Porter E. Michael (2004). Ventaja Competitiva Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Compañía Editorial Continental S.A. DE C.V. (CECSA) – México -2004ión p pg. 11

mercado, sino, además, identificar las tendencias del mercado y mejorar las ofertas actuales.

Tabla No 4.1 ALINEAMIENTO DE ESTRATEGIAS CON LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Nº	OPCIONES ESTRATEGIAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS								
		Consolidar internacionalización	Optimizar gestión operativa global	Incrementar rentabilidad internacional.	Reducir costos operativos	Reconocimiento social	Innovar el portfolio de productos	Reducir impactos ambientales	Afianzar cultura corporativa	Crear redes de confianza
1.	Integración horizontal. (O1, O2, O3, O6, O9, O12, F1, F9)	✓	✓	✓	✓		✓			
2.	Desarrollo de mercado. (O1, O2, O3, O4, O9, O10, O11, O12, F1, F4, F5, F6, F7, F8, F9, F10)	✓	✓	✓			✓			
3.	Desarrollo de productos (O4, O5, O6, O7, O10, O11, F1, F2, F3, F5, F7, F10)	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
4.	Penetración en segmento de productos de salud y bienestar. (O6, O7, O8, O10, O11, F1, F2, F3, F5, F8, F9)	✓		✓	✓	✓	✓		✓	
ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS POR OPORTUNIDADES Y DEBILIDADES										
1.	Integración de operadores independientes a la cadena de distribución. (O3, O5, O7, O8, D1, D3)	✓	✓	✓	✓					
2.	Estandarización de buenas prácticas en procesos operativos. (O3, O4, O7, O9, O10, O12, D2, D4)		✓	✓	✓			✓		
3.	Vinculación con los patrones socioculturales de los mercados. (O3, O4, O7, O10, D2, D5)	✓				✓	✓	✓	✓	✓
ESTRATEGIAS DEFENSIVAS POR AMENAZAS Y DEBILIDADES										
1.	Redefinición del portafolio de productos. (A1, A2, A3, A5, A7, F2, F3, F4, F5)	✓		✓		✓	✓	✓		✓
2.	Protección del suministro de insumos con cobertura de futuros. (A1, A2, A3, A8, F1, F6, F9)		✓	✓						
3.	Renegociación de precios y devoluciones. (A1, A4, A8, F4, F6, F9)			✓	✓		✓			
ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA POR AMENAZAS Y DEBILIDADES										
1.	Alianzas estratégicas con competidores que mejor conocen el mercado. (A9, A10, A11, A12, A13, D5)	✓	✓	✓			✓			

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 5. ESTRATEGIAS FUNCIONALES

5.1. PLAN DE MÁRKETING

5.1.1. OBJETIVOS DE MARKETING

a) OBJETIVO GENERAL

Expandir el mercado de Bimbo a escala global, para obtener mayores niveles de venta y rentabilidad. De tal manera que el proceso de internacionalización emprendido justifique los niveles de inversión que ha implicado su ejecución.

b) OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Alcanzar el 40% del mercado de EE.UU. en el segmento de pan industrial y bollería.
- En Latinoamérica cubrir en toda la región en promedio el 60% del mercado para estos productos.
- En China obtener hasta un 20% del mercado de estos productos

5.1.2. ESTRATEGIAS DE MARKETING

a) **INTEGRACION HORIZONTAL:** De acuerdo con su conocimiento y trayectoria, para Bimbo es más ventajoso crecer vía adquisiciones de las empresas competidoras. Por ejemplo ha adquirido desde el 2002 el sector osete de Weston y podría completar lo del resto del país, además, están Sara Lee en proceso de redefinición de sus actividades empresariales, con posibilidad de dejar EE.UU. y la IBC en proceso de reestructuración, que podrían ser los candidatos para anexarlos.

b) **DESARROLLO DE MERCADO:** La expansión del mercado, adicional a lo que se logre por las adquisiciones, será de tipo orgánico, que implica un gran programa mix marketing, para incorporar nuevos segmentos con los productos más atractivos del grupo y otros localistas pero mejorados.

- c) **DESARROLLO DE PRODUCTOS:** La expansión implicará tener un portafolio adecuado a cada segmento en cada nuevo mercado en el que se participe. Esto requerirá de una activa participación del área de investigación y desarrollo.

5.1.3. ACCIONES DE MARKETING

- a) **Redefinir el portafolio de productos:** Evaluar el portafolio y priorizarlo con análisis ABC (curva de Pareto), además incorporar los nuevos productos que se estime tendrán mejor performance, como los de salud y bienestar, referente a reducción y/o eliminación de grasas trans, contenidos de azúcar y sal, o de ingredientes novedosos, tales como Omega.
- b) **Evaluar la estructura de precios y beneficios:** Se realizará estudios económico contables que permitan ajustar los niveles de precios sin sacrificar, o mejorando, los niveles de beneficio, para optimizar el posicionamiento y desarrollo de la marca.
- c) **Fortalecimiento de la marca:** La marca como elemento diferenciador comunica valores, atributos y beneficios y el consumidor opta por productos diferenciados que le garanticen calidad y seguridad. Deberá trabajarse para hacer de Bimbo un Love Mark, aprovechar el "*Product Placement*" y destacar el prestigio de las diversas marcas del portafolio.
- d) **Conocer mejor al cliente/consumidor:** En cada mercado se hará el máximo esfuerzo por estudiar y conocer mejor al cliente o y/o consumidor, de sus preferencias, potencial de gustos y deseos, idiosincrasia, sicología social y otros aspectos que permitan determinar su comportamiento frente al producto a ofrecer, hasta generar fuertes vínculos de confianza entre colaboradores y consumidores.
- e) **Ampliar red de distribución:** Se ampliará la red de distribución según proyecciones de crecimiento a escala global. Más rutas y puntos.

- f) Lanzar un programa de promoción:** Se lanzará un programa de promoción adecuado a cada mercado, en el que se destaque principalmente la marca, el producto y la innovación centrada en salud y bienestar para el consumidor.

5.1.4. PRESUPUESTO DE MARKETING

El presupuesto de costos para el plan de marketing tendría la siguiente estructura:

Activ.	Descripción	Costo (Mlls US\$)
a)	Redefinir portafolio de productos	50
b)	Evaluar estructura de precios y beneficios	20
c)	Fortalecimiento de la marca	140
d)	Conocer mejor al cliente/consumidor	30
e)	Red de distribución con operadores Independientes	50
f)	Lanzar programa de promoción general	200
Total		490

5.2. PLAN DE OPERACIONES

5.2.1. OBJETIVOS DE OPERACIONES

a) OBJETIVO GENERAL

Brindar la plataforma técnica de procesamiento, producción y distribución de los productos que Bimbo ofrecerá a escala mundial, con el más alto nivel de calidad, eficiencia y oportunidad para satisfacer al consumidor.

b) OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Adquisición de empresas y activos de plantas
- Ampliar certificación operativa en todos los mercados
- Reducir en un 3.5% los costos operativos mejorando la eficiencia.
- Elevar performance de la cadena de distribución.
- Producir ecológicamente

5.2.2. ESTRATEGIAS DE OPERACIONES

a) Estandarización internacional de la performance operativa

En cada mercado debe posicionarse la idea de que Bimbo produce igual para todo el mundo, con eficiencia, seguridad y calidad estándar.

b) Integración de operadores independientes a la red de distribución

Se establecerá como política la propensión de trabajar en lo posible con operadores independientes en la red de distribución, para reducir el poder de negociación de los sindicalizados.

5.2.3. ACCIONES OPERATIVAS

a) **Adquisición de empresas y activos de planta:** Se adquirirán empresas, incluyendo plantas ya instaladas, y además se adquirirán activos para modernizar las plantas adquiridas y las ya existentes.

b) **Adecuación de plantas para certificación:** Instalar al menos una planta con tecnología de punta en cada mercado país en el que Bimbo participe.

c) **Elevar eficiencia operativa:** la eficiencia del proceso productivo mejorará reduciendo en al menos 3.5% los costos operativos. Esto implica revisar la cadena productiva integral para focalizar los puntos críticos y corregirlos. Asimismo se trasladará el 100% de las buenas prácticas operativas a los nuevos mercados.

d) **Ajustes en la cadena de distribución:** Se incorporará operadores independientes para reducir carga social, dependencia sindical, y

para mejorar eficiencias en la red. Por ejemplo en China, emplea bicicletas para los “*hutones*”, barrio de calles intrincadas sin acceso a vehículos.

- e) Adecuar plantas a la ecología:** El 100% de plantas, procesos, productos y envases se adecuarán a las normas ecológicas de cada mercado, hasta alcanzar niveles estandarizados superiores..

5.2.4. PRESUPUESTO DE OPERACIONES

El presupuesto de operaciones, que incluye las adquisiciones de empresas competidoras y demás activos necesarios para modernizar las plantas ya existentes y las adquiridas, tiene un presupuesto con la siguiente estructura:

Activ.	Descripción	Costo (Mlls US\$)
a)	Adquisición de empresa y activos de planta	1,100
b)	Adecuación de plantas para certificación	5
c)	Elevar eficiencia operativa	30
d)	Ajustes en la cadena de distribución	30
e)	Adecuar plantas a la ecología	10
Total		1,175

5.3. INICIATIVAS ESTRATÉGICAS DE RECURSOS HUMANOS

5.3.1. OBJETIVOS DE RECURSOS HUMANOS

a) OBJETIVO GENERAL

Ofrecer al Grupo Bimbo la calidad de colaboradores que requiere para mejorar su performance de gestión y operación a nivel internacional, en vías de adquirir el liderazgo global de su sector industrial.

b) OBJETIVO ESPECIFICO

- Integrar colaboradores con altos estándares de calidad y mejorarlos en al menos el 30%.
- Asegurar la fidelidad en el 100% de los colaboradores.

5.3.2. ESTRATEGIAS DE RECURSOS HUMANOS

- a) **Alianzas estratégicas con instituciones formativas:** Bimbo puede suscribir convenios con institutos y universidades para seleccionar y capacitar el recurso humano.
- b) **Empowerment con responsabilidad e iniciativa:** Darle empoderamiento a sus colaboradores en todos los niveles, guiados por la filosofía, valores y principios corporativos.

5.3.3. ACCIONES DE RECURSOS HUMANOS

- a) **Perfeccionamiento del sistema de selección:** Se establecerá un sistema de selección en alianza con instituciones formativas, tales como institutos y universidades de prestigio para integrar a los mejores profesionales, técnicos y operadores con calidad, valores y principios sólidos.
- b) **Capacitación y desarrollo:** Bimbo deberá capacitar a los colaboradores interna y externamente en alianza con instituciones de prestigio o especialistas reconocidos; y debe ofrecer programas de desarrollo de su potencial productivo, incluyendo planes de carrera al nivel internacional.
- c) **Satisfacción y bienestar de los colaboradores:** Debe mejorarse los mecanismos de identidad, compromiso y fidelidad de los colaboradores,

mediante programas de empoderamiento en sus funciones organizacionales, combinados con actividades de asistencia y prestaciones sociales que integren a las familias.

5.3.4. PRESUPUESTO DE RECURSOS HUMANOS

El conjunto de acciones de recursos humanos tendrá el presupuesto siguiente:

Activ.	Descripción	Costo (Mlls US\$)
a)	Perfeccionamiento del sistema de selección	30
b)	Capacitación y desarrollo	50
c)	satisfacción y bienestar de colaboradores	20
Total		100

5.4. PLAN DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

5.4.1. OBJETIVOS DE INVESTIGACION Y DESARROLLO

a) OBJETIVO GENERAL

Generar la plataforma de investigación e innovación de materiales, procesos, productos y envases para atender los requerimientos del mercado, para sostener la línea de desarrollo corporativo y para adecuar la gestión operativa a las condiciones ecológicas de cada mercado.

b) OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Innovar hasta un 10% del portafolio de productos cada año
- Adecuar las proceso de operación y distribución en no menos del 20% anual de todas las instalaciones a los estándares ecológicos
- Generar, en promedio, no menos de 10 proyectos de nuevos materiales, insumos y fórmulas para mejorar calidad de los productos.

5.4.2. ESTRATEGIAS DE INVESTIGACION Y DESARROLLO

- a) **Desarrollo de sistema investigativo global:** Comprende la construcción de un ente de investigación exclusivo para el grupo, que tenga las reservas, confidencia y fidelidad, para asegurar liderazgo tecnológico.
- b) **Fomento al desarrollo técnico científico de esta industria:** Consiste en diseñar un programa de certámenes a nivel internacional que impulse las iniciativas y creatividad por proyectos técnicos y científicos vinculados a la industria de alimentos.
- c) **Formación de cuadros técnicos y científicos:** responde a la necesidad de preparar y desarrollar a la medida el recurso humano que debe asumir la responsabilidad de generar el soporte técnico científico para el proceso de internacionalización éxitos en que Bimbo está involucrado.

5.4.3. ACCIONES DE INVESTIGACION Y DESARROLLO

- a) **Creación de mega instituto corporativo integral:** con sede en México, para centralizar las investigaciones del grupo Bimbo a escala internacional, que genere más de 10 proyectos anuales de nuevos materiales, insumos y fórmulas para innovar procesos y productos.
- b) **Promover certámenes técnicos y científicos:** Especialmente de la industria de alimentos que permita tener acceso al monitoreo de las tendencias de gustos, deseos y preferencias de estos productos.
- c) **Evaluación de atractividad de productos:** Debe ser un programa permanente de análisis y definición de los productos del portafolio, de acuerdo con el desempeño de los mismos, en cada mercado. La curva ABC sería una buena herramienta para este proceso.
- d) **Programa internacional ecológico de Bimbo:** Que comprende la adaptación del sistema técnico de operaciones y distribución a las mejores

condiciones y estándares internacionales de preservación del medio ambiente y el equilibrio ecológico.

5.4.4. PRESUPUESTO DE INVESTIGACION Y DESARROLLO

El presupuesto de Investigación y desarrollo tendrá la siguiente estructura:

Activ.	Descripción	Costo (Mlls US\$)
a)	Creación de mega instituto corporativo integral	150
b)	Promover certámenes técnicos y científicos	20
c)	Evaluación de atractividad de productos	10
d)	Programa internacional ecológico de Bimbo	30
Total		210

5.5. PLAN DE FINANZAS

5.5.1. OBJETIVOS DE FINANZAS

a) OBJETIVO GENERAL DE FINANZAS

Ofrecer el flujo de capitales que requiere Bimbo para consolidar su proceso de internacionalización, bajo las condiciones más ventajosas posibles con que se pueda gestionar en el mercado financiero local e internacionalmente.

b) OBJETIVOS ESPECIFICOS DE FINANZAS:

- Obtener financiamiento para el Plan estratégico de hasta un 65%
- Conseguir en promedio un costo de capital no mayor al 5%
- Gestionar en el mercado internacional los capitales de Bimbo
- Distribuir inversión en función de redistribución de ingresos.
- Obtener un costo promedio ponderado de capital del 7.75% anual.
- Alcanzar rendimiento interno esperado económico de 19.8% y financiero de 42.55%

5.5.2. ESTRATEGIAS DE FINANZAS

- a) **Capitalizar apalancamiento financiero:**El prestigio, flujo de operaciones y su posicionamiento internacional debe servir para apalancar el financiamiento de Bimbo en los mercados internacionales, por un monto de US\$ 2,000 millones.
- b) **Balancear flujo de inversiones:**Estas inversiones son la base para direccionar la redistribución de los ingresos por mercado de Bimbo y procurar la rentabilidad adecuada.
- c) **Optimizar costos financieros:**Consiste en negociar costos de capital sobre la base de la tasa Libor y minimizar sobrecostos.

5.5.3. ACCIONES DE FINANZAS

- a) **Financiamiento de estructura de inversiones 35-65:**La labor del área de finanzas es obtener para este plan estratégico una estructura de 35% con aporte propio y 65% con endeudamiento, dado que se estima un costo de deuda menor al de oportunidad de Bimbo. Véase el capítulo 6.
- b) **Gestión de costo internacional mínimo de capital:**Se estima costos de capital sobre la base de la tasa Libor, por lo que el trabajo de gestión es recurrir al mercado internacional para alcanzar niveles mínimos de incremento a esa base, aprovechando el prestigio del grupo, el grado de apalancamiento y la envergadura de los capitales requeridos.
- c) **Distribución balanceada de inversiones:** La distribución actual de ingresos promedio por mercado, de los últimos 5 años, es de 64.7% en México (incluyendo China), 25.6% en EE.UU. y 7.0% en Latinoamérica, la idea es redistribuir estos ingresos a 45%, 40% y 15%, respectivamente. Esto requiere distribuir las inversiones de este plan estratégico en 10.93% en México, 47.73% en EE.UU. y 41.33% en Latinoamérica.

- d) **Evaluación de costo y rendimiento de inversiones:** el área de finanzas deberá evaluar y administrar adecuadamente el costo de oportunidad y rendimiento de las inversiones en función de los escenarios que puedan presentarse. En síntesis, el costo de oportunidad de Bimbo giraría alrededor de 10%, según el modelo Capm. Mientras que la TIR económica giraría alrededor del 20% y la financiera alrededor del 40%.

5.5.4. PRESUPUESTO

La estructura de presupuesto del área de finanzas tendría la siguiente estructura:

Activ.	Descripción	Costo (Mils US\$)
a)	Financiamiento de estructura de inversiones 35-65	0.8
b)	Gestión de costo internacional mínimo del capital	2.0
c)	Distribución balanceada de inversiones	0.6
d)	Evaluación de costo y rendimiento de inversiones	0.6
Total		4.0

5.6. INICIATIVAS ESTRATEGICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

5.6.1. OBJETIVOS

a) OBJETIVO GENERAL

Construir el más alto nivel de vínculo social con las poblaciones de sus mercados, comprometiéndose a mejorar el medio ambiental, la calidad de vida, la cultura y el desarrollo social.

b) OBJETIVOS ESPECIFICOS

- **Obtener posicionamiento corporativo de cooperación:** Bimbo debe ser reconocido como una corporación cooperadora con los programas sociales, e involucrarse con las inquietudes y expectativas de la sociedad humana.

- **Alcanzar y sostener la licencia social:** En todos sus mercados debe ganarse la confianza y generar identidad entre la corporación y la sociedad.
- **Materializar el compromiso con la OMS:** A nivel internacional debe promover el interés por la buena salud y ofrecer productos saludables.
- **Contribuir con la protección del medio ambiente:** Debe fomentar certámenes internacionales sobre iniciativas para mejorar la calidad medioambiental.

5.6.2. ESTRATEGIAS

- a) **Alianza estratégica con entes de investigación ecológica:** Comprende universidades, institutos y gobiernos involucrados en investigación científica respecto a la ecología.
- b) **Desarrollo del área de responsabilidad social:** Consiste la creación, implementación y funcionamiento de Un área funcional a escala internacional.
- c) **Creación de una fundación para el desarrollo social:** Esta entidad puede desarrollar de manera específica la labor corporativa a favor del desarrollo social, con mejor calidad de vida para los sectores más deprimidos de la sociedad humana.

5.6.3. ACCIONES

- a) **Creación del área de responsabilidad social:** Bimbo debe constituir un área funcional de responsabilidad social encargada de administrar todos los esfuerzos corporativos en este tema a nivel internacional.
- b) **Programa de apoyo a la labor social:** comprende el esfuerzo corporativo en programas de mayor eficacia y eficiencia para mejorar la

calidad de vida humana, particularmente en los mercados donde participa.

- c) **Fomento a la buena salud:** Bimbo realizará procesos operativos y brindará una línea de productos de acuerdo con su compromiso con la salud humana asumido con la Organización Mundial de la Salud.
- d) **Programas de apoyo al saneamiento medio ambiental:** Bimbo desarrollará programas de apoyo y acción directa para sanear el medio ambiente y mejorar su calidad.
- e) **Creación de la fundación Bimbo:** La Fundación Bimbo debe materializar la filosofía corporativa en términos de promoción al desarrollo social y de protección al medio ambiente, a escala global.

5.6.4. PRESUPUESTO

El área de Responsabilidad Social tendrá la siguiente estructura de presupuesto:

Activ.	Descripción	Costo (Mils US\$)
a)	Creación del área de Responsabilidad Social	2.0
b)	Programa de apoyo a la labor social	5.0
c)	Fomento a la buena salud	5.0
d)	Programas de apoyo al saneamiento ambiental	4.0
e)	Creación a la Fundación Bimbo	4.0
Total		20.0

CAPÍTULO 6. EVALUACIÓN ECONÓMICO FINANCIERA Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA

6.1. EVALUACION ECONÓMICA FINANCIERA

6.1.1 Objetivos

- a) Obtener un rendimiento sobre el capital de la empresa superior al 10%
- b) Alcanzar rentabilidad económica de 20%.
- c) Alcanzar rentabilidad financiera de 43%.

6.1.2 Supuestos:

- Un horizonte temporal de 5 años para la implementación del Plan Estratégico.
- Se tomará como año base (cero) al año 2006
- Por la mayor eficiencia al aplicar el plan estratégico se estima una reducción del 3.5% en los costos operativos,
- Programa de Inversiones para la implementación del Plan Estratégico

TABLA N° 6.1

PROGRAMA DE INVERSIONES PARA IMPLEMENTACION DEL PLAN ESTRATEGICO

DISTRIBUCION DE INVERSIONES	INVERSIONES ANUALES EN MILLONES DE US\$ (a inicios de año)						SUB TOTAL DE INVERSION	% DE INVERSION POR DESTINO
		2007	2008	2009	2010	2011		
	0	1	2	3	4	5		
Adquisición de empresas y activos	500.0	300.0	300.0	200.0	0.0	0.0	1,300.0	65.0%
México	54.7	32.8	32.8	21.9	0.0	0.0	142.1	
USA	238.7	143.2	143.2	95.5	0.0	0.0	620.5	
Latinoamérica	206.7	124.0	124.0	82.7	0.0	0.0	537.3	
Programa de desarrollo en marketing	70.0	70.0	70.0	140.0	140.0	0.0	490.0	24.5%
México	7.7	7.7	7.7	15.3	15.3	0.0	53.6	
USA	33.4	33.4	33.4	66.8	66.8	0.0	233.9	
Latinoamérica	28.9	28.9	28.9	57.9	57.9	0.0	202.5	
Programa investigaciones para innovación	30.0	30.0	30.0	60.0	60.0	0.0	210.0	10.5%
México	3.3	3.3	3.3	6.6	6.6	0.0	23.0	
USA	14.3	14.3	14.3	28.6	28.6	0.0	100.2	
Latinoamérica	12.4	12.4	12.4	24.8	24.8	0.0	86.8	
Total de inversiones	600.0	400.0	400.0	400.0	200.0	0.0	2,000.0	100.0%

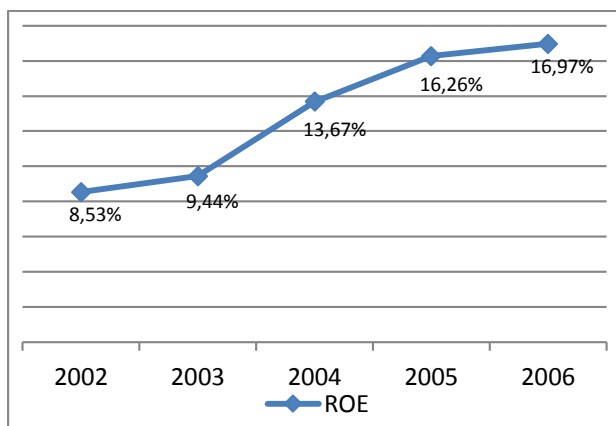
Fuente: Elaboración propia

De los reportes anuales de Bimbo, correspondientes al periodo 2002-2006, se ha obtenido la información de los resultados económico financieros que nos ha permitido realizar el análisis del grupo. Adicionalmente, de diversas fuentes se obtuvo los datos para realizar los cálculos del costo de oportunidad (COK), a partir del costo de capital de la empresa mediante el modelo CAPM, cuyo valor calculado es 10.04%, con un Beta de 0.756154. El costo promedio ponderado de capital (WACC) para el programa de inversiones que implica la presente propuesta de plan estratégico para Bimbo, en el periodo 2007-2011, es de 7.75%. En el anexo N°.... se presenta el detalle de estas operaciones. Se asume un costo de endeudamiento de alrededor de 5%.

Con el costo de capital para la empresa y de endeudamiento, definidos anteriormente, se realizó los cálculos de los indicadores económicos y financieros respecto a la rentabilidad de la implementación de esta propuesta estratégica. Previamente se ha determinado los flujos de caja económico y financiero del periodo histórico que permiten proyectar los flujos del periodo de vida útil 2007-2011, cuyos detalles se presentan en los anexos N° 05 al N° 12

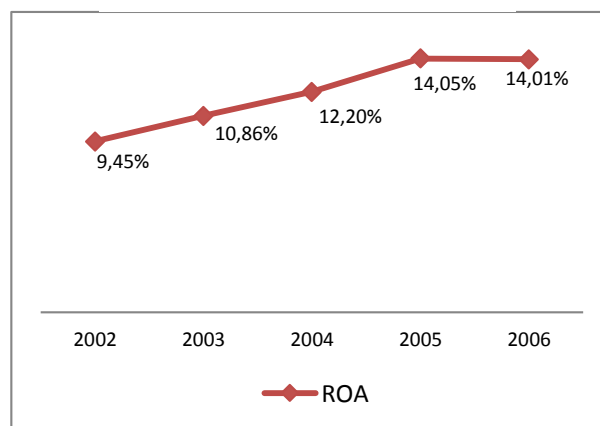
De la etapa histórica se deduce una tasa de crecimiento promedio anual en ventas de 9.89%, mientras, con un costo de ventas anual promedio de 46.5% respecto a sus ventas. La utilidad promedio respecto a las ventas es de 4.11% anual, relativamente bajo. El ROA promedio es de 12.97% y el ROE de 12.11%.

Grafico N° 6.1 ROE BIMBO 2002-2006



6. Fuente: Reportes anuales de Bimbo 2002-2006 **nal**

Grafico N° 6.1 ROA BIMBO 2002-2006



Fuente: Reportes anuales de Bimbo 2002-2006

Las proyecciones y la deducción del flujo de caja marginal, obtenido de diferenciar el flujo con plan estratégico con el flujo proyectado sin plan estratégico se presenta en las tablas N° 6.2 y 6.3.

Tabla N° 6.2
FLUJO DE CAJA MARGINAL ECONOMICO

AÑO	2007	2008	2009	2010	2011	
PERIODO	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA MARGINAL (En millones de US\$)	-600.00	31.41	82.44	135.61	384.03	619.45

Fuente: elaboración propia

Tabla N° 6.3
FLUJO DE CAJA MARGINAL FINANCIERO

AÑO	2007	2008	2009	2010	2011	
PERIODO	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA MARGINAL (En millones de US\$)	-390.00	139.90	155.13	173.19	317.08	464.58

Fuente: elaboración propia

6.1.4 Rentabilidad económica financiera

Cálculo del COK

MODELO CAPM:
$$k_{PE} = r_f + \beta(r_m - r_{pf}) + R_p + \left(\frac{1 + \pi_{país}}{1 + \pi_{USA}} - 1 \right)$$

CALCULO DEL CAPM: $K_{pe} = 10.04$

DONDE:

BETA	$\beta =$	0.7562
PRIMA POR RIESGO	$(r_m - r_{pf}) =$	8.0450%
RENDIMIENTO DE T-BOND	$r_f =$	1.5070%
RIESGO PAIS	$R_p =$	0.9800%
INFLACION DEL PAIS (MEXICO)	$\pi_{EUA} =$	2.5400%
INFLACION DE EUA	$\pi_{país} =$	4.0500%

$$\text{MODELO WACC: } WACC = \left(\frac{D}{IT}\right) * CD * (1 - TIMP) + \left(\frac{AP}{IT}\right) + CAP$$

CALCULO: WACC = 7.75%

DONDE:

INVERSION TOTAL	IT =	2,000.0
DEUDA	D =	700.0
COSTO DE DEUDA	CD =	5.0%
TASA DE IMPUESTOS DE MEXICO	TIMP =	30.0%
APORTE PROPIO	AP =	1,300.0
COSTO DE APORTE PROPIO	CAP =	10.04%

6.1.5 Análisis de sensibilidad

Los cálculos de los indicadores basados en la actualización de los flujos marginales, económicos y financieros, en los escenarios optimista, esperado y pesimista, nos reporta los valores de la Tabla N° 6.6, La misma muestra las variaciones con los cambios en los escenarios en que se ejecutaría esta propuesta.

Tabla N° 6.4
ANALISIS DE SENSIBILIDAD

INDICADORES	ESCENARIOS PROBABLES		
	OPTIMISTA	ESPERADO	PESIMISTA
CRECIMIENTO ANUAL ESPERADO EN VENTAS (2006 – 2011)	14.53%	10.70%	5.16%
COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL (WACC)	7,75%	7,75%	7,75%
ANALISIS ECONOMICO			
VALOR ACTUAL NETO ECONOMICO MARGINAL - VANE 2007 – 2011	\$674,59	\$319,87	\$10,30
TASA INTERNA DE RETORNO ECONOMICA– TIRE	32,91%	19,80%	8,18%
ANALISIS FINANCIERO			
VALOR ACTUAL NETO FINANCIERO MARGINAL - VANF 2007 – 2011	\$921,64	\$566,91	\$257,35
TASA INTERNA DE RETORNO FINANCIERA– TIRF	63,96%	42,55%	25,95%

Fuente: Elaboración propia

6.2. MAPA ESTRATEGICO BSC

El mapa estratégico⁶³posibilita visualizar como se articulan los objetivos estratégicos a través de relaciones causa efecto que se midena través de un conjunto de indicadores desde cuatro perspectivas básicas.

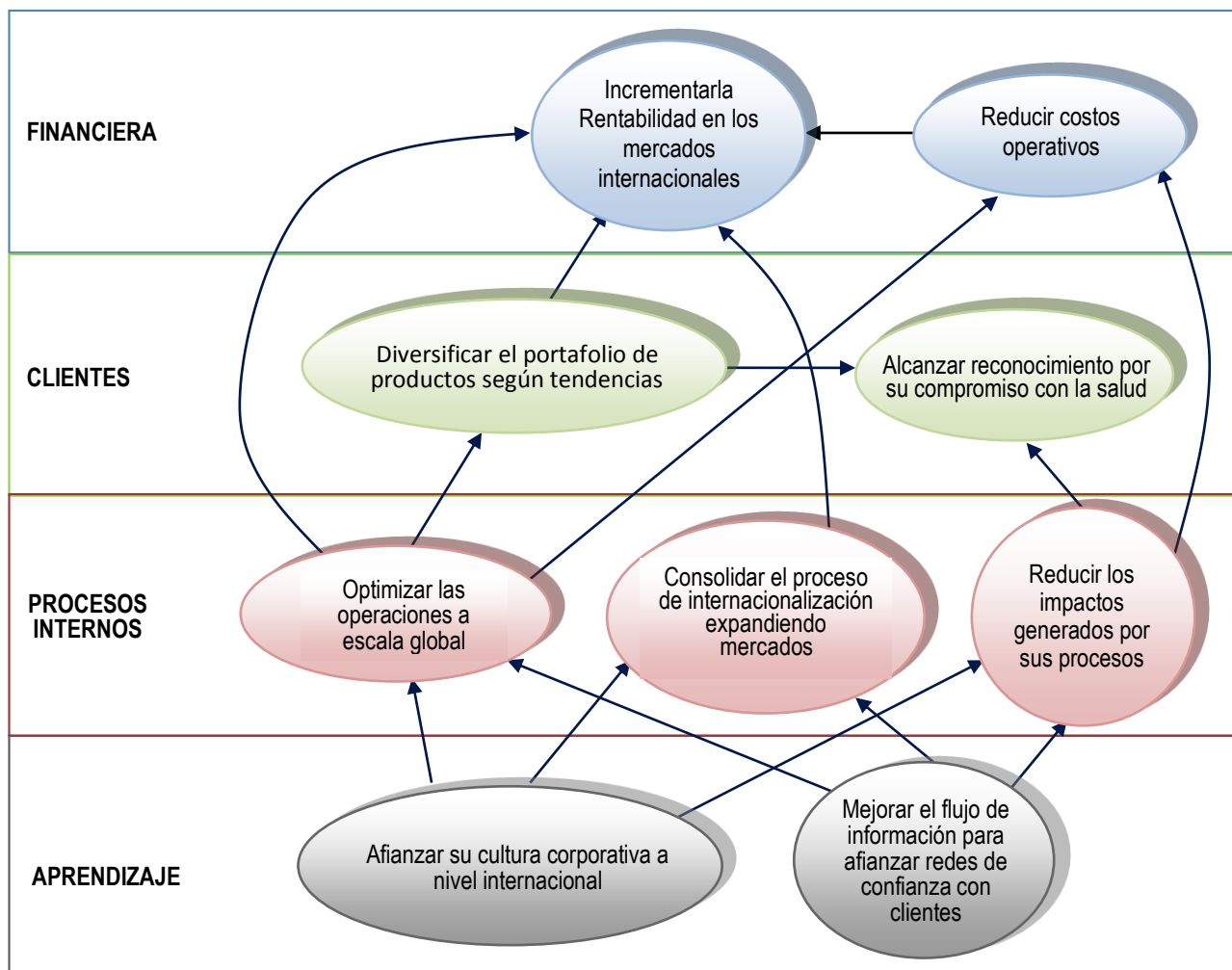
En el caso del Grupo Bimbo ¿Cómo se puede satisfacer las expectativas de los accionistas?Incrementando la rentabilidad económica financiera por la diversificación de la base de ingresos fortaleciendo las actividades en otros mercados.Respecto a los clientes: ¿Qué debemos hacer para satisfacer las necesidades de estos?Siendo reconocidos como una organización comprometida con la salud y el bienestar de los consumidoresposibilitará a la vezconsolidar presencia y participación de mercado.

En cuanto a los procesos internos, la interrogante es: ¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer las necesidades?Con mejoras en la producción y productividad por generación de sinergiasy la reducción de los impactos generados por los procesos.Finalmente, como parte delos procesos y aprendizaje: ¿Qué aspectos son fundamentales para mantener su excelencia y así alcanzar su visión?. Afianzando su cultura corporativa en aquellos nuevos mercados donde participa.El Gráfico No 6.1 muestra la propuesta de mapa estratégico para el grupo BIMBO.

⁶³Kaplan Robert, Norton David (1996) El Balance scorecard, Harvard Business Scholl Press

Gráfico N° 6.3

MAPA ESTRATEGICO: MODELO CAUSA - EFECTO PARA EL GRUPO BIMBO



Fuente: Elaboración propia

6.3. INDICADORES DE CONTROL

Básicamente son medios para medir el avance en el cumplimiento de los objetivos. En esa medida, se establecen metas que vienen a ser valores que se espera alcancen los indicadores al final de cierto periodo de tiempo y que reflejen el cumplimiento de los objetivos. El cuadro No 6.2 nos resume los indicadores propuestos.

Cuadro No 6.5
Detalle de indicadores para la medición de los objetivos estratégicos

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicador
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar la Rentabilidad en los mercados internacionales. • Reducir costos operativos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Retorno de la inversión • Niveles de eficiencia en producción y productividad.
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificar el portafolio de productos según tendencias. • Alcanzar reconocimiento por su compromiso con la salud. 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de reconocimientos de organismos internacionales especializados. • Número de lanzamientos de nuevos productos integrales.
Procesos internos	<ul style="list-style-type: none"> • Optimizar las operaciones a escala global. • Consolidar el proceso de internacionalización expandiendo mercados. • Reducir los impactos generados por sus procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de la estructura global de costos. • Incremento de participación en nuevos mercados. • Porcentaje de emisiones al medio ambiente.
Aprendizaje y crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Afianzar su cultura corporativa a nivel internacional. • Mejorar el flujo de información para afianzar redes de confianza con clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rotación de personal e índices de satisfacción. • Número de visitas al portal web para el consumidor.

CAPITULO 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. CONCLUSIONES

- El éxito de BIMBO en su desarrollo corporativo se ha basado en la capacidad de articular un triple compromiso: las personas, los procesos y la tecnología.
- La propuesta de valor se basa en su permanente innovación brindando productos de la más alta calidad y variedadal que se une la gestión de una compleja red de distribución caracterizada por su eficiencia y confiabilidad.
- Sucadena logística le da laopciónde convertirse en proveedorde las cadenas internacionales de “*fastfood*” e industrias afinesque operan a escala mundial.
- Se espera obtener una rentabilidad económica del 19.80% como TIRE con un VANEdE US \$ 319.87 millones de dólares. En términos financieros la TIRF sería de 42.55% y un VANF de US \$ 566.91 millones de dólares.
- La propuesta estratégica requiere un programa de inversiones de US \$ 2,000,000 millones las que se aplicarán a lo largo de 5 años.

7.2. RECOMENDACIONES

- El empleo de operadores independientes para acometer la cadena de distribución, en los EE.UU, contribuirá a mejorar los costos y rentabilizar las operaciones.
- Dinamizar lanzamientode productos integrales ante cambios en patrones de consumo.
- Identificar oportunidades de expansión en Europa y otros países del Asia.

- Aplicar estrategias de diferenciación para desarrollar ventajas competitivas en los mercados en los que incursionen.
- Desarrollar integración horizontal vía adquisiciones o alianzas estratégicas
- Empezar gestiones en el mercado financiero para cubrir los requerimientos de inversión de la propuesta estratégica a tasas competitivas.
- Implementar programas de mejoramiento y eficiencia operativa en las plantas a ser adquiridas.

BIBLIOGRAFÍA

1. BancoMundial. Country partnership strategy for the People's Republic of China for the period 2006–2010.Consulta 23 de Junio del 2012 de:
<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/COUNTRIES/EASTASIAPACIFICEXT/CHINAEXTN/0,,contentMDK:20583507~pagePK:1497618~piPK:217854~theSitePK:318950,00.html>
2. Calleja Angel y Loaiza Carlos Latinoaméricaestá lista para emprender las grandes reformas fiscales: ¿lo permitirá la actual crisis económica mundial? Consulta 21 de Julio del 2012 de:<http://socrates.ieem.edu.uy/wp-content/uploads/2011/10/latinoamerica.pdf>
3. CapdevilleLandry, y otros. University of Halmstad, School of Business and Engineering Bachelor Degree. A creation of competitive advantage by using differentiation of company's strategy actions. The case study of IKEA Sweden with experiences on Chinese and French markets. Consulta 15 de Julio del 2012de: www.diva-portal.org/smash/get/.../FULLTEXT01
4. Carreras PolackSusan, Dolorier Orellana Yuri y otros. “Planeamiento estratégico para la palta de exportación del Perú”.Tesis Grado de Magister en Administración estratégica de empresas”. Pontificia Universidad Católica del Perú – Escuela de Graduados, Febrero del 2007. Consulta el 17 de Julio del 2012 de:
5. CEPAL. Panorama social de América Latina – 2006, consulta el 21 de Julio del 2012 de:http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/0/27480/PSE_2006.pdf
6. CEPAL. La política social en la globalización. Programas de protección en América, Santiago de Chile, Agosto 2005. Consulta 21 de Julio de 2012 de :<http://es.scribd.com/doc/38025468/9/B-Brasil-Hambre-Cero-y-Bolsa-Familia-2003-2006>

7. Cisneros Julio, Pensamiento Estratégico: Comparativo entre la Escuela del diseño y la Escuela de la configuración.Consulta, 17 Julio del 2012 de: <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/198241/Pensamiento-estrategico-Escuela-del-Diseno-vs-Escuela-de-la-Configuracion-actualizado.html>
8. Chauvet Michelle, Gonzales Rosa Luz. Globalización y estrategias de grupos empresariales agroalimentarios de México.Comercio ext.Dic. 2001, pg. 1081
9. Chirinos Octavio, Adachi Leonardo, Calderón Fernando y otros: Exportación de sachá inchi al mercado de Estados Unidos, Universidad ESAN 2009. ESAN EDICIONES (serie Gerencia Global; 16) pg. 92
10. Choque Daniel, artículo Planificación estratégica (artículo blog) consulta 17 de julio del 2012 de: <http://danielchoque.blogspot.es/1252716720/>
11. David, R. Fred. Conceptos de administración estratégica (11a. ed.). México: 2008 Pearson Educación
12. Diario el Clarín – Editorial: Ecuador, frente a otra oportunidad consulta 02 de Agosto del 2012 de: <http://edant.clarin.com/diario/2006/12/01/opinion/o-03602.htm>
13. ECLAC. Economic Commission for Latin America and the Caribbean Foreign Investment in Latin America and the Caribbean 2005, ECLAC, United Nations, May 2006. Santiago, Chile
14. Edelberg, Guillermo S. INCAE Business School – *guanxi*: ¿una ventaja competitiva? Consulta, 23 de Junio del 2012de <http://www.guillermoedelberg.com.ar/pdf/99.pdf>

15. EuropeanCommissionBrazil Country strategypaper 2007 -2013. Consulta el 15 de Julio del 2012 de:http://eeas.europa.eu/brazil/csp/07_13_en.pdf
16. Ficha país: Brasil. Consulta, 15 de Julio del 2012 de:
http://www.camaranavarra.com/sites/default/files/userfiles/acciones_promocion_exterior/ficha_pais/brasil.pdf
17. García Vega Emilio. Fases para el diseño y análisis de la Cadena de Valor en las organizaciones. UP Journal of Business. Pg. 15. Consulta, 03 agosto 2012.
http://www.up.edu.pe/carrera/administracion/SiteAssets/Lists/JER_Jerarquia/EditForm/20091231100401_Garcia%20Emilio.pdf
18. Grant, Robert: Dirección Estratégica, conceptos, técnicas y aplicaciones. Civitas Ediciones, 2006. Quinta edición. España, pg. 180
19. Grupo BIMBO. Harvard Business School, Case Study 9-707-521, March 23, 2007.
20. Grupo BIMBO. Informe Anual 2005: ¡Y seguimos creciendo sanos y fuertes! Consulta 20 de mayo de 2011 de:
http://www.mzweb.com.br/grupobimbo/web/arquivos/GrupoBimbo_II_IA_20051231_esp.pdf
21. Grupo BIMBO. Informe anual 2006: “Entregando resultados en un entorno cambiante”. Consulta el 20 de mayo de 2012 de:
www.mzweb.com.br/grupobimbo/web/arquivos/GrupoBimbo_II_IA_20061231_esp.pdf
22. Grupo BIMBO S.A.B de C.V., Reporte anual 2006, para el ejercicio terminado el 31 de Diciembre del 2006, consulta el 15 de Julio del 2012 de:
http://www.mzweb.com.br/grupobimbo/web/arquivos/GrupoBimbo_BVM_RA_20060629_eng.pdf

23. Grupo BIMBO - Filosofía BIMBO. Consulta el 30 de Julio del 2012 de:
<http://es.scribd.com/doc/2361245/Filosofia-BIMBO>
24. Grupo BIMBO, sitio web. Consulta, 27 de Mayo del 2012
www.mzweb.com.br/grupobimbo/web/arquivos/GrupoBimbo_II_Presentaciones_20060331_esp.pdf
25. Grupo BIMBO, Nota de prensa. Grupo BIMBO incorpora empaques degradables 100% amigables con el medio ambiente. Consulta, 31 de Julio de 2012 de
<http://www.grupobimbo.com/es/sala-de-prensa/comunicados-de-prensa/2008/agosto3/grupo-bimbo-incorpora-empaques-degradables-100-amigables-con-el-medio-ambiente.html>
26. HITT, Michael (2007). Administración estratégica: competitividad y globalización: conceptos y casos. 3ª ed. México D.F. Editorial CengageLearning, pg. 79
27. IDB - Inter-American Development Bank. Casanova, L. and M. Fraser. 2009. *From Multilatinas to Global Latinas. The Latin American Multinationals (Compilation Case Studies)*. IDB, Inter-American Development Bank, January 2009. Consulta, 20 de Mayo del 2012 de:
<http://www.iadb.org/intal/intalcdi/PE/2009/03415.pdf>
28. IndexMundi – China unemployment rate. Consulta, 23 de Junio del 2012 de:
http://www.indexmundi.com/china/unemployment_rate.html
29. Inflation in China 2006. Consulta, 23 de Junio del 2012 de:
<http://www.inflation.eu/inflation-rates/china/historic-inflation/cpi-inflation-china-2006.aspx>

30. Kaplan Robert, Norton David (1996) El Balance scorecard, Harvard Business Scholl Press
31. Kristyn Ecochard – UPI, Chinese Pollution A Rising Health threat – artículo. Consulta, 23 de Junio del 2012 de:
[http://www.terraily.com/reports/Chinese Pollution A Rising Health Threat 999.html](http://www.terraily.com/reports/Chinese%20Pollution%20A%20Rising%20Health%20Threat%20999.html)
32. Moreno Lázaro, Javier – University of Valladolid. Spanish emigration and the setting-up of a great company in México: BIMBO, 1903-2008, Segundo Congreso de Historia Económica, Ciudad de México 3, 5 de Febrero, 2010.
http://www.economia.unam.mx/cladhe/registro/ponencias/482_abstract.pdf
33. Nadezhda Anastasova, Martin Nenovski. Master Thesis, Foreign Investments in The Chinese Automobile Industry: Analysis of Drivers, Distance Determinants and Sustainable Trends. AARHUS University. Sept, 2011. Consulta, 18 de Junio de 2012 de:
[http://pure.au.dk/portal/en/studentprojects/foreign-investments-in-the-chinese-automobile-industry-analysis-of-drivers-distance-determinants-and-sustainable-trends\(21efe66a-fd6a-454f-be26-a60cabfb2a27\).html](http://pure.au.dk/portal/en/studentprojects/foreign-investments-in-the-chinese-automobile-industry-analysis-of-drivers-distance-determinants-and-sustainable-trends(21efe66a-fd6a-454f-be26-a60cabfb2a27).html)
34. Oscátegui Arteta José La crisis internacional y su efecto en el Perú. Consulta, 17 de Julio 2012 de:
http://economia.unmsm.edu.pe/PreGrado/Archivos/cdial/Dial-JOscateguiA_22.10.10.pdf
35. Porter, Michael. “Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia”. Editorial CECSA. México. 21ª. Reimpresión 1996 - 407pp
36. Sevitje Sendra, Roberto. BIMBO Estrategia de éxito empresarial, Pearson Educación México, 2009.

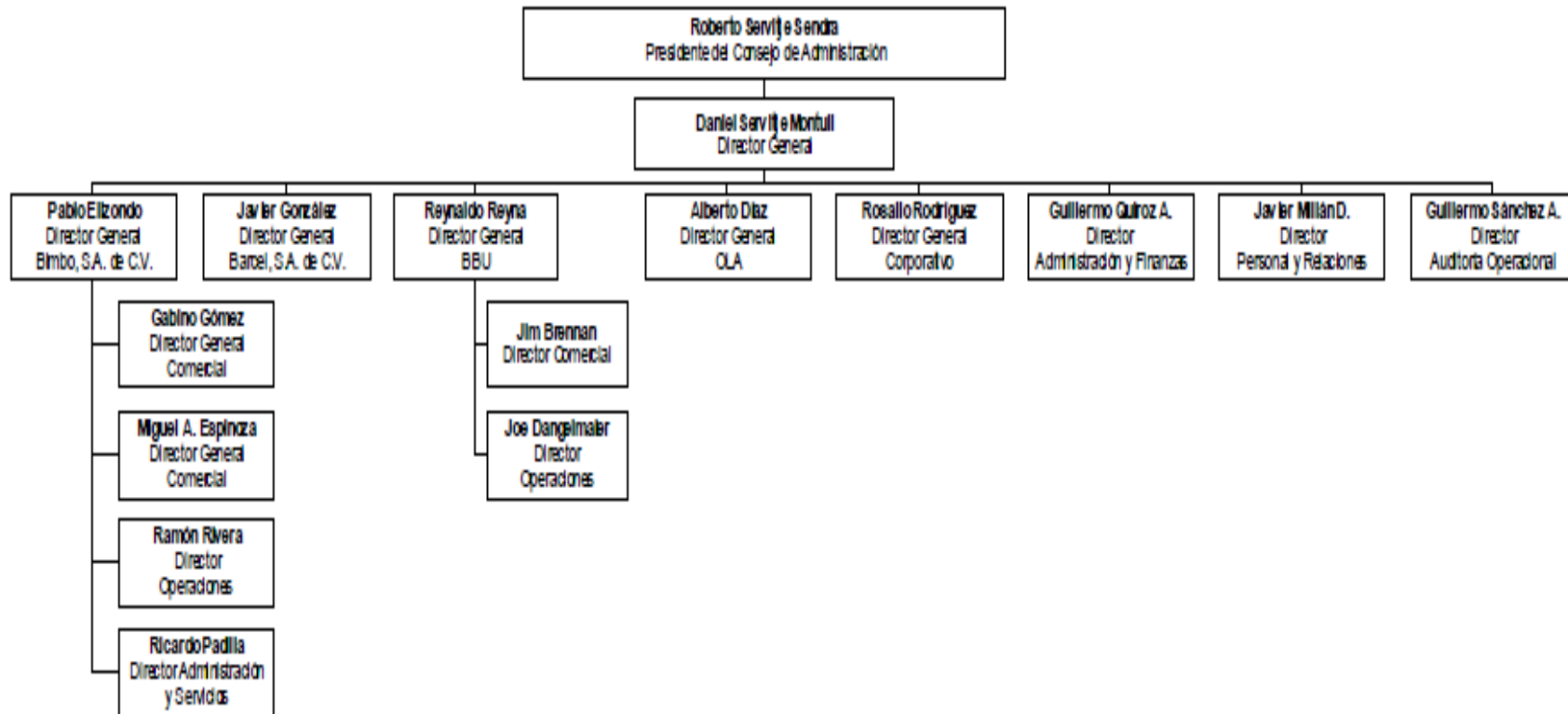
<http://unitecorporativa.files.wordpress.com/2012/02/libro.pdf>

37. SICE - Sistema de Información sobre Comercio Exterior, Tratado de Libre Comercio de América del Norte. (artículo blog). Consulta, 13 de Julio del 2012 de: http://www.sice.oas.org/trade/nafta_s.asp
38. Stiglitz Joseph: El precio del 11 de septiembre. Consulta, 15 de Junio, 2012 de: <http://es.paperblog.com/joseph-stiglitz-el-precio-del-11-de-septiembre-667206/>
39. UN - United Nations, World Economic Situation and Prospects 2007 Update as of mid-2007. Consulta, 16 de Julio del 2012 de: http://www.un.org/en/development/desa/policy/wesp/wesp_archive/2007wespupdate.pdf
40. UNIVERSIA. Causas y consecuencias de la crisis financiera. Consulta, 16 de Julio de 2012 de <http://noticias.universia.com.ar/ciencia-nt/noticia/2007/08/29/366399/causas-consecuencias-crisis-financiera.html>
41. Vargas Llosa Álvaro, Justice in Latin America: The Cinderella of Reform. Consulta, 21 Julio 2012 de: <http://www.theglobalist.com/storyid.aspx?StoryId=4900>
42. World Economic Forum. Nota de prensa. Consulta, 21 de Julio del 2012 de: <http://www.weforum.org/news/las-econom%25C3%25ADas-latinoamericanas-todav%25C3%25ADa-est%25C3%25A1n-atrasadas-en-el-aprovechamiento-de-las-tecnolog%25C3%25ADas>

ANEXOS

ANEXO No 01

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL GRUPO BIMBO

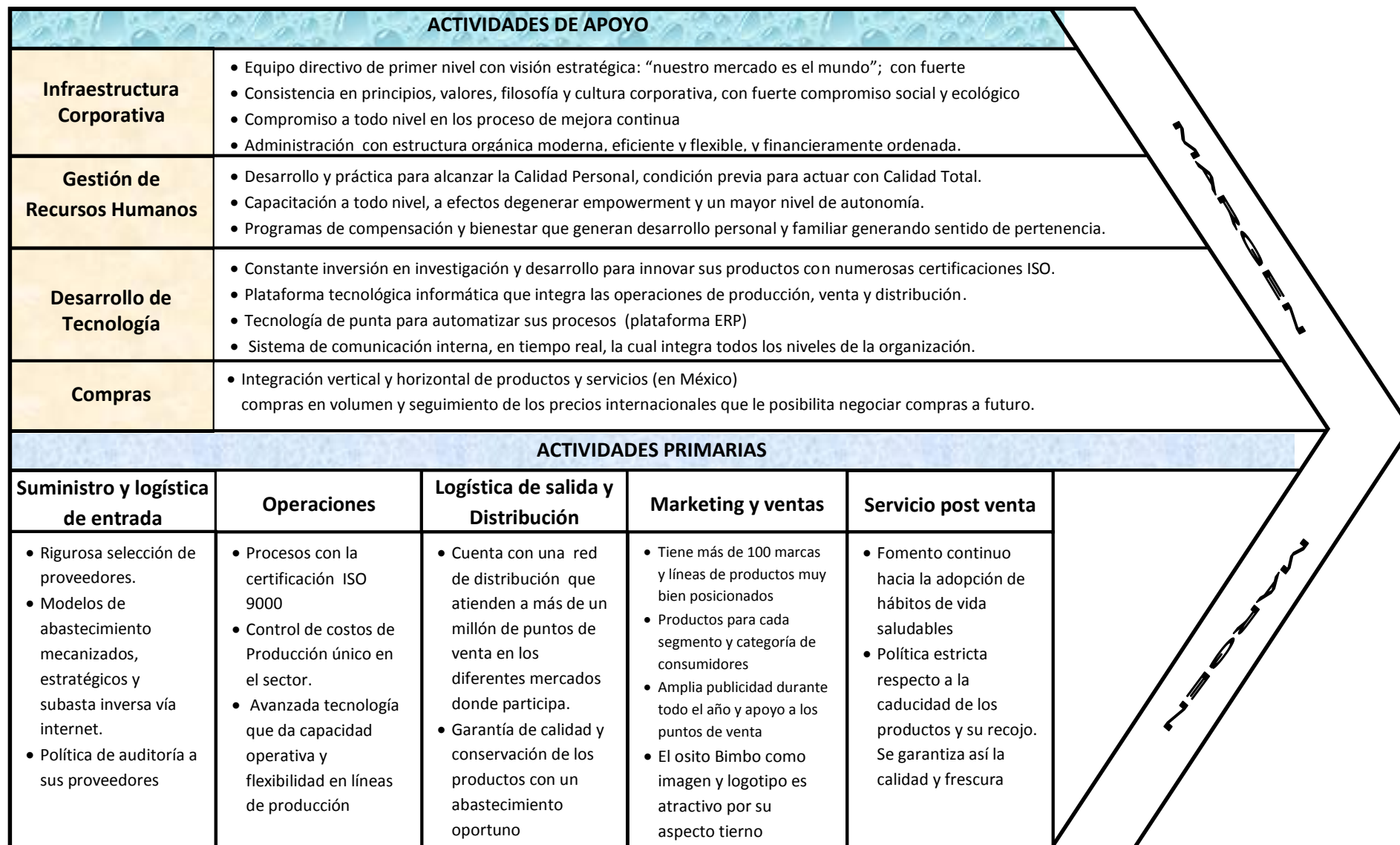


Fuente: Reporte anual de grupo Bimbo, S.A.B. de C.V. 2006

RESUMEN ANALISIS PESTEL USA, LATINOAMERICA, CHINA

		POLITICO	ECONOMICO	SOCIAL	TECNOLOGICO	ECOLOGICO	LEGAL
USA	O P O R T U N I D A D		Al estar IBC al amparo del capítulo 11 de ley de quiebras se ha retirado del mercado del Sur de California lo que presenta la oportunidad a BBU de incrementar su participación de mercado.	Crecimiento de la población especialmente los de raíces hispanas			Capitalizar las oportunidades generadas por el NAFTA
		Lidera los patrones de comportamiento político a nivel global	Refocalización de los negocios de SARA LEE y PANRICO centrandolo sus actividades en otras líneas de negocio y en Europa		Pais de mas avanzado desarrollo tecnologico para la innovación de procesos de fabricación		Legislación que regula los procesos de reestructuración empresarial
		Sistema político sólido que garantiza la libre empresa y la independencia de poderes.					
	A M E N A Z A S	Los conflictos en Iraq y Afganistan incrementan el deficit fiscal	Aumento en las tasas de intereses	Tendencia hacia hábitos de consumo mas saludables y la exigencia de productos con ingredientes intergales.	Probable endurecimiento de las exigencias de la FDA respecto al bioterrorismo y seguridad alimentaria	Mayores exigencias respecto al cuidado del medio ambiente	Legislación que incide en costos laborales de seguros y brinda protección a los trabajadores sindicalizados
		Endurecimiento de la política migratoria	Incremento en precios materias primas y combustibles que inciden en los costos	concentración de las compras en los supermercados			endurecimiento de la legislación migratoria y residentes ilegales
		Falta de control al sistema bancario financiero empuja a una crisis de magnitudes	Burbuja inmobiliaria por incremento de hipotecas de baja calidad y alto riesgo				
		POLITICO	ECONOMICO	SOCIAL	TECNOLOGICO	ECOLOGICO	LEGAL
LATINOAMERICA	O P O R T U N I D A D	Panorama político estable y predecible por la reelección del Presidente Lula	Sostenido crecimiento de la economía e indicadores económicos estables por la continuidad del modelo económico y superavit fiscal.	Crecimiento de los malls y supermercados. Tendencia a la compra por conveniencia	apoyo a la investigación como política de Estado		flexibilidad del marco legal para fijar condiciones de contratación
		Creciente liderazgo en foros internacionales, compromiso en procesos de intergación regional	Se proyecta como una de las potencias económicas a nivel mundial para el 2050	Integración de la fuerza laboral femenina en actividades fabriles y de oficina.	Pais con el mayor nivel de desarrollo tecnológico e industrial de la región		
	A M E N A Z A S		La crisis económica y el aumento de las materias primas y combustibles y su impacto en la demanda	Al igual que en otros países de Sudamerica, patrones de consumo y preferencias por sabores y aromas muy propios		Alta contaminación ambiental en las grandes urbes	
				Barreras en el idioma hacen que las marcas en castellano no sean significativas Violencia y desigualdad social		Problemas de deforestación de áreas boscosas, polución en la grandes urbes La actividad industrial contribuye a los efectos de gas invernadero	
		POLITICO	ECONOMICO	SOCIAL	TECNOLOGICO	ECOLOGICO	LEGAL
CHINA	O P O R T U N I D A D	Política de apertura a la inversión extranjera a pesar del sistema de Partido único	Alejamiento del sistema económico de Planificación centralizada de la economía	Cambios en los estilos de vida y patrones de consumo	Programas intensivos de investigación y desarrollo y tecnología aplicada		
		Su ingreso a la OMC ha afirmado la credibilidad del sistema político.	Sostenido crecimiento de la economía, y sus indicadores así como el de la inversión extranjera	Tamaño del mercado con diversos segmentos de consumidores	La tecnología puede extender la duración de los productos y mejorar la productividad		
			Bajos costos de mano de obra y tipo de cambio real favorable, estabilidad de la moneda	Gran movilidad social			
	A M E N A Z A S	Bajo involucramiento de la población en temas políticos por las restricciones impuestas		Necesidad de Comprender los usos y costumbres de la sociedad China y alcances del "Guanxi"		Altos niveles de contaminación y polución ambiental	esquema legal en materia laboral y regulatorio confuso y difícil de comprender e interpretar
			Mejor conocimiento de los gustos y preferencias locales por las empresas chinas			Sistema judicial que no brinda garantías Los derechos de propiedad industrial no se garantizan a plenitud	

ANEXO N° 03
CADENA DE VALOR DEL GRUPO BIMBO



Fuente: Elaboración propia

Anexo N° 04
Matriz FODA

		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		1	Sólido posicionamiento de marca	1	Inadecuada gestión de distribución en algunos mercados
		2	Versatilidad de sus líneas de producción	2	Errores en selección de marcas y productos para nuevos mercados
		3	Alta tecnología de sus plantas	3	Limitación en la distribución con operadores independientes
		4	Control de costos único en el sector	4	Ineficiencias operativas de las plantas en EEUU y china
		5	Amplio portafolio reconocido de productos y marcas	5	Falta de apreciación de diferencias culturales
		6	Respaldo y eficiente administración financiera		
		7	Innovación constante en sus productos		
		8	Amplia red de distribución		
		9	Modernos sistemas de información		
		10	Certificaciones ISO para sus procesos y plantas		
OPORTUNIDADES		OPCIONES O - F		OPCIONES O - D	
1	Estabilidad política e institucional en los tres mercados	1	Integración horizontal con competidores, principalmente en EE. UU. (O1,O2,O3,O6,O9,O12, F1,F9)	1	Integración de operadores independientes a la cadena de distribución (O3, O5, O7, O8, D1, D3)
2	Condiciones favorables para la inversión extranjera	2	Desarrollo de mercado en China y Latinoamérica (O1, O2, O3, O4, O9, O10,O11,O12,F1, F4, F5, F6, F7, F8, F9, F10)	2	Estandarización de buenas prácticas en procesos operativos (O3, O4, O7, O9, O10, O12, D2, D4)
3	Mercados con gran potencial de demanda	3	Desarrollo de productos para innovar el portafolio (O4,O5,O6, O7,O10,O11,F1,F2,F3,F5,F7,F10)	3	Vinculación con los patrones socioculturales de los mercados (O3, O4, O7, O10, D2, D5)
4	Crecimiento de la población hispana en los EE.UU.	4	Penetrar segmentos de los productos de salud y bienestar (O6,O7, O8, O10, O11, F1, F2, F3, F5, F8, F9)		
5	Importancia económica mundial de EE.UU.				
6	Crecimiento de productos del segmento salud y bienestar				
7	Tendencia a compras por conveniencia				
8	Posibilidad de tener operadores independientes en distribución				
9	Sostenido crecimiento económico de China y Latinoamérica				
10	Estilos de vida, consumo moderno y nuevo rol de la mujer				
11	Posibilidad de consolidarse en este sector muy fragmentado				
12	Bajos costos de producción en Latinoamérica y China				
AMENAZAS		OPCIONES A - F		OPCIONES A - D	
1	Incremento de precios de materias primas y combustible	1	Redefinición del portafolio de productos (A1, A2, A3, A5, A7, F2, F3, F4, F5)	1	Alianzas estratégicas con competidores que mejor conocen su mercado (A9, A10, A11, A12, A13, D5)
2	Probable "Burbuja inmobiliaria" en economía de U.S.A.	2	Protección del suministro de insumos con cobertura de futuros (A1, A2, A3, A8, F1, F6, F9)		
3	Efectos de una eventual crisis económica de EE.UU.	3	Renegociación de política de precios y devoluciones (A1, A4, A8, F4, F6, F9)		
4	Poder de negociación de supermercados				
5	Altos costos de distribución por poder de los sindicatos				
6	Endurecimiento en la política migratoria				
7	Aspectos socioculturales de Latinoamérica inciden en consumo				
8	Intensa competencia de precios en Latinoamérica				
9	Diferencias culturales, geográficas y lingüísticas con China				
10	Pequeños competidores conocen mejor el mercado chino				
11	Precario respeto a la propiedad intelectual en China				
12	Potencial apoyo del gobierno Chino a competidores locales				
13	Competencia internacional con similares capacidades				

Fuente: Elaboración propia

Anexo N° 05					
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS BIMBO 2002 - 2006					
(En millones de US\$)					
	2002	2003	2004	2005	2006
Ventas netas	4,012.0	4,153.0	4,575.8	5,237.8	5,851.0
Costo de ventas	-1,857.5	-1,937.8	-2,152.5	-2,408.6	-2,724.2
Utilidad bruta	2,154.4	2,215.2	2,423.3	2,829.3	3,126.8
Gastos administrativos	-318.6	-332.2	-326.3	-367.2	-377.9
Gastos de distribución y ventas	-1,545.3	-1,587.9	-1,729.8	-1,976.4	-2,210.4
Gastos financieros	-67.0	-70.8	-40.8	-34.3	-26.8
Otros gastos de operación	-52.5	-18.4	-38.8	-12.9	12.0
Utilidad antes de impuestos y participaciones	171.1	205.8	287.5	438.5	523.7
Impuesto a la renta	-55.8	-73.3	-76.9	-137.1	-153.5
Utilidad neta	115.3	132.4	210.7	301.5	370.3
Participación de los trabajadores en utilidades	-23.3	-25.8	-30.3	-36.5	-40.4
Ganancias/perdidas en compañías asociadas	5.2	2.6	5.0	5.3	3.4
Partida extraordinaria	0.0	142.9	48.1	7.1	0.0
Efecto acumulado (al inicio por cambio contable)	0.0	-163.2	0.0	-6.3	0.0
Utilidad consolidada	97.2	88.9	233.5	271.1	333.3
FUENTE: A adaptado de Grupo Bimbo, Informes anuales - 2002: p.30, p.31, p.34; 2003: p.38, p.39, p.42; 2004: p.28, p.29, p.32; 2005: p.36, p.37, p.40; 2006: p.32, p.33, p.36.					
Promedio de utilidad consolidada respecto a ventas (%)	2.42%	2.14%	5.10%	5.18%	5.70%
Anexo N° 06					
FLUJO DE CAJA BIMBO 2002 - 2006					
(En millones de US\$)					
	2002	2003	2004	2005	2006
INGRESOS					
Ventas	4,011.95	4,152.99	4,575.76	5,237.84	5,851.04
Ganancias en compañías asociadas	5.20	2.58	4.97	5.32	3.40
Otros ingresos de operación					12.05
Partida extraordinaria		142.93	48.11	7.10	
EGRESOS					
Costo de ventas	-1,857.54	-1,937.79	-2,152.46	-2,408.57	-2,724.20
Gastos administrativos	-318.56	-332.24	-326.33	-367.20	-377.91
Gastos de distribución y ventas	-1,545.26	-1,587.93	-1,729.81	-1,976.40	-2,210.38
Otros gastos de operación	-52.52	-18.42	-38.79	-12.88	
Impuesto a la renta	-51.33	-61.73	-86.26	-131.56	-157.12
Participación de los trabajadores en utilidades	-23.32	-25.81	-30.27	-36.50	-40.37
Depreciación y amortización	137.02	132.52	142.92	174.12	175.44
INVERSIONES	-772.68	-42.90	-148.34	-373.17	-302.42
FINANCIAMIENTO					
Deudas/préstamos	598.70	337.58	170.35	121.47	106.94
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	131.68	761.78	429.86	239.56	336.46
Gastos financieros	-66.99	-70.84	-40.84	-34.26	-26.85
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	64.70	690.94	389.03	205.30	309.61
TIPO DE CAMBIO DE \$ A US\$ *	10.3125	11.2360	11.2648	10.7109	10.8755
FUENTE: A adaptado de Grupo Bimbo, Informes anuales - 2002: p.30, p.31, p.34; 2003: p.38, p.39, p.42; 2004: p.28, p.29, p.32; 2005: p.36, p.37, p.40; 2006: p.32, p.33, p.36.					

Anexo N° 07						
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS BIMBO PROYECTADO 2007 - 2012						
(Sin aplicación de Plan Estratégico)						
	2007	2008	2009	2010	2011	
INGRESOS						
Ventas netas	6,194.83	6,671.13	7,147.43	7,623.73	8,100.04	
Costo de ventas	-2,881.14	-3,102.66	-3,324.18	-3,545.71	-3,767.23	
Utilidad bruta	3,313.69	3,568.47	3,823.25	4,078.03	4,332.81	
Gastos administrativos	-452.73	-487.54	-522.35	-557.16	-591.97	
Gastos de distribución y ventas	-2,354.86	-2,535.92	-2,716.98	-2,898.04	-3,079.10	
Gastos financieros	-17.00	-13.52	-10.76	-8.56	-6.81	
Otros gastos de operación	29.95	32.28	34.61	36.93	39.25	
Utilidad antes de impuestos y participaciones	519.05	563.77	607.77	651.20	694.18	
Impuesto a la renta	-155.72	-169.13	-182.33	-195.36	-208.25	
Utilidad neta	363.34	394.64	425.44	455.84	485.93	
Participación de los trabajadores en utilidades	-56.02	-60.84	-65.59	-70.28	-74.92	
Ganancias/perdidas en compañías asociadas	3.06	2.75	2.47	2.22	2.00	
Utilidad neta consolidada	310.38	336.55	362.32	387.79	413.01	
Elaboración propia						
Fuente: Reportes de Bimbo S.A. de C. V. México						
Anexo N° 08						
FLUJO DE CAJA PROYECTADO 2007 - 2012						
(Sin aplicación de Plan Estratégico)						
	2007	2008	2009	2010	2011	Factores Proyec. SPE
INGRESOS						
Ventas	6,194.83	6,671.13	7,147.43	7,623.73	8,100.04	0.10
Ganancias en compañías asociadas	3.06	2.75	2.47	2.22	2.00	-0.10
Otros ingresos de operación						-
Partida extraordinaria						0.00
EGRESOS						
Costo de ventas	-2,881.14	-3,102.66	-3,324.18	-3,545.71	-3,767.23	0.47
Gastos administrativos	-452.73	-487.54	-522.35	-557.16	-591.97	0.07
Gastos de distribución y ventas	-2,354.86	-2,535.92	-2,716.98	-2,898.04	-3,079.10	0.38
Otros gastos de operación	29.95	32.28	34.61	36.93	39.25	0.01
Impuesto a la renta	-155.72	-169.13	-182.33	-195.36	-208.25	
Participación de los trabajadores en utilidades	56.02	60.84	65.59	70.28	74.92	0.11
Depreciación y amortización	172.50	172.50	172.50	172.50	172.50	0.08
INVERSIONES	-239.20	-189.20	-149.65	-118.37	-93.62	-0.21
FINANCIAMIENTO						
Deudas/préstamos	-137.79	-199.94	-249.11	-287.99	-318.75	Regresión
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	234.91	255.11	278.00	303.04	329.78	
Gastos financieros	-17.00	-13.52	-10.76	-8.56	-6.81	-0.20
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	217.92	241.58	267.24	294.48	322.97	
Elaboración propia						
Fuente: Reportes de Bimbo S.A. de C. V. México						

Anexo N° 09						
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS PROYECTADO 2007 - 2011						
(Con aplicación de Plan Estratégico)						
	2006	2007	2008	2009	2010	2011
INGRESOS	0	1	2	3	4	5
Ventas netas		6,477.3	7,170.6	7,938.1	8,787.7	9,728.3
Costo de ventas		-2,907.1	-3,218.2	-3,562.7	-3,944.0	-4,366.1
Utilidad bruta		3,570.2	3,952.4	4,375.4	4,843.7	5,362.1
Gastos administrativos		-456.8	-505.7	-559.8	-619.7	-686.1
Gastos de distribución y ventas		-2,376.1	-2,630.4	-2,911.9	-3,223.6	-3,568.6
Gastos financieros*		-27.5	-29.1	-30.1	-30.2	-25.8
Otros gastos de operación		-33.0	-36.5	-40.5	-44.8	-49.6
Utilidad antes de impuestos y participaciones		676.8	750.6	833.1	925.4	1,032.1
Impuesto a la renta		-203.1	-225.2	-249.9	-277.6	-309.6
Utilidad neta		473.8	525.4	583.2	647.8	722.5
Participación de los trabajadores en utilidades		-50.0	-55.4	-61.5	-68.3	-76.2
Ganancias/perdidas en compañías asociadas		3.1	2.8	2.5	2.2	2.0
Utilidad consolidada		426.9	472.8	524.1	581.7	648.3
Tasa anual de crecimiento en ventas de:	10.70%					
* Incluye los intereses del plan Estratégico más los que siguen la tendencia normal						
Fuente: Elaboración propia						

Anexo N° 10						
FLUJO DE CAJA PROYECTADO 2007 - 2011						
(Con aplicación de Plan Estratégico)						
	Inicio 2007	2007	2008	2009	2010	2011
INGRESOS	0	1	2	3	4	5
Ventas		6,477.30	7,170.58	7,938.07	8,787.71	9,728.28
Ganancias en compañías asociadas		3.06	2.75	2.47	2.22	2.00
Otros ingresos de operación		-	-	-	-	-
Partida extraordinaria		-	-	-	-	-
EGRESOS						
Costo de ventas		-2,907.07	-3,218.23	-3,562.68	-3,944.01	-4,366.15
Gastos administrativos		-456.81	-505.70	-559.83	-619.75	-686.08
Gastos de distribución y ventas		-2,376.06	-2,630.38	-2,911.91	-3,223.58	-3,568.61
Otros gastos de operación		-33.01	-36.54	-40.46	-44.79	-49.58
Impuesto a la renta		-203.05	-225.18	-249.93	-277.61	-309.63
Participación de los trabajadores en utilidades		-49.97	-55.41	-61.50	-68.31	-76.19
Depreciación y amortización*		211.94	235.66	259.38	275.19	275.19
INVERSIONES	-600.00	-400.00	-400.00	-400.00	-200.00	0.00
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	-600.00	266.33	337.55	413.61	687.07	949.23
FINANCIAMIENTO						
Deudas/préstamos	210.00	140.00	140.00	140.00	70.00	
Gastos financieros (intereses más amortización)		-48.50	-80.84	-113.18	-145.51	-161.68
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-390.00	357.82	396.71	440.44	611.55	787.55
Fuente: Elaboración Propia						

Anexo N° 11					
CALCULOS DEL VAN EN LOS TRES ESCENARIOS					
Escenario optimista					
VALOR ACTUAL NETO ECONOMICO OPTIMISTA (Del flujo descontado en millones de US\$)					
AÑOS	PERIODOS	FLUJO DE CAJA CON PLAN ESTRATEGICO	FLUJO DE CAJA SIN PLAN ESTRATEGICO	FLUJO DE CAJA MARGINAL	VALOR ACTUAL DEL FLUJO DE CAJA MARGINAL
	0	-600.0	0.0	-600.0	-600.0
2,007	1	385.1	234.9	150.2	139.4
2,008	2	371.9	255.1	116.8	100.6
2,009	3	479.2	278.0	201.2	160.8
2,010	4	782.9	303.0	479.9	356.0
2,011	5	1,081.9	329.8	752.1	517.8
VALOR ACTUAL NETO					674.59
WACC = i = 7.75%		VAN = US\$ 674.59		TIR = 32.91%	
VALOR ACTUAL NETO FINANCIERO OPTIMISTA (Del flujo descontado en millones de US\$)					
AÑOS	PERIODOS	FLUJO DE CAJA CON PLAN ESTRATEGICO	FLUJO DE CAJA SIN PLAN ESTRATEGICO	FLUJO DE CAJA MARGINAL	VALOR ACTUAL DEL FLUJO DE CAJA MARGINAL
	0	-390.0	0.0	-390.0	-390.0
2007	1	476.6	217.9	258.7	240.1
2008	2	431.1	241.6	189.5	163.2
2009	3	506.0	267.2	238.8	190.9
2010	4	707.4	294.5	412.9	306.3
2011	5	920.2	323.0	597.3	411.2
VALOR ACTUAL NETO					921.64
i = WACC = 7.75%		VAN = US\$ 921.64		TIR = 63.96%	
Escenario esperado					
VALOR ACTUAL NETO ECONOMICO ESPERADO (Del flujo descontado en millones de US\$)					
AÑOS	PERIODOS	FLUJO DE CAJA CON PLAN ESTRATEGICO	FLUJO DE CAJA SIN PLAN ESTRATEGICO	FLUJO DE CAJA MARGINAL	VALOR ACTUAL DEL FLUJO DE CAJA MARGINAL
	0	-600.00	0.00	-600.00	-600.00
2007	1	266.33	234.91	31.41	29.15
2008	2	337.55	255.11	82.44	71.01
2009	3	413.61	278.00	135.61	108.39
2010	4	687.07	303.04	384.03	284.87
2011	5	949.23	329.78	619.45	426.44
VALOR ACTUAL NETO					319.87
i = WACC = 7.75%		VAN = US\$ 319.87		TIR = 19.80%	
VALOR ACTUAL NETO FINANCIERO ESPERADO (del flujo descontado en millones de US\$)					
AÑOS	PERIODOS	FLUJO DE CAJA CON PLAN ESTRATEGICO	FLUJO DE CAJA SIN PLAN ESTRATEGICO	FLUJO DE CAJA MARGINAL	VALOR ACTUAL DEL FLUJO DE CAJA MARGINAL
	0	-390.00	0.00	-390.00	-390.00
2007	1	357.82	217.92	139.90	129.84
2008	2	396.71	241.58	155.13	133.61
2009	3	440.44	267.24	173.19	138.44
2010	4	611.55	294.48	317.08	235.21
2011	5	787.55	322.97	464.58	319.83
VALOR ACTUAL NETO					566.9
i = WACC = 7.75%		VAN = US\$ 566.91		TIR = 42.55%	
Escenario pesimista					
VALOR ACTUAL NETO ECONOMICO PESIMISTA (del flujo descontado en millones de US\$)					
AÑOS	PERIODOS	FLUJO DE CAJA CON PLAN ESTRATEGICO	FLUJO DE CAJA SIN PLAN ESTRATEGICO	FLUJO DE CAJA MARGINAL	VALOR ACTUAL DEL FLUJO DE CAJA MARGINAL
	0	-600.0	0.0	-600.0	-600.0
2007	1	244.2	234.9	9.3	8.7
2008	2	289.6	255.1	34.5	29.7
2009	3	336.2	278.0	58.2	46.5
2010	4	575.8	303.0	272.7	202.3
2011	5	799.1	329.8	469.3	323.1
VALOR ACTUAL NETO					10.30
i = WACC = 7.75%		VAN = US\$ 10.30		TIR = 8.18%	
VALOR ACTUAL NETO FINANCIERO PESIMISTA (del flujo descontado en millones de US\$)					
AÑOS	PERIODOS	FLUJO DE CAJA CON PLAN ESTRATEGICO	FLUJO DE CAJA SIN PLAN ESTRATEGICO	FLUJO DE CAJA MARGINAL	VALOR ACTUAL DEL FLUJO DE CAJA MARGINAL
	0	-390.0	0.0	-390.0	-390.0
2007	1	335.7	217.9	117.8	109.3
2008	2	348.8	241.6	107.2	92.3
2009	3	363.0	267.2	95.8	76.6
2010	4	500.3	294.5	205.8	152.6
2011	5	637.4	323.0	314.4	216.5
VALOR ACTUAL NETO					257.35
i = WACC = 7.75%		VAN = US\$ 257.35		TIR = 25.95%	
Fuente: Elaboración propia					

Anexo N° 12			
ANALISIS DE SENSIBILIDAD			
INDICADORES	ESCENARIOS PROBABLES		
	OPTIMISTA	ESPERADO	PESIMISTA
CRECIMIENTO ANUAL ESPERADO DE VENTAS (2006 - 2011)	14.53%	10.70%	5.16%
COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL (WACC)	7.75%	7.75%	7.75%
ANALISIS ECONOMICO			
VALOR ACTUAL NETO ECONOMICO MARGINAL - VANE	\$674.59	\$319.87	\$10.30
TASA INTERNA DE RETORNO ECONOMICA - TIRE	32.91%	19.80%	8.18%
ANALISIS FINANCIERO			
VALOR ACTUAL NETO FINANCIERO MARGINAL - VANF	\$921.64	\$566.91	\$257.35
TASA INTERNA DE RETORNO FINANCIERA - TIRF	63.96%	42.55%	25.95%
Fuente: Elaboración propia			

Anexo N° 13

CALCULO DEL COSTO DE OPORTUNIDAD PARA LA EMPRESA		
COK		
MODELO CAPM:	$k_{PE} = r_f + \beta(r_m - r_{pf}) + R_p + \left(\left(\frac{1 + \pi_{país}}{1 + \pi_{USA}} \right) - 1 \right)$	
CALCULO DEL CAMP:	k_{PE} =	10.04%
Donde:		
BETA	$\beta =$	0.7562
PRIMA POR RIESGO	$(r_m - r_{pf}) =$	8.0450%
RENDIMIENTO DE T-BOND	$r_f =$	1.5070%
RIESGO PAIS	$R_p =$	0.9800%
INFLACION DE EUA	$\pi_{EUA} =$	2.5400%
INFLACION DEL PAIS	$\pi_{país} =$	4.0500%
MODELO WACC:	$WACC = (D/IT) * CD * (1 - TIMP) + (AP/IT) * CAP$	
CALCULO:	WACC =	7.75%
Donde:		
INVERSION TOTAL	IT =	2,000.0
DEUDA	D =	700.0
COSTO DE DEUDA	CD =	5.0%
TASA DE IMPUESTOS DE MEXICO	TIMP =	30.0%
APORTE PROPIO	AP =	1,300.0
COSTO DE APORTE PROPIO	CAP =	10.04%

NOTA BIOGRÁFICA

Lino Rolando Rodríguez Alegre

Ingeniero Pesquero Tecnólogo graduado en la Universidad Nacional Federico Villarreal 1981. Post grado en Gestión de empresas pesqueras en el Kanagawa International Training Center, Tokyo, 1984. Egresado Maestría en Administración del Trabajo y RR.HH., Universidad Garcilaso de la Vega, 1986. Docente a tiempo parcial Escuela Ingeniería Industrial, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión Huacho desde Junio 1986.

Experiencia laboral en gestión en empresas sector Telecomunicaciones: Brightstar Perú SRL (2001 – 2004), Maquinarias Telecomunicaciones SAC, 1997 – 2000, Gestión Procesos electorales: ONPE, 1995 – 1996, Gestión mantenimiento Hospitales Seguridad Social – IPSS (1991 -1994) y gestión operativa plantas de procesamiento productos agroindustriales: 1982 -1990.

Jaime Alberto Calva Moreira

Ingeniero Industrial, egresado de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, ha desarrollado labores profesionales en áreas relacionadas con los procesos en la gestión pública y privada. Desempeña labores de docencia universitaria y habiendo elaborado material bibliográfico, en áreas de métodos cuantitativos, proyectos de inversión y otros. Ha realizado sus estudios de Maestría en Administración en la Universidad del Pacífico, a mediados de los noventa, alcanzando un importante nivel de conocimientos, visión y calificación que mejoró su calidad profesional significativamente. Luego de algunos años ha retornado para realizar el Programa de Actualiza en la misma maestría e institución.