

GRUPO BIMBO¹

En la primavera de 2022 Grupo Bimbo, S.A.B. de C.V. era la empresa de panificación más grande del mundo y un jugador relevante en *snacks*. Contaba con 206 fábricas y más de 1.600 centros de ventas estratégicamente localizados en 33 países de América, Europa, Asia y África. Sus principales líneas de productos incluían pan de molde, pan tostado, bollería, pan dulce, pastelitos, galletas, *english muffins*, *bagels*, tortillas, *flat bread*, y botanas (*snacks* salados), entre otros. Fabricaba más de 10.000 productos y tenía una de las redes de distribución más grandes del mundo, con más de tres millones de puntos de venta, 54.000 rutas y 137.000 colaboradores. Sus acciones cotizaban en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV). En el siguiente video se puede ver la evolución histórica de Grupo Bimbo.



Las ventas de Bimbo en el año 2021 alcanzaban su máximo histórico: 348.887 millones de pesos² (17.100 millones de dólares), un 5,4% más que en 2020. También obtuvo resultados récord, con una utilidad neta (beneficio neto) de 15.916 millones de pesos (780,2 millones de dólares), lo que representó un incremento del 74,7% comparado con 2020 (ver Anexo 1). El ebitda de Grupo Bimbo alcanzó los 49.178 millones de pesos (2.410 millones de dólares), lo que significó un incremento del 8,8% en relación con 2020. La empresa tenía previsto invertir alrededor de 1.500 millones de dólares a lo largo de 2022, de los cuales más de la mitad se destinarían a México.

Para el presidente y director general de la compañía, Daniel Servitje los resultados obtenidos reflejaban el arduo trabajo de sus equipos, la sólida ejecución de sus planes y estrategias, así como una amplia diversificación y gran fortaleza de sus marcas. Grupo Bimbo contaba con el 3% de participación del mercado global en la industria

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor Miguel Ángel Llano Irusta, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © enero 2025, Fundación San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de Fundación San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

² El viernes 31 de diciembre de 2021 el tipo de cambio promedio del dólar en México fue de 1 dólar =20,4 pesos

de la panificación —unos 532.000 millones de dólares— lo que, en opinión de la empresa, suponía una gran oportunidad de crecimiento en el futuro. En el mercado mexicano, si bien Grupo Bimbo era el líder industrial del sector, competía con una red de 170.000 panaderías y tortillerías tradicionales que producían pan y tortillas³ frescas cada día. Por otro lado, estaba Gruma, una empresa mexicana, dedicada principalmente a la producción de harina de maíz, tortillas y *wraps*, que en 2021 facturó 5.600 millones de dólares y tuvo un ebitda del 14 %. En 2022 operaba en América, Europa, Asia y Oceanía; tenía 73 plantas y presencia en más de 110 países a través de marcas globales como: Maseca y Mission.

GRUPO BIMBO

Tras la muerte de su padre (originario de Cataluña, España) Lorenzo Servitje, heredó la responsabilidad de administrar la pastelería El Molino, fundada en 1928.

En 1945, Servitje y sus socios (un tío, un hermano y su cuñado) fueron los primeros en montar una panificadora industrial y un sistema de distribución para el pan de caja (en España llamado “de molde”), que rápidamente se expandió por todo México. Bimbo encendió los hornos por vez primera el 2 de diciembre de 1945. Entonces sólo vendía pan de caja —grande y chico— y pan tostado.

En los inicios del siglo XX México empezaba a descubrir el pan. Tradicionalmente consumía, y seguía consumiendo, la tortilla de maíz. Además, casi la mayor parte del pan de caja llegaba de Estados Unidos. El contraste con la realidad de 2020 era radical: según un estudio de mercado hecho por el Gobierno de Canadá, México era el octavo mercado de venta al por menor de productos panificados a nivel global y el segundo en Latinoamérica.

Panificadoras como El Molino o La Vasconia y pastelerías como La Ideal y Pastelería Madrid crearon las bases de lo que se convertiría en uno de los negocios que más empleos generarían en el país. Se trataba, sobre todo, de emprendimientos fundados por españoles emigrantes que vieron la oportunidad y pusieron a trabajar sus conocimientos previos.

Bimbo era dueño del 90% de la participación de mercado en pan de caja en México (tomando en cuenta la marca Bimbo y otras marcas de su propiedad como Wonder, Oroweat, Vital y Nature's Select). Pero las tendencias de los consumidores y sus necesidades cambiaban.

³ Una tortilla de maíz es un tipo de pan plano elaborado con masa de maíz nixtamalizado y cocida en un comal. Es una preparación de origen mesoamericano que forma parte de la dieta diaria de México, Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua y Costa Rica. Se consume como fuente de carbohidratos para acompañar platillos. Las tortillas varían en grosor, circunferencia y tipo de maíz (rojo, amarillo, blanco y maíz nuevo).

Tanto el estudio realizado por el Gobierno canadiense como los números que arrojaba la Cámara Nacional de la Industria Panificadora (Canaimpa) de México sobre el consumo de panificados en territorio mexicano, mostraban que en poco más de una década conceptos como “bajo en grasas”, “multigrano”, “saludable” y “artesanal”, fueron cobrando fuerza, a la vez que aumentaron las campañas para crear conciencia sobre el problema de la obesidad a nivel global y nacional. En 2020 había más de dos mil millones de personas afectadas en el mundo por obesidad (7.500 millones de población mundial), con cuatro millones de muertes causadas por este problema y un incremento desde 1975 de un 300% de la prevalencia.

Daniel Servitje llevaba más de dos décadas al frente de Grupo Bimbo, tiempo en el que consolidó la empresa fundada por su padre, Lorenzo Servitje, como la panificadora más grande del mundo. El hijo del fundador había sabido adaptarse a los diferentes momentos del mercado. Quizá el ejemplo más reciente era la reformulación que Grupo Bimbo hizo de su portafolio de productos para poder cumplir con la nueva norma de etiquetado y evitar los sellos que alertaban sobre el exceso de azúcar, sodio, grasa o calorías en varios de sus productos más vendidos.

En 1984, bajo la dirección de Roberto Servitje, Grupo Bimbo expandió horizontes comerciales desde México rumbo a Houston, en Texas, mediante el primer tráiler con exportaciones de Marinela. Entre otros productos, viajaba el pastelito de marca Gansito, que en ese entonces estrenaba nueva envoltura metalizada. Con la creación de Bimbo Centroamérica, en 1989, y la construcción de la primera planta en Guatemala, se inició el proceso de internacionalización que marcó a la empresa.

Daniel Servitje era el tercero en dirigir la empresa familiar, después de su tío Roberto y su padre. Nació en Ciudad de México el 1 de abril de 1959 y se graduó como licenciado en Administración de Empresas por la Universidad Iberoamericana. Posteriormente obtuvo el título de MBA en la Universidad de Stanford. En 1997 asumió la dirección de Grupo Bimbo y a partir de julio de 2013 también fue nombrado sucesor de su tío Roberto como presidente del consejo de administración de la panificadora.

Daniel Servitje, quién había comenzado a trabajar junto a su padre cuando cursaba el bachillerato, era reconocido públicamente por haber convertido a Bimbo en una multinacional. La conquista de los mercados globales de la mano de Daniel afianzó la estrategia de su padre y de su tío, que habían llevado la marca a Latinoamérica; es decir, a mercados afines a México, para después pasar a España y Estados Unidos, donde existía mucha más competencia.

Con Daniel como director general, se concretó la compra de la panificadora norteamericana Mrs. Baird's, fundada en 1908 por la legendaria Ninnie L. Baird en Fort Worth, Texas; tenía once plantas y tres mil colaboradores, y era el líder panificador de Texas. También se entró en los mercados de Argentina y Chile; más tarde se expandió a Brasil, donde lanzó nuevos productos de las variedades de pan.