



Bimbo: la panadería de todos los mexicanos

Grupo Bimbo es una empresa mexicana de panificación, líder y la más grande del mundo y una participante relevante en el mercado de los snacks. Nace en 1945, bajo el mando de don Lorenzo Servitje, dedicada a la fabricación de pan de caja siempre con la idea de consolidarse como un negocio sustentable, altamente productivo y plenamente humano.

El nombre de Bimbo apareció en una lista de propuestas elaborada por los fundadores dos años antes, en 1943. La principal hipótesis es que el nombre elegido resultó de la combinación de Bingo, el popular juego de azar y Bambi, la famosa película de Disney. Tiempo después, los fundadores se enteraron de que en italiano coloquial al niño (bambinos) se les dice bimbo. En húngaro la palabra significa capullo y en China, el fonema que se usa para designar al pan suena muy parecido a Bimbo.

Este caso fue escrito por Linda Cindy Eroza Valencia (cindy.eroza@tec.mx); Mireya Guadalupe González de la Garza (mireya.gonzalez@tec.mx), Juan Carlos Hernández Cruz (jc.hernandez@tec.mx) y Humberto Ramírez Palacios (hrp@tec.mx).

Agradecimiento especial al Grupo Bimbo por su colaboración en la escritura de este caso acompañante.

En 2021 la empresa, conformada en Grupo Bimbo desde hace tiempo, cuenta con más de 200 plantas en 32 países; más de 20 centros de distribución y más de mil 700 centros de ventas que, en conjunto, representan una de las redes de distribución más grandes del mundo. Sus principales líneas de productos incluyen pan de caja, bollería y pan dulce, entre otros; fabrica más de 13 mil productos con más de 100 marcas de reconocido prestigio. Sus acciones cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) bajo la clave de pizarra BIMBO.

Dentro de Latinoamérica, uno de sus principales mercados es Brasil y se pretende realizar un diagnóstico financiero en sus distintas áreas de negocios que permita identificar sus mecanismos de control y el manejo de su rentabilidad en un contexto integral. Desde hace años, Bimbo do Brasil produce los panes bisnaguinhas, tortas, panecillos y dulces “que amas”, presentes en el país suramericano. Sus principales marcas (Pullman, Plus Vita, Ana Maria, Laura, Firenze y Nutrella) están fuertemente ligadas a la familia brasileña y son sinónimo de calidad y tradición en sus mercados.

Figura 1. Logo de la empresa Bimbo.



Fuente. Grupo Bimbo, 2020.

Figura 2. Marcas en diferentes países del Grupo Bimbo.



Fuente. Grupo Bimbo, 2019.

Historia de la empresa

Grupo Bimbo es una empresa mexicana de panificación, líder en el mundo; es la más grande y, por lo mismo, participa de manera relevante en el mercado de los snacks a nivel global. La empresa fue fundada en México en 1945 y a 76 años de distancia, cuenta con un portafolio de más de 100 marcas de prestigio que producen más de 13 mil tipos de productos que forman parte del día a día de los consumidores.

Opera en 32 países de cuatro continentes y cuenta con más de 130 mil colaboradores. La infraestructura consiste en más de 200 plantas y alrededor de mil 700 centros de ventas estratégicamente localizados en varias ciudades de América, Europa, Asia y África. Actualmente tiene una de las redes de distribución más extensas del mundo con 2.8 millones de puntos de venta aproximadamente, alrededor de 53 mil rutas y sus principales líneas de productos incluyen pan de caja, bollería, pan dulce, pastelitos, galletas, english muffins, bagels, tortillas y flat bread, además de botanas saladas y productos de confitería, entre otros. Tiene productos que se adaptan a los gustos y costumbres de cada país, elaborados con recetas de las diferentes gastronomías.

Figura 3. Grupo Bimbo en la actualidad.



Fuente. Grupo Bimbo, 2021.

Sus acciones cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) bajo la clave de pizarra BIMBO y en el mercado extrabursátil de Estados Unidos a través de un programa de ADR Nivel 1, bajo la clave de pizarra BMBOY.ⁱ

Gobierno Corporativo México

Grupo Bimbo sigue las prácticas establecidas por la Bolsa Mexicana de Valores, sus órganos de gobierno están conformados por profesionales que cuentan con amplia experiencia y conocimientos de la industria en México.

Figura 4. Acerca de nosotros. Grupo BIMBO.



Fuente. Grupo Bimbo, 2021.

El máximo órgano de gobierno es la Asamblea de Accionistas, con facultad de designar a los miembros del Consejo de Administración.

El Consejo de Administración debe estar integrado por un mínimo de cinco y un máximo de veintiún consejeros propietarios, de los cuales, al menos 25 % deben ser independientes.

El Consejo de Administración es el órgano de gobierno encargado de establecer las estrategias de largo plazo, aprobar las principales decisiones de negocio, supervisar la administración, gestionar los riesgos, vigilar el cumplimiento normativo, así como elegir, evaluar y remover a los titulares de la Dirección General y de las demás direcciones relevantes de la empresa.

Identidad de la empresa: Misión, Visión y Valores

La MISIÓN es construir una [empresa sustentable](#), altamente productiva y plenamente humana.

Su VISIÓN para el año 2021 es transformar la industria de la panificación y expandir su liderazgo global para servir mejor a más consumidores.

Las creencias de la empresa son:

- Valoramos a la persona
- Somos una comunidad
- Conseguimos resultados
- Competimos y ganamos
- Somos operadores eficaces
- Actuamos con integridad
- Trascendemos y permanecemos en el tiempo

Figura 5. Grupo Bimbo tiene como propósito “Alimentar un Mundo Mejor”.



Fuente. Grupo Bimbo, 2020.

Brasil

Bimbo do Brasil produce panes, bizcochos, tortas, bollos y dulces; y a través de estos productos está presente todos los días en miles de hogares.

Sus principales marcas son: Pullman, Plus Vita, Ana Maria, Laura, Firenze y Nutrella.

Historia en el país suramericano

La empresa [Bimbo do Brasil](#) nace a través de la compra de Plus Vita y Pullman en 2001. Posteriormente, en 2007 se adquiere la compañía de Firenze y en 2008, la de Nutrella, con lo que complementa su portafolio de productos panificados.

Para entender la historia de Bimbo desde su llegada a Brasil es necesario conocer las historias de Plus Vita, Pullman y, más recientemente, de Nutrella. Plus Vita inicia sus actividades con dos colaboradores en un área de 9 m² para atender una demanda creciente de consumidores. Pronto se ven en la necesidad de crecer e instalan una fábrica en la calle Alexandre Mackenzie, para luego expandirse a dos calles más. En 1989, Plus Vita cumple 50 años y pasa a ser controlada por Santista Alimentos, una empresa del Grupo Bunge dedicada a industrializar y comercializar comida. En 1995 Santista compra Pullman, que se integra a Plus Vita Ltda. El 16 de marzo de 2001, Plus Vita Ltda. se convierte en parte del Grupo Bimbo (Bimbo Brasil, 2010).

Por otra parte, en 1950 se inaugura Pan Americano Ind. y Com. S.A., una moderna panadería que introduce un revolucionario proceso de panificación mecanizada. Hacia 1953 se lanza al mercado el primer pan de molde de Brasil: el Pan Pullman. Se enfocan en fortalecer aún más su imagen ante el público, por lo que patrocinan y nombran un programa infantil de televisión, "Pullman Junior", que se mantiene al aire durante 23 años. Tiempo después, en 1961, la empresa panadera se transforma en industria y años después, en 1995, comienza una nueva fase: Grupo Bunge adquiere Pan Americano y cambia su razón social a Pullman Alimentos S.A. Por último, el 16 de junio de 1996, con el proceso de incorporación finalizado se convierte en Plus Vita S.A. (Grupo Bimbo, 2018).

La historia de Nutrella también inicia en la década de 1950, cuando la familia de Albino Neitzke (de inmigrantes alemanes) abre una pequeña panadería en Novo Hamburgo/RS. Gracias al desarrollo económico resultante, la familia se traslada a Porto Alegre, donde se inaugura una de las panaderías más tradicionales de la ciudad: Victoria. Con el paso del tiempo los negocios siguen prosperando. El 1 de enero de 1972 se funda la Industrial de Alimentos Biscosul Ltda. En 2001, una asociación con el BNDSPAR permite la inauguración de una nueva planta fabril en la ciudad de Mogi das Cruzes/SP y la empresa opta por cambiar la razón social a Nutrella Alimentos S.A. Finalmente, el 8 de mayo de 2008, Bimbo la compra (Grupo Bimbo, 2018).

Crecimiento de Brasil a través de los años

2007

Bimbo lanza Pullman Rap10 e inaugura un nuevo segmento en el mercado de comidas rápidas a base de masa semilista. Creado con el fin de atender las tendencias del mercado, la vida agitada y con múltiples actividades de la mayoría de las personas, por lo que la incorporación de alimentos rápidos y fáciles que combinan ingredientes saludables y productos versátiles, representa un segmento muy importante en el mercado (Bimbo Brasil, 2007). Rap10 es la versión sudamericana de la tortilla de harina Tía Rosa en México y se ha constituido en una solución *on the go* para los consumidores en esos países.

2008

Más adelante, tras adquirir las panaderías industriales Pullman y Plus Vita en 2001 y Panificio Laura en 2007, Grupo Bimbo enfoca su mirada en Nutrella y cierra un acuerdo para la compra de 75 % del gaucho Nutrella para convertirse en el líder en pan industrializado en Brasil (CNNExpansión, 2008).

2010

Grupo Bimbo, a través de su marca Plus Vita, lanza al mercado Crocantísimo, inaugurando un nuevo segmento en el mercado de *snacks* con crocancia extrema y formato innovador de mini rebanada de pan (Grupo Bimbo, 2010).

En el mismo año, Bimbo expande su presencia en Brasil con nueva fábrica en Minas Gerais. Con esta inauguración consigue su primera fábrica en Contagem, región metropolitana de Belo Horizonte, y ya contabiliza siete plantas en el país (CNNExpansión, 2010).

2012

Dado que Brasil es un país estratégico para el crecimiento mundial de Grupo Bimbo, deciden abrir su primera fábrica en la región Centro-Oeste, Brasilia, con una inversión de 29 millones de dólares. Esto con el fin de aumentar la distribución de productos Pullman, Nutrella, Ana Maria y Crocantísimo (Grupo Bimbo, 2012).

2017

A mediados de 2017 Grupo Bimbo invierte en aceleración de *startups*. Para este momento la industria de panificados ya cuenta con más de 70 años de actuación en Brasil y, por lo tanto, presenta Bimbo Ventures. Esta iniciativa fue creada para tener un “área especialmente dedicada a encontrar y promover proyectos de innovación con alto potencial en diversos temas, tales como materiales, alimentos y nuevos productos; cadena de suministros, automatización y operaciones; distribución; métodos de pago y transacciones, energías renovables y retail; entre otros” (New Trade - Industry, 2017).

2020

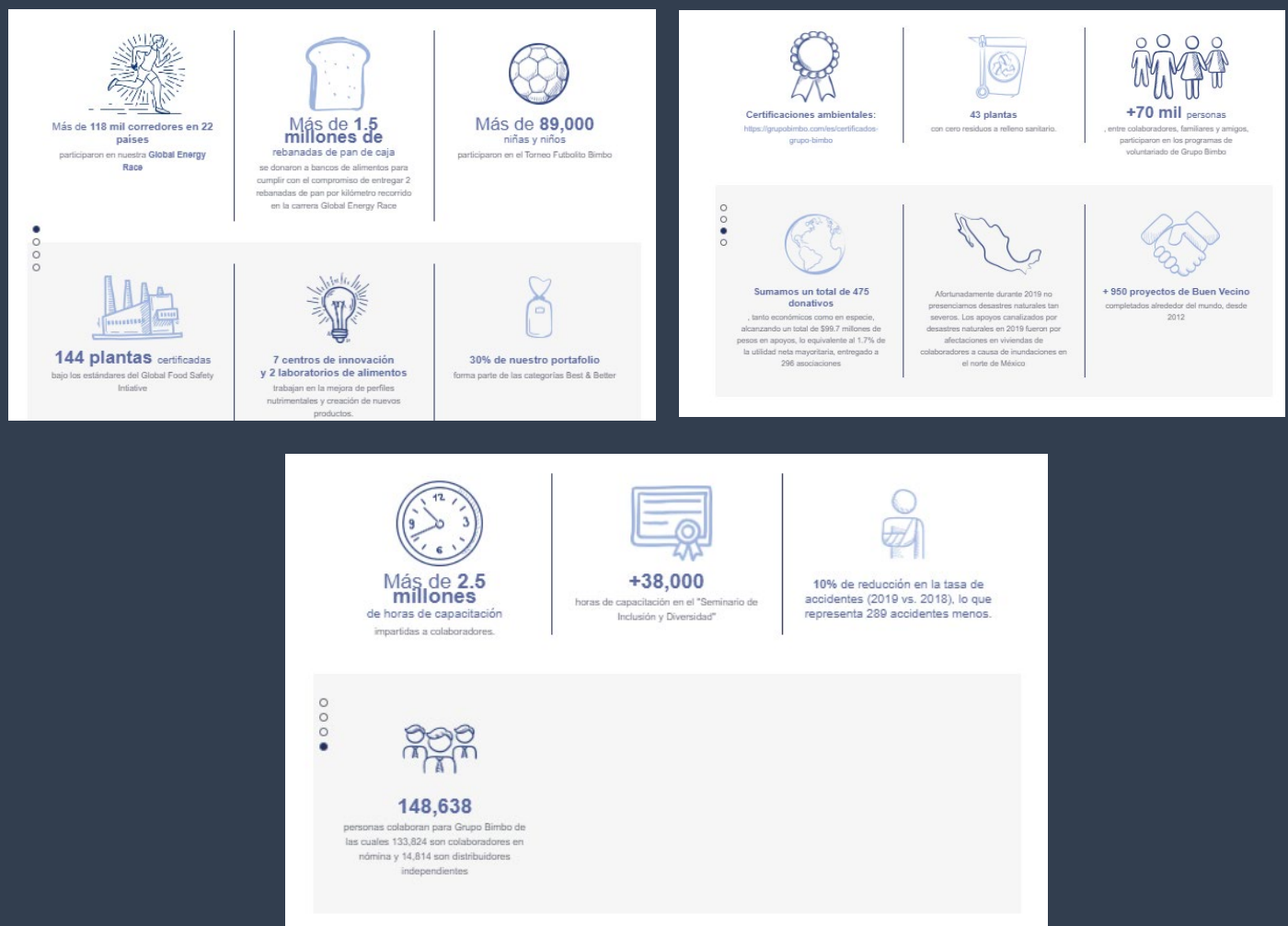
Con la reciente pandemia ocasionada por la enfermedad COVID-19, diversas empresas realizan alianzas para potenciar iniciativas. De esta manera, [Bimbo do Brasil](#) y algunas marcas de cerveza como Heineken, Ambev y Wickbold se unen para producir toneladas de panes hechos con malta para comunidades vulnerables, lo cual se traduce en una producción de 540 mil rebanadas de pan para donación (Meio & Mensagem, 2020).

SUSTENTABILIDAD

Con el “Propósito de Alimentar un Mundo Mejor”, la empresa presenta un camino sustentable al generar desarrollo económico y bienestar en las comunidades, cuidar el medio ambiente, desarrollar productos de calidad superior (con opciones para todos) que alimentan y deleitan, así como al promover estilos de vida saludable.

También al ser más humana, valorando a las personas, su potencial, talento y virtudes.

Figura 6. La sustentabilidad en números de la empresa.



Fuente. Grupo Bimbo, 2020.

COMPETENCIA DEL SECTOR

Grupo Bimbo pertenece al sector de productos de consumo frecuente en el ramo de alimentos. Según la Bolsa Mexicana de Valores, en la siguiente tabla se puede observar el grupo de empresas que pertenecen a este ramo.

Tabla 1. Productos de consumo frecuente.

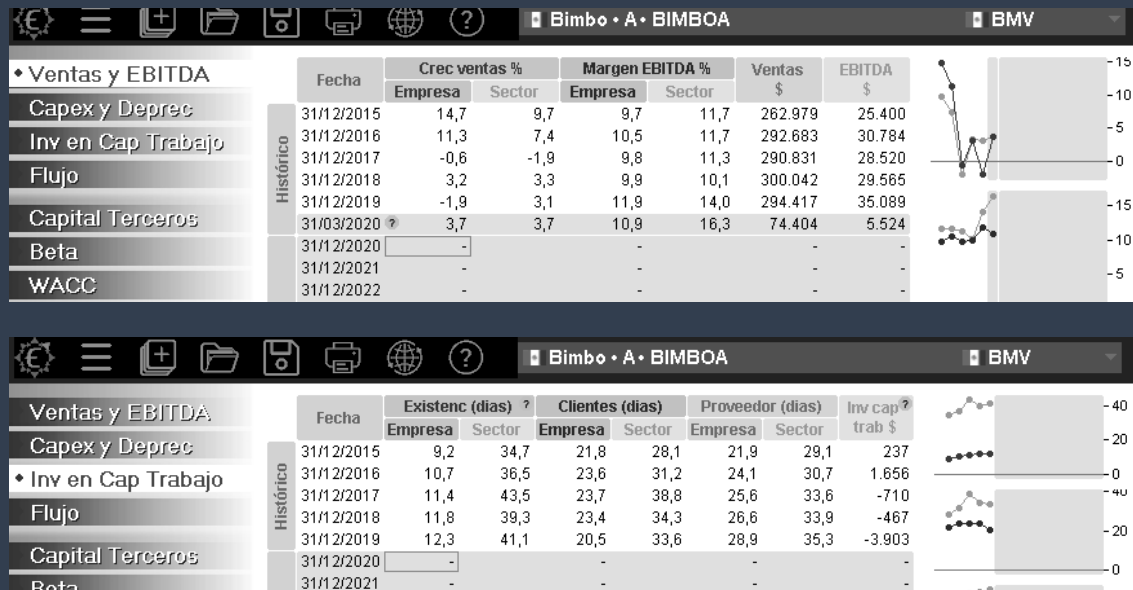
Tipo de mercado	Capitales
Tipo de instrumento	Acciones
Tipo de empresa:	
Sector	Productos de consumo frecuente
Subsector	Alimentos, bebidas y tabaco
Ramo	Alimentos
Clave emisora	Razón social
AGRIEXP	AGROINDUSTRIAL EXPORTADORA, S.A. DE C.V.
BACHOCO	INDUSTRIAS BACHOCO, S.A.B. DE C.V.
BAFAR	GRUPO BAFAR, S.A.B. DE C.V.
BIMBO	GRUPO BIMBO, S.A.B. DE C.V.
GRUMA	GRUMA, S.A.B. DE C.V.
HERDEZ	GRUPO HERDEZ, S.A.B. DE C.V.
INGEAL	INGEAL, S.A.B. DE C.V.
LALA	GRUPO LALA, S.A.B. DE C.V.
MINSA	GRUPO MINSA, S.A.B. DE C.V.
SAVIA	SAVIA, S.A. DE C.V.

Fuente. Bolsa Mexicana de Valores, 2020.

Es importante mencionar que la empresa GRUMA es su principal competencia en México y Flowers en Estados Unidos. El resto de las empresas del sector son poco comparables por los distintos procesos productivos y, por ende, sus ratios, principalmente el de rotación y rentabilidad, varían.

Por otro lado, dentro de la plataforma Economatica es posible observar el comportamiento de Grupo Bimbo en cinco aspectos importantes que permiten compararla con el sector. Dichos aspectos son: ventas, ebitda, existencias, cuentas por cobrar y pago a proveedores.

Figura 7. Comportamiento del Grupo Bimbo.



Fuente. Economatca, 2020.

TENDENCIAS EN ALIMENTACIÓN

Actualmente se presentan nuevas oportunidades para cumplir con nuestras metas de salud y bienestar. Existen algunas tendencias de alimentación como la llamada “dieta limpia” que están dictando el cambio hacia una salud óptima, guiadas por especialistas en nutrición (Ramírez, 2020).

Pero una buena alimentación no solo está relacionada con la alimentación saludable, también es un tema vinculado al desempeño. Los niños que siguen una dieta y alimentación saludable mejoran sus notas, según el V Observatorio sobre Hábitos Nutricionales y Estilos de Vida de las Familias (ABC, 2018).

“Independientemente de otros factores que inciden en este desarrollo como la genética o el ámbito socioeconómico, es muy importante que, junto al bienestar emocional, el niño disponga de una dieta saludable con todos los nutrientes que contribuyen a este proceso cognitivo que determina la capacidad de concentración, atención o memoria y el aprendizaje”, explica el doctor Rafael Casas (ABC, 2018).

Con lo turbulento y atípico que fue el 2020, las predicciones de este año son por decirlo de una forma, conservadoras en comparación con las tendencias de otros años. Con la pandemia sin finalizar, se mantiene por ejemplo el regreso a la cocina en muchos hogares, pero también la búsqueda de comidas que ofrezcan confort (Martínez, 2021).

En un ambiente de incertidumbre como el que representa la pandemia COVID-19, se espera que las personas no se aventuren con nuevos sabores, sino que seguirán realizando recetas conocidas, comida que remonta al hogar y al pasado (Martínez, 2021).

COVID-19

El 2020 trajo consigo un hecho sin precedentes que ha puesto un reto a nivel global: la pandemia por COVID-19.

Figura 8. Colaboradores en planta en Grupo Bimbo.



Fuente. Grupo Bimbo, 2020.

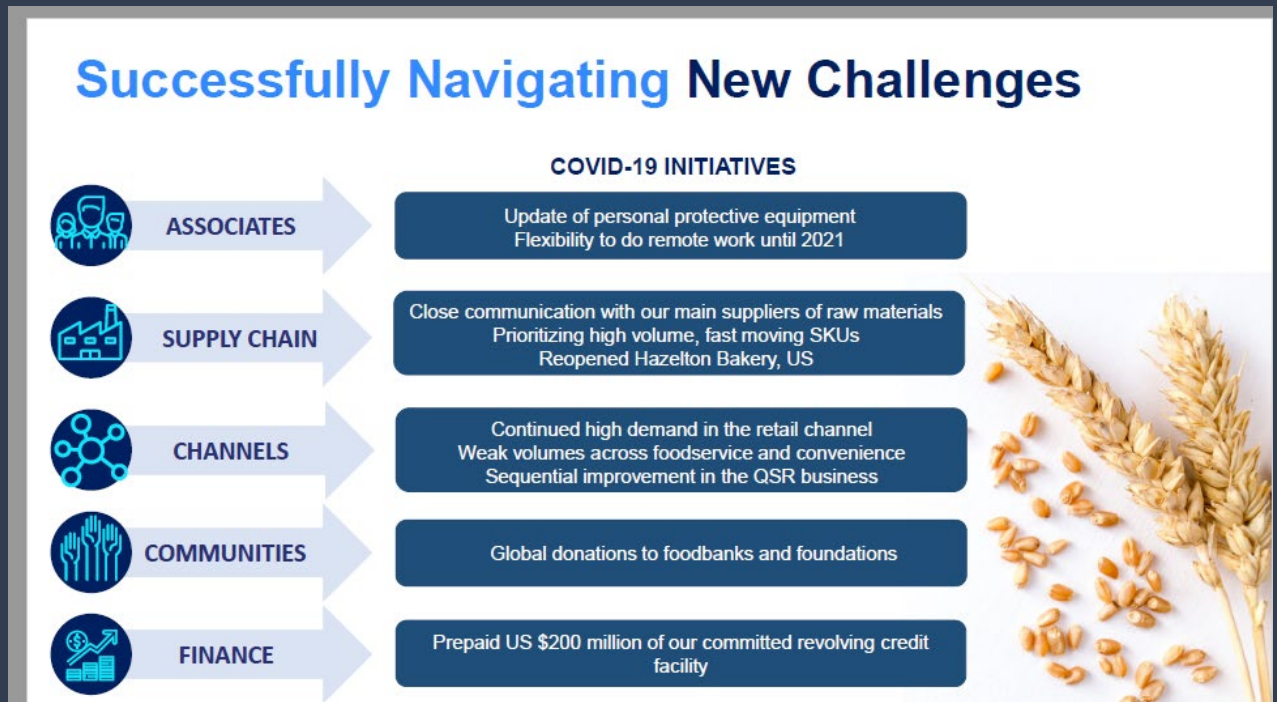
Desde el inicio de la contingencia, Grupo Bimbo se comprometió a laborar con estrictas medidas de seguridad para que las plantas pudieran funcionar a su máxima capacidad, garantizando la disponibilidad, frescura e inocuidad de nuestros productos (Grupo Bimbo, s.f.).

“En Grupo Bimbo, se ha reiterado el compromiso global al realizar acciones que permitan cuidar de los colaboradores, atender a los clientes y consumidores con todas las medidas de prevención y seguridad; servir a la comunidad a través de diferentes iniciativas de apoyo, así como mantener para todas las familias, la disponibilidad de nuestros productos, los cuales son elaborados bajo los más altos estándares de calidad, inocuidad e higiene”. (Grupo Bimbo, s.f.).

La empresa además realizó donativos a bancos de alimentos, pensando en los más vulnerables y otorgó apoyos económicos y en especie para que el personal médico y hospitalario realicen su misión con más seguridad (Grupo Bimbo, s.f.).

Consulta el siguiente link para más detalle sobre sus cuidados en productos, servicios y apoyos: <https://www.grupobimbo.com/es/sala-de-prensa/acciones-covid>

Figura 9. Iniciativas desarrolladas por la empresa ante la contingencia.



Fuente. Grupo Bimbo, 2020.

ESTADOS FINANCIEROS MÉXICO Y BRASIL

Para conocer la información financiera de ambos países se muestran los estados financieros principales que son: el estado de situación financiera y [el estado de resultados integral para México](#), teniendo como fuente la herramienta de Economática.

También se podrán observar los estados financieros de [Bimbo Brasil](#) proporcionados por la empresa en su moneda original, que son los reales brasileños y en dólares.

Adicional, y utilizando la herramienta Economática, se comparten diversos indicadores financieros para ambos países, [Brasil](#) y [México](#).

En cuanto a la política de pago a proveedores es importante mencionar que Bimbo maneja un plazo promedio de 45 días

BIMBO PODCAST EGADE BUSSINESS SCHOOL

A continuación, se presenta [la entrevista](#) que realiza el Decano de la Escuela de Negocios del Tec de Monterrey, Ignacio de la Vega, al Presidente del Consejo y Director General de Grupo BIMBO, Daniel Servitje Montull, el 12 de enero de 2021.

El rol de la Contraloría Financiera

Hoy por hoy las empresas públicas se caracterizan por:

- Generar la rentabilidad y el crecimiento que el mercado requiere.
- Cumplir con la normatividad financiera y fiscal.
- Adecuar la gestión de riesgos.
- Aplicar el gobierno corporativo y sus mejores prácticas a nivel nacional e internacional.

Ante estas condiciones, el rol del Contador@ Público es el de un estratega que, mediante herramientas de diagnóstico financiero y gestión de riesgos, propone acciones para asegurar la creación de valor en la empresa. Asimismo, ayuda en el análisis financiero y la gestión de riesgos claves para la toma de decisiones.

El contador Jorge Sánchez maneja la contraloría financiera de la empresa en México y tiene la inquietud de entender las mejores prácticas de negocios que están manejando en Brasil, por lo que se pregunta qué está pasando con ellos. Para el cierre del primer trimestre de 2021, Jorge, junto con su equipo, detonará la estrategia a seguir en los próximos meses. Presentará ante el Consejo sus observaciones y propuesta de mejora sobre los indicadores financieros y los mecanismos de control correspondientes.

Con todo el contexto presentado de grupo BIMBO y la información financiera de México y Brasil para la empresa se desea comprender el análisis financiero y la gestión de riesgos, teniendo como columna vertebral la rentabilidad de ambos países para su comparación, ¿Qué tenemos que hacer para mantener las buenas prácticas? ¿Qué tenemos que hacer para mejorar las áreas de oportunidad que se presentan?

BIBLIOGRAFÍA

ABC de España. (07 de junio de 2018). Los niños con alimentación saludable mejoran sus notas. Recuperado de https://www.abc.es/familia/educacion/abci-ninos-alimentacion-saludable-mejoran-notas-201806070228_noticia.html?ref=https:%2F%2Fwww.google.com%2F

CNNExpansión. (07 de mayo de 2008). Bimbo da una gran mordida a Nutrella. Recuperado de <https://expansion.mx/negocios/2008/05/07/bimbo-da-una-gran-mordida-a-nutrella>

CNNExpansión. (19 de agosto de 2010). Bimbo refuerza su presencia en Brasil. Expansión. Recuperado de <https://expansion.mx/negocios/2010/08/19/bimbo-refuerza-su-presencia-en-brasil>

Grupo Bimbo. (Octubre de 2007). Bimbo lança Pullman Rap10 e inaugura um novo segmento no mercado de refeições rápidas [Comunicado de prensa]. Recuperado de <https://www.bimbo brasil.com.br/bimbo-lanca-pullman-rap10-e-inaugura-um-novo-segmento-no-mercado-de-refeicoes-rapidas/>

Grupo Bimbo. (Abril de 2010). Grupo Bimbo | Plus Vita lança Crocantíssimo e inaugura novo segmento no mercado de snacks [Comunicado de prensa]. Recuperado de <https://www.bimbo brasil.com.br/plus-vita-lanca-crocantissimo-e-inaugura-novo-segmento-no-mercado-de-snacks/>

Grupo Bimbo. (15 de febrero de 2012). Grupo Bimbo | Bimbo inaugura su primera fábrica en Brasilia con una inversión de 29 millones de dólares [Comunicado de prensa]. Recuperado de <http://8.38.25.14/es/sala-de-prensa/comunicados-de-prensa/2012/223/bimbo-inaugura-su-primera-fabrica-en-brasilia-con-una-inversion-de-29-millones-de-dolares.html>

Grupo Bimbo. (2 de diciembre de 2018). Perfil corporativo 2° semestre. Recuperado de <https://0-www-emis-com.biblioteca-ils.tec.mx/php/companies/index?pc=BR&cmpy=10859857>

Grupo Bimbo reporta resultados del tercer trimestre de 2020. (21 de octubre de 2020). Recuperado de <https://grupobimbo-com-custom01-assets.s3.amazonaws.com/s3fs-public/Grupo-Bimbo-Reporta-Resultados-del-3T20.pdf>

Martínez, Liliana. (06 de enero de 2021). Tendencias en alimentación 2021. El economista, Recuperado de <https://www.eleconomista.com.mx/opinion/Tendencias-en-alimentacion-2021-20210106-0092.html>

Meio & Mensagem. (18 de junio de 2020). Marcas de cerveza e pães se unem no combate à Covid-19. Meio & Mensagem - Online. Recuperado de [https://0-www-emis-com.biblioteca-ils.tec.mx/php/search/doc?pc=BR&doc_dtyp=1&dcid=682190428&name=news&range=all&dtyp\[\]=1&dtyp\[\]=6&dtyp\[\]=1&dtyp\[\]=6&dtyp\[\]=1&dtyp\[\]=6&dtyp\[\]=1&dtyp\[\]=6&ptyp=TN&sort_by=date&nooffset=1&get_rest_results=1&em](https://0-www-emis-com.biblioteca-ils.tec.mx/php/search/doc?pc=BR&doc_dtyp=1&dcid=682190428&name=news&range=all&dtyp[]=1&dtyp[]=6&dtyp[]=1&dtyp[]=6&dtyp[]=1&dtyp[]=6&dtyp[]=1&dtyp[]=6&dtyp[]=1&dtyp[]=6&ptyp=TN&sort_by=date&nooffset=1&get_rest_results=1&em)

New Trade-Industry. (29 de junio de 2017). Grupo Bimbo investe em aceleração de startups. Recuperado de https://0-www-emis-com.biblioteca-ils.tec.mx/php/search/doc?pc=BR&doc_dtyp=1&dcid=580248055&name=news&nooffset=1&get_rest_results=1&embed=1&prev_cmpy=2175057&filter=scop&hideform=1&hideviewcontext=1&abstract=1&hideresulticon=1&hidequickpreview=1&hiderange

Ramírez, Sheila. (07 de abril de 2020). Tres tendencias en alimentación para alimentaci3n para mantenerte saludable. Forbes. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/forbes-life/tres-tendencias-en-alimentacion-para-mantenerte-saludable-en-2020/>
