



Universidad Autónoma de San Luis Potosí

Facultad de Economía



GRUPO BIMBO

Grupo Bimbo es la principal industria de alimentos de México y la primera panificadora del mundo. Nada mejor para entender estos logros que adentrarse en su historia y conocer sus inicios y evolución.

*Nuevas Tendencias
de Comercio
Exterior*

Índice

1. Resumen Ejecutivo
2. Historia
3. Descripción de Grupo Bimbo
4. Misión y Visión
5. Corporativo y Consejo de Administración
6. Productos y Marcas
7. Competidores
8. Posicionamiento Geográfico
9. Proyecciones Financieras
10. Conclusiones
11. Bibliografía



Resumen ejecutivo

La Compañía

Grupo Bimbo es una de las empresas de panificación más grandes del mundo y una de las compañías de alimentos más grande en el continente americano, con un portafolio diversificado de aproximadamente 7,000 productos y más de 150 marcas reconocidas, incluyendo Bimbo, Thomas', Barcel, Arnold, Marinela, Entemann's y Nutrella.

La Compañía se dedica a la producción, distribución y comercialización de pan de caja, pan dulce, pastelería de tipo casero, galletas, barras de cereales, dulces, chocolates, botanas dulces y saladas, tortillas de harina de trigo, tostadas, cajeta y comida rápida, entre otros. Asimismo, la Compañía tiene una de las redes de distribución más extensas del mundo, con más de 41,000 rutas y una plantilla laboral superior a los 108,000 colaboradores.

A través del desarrollo de las marcas, de productos frescos y de calidad y de innovaciones continuas, el Grupo ha obtenido una participación de liderazgo en el mercado en productos de panadería en los EE.UU., México y en la mayoría de los países de Latinoamérica en los que opera. Según Datamonitor y las investigaciones de mercado internas del Grupo. Al final del 2010, el Grupo era el participante en el mercado número uno o número dos en sus mercados principales (EE.UU., México y Latinoamérica) en todas sus categorías: pan de caja, pan dulce, pasteles, galletas, botanas saladas, productos de confitería, tostadas y tortillas de harina de trigo. Al 31 de diciembre de 2010 Grupo Bimbo, a través de Barcel, ocupaba el segundo lugar en el mercado de confitería en México el cual incluye principalmente gomas de mascar, chocolates y dulces.

El Grupo opera en 17 países, incluyendo EE.UU., México, Latinoamérica y, en menor medida, China. Al 31 de diciembre el Grupo operaba 103 plantas de producción en todo el mundo, con una capacidad para producir cantidades comerciales de una variedad de productos en sus mercados principales. Con el fin de asegurar la frescura y calidad de sus productos, el Grupo ha desarrollado una extensa red de distribución directa, que cuenta con una de las mayores flotas de distribución en el continente americano. Al 31 de diciembre del 2010, la red de distribución directa del Grupo incluía más de 41,000 rutas de distribución, repartidas en más de 1,000 centros de distribución y que alcanzaba más de 1.8 millones de puntos de venta. El Grupo considera que esta red de distribución es una de sus principales ventajas competitivas.

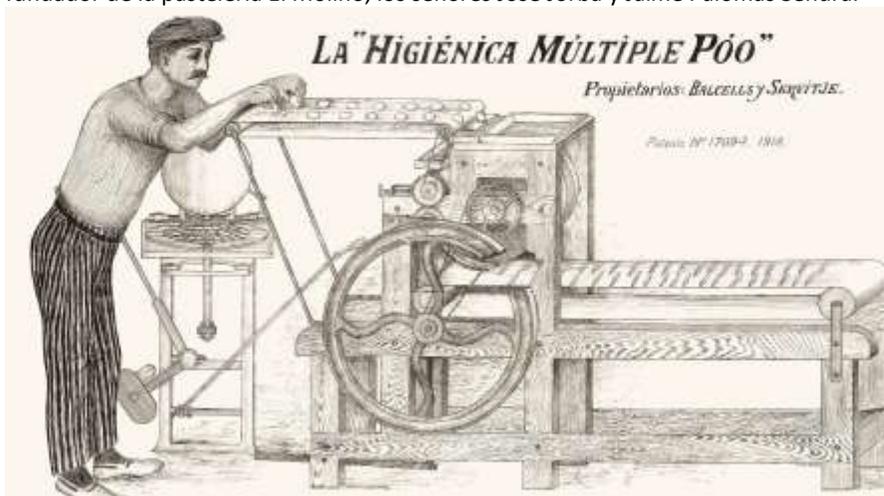
Historia de Grupo Bimbo

Panificación Bimbo inició operaciones el 2 de diciembre de 1945 con sólo 34 trabajadores en una pequeña fábrica de la Ciudad de México, construida en el número 117 de la calle 58 Norte, en la colonia Santa María Insurgentes. La visión de sus creadores era “hacer un pan realmente bueno, nutritivo, sabroso, fresco... Hacerlo bien, con limpieza, con la mayor perfección, con la intención de nutrir, agradar y llegar así a todos los hogares de México”. Los fundadores de la empresa fueron Lorenzo Servitje, Jaime Jorba, Jaime Sendra, José T. Mata, Alfonso Velasco y Roberto Servitje.



La primera máquina mexicana de bolillo

En los antecedentes familiares de los fundadores de Bimbo hay una gran tradición panadera. Remontándonos a 1918 encontramos que Don Juan Servitje, padre de Lorenzo y Roberto Servitje, patentó en ese año la “Higiénica Múltiple Póo”, la primera máquina mexicana de hacer bolillos. En aquella empresa acompañaron al también fundador de la pastelería El Molino, los señores José Jorba y Jaime Palomas Sendra.



A principios de los años cuarenta, Jaime Sendra, jefe de producción de El Molino, vislumbró una gran oportunidad en la elaboración industrial del pan de caja o de molde y habló con Lorenzo



Servitje, quien era Gerente de la pastelería. “¿Por qué no ponemos una fábrica de pan?”, dijo Jaime. Y con aquella sencilla pregunta, hoy famosa entre la gente de la empresa, ambos iniciaron los planes para fabricar un pan digno del México moderno y pujante de aquellos años. Invitaron a la aventura a Jaime Jorba y a José T. Mata, con quienes tenían vínculos familiares y de negocios, y a quien sin duda era el mejor técnico panificador de México: Alfonso Velasco, que había tomado cursos de panificación en Estados Unidos y por entonces fungía como Director Técnico de Pan Ideal.

En septiembre de 1945, la empresa contrató a su primer colaborador, un jovencito de 17 años: Roberto Servitje. El hermano de Lorenzo ingresó como Supervisor de Ventas y Cajero con un sueldo de 150 pesos mensuales. La tarea inicial de quien hoy preside el Consejo de Administración de Grupo Bimbo fue acompañar a Jaime Jorba en la realización del primer censo de compradores. Recorrieron todo tipo de expendios comerciales, sin imaginar que estaban poniendo los cimientos de la que 60 años después sería una de las redes de distribución de alimentos más extensas del mundo.



El nombre de “Bimbo” aparece por primera vez en una lista de propuestas elaborada por los fundadores en 1943, marcado con un círculo entre varios otros, como Pan Rex, Pan NSE —siglas de Nutritivo, Sabroso y Económico—, Sabrosoy, Pan Lirio, Pan Nieve y Pan Azteca. 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 sabrían que en italiano coloquial a los niños (bambinos) se les dice *bimbo*, que en húngarola palabra significa capullo, y que curiosamente en China el fonema para designar al pan suena muy parecido a Bimbo. El 4 de julio de 1945 se firmó la escritura constitutiva de Panificación Bimbo, y la imagen de la empresa resultó del dibujo del osito que llegó al señor Jaime Jorba en una tarjeta de Navidad, y al que Anita Mata, esposa de Jaime Sendra, le puso el gorro, el delantal y el pan bajo el brazo. El señor Velasco le arregló la nariz. Este es el osito que hasta hoy caracteriza a Bimbo por su ternura, limpieza, blancura y suavidad.

En 1945 el Super-Pan Bimbo resultó una novedad en el mercado de la Ciudad de México por estar envuelto en celofán. El práctico, higiénico, fresco y sabroso pan conquistó rápidamente el gusto de los mexicanos y se hizo indispensable en la despensa de casi todos los hogares del país. Prueba de su gran aceptación es que en México y en otros países Bimbo se convirtió en el nombre genérico del pan de caja. Aunque desde sus inicios fue adicionado con leche y enriquecido con vitaminas, a lo largo de estos 60 años su formulación ha conseguido constantes mejoras. Su gran poder nutritivo ha acompañado el crecimiento de varias generaciones. Sus tamaños y presentaciones

también se han modificado con el paso del tiempo, de acuerdo a las necesidades y preferencias de los consumidores. Hoy, acompañan al producto clásico de la casa del Osito, el Integral, el Doble Fibra, el Multigrano y el Bimbo Light, entre otros.

A las 10:30 de la mañana del 2 de diciembre de 1945 se dividió la primera masa y a las tres de la tarde salió el primer Super-Pan Bimbo envuelto de la fábrica de la colonia Santa María Insurgentes. Una flotilla de cinco camiones usados y cinco nuevos inició el reparto. Esa mañana, el



Osito Bimbo se presentó en los principales diarios de la capital presidiendo anuncios a plana entera en los que informaba: “Al iniciar hoy nuestras operaciones, queremos comunicar al público de México que nos hemos señalado como norma fabricar nuestros productos siempre de excelente calidad y, además, proporcionar a nuestros distribuidores y clientes el servicio oportuno y eficiente que la Ciudad de México —ya una gran metrópoli— reclama cumplidamente.”

En 1945 la demanda estimada de pan de caja de la Ciudad de México era de 2,400 piezas diarias, y los fundadores de Bimbo calcularon conseguir el punto de equilibrio vendiendo 4,300 pesos al día, cifra pronto superada. La clave de la rápida aceptación de Bimbo fue desde luego su calidad; pero también

tuvo importancia ofrecerlo envuelto en celofán transparente y sellado, lo que permitía a los consumidores apreciar su frescura al momento de la compra, a diferencia del papel encerado de la competencia que frecuentemente ocultaba panes en mal estado.

Abriendo Carreteras de México

Esta empresa, que popularizó en México los sándwiches y el consumo de pan tostado, empezó a crecer rápidamente. En 1946 ya se pensaba en ampliar la planta de Santa María Insurgentes, y un año más tarde, a iniciativa de Roberto Servitje, comenzó a estructurarse el área de vehículos que cumpliría una función estratégica en el crecimiento de la empresa. Para fines de 1947, ya eran nueve los productos Bimbo en el mercado: al Pan Blanco, al Pan Tostado y al Pan Negro, se habían agregado un Pan Dulce, un Bizcocho de Pasas, además de Bollos y Panqués grandes, medianos y chicos.



Al principio los vendedores de Bimbo sólo cubrían la Capital y algunos puntos de venta cercanos, como Puebla, Cuernavaca, Toluca y Pachuca. El resto del país se surtía mediante un ingenioso sistema de embarques. Durante un tiempo, Bimbo tuvo un acuerdo con los transportistas que distribuían los periódicos en provincia, de

manera que noticias y pan salían de talleres y fábrica por la madrugada para cumplir su cita diaria con los consumidores. Pero pronto esto no fue suficiente y se abrieron rutas y agencias foráneas. La primera agencia fue la de Puebla, en 1949. De pueblo en pueblo, siguiendo la traza de caminos, carreteras y vías de ferrocarril, y calle por calle, los vendedores



fueron abriendo el mercado. Ellos mismos colocaban en los muros de los comercios las láminas ilustradas con los textos y recetas de los productos Bimbo. Jamás vieron los sitios remotos y de complicado acceso como un obstáculo o problema, sino como una oportunidad.

En 1950, el “38” de la flotilla, un chato vivamente decorado, se convirtió en el primer vehículo parlante de la empresa. Provisto de tocadiscos, micrófono y altavoces, promovió en rancherías y pequeños poblados los productos del Osito. La fórmula se repitió durante muchos años: camiones de sonido con tiendas acopladas a su parte posterior iban abriendo mercados. En aquellos años se realizó la exitosa “Campaña del cuchillito”. Miles de cuchillos de plástico se introdujeron en cada uno de los paquetes de Pan Grande. La experiencia marcaría la pauta para muchas otras promociones en el futuro.



En 1952 se hicieron importantes ampliaciones a la planta de Panificación Bimbo de la Ciudad de México. En ese año, también se empezaron a elaborar las Donas del Osito y se lanzó al mercado una nueva línea de bollería con Bimbollos, Medias Noches y Colchones.

En 1954 los accionistas de Bimbo iniciaron sus actividades de responsabilidad social —desde luego, sin utilizar el concepto hoy tan en boga—, al destinar un porcentaje de las utilidades de la empresa para abrir y mantener una escuela a la que se invitó a los niños del barrio. Para entonces, el crecimiento del mercado ya demandaba una nueva planta de producción en otra región del país. Guadalajara se vio como un lugar estratégico, pero antes de instalarla se abrió una agencia en la capital tapatía. Roberto Servitje fue nombrado responsable de la aventura y marchó a realizar su tarea. Más tarde, en diciembre de 1956, se instaló la fábrica de Bimbo de Occidente, cuyo primer gerente fue Roberto. Con la construcción de la segunda planta en marcha y planes para empezar a operar una nueva línea de pastelería, llegó el décimo aniversario de la empresa. Bimbo ya contaba con 700 trabajadores, su área de vehículos tenía cerca de 140 unidades y la fábrica consumía 300 toneladas mensuales de harina de trigo. Para celebrar los logros, en el momento estelar de la fiesta de cumpleaños, el 2 de diciembre de 1955, el popular Osito surgió de un enorme pastel.



Pasteleros de origen, los fundadores de Bimbo siempre habían tenido la inquietud de elaborar pasteles y pastelitos de manera industrial. En 1954, en un pequeño rincón de la planta de Santa María Insurgentes, se realizaron las primeras pruebas de producción de pasteles espatulados al estilo americano, redondos y sencillos, sin decorado y de sólo tres sabores: naranja, fresa y chocolate. Para operar esta línea se



constituyó una compañía especial: Pastelería y Bizcochos, S. A. (Pabisa). Esta empresa, que más tarde se llamaría Marinela, registró la marca Keik, la cual comenzó a trabajar con tan sólo 14 personas y un camión. Y así como la imagen de Bimbo fue un osito, la de la nueva aventura en aquel entonces fue una pequeña niña rubia de sombrilla y canasta. Quizá México todavía no

estaba preparado para incorporar a sus costumbres la pastelería norteamericana. Los pasteles no eran postre diario sino festivo. En cumpleaños, quince años, bodas y bautizos, los mexicanos preferían grandes pasteles de sofisticado decorado, vivos colores y adornados con figuras y rebuscados arabescos.

Desde entonces la niña rubia tomó el nombre de Marinela, aunque el registro de la razón social data de 1965. Marinela lanzó al mercado una nueva línea de pasteles decorados y una de pastelitos de porción individual. Canastitas, Mariposas, Borrachitos, Zebras, Nevadas, Pingüinos, Pipuchos, Delicias, Empanadas, Tartaletas y muchos otros se ofrecían al detallista en charolas de cartón, sin envoltura y sobre capacillos rojos. Tanto los pasteles decorados, que a veces se ofrecían por rebanada, como los pastelitos, eran de difícil manejo, no satisfacían las exigencias mínimas de la empresa y su distribución nacional era prácticamente imposible. El reto era crear un pastelito que pudiera envolverse, conservando al mismo tiempo el delicado balance de ingredientes y la atractiva presentación de la rica tradición pastelera europea. Después de muchos experimentos, el Director Técnico, Alfonso Velasco, dio con la fórmula y desarrolló tres productos susceptibles de envoltura: Gansito, Negrito y Bombonete.



La idea del Gansito —un pastelito tipo *petit four*, cubierto de chocolate, salpicado con granillo de chocolate y relleno de crema y mermelada de fresa— no era totalmente nueva, lo innovador era la manera industrial de producirlo. El primer pedido de Gansitos que fabricó Marinela en 1958 fue de 500 unidades y llevó ocho horas de trabajo, ya que al principio gran parte del proceso de elaboración se realizaba de manera artesanal. Más tarde se mecanizó y hoy en día está automatizado. Los productos de Marinela se incorporaron a la red de ventas de Bimbo, pero el éxito de Gansito fue tal que pronto se decidió diferenciar los sistemas de distribución y las rutas se especializaron. Aquella fue la época de las famosas “Ganseras”, unas motonetas Vespa con una pequeña cabina al frente y una caja en la parte posterior.

Alimento nutritivo, golosina, postre y bocadillo, el Gansito fue un acierto de diseño, ventas y publicidad que se convirtió en símbolo institucional. En la actualidad, el mercado mexicano de este tipo de *snack*, iniciado hace 47 años por Marinela, es uno de los más desarrollados del mundo.

Por la época en que nació Gansito, las plantas llegaron a su punto de saturación, así que se decidió abrir una nueva fábrica, y se eligió a la estratégica ciudad de Monterrey, donde se inauguró Bimbo del Norte en 1960. Cuando se iniciaba la conquista de aquella importante plaza, Alfonso Velasco se separó de Bimbo para crear Panificadora Mexicana, asociado con empresarios regiomontanos. Esta compañía lanzó al mercado el Pan Rey y un pastelito muy parecido al Gansito: el Pipiolo.



A comienzos de los años sesenta el crecimiento de Bimbo era tal que la red de distribución se empezó a medir en términos de “vueltas al mundo”. De 1963 a 1978 se abrieron ocho nuevas fábricas, al mismo tiempo que las instalaciones pioneras se ampliaban y actualizaban con mejoras tecnológicas.



En este periodo la competencia se recrudeció: en 1964 Continental Baking Co., fabricante de los productos Wonder, llegó a México para competir en los segmentos que demandaban los productos extranjeros. Bimbo adquirió los derechos para México de la marca Sunbeam, de Quality Bakers of America. En la contienda por el gusto de los consumidores, hubo batallas memorables, como la que se dio entre los Twinky Wonder y los Submarinos de Marinela a partir de 1967, o la que enfrentó al Gansito contra el Pipiolo —el pastelito inventado por Alfonso Velasco, y después adquirido por Wonder—. Los productos Bimbo y Marinela nunca perdieron su lugar como líderes en el mercado. “Wonder nos despertó —recuerda Jaime Jorba—, antes éramos más conservadores y nos conformábamos con abrir diez o quince rutas al año. Algo había que hacer para que el competidor no nos comiera y se establecieron reuniones semanales de todos los directivos para tomar las decisiones. El crecimiento gordo vino a partir de entonces.” Bimbo terminaría por adquirir la Compañía Continental de Alimentos y Wonder pasaría a ser una marca de la organización en 1986.



En 1974 nació Suandy, para dar aliento a una nueva línea de repostería con productos como la Rosca de Panqué, el Biscotel, las Pastisetas y el Pastel de Chocolate, todos elaborados con mantequilla, a diferencia del resto, en los que se utilizaba grasa de origen vegetal. La Rosca Suandy se haría indispensable en fiestas infantiles y cumpleaños.

Algunos afirman que la diversificación de Bimbo en productos ajenos a la panadería y la pastelería nació en 1973, cuando la empresa decidió fabricar mermelada de fresa. Esta línea de las llamadas Mermeladas Carmel respondió a la necesidad de abastecer a Marinela de materia prima. La verdadera expansión de Bimbo en líneas ajenas a la panadería y la pastelería surgió al observar que la industria de dulces y chocolates no atendía con suficiencia a los detallistas que Bimbo y Marinela visitaban a diario y conocían a la perfección. “Pensamos —recuerda Lorenzo Servitje— que un sistema de distribución como el nuestro podía constituir una ventaja”. Fernando Servitje, Director de El Molino (y hermano menor de Roberto y Lorenzo), elaboraba algunos dulces como el Crunch y el Kranky, en una pequeña fábrica de chocolates llamada Barcel, misma que Bimbo adquirió posteriormente. Así Barcel pasó a formar parte del Grupo, que en los primeros años de los setenta fabricaba dulces y botanas. A partir de 1978, la confitería pasó a Dulces y Chocolates Ricolino.





Los éxitos de los dulces y chocolates se sucedieron durante esa década: la Paleta Payaso tuvo gran aceptación y dio un fuerte impulso a Ricolino; lo mismo sucedió con el Bubulubu, las Pasitas envueltas en chocolate y los Confitones. La buena acogida que dio el público a las Palomitas Barcel, que en sus variantes acarameladas, saladas y con chile se fabricaron desde 1975, hizo pensar a Bimbo en el mercado de frituras. Se decidió, entonces, comprar una empresa fabricante de botanas (Tigre Toño) de Kellog's, ubicada en Querétaro. Posteriormente se diseñaron productos como Chip's, y papas con un novedoso y ligero toque adobado. En aquel momento, la alegre Ardillita Barcel se sumó al Osito Bimbo y al Gansito Marinela.

Adelantándose a la época de la tortilla industrial, en 1976 Bimbo instaló la primera máquina para elaborar tortillas de harina de trigo en la planta de Santa María Insurgentes. Poco después lanzó al mercado las Tortillitas Tía Rosa. Gracias a este original producto, las sincronizadas se convirtieron en uno de los platillos favoritos de la familia mexicana.



En los últimos 15 años, los productos desarrollados por Grupo Bimbo, o adquiridos vía compra de plantas y marcas de prestigio, se multiplicaron. Destacan la incursión del Grupo en la elaboración y distribución de tortillas de maíz empacadas, que inició en 1990 con el lanzamiento de Milpa Real. Dos años después se adquirió Lara, creador de las famosas Marías y de las populares Galletas de Animalitos. En 1995 se adquirió Coronado, empresa líder en la fabricación de cajeta, chiclosos tradicionales y otros dulces de leche de cabra. Cuatro años después, el Grupo se expandió al sector de pastas para sopa, con la compra de Cora y Rex, la cual se vendió en el año 2001. En 2004 sumó a su gama de compañías a Joyco, el fabricante de Duvalín, Bocadín y de las famosas Lunetas, y en 2005, otras dos firmas mexicanas de gran tradición, Chocolates La Corona y la cadena de pastelerías El Globo, se agregaron a Grupo Bimbo.



EL GLOBO
Fundada en 1884

El Arte de la Repostería

Bimbo se mueve con agilidad en el cambiante mundo contemporáneo. En la actualidad, a raíz de la preferencia por estilos de vida más saludables, Bimbo ha lanzado innovadores productos como los panes Bimbo Multigrano Linaza y Bimbo Light, y las Barras Doble Fibra, Multigrano Linaza y Silueta. Sus técnicos enfrentan el reto diario de desarrollar productos que incorporen más granos enteros, fibras dietéticas y semillas benéficas como la linaza, y al mismo tiempo contengan menos azúcares y grasas. En 2004 el Pan Blanco Bimbo se reformuló, y en 2005 al Integral Bimbo, único en el mercado preparado con cascarilla de trigo, se le incorporó una fibra soluble que ayuda al crecimiento de la flora intestinal.

Descripción de Grupo Bimbo: Misión y Visión.

Grupo Bimbo es una empresa global, líder en panificación en América y una de las más importantes en la industria alimenticia a nivel mundial, generando ventas por \$117,163 millones de pesos en 2010. Buscamos ser una empresa altamente productiva y plenamente humana, en la cual nuestra gente hace la diferencia todos los días.

Nuestra Misión Alimentar, Deleitar y Servir a Nuestro Mundo.

Nuestra Visión para el 2015 Perfila lo que aspiramos a convertirnos en cinco años, la mejor empresa de panificación en el mundo y un líder en la industria alimenticia con base en estos cinco pilares estratégicos:

1. Marcas líderes y confiables para nuestros consumidores
2. El proveedor preferido de nuestros clientes
3. Una compañía innovadora que mira hacia el futuro
4. Una empresa financieramente sólida
5. Un lugar extraordinario para trabajar

Descripción de actividades por Trimestres del 2011

T1

- Lanzamiento de Sandwich Thins en México
- Introducción a nivel nacional de Pan Bimbo en Estados Unidos, lanzamiento de Bagel Thins
- Pago anticipado de \$100 millones de dólares a la línea revolvente

T2

- Copa Mundial de Fútbol / La campaña "Haz Sándwich" fue el esfuerzo multimedia más exitoso de Grupo Bimbo en México.
- Anuncio de la adquisición de Dulces Vero en México (concluida en diciembre)
- Colocación de títulos de deuda por \$800 millones de dólares en el mercado internacional México

T3

- Inicio de la expansión en Shanghai, China.
- Inicio de operaciones en la nueva planta en Belo Horizonte, Brasil.
- Inicio de la expansión en la red de distribución en Latinoamérica.

T4

- Anuncio de la adquisición de "North American Fresh Bakery" de Sara Lee en EUA (se espera cerrar la operación para el primer semestre de 2011).
- Inicio de la construcción del parque eólico más grande de la industria alimenticia a nivel mundial.
- Lanzamiento de Visión 2015 y nueva Misión.

Año de fundación: 1945

Oficinas corporativas: Ciudad de México

Países: 17

Marcas: Más de 150

Principales categorías:

Pan de caja, pan dulce, muffins, bollos, confitería, botanas saladas, tortillas de harina, tostadas

Colaboradores en el mundo: Más de 108,000

Plantas: 103

Rutas de distribución: Más de 41,000

Puntos de venta: Más de 1.8 millones

Clave de pizarra: BMV: BIMBO

Capitalización de mercado (31/12/10):
\$123,964 millones de pesos

Sitio web: www.grupobimbo.com

Estrategia de Grupo Bimbo

La estrategia general del Grupo está basada en su misión corporativa, esto es, en el desarrollo del valor de sus marcas y, fundamentalmente, en el compromiso de ser una compañía altamente productiva y plenamente humana, así como innovadora, competitiva y orientada a la satisfacción total de sus clientes y consumidores, siendo líder a nivel internacional en la industria de la panificación y con visión de largo plazo. Asimismo, la Compañía, a través de su estrategia general, se orienta al incremento de su valor, lo que se refleja en un mayor valor para sus accionistas.

Para fortalecer la misión y estrategia general de BIMBO existen estrategias particulares, las cuales se describen a continuación:

- **Desarrollar productos nuevos e innovadores.** El Grupo ha desarrollado y lanzado exitosamente nuevos productos que han aumentado sus ventas y satisfecho a sus consumidores y hace esfuerzos para asegurar que sus productos satisfagan sus gustos y presupuesto, de acuerdo con sus costumbres, necesidades y tendencias, así como proporcionándoles valor nutricional. El Grupo tiene la intención de continuar invirtiendo en investigación y desarrollo para innovar en sus productos existentes y nuevos productos, con el fin de impulsar la demanda de sus consumidores y las oportunidades de incrementar sus ingresos. BIMBO es una compañía global que se esfuerza en mantener un carácter local a través del desarrollo continuo de nuevos productos que buscan satisfacer las necesidades y deseos de sus consumidores y mejorar su base de clientes y consumidores. Un ejemplo de lo anterior es el proceso desarrollado por el Grupo para añadir ingredientes “funcionales” a algunos de sus productos con el objetivo de mejorar la salud de sus consumidores, reduciendo el colesterol o mejorando la absorción de minerales. Asimismo, el Grupo es una de las primeras compañías en la industria en Latinoamérica en introducir empaques con tecnología oxo biodegradable. El Grupo considera que la fortaleza de sus marcas y sus procesos industriales de bajo costo le permiten expandir constantemente su oferta de productos.
- **Desarrollo continuo de las marcas del Grupo.** El Grupo ha sido capaz de crear, fomentar y manejar marcas exitosas, lo cual refleja su profundo entendimiento de las preferencias de sus consumidores y prueba el rigor de sus estudios de mercado así como de sus programas de pruebas. En la mayoría de sus categorías de productos, y en base a sus investigaciones propias, las marcas del Grupo tienen un reconocimiento espontáneo extraordinario en el mercado. El pan de caja de Bimbo se encuentra en casi todos los hogares de México. El Grupo considera que esta experiencia le permite desarrollar nuevas líneas de productos bajo marcas ya existentes, así como nuevas categorías de productos. Mediante la expansión hacia nuevos mercados, el Grupo espera incrementar el reconocimiento de sus marcas (incluyendo la marca “Bimbo” en los EE.UU.) y reforzar su portafolio de marcas con nuevas marcas específicamente destinadas a esos mercados.
- **Aumentar la penetración en el mercado.** Con el fin de satisfacer las necesidades de cada uno de sus segmentos de consumidores, el Grupo usa una gama de herramientas analíticas para dividir las regiones en las que opera por canal de distribución, tamaño, marca y productos y para desarrollar nuevos canales de distribución. Los esfuerzos recientes del Grupo para penetrar el mercado han resultado en el crecimiento de su base de consumidores en México en casi todos los segmentos, en un incremento en la penetración en el canal de tiendas de conveniencia en los EE.UU. y en un crecimiento

significativo de su base de consumidores en Latinoamérica. El Grupo tiene la intención de seguir esforzándose para aumentar su penetración en el mercado, expandir su base de productos y mejorar el reconocimiento de sus marcas en los mercados en los que su presencia es reciente. El Grupo considera que la fortaleza de sus marcas y el alcance de su red de distribución le dan mayores oportunidades para incrementar su penetración en el mercado, incluyendo el mercado de panificación en los EE.UU. y Latinoamérica.

- **Aumentar las eficiencias en sus operaciones.** El crecimiento del Grupo ha generado economías de escala en la producción, distribución y comercialización, así como en difusión de mejores prácticas e innovación. El Grupo sigue concentrado en lograr eficiencias adicionales y mejorar su rentabilidad. En particular, el Grupo tiene como objetivo mejorar continuamente el uso de sus recursos de producción y distribución y seguir invirtiendo en sus plantas y equipos de manera periódica, así como mantener bajos costos de operación, enfocándose en controles de costos eficientes. Como ejemplo de lo anterior, se han rediseñado empaques más ligeros para reducir los costos. Asimismo, el Grupo evalúa constantemente los datos generados por su fuerza de ventas con el fin de mejorar la ejecución en los puntos de venta y mejorar su manejo de inventarios. El Grupo también monitorea su estructura de precios tomando en cuenta el costo de sus materias primas y las presiones inflacionarias para mantener un equilibrio óptimo.
- **Crecimiento constante.** El Grupo considera que se ha beneficiado de la adquisición e integración de nuevas marcas y productos y de su expansión en nuevos mercados. El Grupo busca incrementar su alcance geográfico y buscar adquisiciones estratégicas de manera selectiva en las regiones y categorías de productos que le permitan crecer, así como adquirir marcas fuertes que complementen su portafolio y aumenten la penetración de sus marcas. En virtud de la naturaleza fragmentada de la industria alimenticia, el Grupo seguirá evaluando su expansión a través de crecimiento orgánico y adquisiciones. El Grupo considera que su presencia en diversos mercados alrededor del mundo le darán una plataforma para identificar oportunidades de crecimiento en forma selectiva.
- **Estrategia Social.** BIMBO se ha esforzado siempre por llegar a ser una empresa plenamente humana. Ha insistido y, seguirá insistiendo en el futuro, en la integración de jefes y colaboradores guiados por la misión de alimentar, deleitar y servir plenamente al cliente. Asimismo, ha impulsado –y seguirá impulsando en el futuro– un ambiente de trabajo que facilite la integración e identificación del personal con la Compañía. Su objetivo en esta materia es que el trabajador se vaya desarrollando y con ello se propicie el desempeño productivo y la satisfacción personal. De esta manera es como el Grupo busca corresponder a su compromiso de responsabilidad, tanto externa como interna, no sólo en el aspecto económico, sino también en el social. De acuerdo con encuestas realizadas en los últimos siete años por la revista *Expansión*, BIMBO ha sido señalada dentro de las empresas más admiradas. Ver “Descripción del Negocio - Actividad Principal - Recursos Humanos”.

Aun cuando la administración de la Compañía considera que el manejo de las estrategias descritas es el más conveniente, no puede garantizar que éstas tengan los efectos esperados sobre las operaciones del Grupo ni que se mantengan como estrategias en el futuro, ya que la administración del Grupo revisa periódicamente la orientación e impacto de las mismas.

Las fortalezas del Grupo

El Grupo ha crecido rápidamente a lo largo de los últimos cinco años y considera que sus fortalezas le permitirán seguir creciendo y llevar a cabo su estrategia:

- **Posición líder en el mercado.** El Grupo es una de las más grandes compañías de panadería en el continente americano, con un portafolio diversificado de aproximadamente 7,000 productos y más de 150 marcas reconocidas, lo cual le permite alcanzar todas las categorías del mercado en la mayoría de los países en los que opera. Según Datamonitor, el Grupo es el participante en el mercado número uno o número dos en sus mercados principales (EE.UU., México y Centro y Sudamérica) en todas sus categorías: pan de caja, pan dulce, pasteles, galletas, botanas saladas, productos de confitería, tostadas y tortillas de harina de trigo. Las demás líneas de sus productos se sitúan en los primeros lugares de sus mercados respectivos. Por ejemplo, en México, “Marinela” es líder del mercado en la categoría de pasteles y pastelitos y “Barcel” y “Ricolino” son número dos de los participantes en los mercados de botanas saladas y confitería, respectivamente.
- **Fuerte reconocimiento de las marcas.** Las marcas del Grupo son líderes en reconocimiento en el mercado en los EE.UU, México y Latinoamérica. El Grupo considera que su entendimiento de las necesidades y preferencias de sus consumidores le permite ofrecer productos con una calidad superior a precios competitivos. El Grupo también considera que la fortaleza de sus marcas le dan una ventaja competitiva y le permiten apalancar de manera eficaz el lanzamiento de nuevos productos en los mercados en los que opera. A través de la adquisición de WFI, el Grupo ha reforzado de una manera significativa su portafolio de marcas en los EE.UU. con marcas como “Thomas”, “Arnold” y “Entenmann’s”. Cada una de las marcas el Grupo está dirigida a un público específico y respaldado por un plan de comercialización exhaustivo. Algunas de las marcas símbolos, como el oso Bimbo, el Gansito y el payaso de la Paleta Payaso han desarrollado un estatus icónico y son inmediatamente reconocidas por millones de consumidores.
- **Una amplia red de distribución directa.** El Grupo ha desarrollado una amplia red de distribución directa, la cual cuenta con una de las más extensas flotillas de venta en el continente americano y le representa una mayor ventaja competitiva. Su red le permite distribuir productos desde sus plantas de producción, centros de distribución y almacenes hacia más de 1.8 millones de puntos de venta diarios para asegurar la frescura y calidad de sus productos y cumplir con las necesidades de cada tipo de consumidor, desde hipermercados hasta tiendas pequeñas. El Grupo también mantiene operaciones de logísticas sofisticadas y altamente eficientes para atender necesidades de la distribución en los mercados en los que opera. Con la adquisición de WFI, el Grupo ha extendido su red de distribución hacia el noreste de los EE.UU. de manera significativa. Asimismo, el Grupo ha desarrollado relaciones sólidas con sus clientes que le permiten adaptar su oferta y respuesta a las necesidades diversas y cambiantes de sus clientes, como por ejemplo, las frecuencias de entrega, de una manera eficiente. El Grupo considera que lo anterior se traduce en una fuerte lealtad de sus consumidores.
- **Inteligencia de mercado y satisfacción del consumidor.** El Grupo ofrece a sus consumidores, a través de sus distintas marcas, una amplia variedad de productos de panificación, abarcando una amplia gama de productos, niveles de precio, sabores y

tamaños. Constantemente, el Grupo crea nuevas líneas de productos innovadores para responder a las necesidades y deseos de sus consumidores, basándose en un entendimiento único de sus necesidades y preferencias en los mercados en los que opera. El Grupo ha obtenido dicho entendimiento mediante la realización constante de estudios de mercado y analizando información clave de sus consumidores, incluyendo a través del uso de tecnología sofisticada por parte de su fuerza de ventas. La inteligencia de mercado del Grupo le permite dirigir los productos adecuados a cada punto de venta, en el momento adecuado. El Grupo considera que es el innovador líder en sus categorías de productos y ha introducido, de manera consistente, nuevos productos que han sido muy bien recibidos por los consumidores.

- **Equipo experimentado.** El equipo de trabajo del Grupo cuenta con amplia experiencia en la industria y desarrollado y consolidado la posición de líder del mercado del Grupo de una manera exitosa, concentrándose en la industria de panificación por medio de una respuesta eficiente y rápida a las necesidades cambiantes de los consumidores y al ambiente competitivo en los mercados en los que opera. Dicho equipo ha consumado e integrado diversas adquisiciones a lo largo de los últimos años y ha difundido ideas innovadoras y las mejores prácticas en manufactura y distribución a través del Grupo.
- **Fuerte cultura empresarial.** El Grupo pone especial énfasis en sus relaciones con sus asociados y busca alinear sus intereses con las metas y políticas de satisfacción del consumidor del Grupo. El Grupo está comprometido con la seguridad y la salud de sus asociados y consumidores. El Grupo considera que un alto nivel de satisfacción de su fuerza laboral conduce a un ambiente de negocios más productivo, así como a la lealtad de los clientes y consumidores.



Consejo de Administración

De acuerdo con los Estatutos, la administración de la Sociedad está a cargo de un Consejo de Administración y un Director General que desempeñarán las funciones que establece la LMV. El Consejo de Administración estará integrado por un mínimo de cinco (5) y un máximo de veintiún (21) consejeros propietarios, de los cuales al menos veinticinco por ciento (25%) deberán ser independientes. Por cada consejero propietario podrá designarse a su respectivo suplente, en el entendido de que los Consejeros suplentes de los Consejeros independientes deberán tener este mismo carácter. Los miembros del Consejo de Administración pueden ser accionistas o personas ajenas a la Sociedad.

Se entenderá por Consejeros independientes aquellas personas que no estén impedidas para desempeñar sus funciones libres de conflictos de interés y que cumplan con los requisitos de la LMV para ser considerados como tales, las disposiciones emanadas de la misma, y en las leyes y normas de jurisdicciones y bolsas de valores o mercados en las que llegaren a cotizar los valores de la Sociedad, en su caso.

El Consejo de Administración nombrado y ratificado durante la Asamblea General Ordinaria de Accionistas celebrada el 15 de abril de 2011, está integrado por dieciocho (18) consejeros propietarios, quienes durarán en su puesto hasta que las personas designadas para sustituirlos tomen posesión de sus cargos.

Facultades del Consejo de Administración

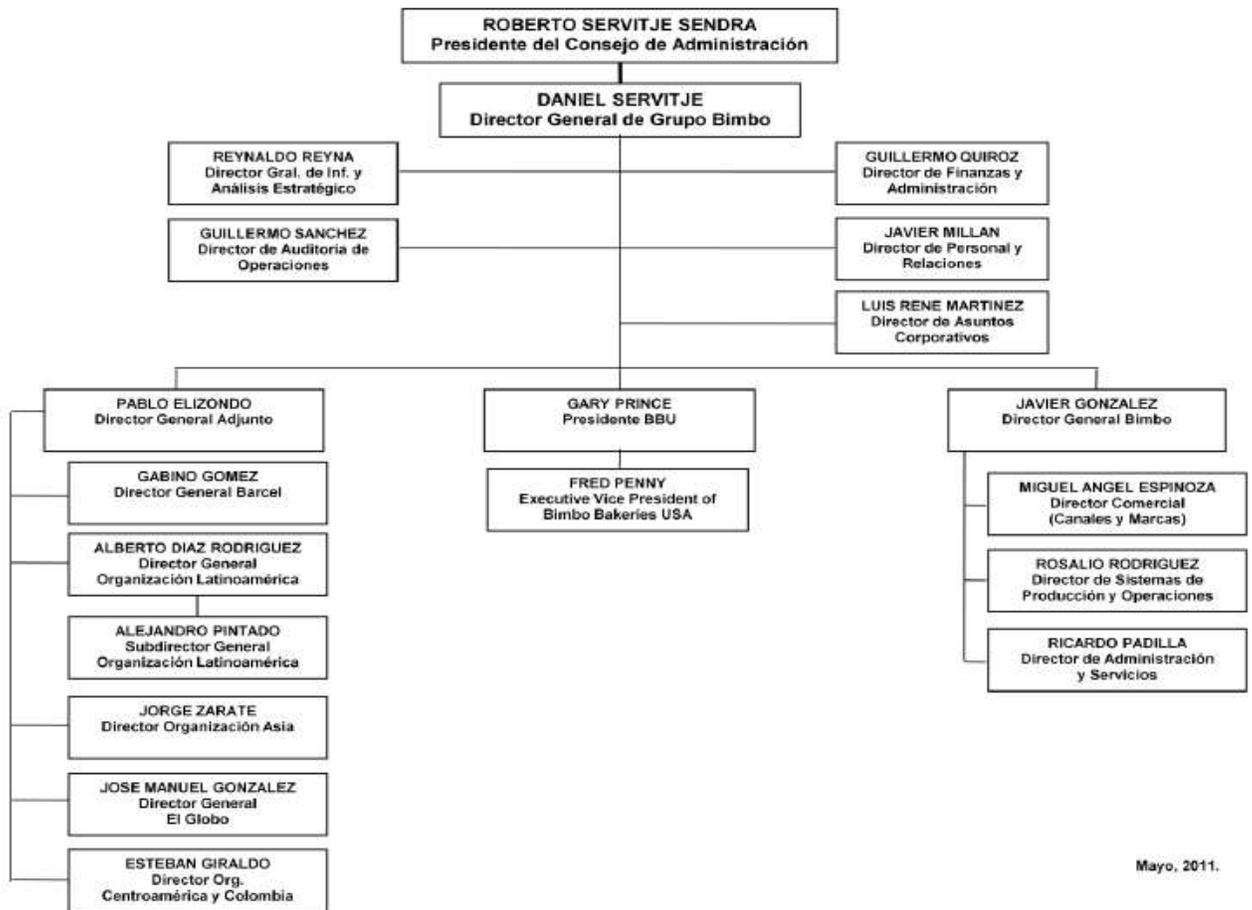
El Consejo de Administración es el representante legal de la Sociedad, y cuenta con las más amplias facultades para la administración de los negocios de la Compañía, con poder general para pleitos y cobranzas, administrar bienes y ejercer actos de dominio, sin limitación alguna, para normar y remover al Director General, directores, gerentes, funcionarios y apoderados, y para determinar sus atribuciones, condiciones de trabajo, remuneraciones y garantías y, en particular, para conferir poderes a los gerentes, funcionarios, abogados y demás personas que se encarguen de las relaciones laborales de la Compañía.

De igual forma, el Consejo de Administración cuenta con facultades para aprobar los presupuestos de la Compañía y las modificaciones que sufra el presupuesto en atención a los resultados que se vayan reportando, así como autorizar partidas extraordinarias.

El Consejo de Administración de la Compañía también tiene facultades para aprobar cualquier transmisión de acciones de la Compañía, cuando dicha transmisión implique más del 3% de las acciones con derecho a voto.

Asimismo, el Consejo de Administración, para el desempeño de sus funciones contará con el auxilio de un Comité de Auditoría, un Comité de Prácticas Societarias, un Comité de Evaluación de Resultados y un Comité de Finanzas y Planeación, cuyas funciones e integración se describen más adelante. Ver “Administradores y Accionistas – Órganos Intermedios de administración”.

Principales Funcionarios



Mayo, 2011.



Productos y Marcas

Las marcas, frases promocionales (“slogans”) y logotipos más representativos de BIMBO son marcas registradas en los países en los que el Grupo opera y en muchos otros más. La Compañía fabrica y/o comercializa más de 5,000 productos con marcas de reconocido prestigio como *Bimbo*, *Barcel*, *Marinela*, *Tía Rosa*, *Lara*, *El Globo*, *Oroweat*, *Mrs. Baird’s*, *Lonchibón*, *Ricolino*, *Coronado*, *La Corona*, *Milpa Real*, *Del Hogar*, *Suandy*, *Ideal*, *Plus Vita*, *Pullman*, *Monarca*, *Ideal*, *Entenmann’s*, *Thomas’* y *Boboli*, entre otras, de las cuales es titular en México como en el extranjero. Dichas marcas son relevantes en virtud de que amparan productos o grupos de productos que representan un volumen importante de las ventas.



Actualmente, la Compañía cuenta con alrededor de 5,355 expedientes y registros de marca en México y poco más del doble en el extranjero. A la fecha, el Grupo cuenta con registros marcarios en todos los continentes del planeta. Sin embargo, existen excepciones, como la marca *Bimbo* en Chile y la marca *Marinela* en El Salvador, Honduras y Colombia, las cuales ya se encontraban registradas por productores locales. Por lo anterior, los productos de la Compañía en dichos países son comercializados con las marcas *Ideal* y *Marisela*, respectivamente. No obstante, se emplean los diseños y empaques propios de la Compañía. En adición a lo anterior, a nivel mundial se cuenta con varios registros de nombres de dominio relacionados con las marcas más importantes de la Compañía.



Grupo Bimbo usa sus marcas en el mercado nacional por conducto de sus subsidiarias (Bimbo, S.A. de C.V. y Barcel, S.A. de C.V., entre otras), y en el extranjero por conducto de sus subsidiarias en cada país donde tiene operaciones. Por lo anterior, las marcas más importantes del Grupo se encuentran licenciadas a favor de dichas subsidiarias, por medio de los contratos respectivos. Asimismo, algunas de las empresas subsidiarias de la Compañía en el extranjero también cuentan con marcas propias que usan de forma directa.

Latinoamérica

Estas operaciones se iniciaron mediante la construcción de plantas propias, asociaciones estratégicas y adquisiciones en determinados países. Al 31 de diciembre de 2010, en Latinoamérica se operaban 25 plantas a través de 14 países, incluyendo, Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela. Dichos países representan un mercado potencial de más de 360 millones de consumidores.



Estados Unidos

BIMBO ha implementado una estrategia de expansión en EE.UU. a través de diversas adquisiciones, incluyendo la adquisición del 21 de enero de 2009 del negocio de panificación en Estados Unidos de Weston Foods, Inc. (WFI) por \$2,380 millones de dólares, y la adquisición de los activos financieros relacionados. En noviembre de 2010 Grupo Bimbo anunció el acuerdo para adquirir el negocio de North American Fresh Bakery de Sara Lee por \$959 millones de dólares.



China

Coordina las operaciones del Grupo en Asia. Principalmente concentra la operación de la empresa Beijing Panrico Food Processing Center, adquirida en marzo de 2006 y que hoy es llamada Bimbo Beijing Food Company. Esta empresa se dedica a la fabricación, distribución y comercialización de pan de caja, pan dulce, pastelitos y confitería bajo la marca BIMBO. Mediante la adquisición de la marca Million Land en 2009, y JinHongWei en 2010, también comercializa alimentos preparados y productos panificados chinos.

La Compañía ha desarrollado nuevos productos, con gusto local como panecillos con frijol dulce y pan relleno de ingredientes salados locales a fin de adaptarse al mercado asiático y satisfacer los gustos específicos de la región y desarrollar una demanda consistente por el pan y productos similares.



Competidores

Uno de los principales competidores de Bimbo a nivel mundial es Sara Lee, empresa líder en Estados Unidos que mantiene a 145 mil 800 trabajadores, cuenta con instalaciones en 58 países, les vende a cerca de 180 países y sus ventas totales suman aproximadamente 17 mil 800 millones de dólares, equivalente a unos 199 mil millones de pesos en un año de ventas, sólo comparable con las cinco empresas más grandes de la Bolsa Mexicana de Valores.



A diferencia de Bimbo que se especializa sólo en el ramo alimenticio, Sara Lee incursiona en alimentos (Aoste, Maison du Café, Jimmy Dean, Earth Grains, Hillshire Farm, entre otras marcas), ropa de marca y productos domésticos.



Fargo es el principal productor y distribuidor de pan y productos de panificación en Argentina, con ventas de aproximadamente 150 millones de dólares anuales.

Notas:

“México, D.F., al 7 de noviembre de 2011 – Grupo Bimbo, S.A.B. de C.V. (“Grupo Bimbo” o “la Compañía”) (BMV: BIMBO) anunció hoy que ha concluido la adquisición del negocio de panificación fresca en Estados Unidos “North American Fresh Bakery” (NAFB) de Sara Lee Corporation (NYSE: SLE). Los resultados consolidados de Grupo Bimbo correspondientes al cuarto trimestre reflejarán la integración de las operaciones de NAFB a partir del 6 de noviembre de 2011.”

“México, D.F. / Buenos Aires, 19 de septiembre de 2011 – Grupo Bimbo, S.A.B de C.V. (“Grupo Bimbo” o “la Compañía”) (BMV: BIMBO) anunció hoy que ha concluido la adquisición de la Compañía de Alimentos Fargo, S.A. (Fargo), después de recibir las autorizaciones correspondientes y haber ejercido la opción de compra para la adquisición del 70% de las acciones, propiedad de Madera LLC.”

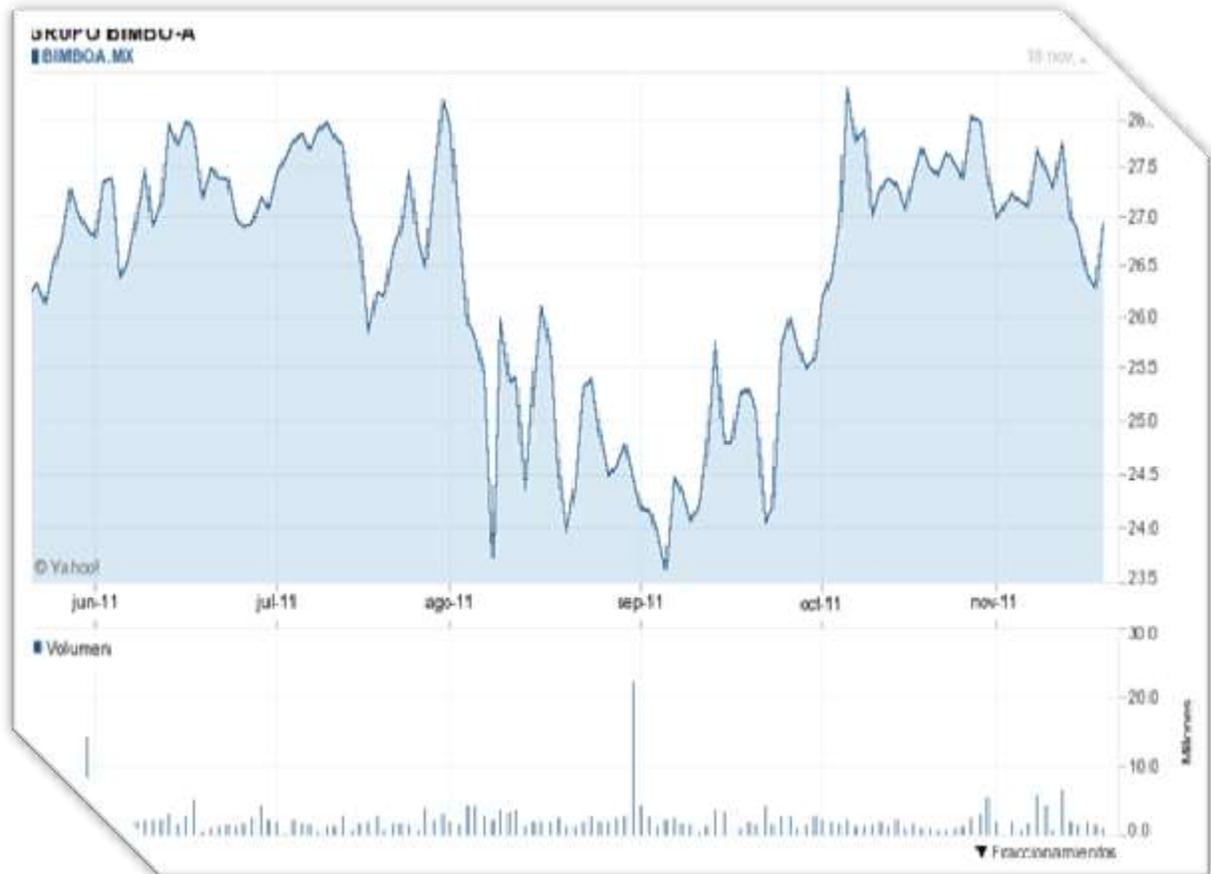
**POR LO TANTO, NO HAY COMPETIDORES DEBIDO A QUE GRUPO BIMBO
LOS ADQUIRIO EN ESTE ULTIMO AÑO.**

Posicionamiento Geográfico



Proyecciones Financieras

Cotización de Bolsa de Valores México



Cotizaciones	
Fecha:	Nov 18 2011
Volumen de venta:	5,300
Postura de venta:	26.99
Volumen de compra:	20,700
Postura de compra:	26.95
Precio último hecho:	26.95
PPP:	26.91
Precio anterior :	26.17
Variación:	2.83
Volumen operado :	1,080,996
Máximo :	26.99
Mínimo :	26.20
Ult. año anterior :	26.36
Max. año anterior:	27.41
Min. año anterior:	20.56

Indicadores	
tercer trimestre del año	2011
Mercado	
Precio/Utilidad:	22.21
Precio/Valor libro:	2.69
Financieros (12 meses)	
Utilidad p/acción:	1.21
Valor libro p/acción:	9.99
Acciones en circulación:	4,703,200,000



Ventas Netas

Las ventas netas totalizaron \$117,163 en 2010, un incremento de 0.7% en relación con 2009, impulsado por el crecimiento en México y Latinoamérica, lo que ayudó a contrarrestar la disminución en Estados Unidos por el efecto del tipo de cambio al contabilizar en pesos. En México, las ventas crecieron 4.5%, a \$57,870, como resultado del crecimiento de los volúmenes en las categorías de botanas, pan dulce y pan de caja, entre otras. En Estados Unidos, a pesar de que en el año se registró un aumento en los volúmenes, las ventas netas disminuyeron 4.0%, a \$47,875, debido a precios promedio más bajos de los productos y al impacto de la conversión del tipo de cambio. En términos de dólares, las ventas se incrementaron 2.0% gracias al crecimiento en las categorías de pan premium y los lanzamientos nacionales de Pan Bimbo y Sandwich Thins, entre otros productos. En Latinoamérica, las ventas netas registraron un incremento de 4.4%, para un total de \$14,207, como resultado del aumento en los volúmenes, lo que se debió a los lanzamientos de nuevos productos, la incorporación de nuevos clientes y la continua expansión de la red de distribución. Destacando con un mejor desempeño Brasil, Chile y Colombia.

Grupo Bimbo, S. A. B. de C. V. y Subsidiarias

ESTADOS CONSOLIDADOS DE RESULTADOS

Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2010 y 2009
(En millones de pesos, excepto la utilidad básica por acción ordinaria)

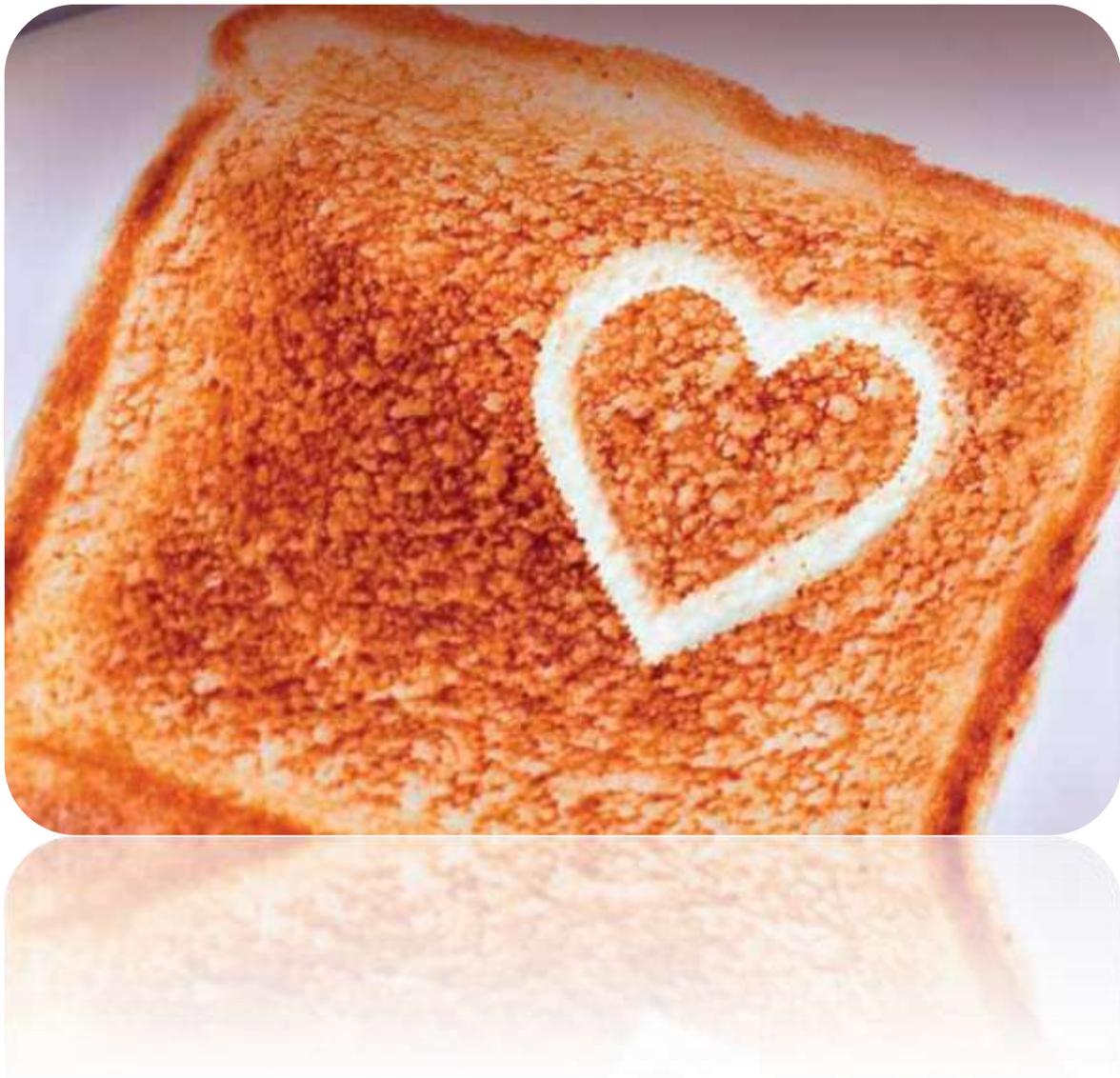
	2010	2009
Ventas netas	\$ 117,163	\$ 116,353
Costo de ventas	55,317	54,933
Utilidad bruta	61,846	61,420
Gastos generales:		
Distribución y venta	42,933	41,724
Administración	7,520	7,642
	50,453	49,366
Utilidad después de gastos generales	11,393	12,054
Otros gastos, neto	950	1,176
Resultado integral de financiamiento:		
Intereses pagados, neto	2,574	2,318
Pérdido (utilidad) cambiaria, neto	94	(207)
Ganancia por posición monetaria	(45)	(99)
	2,623	2,012
Participación en los resultados de compañías asociadas	87	42
Utilidad antes de impuestos a la utilidad	7,907	8,908
Impuestos a la utilidad	2,363	2,827
Utilidad neta consolidada	\$ 5,544	\$ 6,081
Participación controladora	\$ 5,395	\$ 5,956
Participación no controladora	\$ 149	\$ 125
Utilidad básica por acción ordinaria	\$ 4.59	\$ 5.07
Promedio ponderado de acciones en circulación, expresado en miles de acciones	1,175,800	1,175,800

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

	ESTADO DE RESULTADOS															
	2010						2011									
	1 TRIM %	2 TRIM %	3 TRIM %	4 TRIM %	CUMULAD %	1 TRIM %	2 TRIM %	3 TRIM %	4 TRIM %	CUMULAD %	ACUM. %					
VENTAS NETAS	28,334	100.0	28,828	100.0	29,571	100.0	30,431	100.0	117,163	100.0	29,485	100.0	32,230	100.0	91,871	100.0
MEXICO	14,300	50.5	14,052	48.8	14,533	48.8	15,075	49.5	57,870	49.4	15,328	52.0	16,461	51.1	47,112	51.3
ESTADOS UNIDOS	11,434	40.4	12,202	42.3	12,163	41.1	12,075	39.7	47,875	40.9	11,017	37.4	12,045	37.4	34,556	37.6
LATINOAMERICA	3,240	11.4	3,297	11.4	3,072	12.4	3,089	13.1	14,207	12.1	3,087	13.1	4,565	14.1	12,547	13.7
COSTO DE VENTAS	13,315	47.7	13,380	46.4	13,783	46.6	14,040	48.1	55,317	47.2	14,388	48.8	14,657	48.0	44,854	48.6
RESULTADO BRUTO	14,819	52.3	15,448	53.6	15,788	53.4	15,792	51.9	61,846	52.8	15,098	51.2	15,498	51.4	47,218	51.4
MEXICO	7,624	54.8	7,635	56.4	8,175	56.6	8,477	56.2	32,422	56.0	8,016	52.3	8,068	52.8	26,036	53.1
ESTADOS UNIDOS	8,049	49.4	8,149	50.4	8,063	49.8	8,814	48.1	23,075	49.5	5,575	50.8	5,825	50.7	17,235	49.9
LATINOAMERICA	1,335	41.2	1,363	41.3	1,549	42.2	1,500	37.5	5,748	40.5	1,507	39.0	1,565	38.4	4,944	39.4
GASTOS GENERALES	12,200	43.1	12,734	44.2	12,401	41.9	13,118	43.1	50,453	43.1	12,742	43.2	13,219	43.8	39,289	42.7
UTILIDAD DESPUES DE GASTOS GENERALES	2,619	9.2	2,714	9.4	3,387	11.5	2,674	8.8	11,393	9.7	2,357	8.0	2,280	7.6	7,949	8.7
MEXICO	1,687	11.1	1,578	11.2	2,285	15.8	2,661	17.0	8,013	13.8	1,574	10.3	1,406	9.2	5,371	11.4
ESTADOS UNIDOS	973	8.5	1,121	9.2	1,046	8.6	588	5.0	3,739	7.8	881	8.1	1,036	9.0	2,632	8.5
LATINOAMERICA	49	1.5	14	0.4	66	1.8	(471)	(11.8)	(342)	(2.4)	(111)	(2.9)	(145)	(3.5)	(66)	(1.4)
OTROS INGRESOS Y (GASTOS) NETOS	(124)	(0.4)	(180)	(0.6)	(260)	(0.9)	(396)	(1.3)	(950)	(0.8)	(162)	(0.5)	(204)	(0.7)	(552)	(0.6)
RESULTADO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO	(594)	(2.1)	(547)	(1.9)	(807)	(2.7)	(674)	(2.2)	(2,623)	(2.2)	(419)	(1.4)	(477)	(1.6)	(740)	(0.8)
INTERESES PAGADOS (NETO)	(494)	(1.7)	(672)	(2.3)	(732)	(2.6)	(676)	(2.2)	(2,574)	(2.2)	(511)	(1.7)	(473)	(1.6)	(1,435)	(1.6)
PERDIDA (GANANCIA) EN CAMBIOS	(109)	(0.4)	100	0.3	(83)	(0.3)	(1)	(0.0)	(64)	(0.1)	69	0.2	(25)	(0.1)	606	0.7
RESULTADO POR POSICION MONETARIA	9	0.0	25	0.1	8	0.0	3	0.0	45	0.0	23	0.1	21	0.1	90	0.1
PARTICIPACION EN ASOCIADAS	1	0.0	23	0.1	27	0.1	36	0.1	87	0.1	16	0.1	(4)	(0.0)	(6)	(0.0)
PARTIDAS NO ORDINARIAS	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
UTILIDAD ANTES DE LOS IMPUESTOS A LA UTILIDAD	1,902	6.7	2,010	7.0	2,346	7.9	1,849	5.4	7,807	6.7	1,791	6.1	1,586	5.3	6,652	7.2
IMPUESTOS A LA UTILIDAD	603	2.1	720	2.5	806	2.7	233	0.8	2,363	2.0	577	2.0	528	1.8	2,228	2.4
UTILIDAD ANTES DE OPERACIONES DISCONTINUADAS	1,299	4.6	1,290	4.5	1,539	5.2	1,416	4.7	5,444	4.7	1,214	4.1	1,058	3.5	4,424	4.8
RESULTADO NETO MINORITARIO	29	0.1	32	0.1	44	0.2	43	0.1	149	0.1	26	0.1	27	0.1	98	0.1
RESULTADO NETO MAYORITARIO	1,270	4.5	1,257	4.4	1,495	5.1	1,372	4.5	5,295	4.6	1,188	4.0	1,041	3.5	4,327	4.7
UTILIDAD DESPUES DE GASTOS GENERALES MAS DEPRECIACION Y AMORTIZACION (UAFIDA)	3,572	12.6	3,602	12.5	4,282	14.5	4,002	13.2	15,468	13.2	3,218	10.9	3,155	10.5	10,577	11.5
MEXICO	2,009	14.0	1,977	14.1	2,684	18.6	2,937	19.6	9,628	16.6	1,972	12.9	1,804	11.8	6,507	13.9
ESTADOS UNIDOS	1,346	11.8	1,449	11.9	1,388	11.4	1,015	8.4	5,167	10.9	1,180	10.7	1,333	11.6	3,826	11.1
LATINOAMERICA	207	6.4	177	5.4	231	6.3	45	1.1	690	4.6	63	1.6	34	0.8	214	1.7

Conclusiones

- Su estrategia para ingresar a nuevos mercados, tiene especial atención en la forma en que llega a comprarles e los negocio a las panificadoras potenciales o a sus competidores.
- Sus decisiones financieras le han permitido abrir nuevos mercados como la planta en China (Beijing), y proyectos de desarrollo sustentable.
- Sus precios son muy por debajo del mercado, por lo que sus competidores, los mantiene al margen y los desplaza donde ya estaban posicionados.
- Tomar en cuenta que al convertirse en la principal y más grande panificadora, pueda convertirse en un monopolio.



Bibliografía

- www.grupobimbo.com.mx
- <http://bimbo2007.blogspot.com/>
- <http://bmv.com.mx/>
- <http://mx.finance.yahoo.com/q/bc?s=BIMBOA.MX&t=6m&l=on&z=l&q=l&c=>
- <http://www.eluniversal.com.mx/columnas/59155.html>
- <http://www.elsiglodetorreon.com.mx/noticia/288450.bimbo-y-su-red-de-distribucion.html>
- <http://www.vanguardia.com.mx/bimboconcluyecompradelaargentinafargo-1101850.html>
- <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2010/11/09/bimbo-sara-lee-compra-pan-eu-panificador>