

## EVOLUCIÓN DE LA INDUSTRIA DEL PAN EN MÉXICO, EN EL CONTEXTO DEL AJUSTE ESTRUCTURAL

NOEMÍ LEVY y MARIO ZEPEDA

### INTRODUCCIÓN

La producción de pan en México manifiesta un comportamiento ambivalente, caracterizada por la declinación relativa del sector tradicional (panificadoras y panaderías locales) y la importante expansión, modernización y transnacionalización del Grupo Industrial Bimbo. A este desarrollo polarizado ha contribuido un conjunto complejo de factores, entre los cuales destacan: *a)* la crisis iniciada en 1982; *b)* las políticas de ajuste que le han seguido, provocando el cambio estructural en la economía mexicana, en el sentido de la apertura comercial, la privatización y la desregulación; *c)* la progresiva urbanización y mutación de los hábitos de consumo, los mercados y la cultura de crecientes sectores de la población.

Este conjunto de elementos contribuyó a la gradual modificación de la composición de la industria del pan en el país. En su polo tradicional, representado por las panificadoras y panaderías pequeñas y medianas, de propiedad familiar, que producen y distribuyen localmente su propio producto, como se ha dicho, la participación en el mercado es declinante. En el otro polo, se tiene la evolución y considerable transformación de la empresa Panificación Bimbo, S. A., fundada en su origen como empresa fabricante y distribuidora de pan (diciembre de 1945), hasta convertirse en una organización moderna y compleja, que ha iniciado el camino de la transnacionalización, que opera ya en varios países de Centro y Sudamérica, y en Estados Unidos,

que desde 1980 cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), que domina 100% del mercado del pan de caja en el país y es líder en la mayor parte de los productos que comercializa, y se ha diversificado hacia otros giros de la industria alimentaria y a la exportación, si bien los ingresos por este concepto son aún limitados, que sostiene una alianza estratégica para la distribución de los productos Sara Lee (estadunidenses). Todo ello se ha sustentado en una estrategia que ha incluido un fuerte programa de reinversiones, en gran parte con fondos propios, y un cierto proceso de integración vertical, el cual se describe más adelante.

Respecto a los problemas en el sector tradicional, la Cámara Nacional de la Industria Panificadora (CNIP) informa a los diputados de la Comisión de Hacienda de la LVI Legislatura que:

nuestra industria a nivel nacional se encuentra gravemente afectada por la crisis y recesión. . . Prueba de ello es que se han cerrado 300 empresas en lo que va del año, con lo cual han quedado desempleados más de 3 000 trabajadores y sus familias, y debido a la gran inflación que estamos sufriendo, nuestras ventas se han caído hasta en un 50 por ciento.<sup>1</sup>

Una visita a la CNIP nos permitió advertir que en esta organización existe la idea de que, además de la crisis, la progresiva industrialización en la producción de pan, está contribuyendo significativamente a limitar los márgenes de operación de las empresas tradicionales.

El aumento de la concentración de la población en zonas urbanas, y en especial en las grandes ciudades del país, constituyó un ambiente propicio para que el mercado de pan de caja, con posibilidades de conservación durante lapsos mayores que el pan expandido en panadería, creciera notablemente. El factor "conservación de la frescura" parece haber jugado un papel decisivo para que Bimbo se desarrollara e integrara una de las más poderosas y eficientes redes de distribución y comercialización nacional. En los ajetreos de la vida crecientemente urbanizada del país, la posibilidad de obtener en la tienda de la esquina, o cada vez más en el supermercado de la zona, una reserva de pan de buena calidad para que permanezca en las alacenas de las familias

<sup>1</sup> Oficio dirigido por la CNIP al presidente de la Comisión de Hacienda de la Cámara de Diputados en la LVI Legislatura, el pasado 5 de mayo de 1995, para oponerse a la eliminación de la tasa cero del IVA a los alimentos procesados, a partir de septiembre próximo. La puesta en marcha de la medida, como se sabe, fue cancelada por la *снучр*.

urbanas, capaz de mantenerse fresco por varios días, ha liberado a las amas de casa de la necesidad de acudir todos los días "al pan". Ello ha representado una gran ventaja competitiva de Bimbo frente a los productores tradicionales.

Otra factor para la expansión de Bimbo lo ha constituido la ampliación y modificación de los patrones de consumo de la población urbana del país, iniciados al finalizar la primera mitad del siglo, lo que podría sintetizarse en el dilema: ¿*sandwich*, hamburguesa, *hotdog* o torta?

Por otro lado, los crecientes recursos acumulados por Bimbo le han permitido utilizar los medios de masas para publicitar sus productos panaderos y de otro tipo. La industria panadera tradicional, en cambio, no ha buscado los beneficios de esta facilidad.

El agotamiento del patrón de sustitución de importaciones ocurrido a principios de los años ochenta, planteó nuevos problemas y retos aun a los grupos industriales más desarrollados del país. La respuesta neoliberal a esta crisis, orientada por una política de rápida apertura comercial y financiera, desregulación estatal y privatización, introdujo, junto con el agotamiento del patrón de acumulación, un acelerado y significativo cambio en el entorno de funcionamiento. Puede decirse que el Grupo Industrial Bimbo (GIBSA) representa un ejemplo, no sólo de adaptación a las nuevas y difíciles condiciones, sino de éxito y expansión en el nuevo contexto, aunque no parece haber dudas de que existen ciertos puntos pendientes de una agenda que debe ser resuelta y abordada para consolidar el éxito.

El presente trabajo está orientado principalmente a analizar algunos de los factores determinantes de la expansión cuantitativa y cualitativa de Bimbo, así como los retos y dificultades que parece confrontar, en el contexto del cambio estructural así como la apertura de la economía mexicana.

## I. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL GRUPO INDUSTRIAL BIMBO, S. A.

El hoy Grupo Industrial Bimbo, S. A. (GIBSA) inició su actividad en 1945 ligado a la producción de pan de caja, con una sola planta en el D. F. A finales de 1993 había registrado una explosiva expansión, convirtiéndose en una compañía mexicana de alcance trasnacional, tenedora de acciones, integrada por ocho organizaciones que dirigían 51 empresas operadoras, "fundamentalmente del área alimentaria y de

su integración vertical”, las cuales en su mayoría son líderes o empresas únicas en el mercado nacional, con un personal de alrededor de 44 mil empleados.

Las empresas GIBSA siguen siendo en su mayoría operadoras de plantas de pan, pasteles y galletas y continúan apoyándose mayoritariamente en el mercado interno. Pero tienen creciente importancia en la producción y las ventas del grupo las botanas, los chocolates, las tortillas y otros alimentos. Además, las operadoras se hacen cargo de molinos de harina, una empacadora de frutas, fábricas de maquinaria, metalmeccánica y plásticos. Tienen también varias empresas en las áreas de servicios y financieras, que complementan los servicios corporativos y la administración del grupo, y son propietarias en forma minoritaria de empresas con algunos de sus principales insumos como envolturas, azúcar y otras.

En el campo internacional GIBSA cuenta actualmente con plantas en Guatemala, El Salvador, Chile, Venezuela, Argentina y Colombia. Exporta a Estados Unidos mediante tres empresas distribuidoras, una con sede en California y dos en Texas. Además, está iniciando “con éxito” exportaciones a varios países, especialmente a Estados Unidos, de frutas preparadas, verduras congeladas y equipos del área metalmeccánica.<sup>2</sup>

Las ocho organizaciones que integran GIBSA son:

### *Organización Bimbo*

Aporta la mayor contribución a las ventas y utilidades del grupo. Está integrada por varias empresas cuyas plantas de producción se encuentran ubicadas en las principales ciudades del país: Ciudad de México, Guadalajara, Monterrey, Hermosillo, Veracruz, Irapuato, Villahermosa, Mazatlán, Chihuahua, Toluca, Mérida, San Luis Potosí, Puebla y Mexicali.

Desde estas plantas distribuye una variedad de productos de panadería bajo las marcas y líneas Bimbo y Sunbeam, e incluso una línea *premium* de productos con la marca Trigo.

La red de distribución de Bimbo cubre unos 220 mil establecimientos comerciales en el país, que son atendidos por más de 4 mil vendedores, la mayoría especializados en algunas líneas o marcas.

<sup>2</sup> *Grupo Industrial Bimbo*, Folleto 40 Aniversario, y entrevista con E. Mérito.

La marca Sunbeam se utiliza mediante un acuerdo de licencia con la empresa Q. B. A. de Nueva York. Con ella se efectúa la distribución regional de panes de caja, productos de bollería y pan tostado.

### *Organización Marinela*

Maneja la fabricación y distribución de las marcas: Marinela, Tía Rosa, Skändia y Lara. Se orienta a participar en los mercados de pastelitos, galletas, dulces, y pan dulce. Y en menor porcentaje, en los mercados de galletas saladas y pastas con la marca Lara.

Esta organización tiene sus antecedentes en los años cincuenta en los que se probó la fabricación y distribución de pasteles sencillos "espatuleados". En 1957 se inauguró Productos Marinela que años después pudo colocar a su producto líder: el Gansito Marinela.

La organización cuenta con plantas de producción en: Ciudad de México, Toluca, Guadalajara, Mexicali, Monterrey, Villahermosa y Puebla, y con facilidades adicionales de producción en Hermosillo y Veracruz. Cuenta con la mayor fuerza de distribución especializada del grupo, y cubre todo el territorio nacional.

### *Organización Wonder*

Fabrica y distribuye las marcas Wonder, Party y Suandy. El origen del control por GIBSA de Wonder se remite a 1964, cuando la Continental Bakin Co. incursionó en el mercado mexicano intentando ganar una porción de los segmentos cubiertos por Bimbo y Marinela. Años después la empresa estadounidense abandonó su empeño y dejó en manos de accionistas mexicanos su control. En 1986 GIBSA adquirió la Empresa Continental de Alimentos, debido a lo cual ostenta la propiedad de la marca Wonder.

Wonder juega una "función estratégica" para el grupo siendo un "segundo" participante en el mercado. Su variedad de productos incluye: panes de caja, pastelitos, productos de bollería y pan tostado. La marca está aumentando su presencia nacional.

La marca Party comercializa una línea de galletas de precio moderado.

Suandy fabrica y distribuye productos de alta repostería, principal-

mente en tiendas de autoservicio. Entre los principales productos destacan: Pastisetas, Rosca de Panqué, Panqué Mármol y Pay de Nuez.

### *Organización Alpre*

Es una nueva división del grupo que fabrica y comercializa tres nuevas líneas de productos: Paty-Lu, Lonchibon y Milpa Real.

Paty-Lu es una línea que consta de productos de panadería y repostería que requieren venderse con la máxima frescura, son fabricados durante la noche y repartidos diariamente. Cuenta con plantas en la Ciudad de México, San Luis Potosí, Guadalajara y Monterrey. Entre sus productos se cuentan: Donuts, trenzas, berlínesas y garibaldis. Lonchibon es una línea de alimentos preparados listos para comerse en el punto de venta.

### *Tortillas de maíz Milpa Real*

Busca la participación del grupo en un producto básico, tradicional y muy popular. Cuenta con facilidades de producción en el Estado de México y en San Luis Potosí y se empieza a comercializar bajo la marca Milpa Real en diversas ciudades.

Iniciado formalmente el proyecto en noviembre de 1990, se ha investigado y monitoreado la situación de la industria de la tortilla, especialmente en Estados Unidos. A un precio que se reconoce "superior" por la propia empresa, se señala que se "ha desarrollado un producto calidad *premium*" —sabor, calidad, textura y color.

### *Organización Barcel*

Fabrica y comercializa botanas y *snacks* salados a nivel nacional. La primera planta se estableció en Querétaro. Actualmente operan dos fábricas: Barcel del Norte (1982, Gómez Palacio, Durango) para atender el norte y noroeste del país. En 1990 se instaló en Lerma, Edo. de México, otra más. Señala el grupo que "esta planta es la más grande y moderna de esta división, siendo motivo de orgullo para el país".

Ambas fábricas producen papas fritas con diversos condimentos con las marcas Barcel y Chip's y productos de maíz, cacahuates y semillas.

La organización tiene planes de expansión y diversificación, tanto nacional cuanto internacionalmente.

### *Organización Ricolino*

Produce y distribuye dulces, chocolates y chicles. Algunos de sus productos son líderes de sus mercados, como paletas Payaso, Bubulú y Ktanky.

Tiene tres plantas: Ciudad de México, San Luis Potosí y Puebla. Está incursionando en mercados de exportación tanto a Estados Unidos cuanto a Centroamérica, Sudamérica y Europa. Recientemente negoció la distribución exclusiva de la línea de chicles estadounidenses Wrigley's.

### *Organización Altex*

Es el sector del grupo que reúne a varias empresas de diversificación e integración vertical, que contribuye a los objetivos generales de abastecimiento de materias primas, maquinaria, equipo y servicios, asegurando calidad uniforme, abasto, oportunidad de las empresas de grupo en el mercado en general, tanto nacional cuanto de exportación. Consta de 11 empresas:

*Frexport, S. A. de C. V.*, que se dedica a la elaboración de mermeladas, cajetas y ates para el consumo industrial y de consumo masivo, y al procesamiento de frutas y vegetales para el mercado de exportación. Cuenta con una planta en Zamora, Michoacán, que cubre las necesidades de clientes nacionales y extranjeros y con instalaciones para investigación agrícola en Celaya, Guanajuato.

*División Agrobiotec.* Frexport cuenta con otra división dirigida a la compra venta, beneficio y desarrollo de productos agrícolas, como son frutos secos y semillas.

*Industria Molinera San Vicente de Paul, S. A. de C. V.* (Ciudad de México), *Industria Molinera del Valle de San Jorge, S. A. de C. V.* (Lerma, Edo. de México), e *Industrial Montserrat, S. A. de C. V.* (Veracruz).

*Maquindal, S. A. de C. V.* Desarrolla, fabrica y vende maquinaria para la industria del ramo alimentario. Al decir del grupo produce equipos de la más alta calidad y utiliza las más altas tecnologías que hay en el mercado. Ofrece asesoría y servicio a la industria alimentaria. Fabrica principalmente tableros eléctricos, sistemas automáticos de transportación, hornos de panificación, envolvedoras y enfriadoras.

*Proarce, S. A. de C. V.* Inició operaciones en 1990 con la finalidad de producir artículos de plástico en general. Entre éstos: charolas para el manejo y distribución del pan, cajas o tinas para botanas, cajillas individuales para pan de dulce, juguetes ensamblables para promociones y exhibidores plásticos de diferentes tamaños.

*Moldes y Exhibidores, S. A. de C. V.* En 1986 inicia sus actividades con la fabricación de moldes para la industria de la panificación, así como exhibidores de alambre para botanas, dulces, pan y jaulas para la transportación de éste. También desarrolla carrocerías de fibra de vidrio para vehículos de transporte y estructuras metálicas para la industria de la construcción. Desde 1992 inició la exportación a Estados Unidos.

*Interrefacciones, S. A. de C. V.* Se dedica a la comercialización de partes, accesorios y refacciones dentro del ramo automotriz e industrial.

*Autovend, S. A. de C. V.* Una de las empresas más jóvenes del grupo. Su principal función es la comercialización mediante la instalación y servicios de máquinas expendedoras de los diferentes productos Bimbo, Marinela, Tía Rosa, Barcel, Ricolino y Lonchibon.

*División Exbim.* Una división del Corporativo Altex, se establece y desarrolla para abrir campo hacia el comercio internacional y agilizar los procesos de importación y exportación de las fábricas que hoy conforman el grupo, y que son sus principales clientes.

*División Internacional.* Bimbo de Centroamérica, S. A. (Guatemala); Alimentos Elaborados, S. A. (Chile); Industrias Marinela de Venezuela, C. A.; Bimbo de El Salvador, S. A. de C. V. Además se cuenta con plantas panificadoras en Argentina y tortilladoras en Estados Unidos.

## II. UN POCO DE HISTORIA

El inicio de las operaciones de Bimbo se remonta al 2 de diciembre de 1945. Su primera razón social fue *Panificación Bimbo, S. A.* La línea de productos eran cuatro: pan grande, pan chico, pan negro y pan tostado. La planta inició con 38 personas y el primer día el reparto se realizó con 10 vendedores. Posteriormente se amplió la línea de producción a la panquelería, el pan molido, el pan a cuadritos y las barritas

de pan. En 1952 se inauguró la línea de bollería. En 1953 se fundó la planta de Guadalajara. En 1957 se inauguró la fábrica de pasteles Productos Marinela, S. A. de donde surgieron, además de los pasteles, tres pastelitos para envolverse: Gansitos, Negritos y Bombonetes. En 1959 se abrió la cuarta fábrica: Bimbo del Norte, en Monterrey.

En 1960 un colaborador de Bimbo se separó de la empresa y fundó la Panificadora Mexicana que producía el Pan Rey y el pastelito Pipiolo. Nueve meses después la empresa fue comprada por Bimbo. Este mismo excolaborador de Bimbo se asoció con los antiguos dueños de Pan Ideal y produjeron Pan Fiel, Pan, Pasteles Tip Top y nuevamente los pastelitos Pipiolo. Los socios de estas empresas vendieron posteriormente sus acciones a Continental Baking, Co. la que en 1964 y con el nombre de Continental de Alimentos lanzó los productos Wonder al mercado mexicano.

Para enfrentar a la competencia de Wonder se creó un plan mercadológico que incluía la necesidad de enfrentar a esta marca con otra también estadounidense. Con ese fin Bimbo obtuvo la autorización de la empresa Quality Bakers of America (QBA) para utilizar en México la marca Sunbeam, por medio de la sociedad llamada Alimentos Internacionales, S. A. Los productos Sunbeam salieron al mercado en 1964.

Como respuesta a los pastelitos Twinky Wonder, Productos Marinela lanzó al mercado en 1967 los Submarinos y “de esta manera, con un producto similar, se logró ganar la superioridad en ese subsegmento del mercado”.<sup>3</sup>

En 1986 GIBSA adquirió la empresa Continental de Alimentos y tiene a partir de entonces la propiedad de la marca Wonder en el país. El folleto del 40 aniversario de Bimbo narra brevemente esta historia con las siguientes palabras: “En 1964 Continental Baking Company incurrió en el mercado mexicano intentando obtener una fuerte participación en los segmentos cubiertos por Bimbo y Marinela; tiempo después abandonaría su aventura dejando la empresa en manos de sus socios mexicanos. . . .”<sup>4</sup>

En 1962 se creó la oficina corporativa Central Impulsora, S. A., que tendría por objeto planear, asesorar, coordinar y dirigir los negocios de la organización. La empresa se orientó por la doctrina social-cristiana.

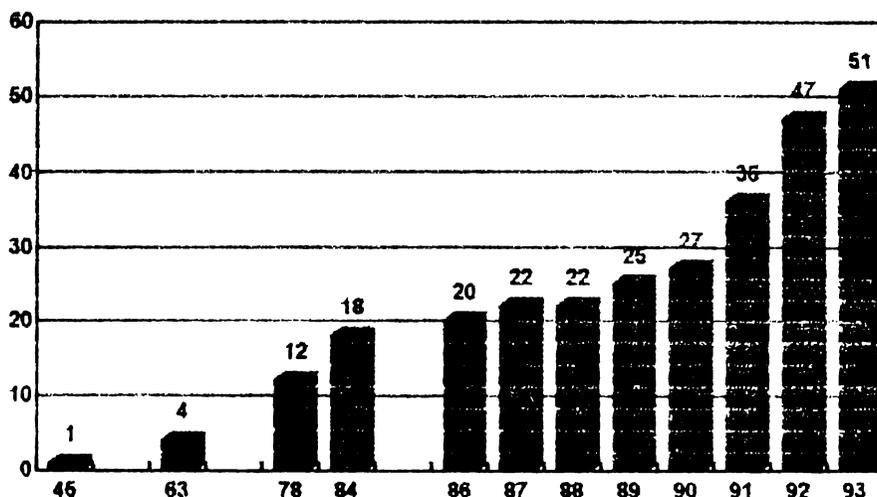
<sup>3</sup> Organización Bimbo, *Nuestra historia*, México, 1985, p. 55.

<sup>4</sup> Grupo Industrial Bimbo, *Folleto* . . . , p. 12.

En 1962 Jaime Jorba que había compartido la gerencia general de Panificación Bimbo con Lorenzo Servitje viajó a España con la idea de fundar Bimbo España. Trabajó varios años en esta nación asociado a un grupo de estadounidenses con los cuales fundó cuatro fábricas: en Barcelona, Madrid, Palma de Mallorca y Santander. Al parecer la intensa movilización de los sindicatos después de la caída de Franco propició que las relaciones laborales en Bimbo España se tornaran insostenibles, lo cual fue un factor decisivo para que el señor Jorba decidiera regresar a México, vendiendo las acciones a sus socios. Desde entonces la marca Bimbo continúa operando en España, pero sin ningún vínculo con la organización mexicana.<sup>5</sup>

En la gráfica 1 puede apreciarse la evolución del número de plantas de GIBSA entre el periodo 1945 y 1993. Nótese que la expansión fuerte viene a partir de los años ochenta. En efecto, según la información proporcionada por la empresa, entre 1945 y 1978 —en 33 años— se pasó de 1 a 12 plantas. En 1984 ya eran 18 plantas y en 1993, 51 plantas.

GRÁFICA 1. Número de plantas de GIBSA. 1945-1993



<sup>5</sup> Esta historia se nutre con la información contenida en "Nuestra Historia" de Bimbo, en la revista *Expansión* que en su número del 30 de septiembre de 1992, en el artículo "Bimbo: Pan Latinoamericano" dice: "El primer intento nunca es sencillo. En efecto, la primera incursión internacional de GIBSA fracasó, cuando debió ceder su marca en España..." Y de la entrevista con E. Mérgo de la Empresa Altex de GIBSA.

## III. RASGOS DE LA INDUSTRIA DEL PAN

Aunque sabemos que Bimbo ya no debe ser catalogada sólo como una industria de pan, se ha considerado conveniente utilizar las cifras agregadas de esta industria para contribuir a contrastar su importancia relativa.

De acuerdo con los resultados oportunos de los censos económicos de 1994, la rama 3115 "Elaboración de Productos de Panadería" muestra los siguientes agregados en 1993.<sup>6</sup>

Unidades económicas	22 684
Personal ocupado total	126 237
Remunerado	91 310
No-remunerado	34 927

Respecto a los gastos e ingresos de la rama se tiene en miles de nuevos pesos:

Gastos totales	6 526 592.6
Remuneraciones totales	1 576 271.7
Ingresos totales	10 195 064.9
Ingresos/gastos totales	56.2%
Remuneraciones/gastos totales	24.1%

En el cuadro 1 se puede observar la participación porcentual respecto del valor total del PIB de cada año. Nótese que las ventas netas totales de GIBSA representaron en 1992 y 1993 casi medio punto porcentual del PIB (0.48 y 0.45 por ciento, respectivamente) y casi la totalidad del valor de la rama 131.

<sup>6</sup> INEGI, *Censos Económicos 1994*, Resultados oportunos. Tabuladores básicos, p. 84.

CUADRO 1. *Participación porcentual en el PIB*  
(Porcentaje)

<i>Año</i>	<i>PIB total</i>	<i>PIB manufac- turero</i>	<i>División 1 alimentos, bebs. y tab.</i>	<i>Rama 13 harina de trigo</i>	<i>Rama 131 panes y otros productos de harina</i>	<i>Bimbo ventas netas</i>
1980	100.0	23.03	5.55	0.57	0.54	0.23
1981	100.0	22.33	5.33	0.48	0.51	0.24
1982	100.0	21.25	5.31	0.54	0.56	0.25
1983	100.0	22.58	5.24	0.61	0.61	0.25
1984	100.0	23.85	5.49	0.65	0.66	0.26
1985	100.0	23.36	6.08	0.59	0.56	0.20
1986	100.0	24.70	7.01	0.83	0.66	0.13
1987	100.0	26.04	6.66	0.83	0.65	n.d.
1988	100.0	27.16	6.63	0.68	0.59	n.d.
1989	100.0	24.63	6.24	0.57	0.53	n.d.
1990	100.0	22.75	5.91	0.49	0.46	n.d.
1991	100.0	22.25	5.80	0.49	0.46	n.d.
1992	100.0	21.17	5.77	0.51	0.48	0.48
1993	100.0	20.12	5.75	0.52	0.49	0.45

FUENTE: INEGI, *Sistema de Cuentas Nacionales*. Varios años.

#### IV. IMPORTANCIA Y CARACTERÍSTICA ACTUALES DEL GRUPO

##### *Importancia*

Además del relevante hecho de que las ventas netas de GIBSA representaron un valor equivalente a casi medio punto porcentual del PIB en 1992 y 1993, constituye la única empresa productora y distribuidora en la industria del llamado *pan de caja* en México, pues como se ha dicho, el grupo controla la marca Bimbo, pero igualmente controla las marcas Wonder, Sunbeam, Frigorio, Swandy, haciéndose la competencia a sí mismo o cubriendo segmentos especializados del mercado. Adicionalmente existe el hecho de que es líder o tiene una fuerte participación en el mercado con el resto de los productos que produce y comercializa.

La importancia del grupo no sólo se refleja en el interior de las ramas en que participa: en 1993 GIBSA ocupó el número nueve en la lista de la revista *Expansión*, de las 500 empresas más grandes del país, ordenadas por el tamaño de sus ventas. Éstas llegaron a los 5 096.9 millones de nuevos pesos y situaron a Bimbo como el grupo de la industria alimentaria con mayor volumen de ventas del país, por arriba de trasnacionales como la Compañía Nestlé, S. A. de C. V. (lugar 10 entre las 500), o al Grupo Industrial Maseca (lugar 34), Anderson Clayton & Co (lugar 50). Arriba de Bimbo, en 1993 sólo se clasificaron: Pemex con ventas totales por 82 790.5 miles de millones de pesos (16 veces mayores que Bimbo), Telmex con 24 601.6 miles de millones de pesos (4.8 veces mayores que Bimbo), Cifra con 14 231.1 miles de millones. Y después: General Motors, Chrysler, Gigante, Controladora Comercial Mexicana y Grupo Modelo.

GIBSA también se encuentra entre las principales empresas exportadoras del país, si bien en un lugar más modesto: el número 100. En 1993 alcanzó un valor de exportaciones por 24.8 millones de nuevos pesos.

Asimismo, el GIBSA está considerado como una de las “empresas globales” mexicanas, junto con Cemex, Camesa, Condumex, Cydsa, Desc, EPN, Grupo Chihuahua, Grupo México, Hérdez, ICA, Intercerámic, Peñoles, Pulsar, Quadrum, Real Turismo, Sidek, TAMSA, Televisa, TMM, Tremec y Vitro.

La “globalización” de Bimbo ha consistido en la compra de plantas paneras en Guatemala, Chile, El Salvador, Colombia y Argentina,<sup>7</sup> así como una asociación estratégica con Sara Lee de Estados Unidos, para distribuir sus productos en México (por la extensa y eficiente red de distribución con que cuenta la empresa). En el haber de la experiencia internacionalizadora de GIBSA cuenta con el descalabro en España, historia ya remota.

### *La asociación estratégica con Sara Lee*

La historia de la asociación estratégica con Sara Lee es la siguiente: “Las asociaciones estratégicas son el arma más efectiva que Servitje ha encontrado para la expansión del negocio que dirige”. La mejor prueba se encuentra en su sociedad con Sara Lee Corporation, el coloso estadounidense de la pastelería (entre otros numerosísimos productos).

<sup>7</sup> *Expansión*, 29 de abril de 1992, p. 54.

Sara Lee decidió incursionar en México hace algunos años, pero de inmediato se topó con dos problemas que afectaron la penetración de sus productos: por un lado, cómo armar canales de distribución en un país de geografía tan complicada; por otro, sus precios eran demasiado elevados en comparación con los de su competencia.

Por tanto, los directivos de la firma estadounidense se acercaron a su competidor. Por supuesto, a Bimbo, con la que ya tenían ciertas relaciones comerciales —le compraban frutas y moldes de pastelería—. El encanto de la red de distribución de la empresa de los Servitje (tal vez el más eficaz del país) sedujo a Sara Lee.

Pero Bimbo no es un distribuidor, es un grupo industrial —anota Servitje— Sara Lee no es la primera empresa que acude a nosotros para proponer algún tipo de sociedad con el fin de distribuir sus productos. Todas las propuestas de ese tipo las rechazamos.

Comenzaron largas y arduas negociaciones, que finalmente condujeron a un acuerdo mediante el cual la panificadora mexicana distribuiría los productos Sara Lee —exclusivamente de pastelería— pero también ésta última invertiría en una cadena de sistemas de transporte y distribución con refrigeración. Por otro lado, en el momento en que el volumen de ventas sea lo suficientemente abundante —en unos tres años, según estimaciones de Servitje—, se abrirá la posibilidad de asociarse con la estadounidense para instalar una planta en el norte del país, y otra en el sur de Estados Unidos.

### *Otras características destacadas del grupo*

*Fuerza de distribución.* Uno de los rasgos distintivos del grupo es la gran capacidad de distribución de sus propios productos. Se cuenta con cerca de 14 mil vehículos, 12 mil rutas que salen diariamente de más de 350 agencias distribuidoras, se atienden a casi un millón y medio de clientes y se realizan cerca de 400 mil visitas por día, seis días a la semana.

*Estrategia de distribución.* La estrategia de distribución de la empresa comprende un esquema participativo en el cual es de la mayor importancia el que los vendedores puedan acudir a surtir a sus clientes “justo a tiempo”. Ése se concibe como el óptimo de la distribución y venta: llegar cuando en el punto de venta ya no exista surtido de los productos del grupo dejados en la anterior visita, pero no permitir que pase el

tiempo sin que el punto de venta tenga mercancías para comercializar, hasta la siguiente visita.

*Alta liquidez de la empresa.* En la medida que la empresa distribuye directamente sus propios productos, y los entrega a los vendedores al detalle, cuenta con una gran liquidez, pues gran parte de sus ventas —80%— las cobra al contado en los mismos puntos de venta tan pronto como su red de distribución realiza las continuas visitas para surtir a sus clientes. El resto de las ventas las realiza a través de los grandes supermercados localizados en las zonas urbanas y que compran a crédito.

*Formas de financiamiento.* Como se mencionó antes, GIBSA cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores desde 1980. Como resultado de ello, se estima que en 1993 el 25% del total de sus acciones estaban en poder del público y 75% en manos de la familia fundadora.

En general se sostiene por parte del grupo que su expansión ha sido financiada básicamente con fondos propios. Empero, se tienen noticias de que en los años recientes la empresa fue beneficiaria de un crédito del Banco Mundial.<sup>8</sup>

*Integración vertical y formas de encadenamiento.* El grupo cubrió pasos iniciales encaminados a avanzar en su integración vertical desde fases tempranas. En este sentido se cita, por ejemplo, la importancia que se concedió desde casi el inicio al tener un taller que repara los vehículos destinados a la distribución de los productos de la empresa. En 1966 la bolsa de celofán con la que se empacaba el pan fue sustituida por bolsas de polietileno. Señala la organización que “así nació Corveflex, S. A., empresa dedicada casi exclusivamente a la extrusión de película de polietileno y a la impresión y formado de bolsas para las distintas necesidades de la organización”. En 1978, se sustituyó en la mayoría de los productos el celofán saranizado por el polipropileno. Para este efecto, el grupo se asoció en minoría con las empresas Novafilm, S. A. de C. V., y Novaflex, S. A. de C. V., dedicadas a su conversión e impresión”.<sup>9</sup> Sin embargo los pasos más decisivos en el avance a su integración vertical se han dado en los años ochenta: en 1983 se fundó Maquindal,

<sup>8</sup> Entrevista de los autores con E. Mérito de la organización Altex de GIBSA, en junio de 1995.

<sup>9</sup> Organización Bimbo, *Nuestra historia*, p. 59.

S. A.; en 1985 Interrefacciones, S. A. de C. V.; Moldes y Exhibidores en 1986, Proarce, S. A. de C. V. en 1990. Las tres industrias molineras que el grupo posee permiten autoabastecerse en un porcentaje significativo de las harinas de trigo que se requieren. Frexport le provee de las mermeladas y ates para el consumo industrial.

En materia de encadenamientos, el grupo resiente la dependencia de sus compras de trigo hacia el exterior, y la insuficiente y anticuada infraestructura de transporte del país, que no le permite agilizar ni abaratar sus flujos de materias primas, especialmente de trigo.

Enrique Mérito, funcionario de Altex, ilustra las dificultades que ocasiona la compra de trigo al extranjero y las dificultades y alto costo de su transporte una vez en el país:

“El trigo canadiense es generalmente de mayor calidad que el estadounidense porque la CWB controla las variedades que los granjeros cultivan, y es más estricto estableciendo las normas para limpieza y contenido proteínico. Como resultado, el trigo canadiense tiene una calidad más consistente. En Estados Unidos nosotros podemos obtener trigo de alta calidad pero tenemos que pagar un premio, y tenemos que buscar por la calidad requerida.

El problema es que es muy costoso transportar trigo de Canadá a México, y todavía estamos luchando con el problema de la volatilidad de los precios. Cuesta entre 21 a 23 dólares por tonelada embarcar trigo de Vancouver a Veracruz. Una vez que el trigo alcanza Veracruz, nos cuesta 17 dólares transportarlo a nuestros molinos. Y algunas veces cuando el grano está en el puerto no hay equipo de ferrocarril disponible para transportarlo. Idealmente nosotros quisiéramos comprar todas nuestras materias primas a productores mexicanos. Ello no sólo bajaría nuestros costos de producción, pero también contribuiría al desarrollo social y económico de los agricultores.”<sup>10</sup>

## V. POLÍTICAS DE LA EMPRESA PARA ENFRENTAR EL CAMBIO

En entrevista de la revista *Expansión* en 1992, Roberto Servitje Sendra, presidente ejecutivo de Bimbo, comentó la causa del éxito del grupo:

la fuerza actual de su empresa “se debe primordialmente a un milagro que se dio hace siete años”. Ese milagro no fue otra cosa que la visualización del director de este consorcio de un forzoso cambio en el horizonte económico

<sup>10</sup> Harvard Business School. Documento Grupo Industrial Bimbo, S. A. de C. V., noviembre de 1994.

del país. Aunque en realidad todavía no había grandes modificaciones en la política económica gubernamental, Bimbo inició una serie de planes de modernización e incorporación de tecnología de punta, de mayor capacitación del personal y arduos programas de calidad total. "Si eso no hubiese ocurrido, con la apertura y con el Tratado de Libre Comercio ahora delante de nosotros no tendríamos tiempo de reaccionar", anota. Lo cierto es que Bimbo ha invertido anualmente 100 millones de dólares para alcanzar eso que se llama competitividad internacional.<sup>11</sup>

Al decir del actual vicepresidente corporativo y director general de la organización Bimbo

algunas de las razones por las cuales fue posible sortear las crisis que fueron presentándose en los últimos tiempos, obedecieron fundamentalmente al manejo de una política de austeridad; al estímulo permanente de la productividad, logrado a través de varias campañas con excelentes resultados; a la aplicación del sentido común, por ejemplo, no caer en la tentación de endeudarse con dólares aparentemente "baratos", así como a la capitalización de las anteriores experiencias obtenidas en la crisis de 1976.<sup>12</sup>

En concreto: ¿cómo podría afectar a Bimbo el cambio en el ambiente económico en que se desempeñaba? Desde luego, el grupo tendría que confrontar la apertura a la competencia internacional de un mercado protegido. La competencia externa a Bimbo no se teme principalmente en el área del pan, aunque no se descarta del todo. Es en los terrenos de los dulces y chocolates, de las botanas y *snacks* donde más pudiera registrarse. En México, en el mercado de las botanas y los *snacks*, Bimbo ya tiene como competidor a Sabritas, de Pepsico. Y en materia de dulces y chocolates, potencialmente a industrias extranjeras importantes.

La política de tipo de cambio sobrevaluado que rigió en el país durante los últimos años de la pasada administración, posiblemente benefició a Bimbo por el abaratamiento de uno de sus insumos importados clave: el trigo. En especial esto pudo haber sido así dado que Conasupo se retiró de la comercialización internacional de granos básicos y retiró los subsidios existentes, que beneficiaban también a Bimbo.

Pero el peso sobrevaluado también restó competitividad a ciertos productos de Bimbo, como los ya mencionados dulces y chocolates y

<sup>11</sup> *Expansión*, septiembre de 1992, p. 61.

<sup>12</sup> Organización Bimbo, *Nuestra historia*, p. 66.

los productos de botanas y *snacks*. La devaluación del peso ha servido para ofrecer nuevos márgenes de protección a los productos mencionados, frente a la competencia externa, pero en cambio ha encarecido las importaciones presentes y futuras de trigo.

Bimbo es un grupo que inició su expansión sobre la base de su penetración en el mercado interno. Es hasta los años ochenta que comienza su transnacionalización, si no se incluye aquí la frustrada incursión al mercado español.

En lo que se refiere a la evolución de la economía nacional y las posibles políticas fiscales, desde luego que el abatimiento de la demanda interna le afecta a Bimbo, pues aun cuando está en proceso de globalización, la gran parte de sus ingresos dependen aún del mercado interno. Por el otro lado, políticas como una eventual eliminación de la tasa cero a los productos alimenticios, podrían también impactar al consumo de los productos de Bimbo.