

# Estrategias diferenciadas de las grandes empresas mexicanas para administrar el espacio global-local\*

REBECA DE GORTARI RABIELA\*\*

## Resumen

*La permanencia y competitividad de las grandes empresas que se han globalizado se explican en gran medida por la construcción de nuevas estrategias respaldadas en hábitos y prácticas corporativas capaces de asimilar y administrar su internacionalización. Esto es, al incorporar y administrar el espacio local-global poniendo en contacto sus estructuras, sus métodos de trabajo y de producción, su experiencia y técnicas de gerencia, tanto como a su personal con diferentes orígenes culturales y étnicos. Con base en un análisis comparativo de dos grandes consorcios mexicanos, Cemex y Bimbo, se explorará cómo, a partir de sus propios procesos de aprendizaje y de desarrollo de prácticas corporativas, estos dos grupos han seguido diferentes rutas para asimilar y administrar los espacios local y global y hasta dónde están retomando las referencias culturales en su proceso de internacionalización.*

**Palabras clave:** competitividad, grandes consorcios, referencias culturales, internacionalización, prácticas corporativas

## Abstract

*The continuance and competitiveness of globalized large firms is explained, to a great extent, by the construction of new strategies supported on habits and corporate practices, which are able to assimilate and to administer its internationalization. That is to say, when incorporating and administering the global/local space by putting in contact its structures, its methods of work and of production, its experiences and management techniques as well as its personnel with different cultural and ethnic origins. Based on a comparative analysis of two large Mexican businesses: Cemex and Bimbo, this article explores how these firms –from their own processes of learning along with the development of their own corporate practices– have followed different roads to incorporate and to administer the local and global space and the limits where they are taking up again the cultural references in their processes of internationalization.*

**Key words:** Competitiveness, large businesses, cultural references, internationalization, corporate practices

**L**a globalización ha cambiado la extensión y construcción de la competitividad de las empresas; entre los requisitos para su supervivencia están el desarrollo de capacidades para integrarse y nutrir la evolución de sus vínculos y redes en los ámbitos local y global para construir nuevas formas interactivas de adquisición y creación del conocimiento y ajustar sus estrategias y estructuras organizativas. Las empresas mexicanas que se están globalizando participan también de este proceso.

---

\* Artículo recibido el 21/09/05 y aceptado el 4/11/05.

\*\* Investigadora del Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Circuito Mario de la Cueva s/n, Ciudad Universitaria, 04510 México, D.F. rabiela@servidor.unam.mx.

Al revisar los casos de Cemex y Bimbo, el presente trabajo\* pretende explicar cómo estas empresas han elaborado estrategias diferenciadas, apoyadas en los hábitos y la cultura corporativa para asimilar y administrar su internacionalización, caracterizada por su dispersión geográfica y por los flujos internacionales de los mercados, de los sistemas y prácticas de distribución y consumo, de productos, personas, información, diagramas y planes de producción, capitales, órdenes de venta y de símbolos de distinta naturaleza. Además, se quiere mostrar cómo, a partir de este proceso, las empresas han tenido que incorporar y administrar lo local y lo global poniendo en contacto sus espacios organizativos, métodos de trabajo, experiencias y técnicas administrativas y de gestión, así como a los trabajadores con distintos orígenes étnicos y culturales.

En suma, nos interesa explorar en qué medida, a partir de procesos de aprendizaje y de desarrollo de hábitos y prácticas corporativas adaptados a culturas locales, se construyen recursos de competitividad en las grandes empresas mexicanas, que contribuyen a administrar el espacio global-local.

El trabajo de investigación en que se basó este artículo es resultado de un proyecto más amplio<sup>1</sup> en el cual se realizaron entrevistas a profundidad a personajes clave de diferentes nacionalidades y que participaron directamente en los procesos de construcción de las estrategias de internacionalización del grupo Cemex; además se consultaron fuentes documentales diversas. En el caso de Bimbo, los datos se obtuvieron en lo fundamental de fuentes hemerográficas y de la Web.<sup>2</sup>

## **Algunas consideraciones**

El análisis de las relaciones de las empresas con el espacio geográfico es una tarea compleja, ya que en la actualidad se experimentan constantes cambios espaciotemporales, derivados de transformaciones en la producción –caracterizadas por la tendencia al predominio de los sistemas flexibles de industrialización y por la posibilidad de fragmentar los procesos en el ámbito global– lo cual hace que el flujo y circulación de mercancías, conocimientos e información adquieran un valor fundamental en las relaciones dentro de las empresas, entre ellas y con el entorno.

El desarrollo de capacidades de las organizaciones está condicionado en gran medida por el medio en que

operan, pues tienen que responder a una variedad de señales: del mercado, de la política, de la tecnología, etcétera. Necesitan insumos de los mercados, de las instituciones y de otras empresas, e interactúan de manera compleja con distintos agentes, por lo que requieren establecer un nuevo tipo de relaciones con los territorios en los cuales se localizan.

En este proceso, las empresas globales desempeñan un papel decisivo en la mediación entre lo local y lo global, al fragmentar sus estructuras de mando y organización, de la misma manera que cuando desdoblamos la producción sobre el espacio. Este desdoblamiento, propiciado por la fragmentación y externalización de los procesos productivos y de distribución, se expresa, por una parte, en una intensificación de flujos entre las diferentes fases y localizaciones a través del desarrollo de redes globales integradas por flujos de mercancías, capitales, prácticas de gestión y organización, ideas, formas culturales, hábitos, etcétera, y, por la otra, en el surgimiento de nuevos espacios, constituidos por nodos territoriales donde los actores sociales tienen la capacidad de articular simultáneamente, en tiempo real, procesos productivos o sociales desarticulados y físicamente separados a escala global. Así, se pueden coordinar tanto fases y procesos necesarios para la valorización del capital a escala global, como flujos de conocimientos. Lo anterior sería inconcebible sin el reciente desarrollo tecnológico en las comunicaciones y en los transportes y sin las transformaciones que conducen a la externalización de la producción.

King (2000) señala que este proceso está dando lugar a la configuración de nuevas formas de producción y de flujos de capital que emergen en la intersección de las prácticas globales y locales, en donde lo local, lo nacional y lo transnacional toma su lugar con diferentes condiciones. Son espacios que afloran en la intersección de las prácticas globales-locales, y que resultan de procesos complejos e interactivos que integran o transforman los conocimientos contextuales y que asimilar los conocimientos codificados de las empresas.

La constitución de estos espacios y nuevas formas de contacto e interacción obedece a la construcción tanto de una racionalidad práctica –relacionada con el uso y asimilación de los conocimientos y vinculada con la capacidad de los distintos actores para integrar diversas instituciones heterogéneas– como de una racionalidad instrumental –con arreglo a los fines que persiguen las empresas– que se han apoyado en gran

---

\* Agradezco los comentarios de los dictaminadores y de la doctora María Josefa Santos.

<sup>1</sup> “La acumulación de capacidades en la construcción de trayectorias tecnológicas en las grandes empresas mexicanas”, apoyado por el Programa de Apoyo a Proyectos de Investigación e Innovación Tecnológica (PAPIIT), UNAM.

<sup>2</sup> [www.cemex.com](http://www.cemex.com); [www.bimbo.com](http://www.bimbo.com) y [www.sagpya.mecon.gov.ar/alimentos/inicio.htm](http://www.sagpya.mecon.gov.ar/alimentos/inicio.htm) [Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación. Dirección de Industria Alimentaria, Argentina].

medida en el uso de la tecnología y en particular de las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) (Santos y Díaz, 2003).

En este proceso de *globlocalización*, las empresas buscan compartir prácticas culturales comunes a las sociedades en las que están inmersas, al mismo tiempo que desarrollar hábitos y prácticas de trabajo corporativos. Un grupo que en este proceso desempeña un papel clave son los *agentes traductores* (de Gortari y Santos, en prensa), que tienen a su cargo el control de estos cambios, los cuales, más que llevar a la gestación de nuevas formas o procesos culturales, conducen a la creación de nuevos dispositivos habituales, que toman en cuenta la dimensión holográfica de la cultura (véase Baba, 1997); es decir, factores relativos a la cultura nacional de las corporaciones y de los grupos de trabajo, que influyen en el pensamiento y en el uso de la tecnología en las organizaciones. En donde las tecnologías de información *per se* no pueden ser una solución a los problemas de integración de procesos, pues es imperioso reconocer que éstos son, en esencia, fenómenos sociales. De ahí que la meta del cambio en los distintos procesos no sea sólo la integración (apoyada en la tecnología), sino la cooperación que puede lograrse exclusivamente a través de las personas, quienes están sujetas a las reglas culturales creadas para orientar y regir sus interacciones. Por otro lado, gran parte de las estrategias y retos de la globalización de las empresas se apoyan en la percepción de los cambios en las preferencias de los consumidores, en las condiciones del mercado, en los movimientos de la competencia y en las acciones regulatorias de los gobiernos. Con base en ello se implantan las estrategias para enfrentar las oportunidades globales, además de que se ajustan y se toman ventajas de las diferencias de las condiciones locales.

De ahí la importancia asignada a los mercados “culturales”, que implica el rediseño de los procesos y productos para hacerlos más atractivos, atendiendo a la diversidad de sus clientes y a sus hábitos de consumo.

A continuación hacemos una breve reseña sobre el proceso de internacionalización de dos empresas mexi-

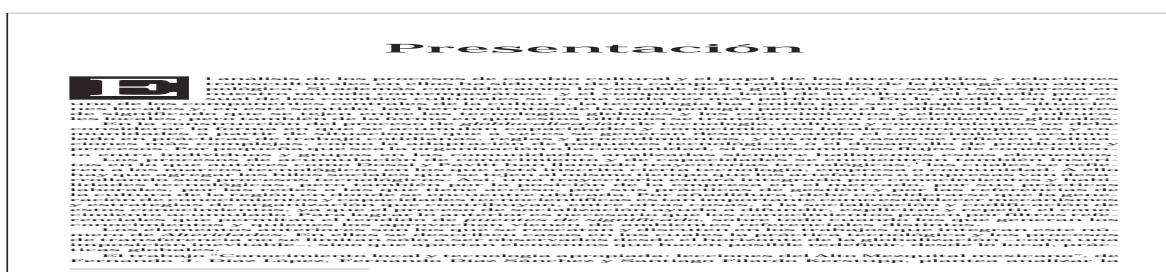
canas, Cemex y Bimbo; enfatizamos sus diferentes trayectorias para captar recursos y el despliegue de capacidades locales en sus procesos de adquisición o de alianzas, las cuales se han traducido en ventajas competitivas internacionales para ambas.

### El proceso de internacionalización de Cemex y Bimbo

Durante la década de 1990, cuando la economía nacional se incorpora gradualmente a la economía mundial, las grandes empresas mexicanas vivieron un intenso periodo de expansión –interna y externa–. Los grupos industriales se integraron a la producción internacional a través de sus exportaciones y mediante la adquisición de empresas en el exterior y de la firma de alianzas estratégicas con socios en Estados Unidos, América Latina y Europa. Estas alianzas involucraron fusiones y asociaciones, inversiones conjuntas, alianzas tecnológicas e incluso contratos de largo plazo entre clientes y proveedores. Su estrategia para hacer frente a la apertura de la economía mexicana y a la firma del Tratado de Libre Comercio (TLC) se convirtió más tarde en un mecanismo de expansión que les ha permitido el acceso al capital extranjero, a la subcontratación internacional y a los mercados globales. Cemex y Bimbo son dos ejemplos de empresas que en esa década consolidaron su participación en el mercado doméstico y construyeron redes internacionales adquiriendo compañías en el exterior y estableciendo alianzas con socios extranjeros.

### Estrategias de globalización en cada empresa y a través del tiempo

En los primeros años de la apertura económica, ambas empresas buscaron socios en Estados Unidos y Europa, para acceder a los mercados de capital e integrarse a las redes de producción global. Hacia mediados de los noventa incrementaron estos contactos y también



se convirtieron en fuertes inversionistas en América Latina, aprovechando las habilidades y experiencia adquiridas en los mercados internacionales.

Cemex se ha transnacionalizado más allá del continente americano adquiriendo o construyendo empresas en el exterior, sin asociarse con capital extranjero. Por su parte, Bimbo ha seguido una estrategia combinada, centrada primero en el territorio nacional para su posterior expansión fuera de éste, buscando socios externos.

De acuerdo con Pozas (2002), el tipo de estrategia seguida por las empresas para participar en las cadenas internacionales de producción está determinado tanto por las características de los productos, como por la estructura del mercado al cual pretenden integrarse. En el caso del cemento, la cadena productiva es muy corta –en términos de la distancia entre la producción de la materia prima y el producto final–, las innovaciones son mínimas, se orienta hacia un solo tipo de producto final y se mueve en un mercado global oligopólico, por lo que el control de la cadena productiva está altamente centralizado y tiene pocos proveedores. De ahí que las empresas cementeras en lugar de buscar socios para penetrar nuevos mercados tienden a adquirir subsidiarias completas. Estas empresas deben localizarse cerca de sus fuentes de materia prima, ya que, aun cuando cuenten con tecnología de punta, sus ventajas comparativas provienen de sus estrategias administrativas y técnicas avanzadas de distribución, así como de su habilidad para colocar a sus competidores fuera del mercado. Es decir, Cemex es una empresa que sigue en gran medida las tendencias del sector.

El grupo Bimbo, de la rama de alimentos, tiene una estrategia mixta, en gran medida porque el tipo de cadena productiva permite que la empresa mexicana y el socio extranjero se conviertan en copropietarios de las subsidiarias; estos arreglos incluyen, en general, la producción y distribución de las marcas de ambos socios. Pero al mismo tiempo dificultan los procesos de integración de sus espacios organizativos, métodos de trabajo, experiencias y técnicas administrativas y de gestión, e incluso del personal con orígenes étnicos y culturales distintos.

No obstante las diferencias, la construcción de redes internacionales les ha permitido a ambos grupos adquirir el control de la oferta, esto es, la capacidad para movilizar los factores físicos, humanos y financieros de la producción y de asimilación cultural para consolidar ventajas comparativas que les permiten competir con holgura en los mercados internacionales, además de insertarse en los nacionales y locales.

Como ya se mencionó, en los procesos de expansión internacional y de inversión encontramos diferencias entre los grupos y empresas, debido a las capacidades

que han acumulado, las cuales, al ser constantemente recreadas y transformadas se constituyen en ventajas competitivas. Esto se ha reflejado en los diferenciados procesos de inversión o de alianzas de Cemex y Bimbo, y en los distintos caminos que han seguido en la captación de las competencias y los recursos locales.

### **Prospección y adquisición de empresas: una fuente de captación de competencias y recursos locales**

Para hacer frente a la competitividad, las empresas tienen que responder a nuevas condiciones, pero también al establecimiento de nuevas relaciones con los territorios en los cuales se localizan.

Así, por un lado, se ha intensificado la competencia entre empresas para ganar posiciones en los mercados mundiales de productos y de servicios, respondiendo a criterios tanto de reducción de costos, como de mejoramiento de la calidad y de diferenciación de productos. Por el otro, se han diversificado las modalidades de alianza y arreglos institucionales dentro de los espacios nacionales e internacionales.

La expansión de las empresas, al exponerlas a marcos culturales y reglas institucionales complejas y vincularlas con circuitos comerciales, tecnológicos, administrativos y financieros de alcance global, ha llevado a que las estrategias corporativas de inversión y adquisición se piensen y se articulen en el ámbito mundial, considerando las características, experiencias, ventajas y potencialidades de propiedad, integración y localización geográfica locales y aun de afinidades culturales.

#### *La expansión global de Cemex*

El crecimiento de este grupo se inició en la década de 1960 como resultado de la adquisición de empresas y de la construcción de plantas, primero en el país y a partir de los noventa en el resto del mundo. En el 2001 era accionista mayoritario de 51 plantas, y minoritario de 17, ubicadas en más de 30 países, y con un volumen de producción de cemento de 1.3 millones de toneladas.

La transformación de Cemex, de ser una industria nacional hasta convertirse en la tercera empresa cementera a nivel mundial, comenzó cuando, después de ser rechazada por el mercado más grande del planeta, se dirigió a España en 1995, compitiendo por el control del mercado español con las dos mayores cementeras del mundo. La adquisición de plantas en

España marcaría el camino de su transnacionalización. Posteriormente, se encaminó hacia la integración de operaciones en Sudamérica y adquirió la compañía más grande de Venezuela, y varias pequeñas plantas en Texas y Panamá, siguieron las adquisiciones en la República Dominicana y Colombia y la compra de compañías manufactureras regionales en otras partes del hemisferio. Esta expansión, que ha seguido hasta la actualidad, incluye su retorno a Estados Unidos y su incursión en el continente asiático.

Cemex se ubica en un conjunto geográfico diversificado que le ha permitido consolidarse financieramente y disponer de flujos de efectivo, al mismo tiempo que adquirir y desarrollar capacidades en diversas áreas. Su aprendizaje dio inicio con sus primeras incursiones fuera del país –cuando adquirió terminales marítimas en California y Texas–, las cuales, además de incluir a los clientes de su mercado doméstico, fueron el punto de partida de su competencia (*expertise*) en el transporte marítimo del cemento.

A la acumulación de capacidades tecnológicas en el proceso de producción se ha agregado la pericia desarrollada en el transporte y las estrategias financiera y de expansión, a su vez apoyadas en la construcción de un cuidadoso proceso de adquisiciones –establecido a partir de las habilidades y capacidades desarrolladas internamente y en los procesos de compra y construcción de nuevas plantas para reconocer y captar el valor de los recursos y competencias locales–. La capacidad para trascender las fronteras culturales de estos procesos solamente se puede entender a partir de la construcción de un orden negociado, apoyado en un conjunto de interpretaciones, normas y prácticas del corporativo en los equipos locales, a la manera del holograma señalado por Baba (1997).

El proceso inicia al hacer la prospección para adquirir empresas o construir plantas, puesto que:

una vez finalizado el compromiso, la división de recursos humanos, con la ayuda de consultores locales, consolida y documenta la información relevante de la empresa. Es decir, después de contar con una breve reseña sobre la cultura del país y la empresa, un equipo de profesionales altamente capacitado proveniente de las divisiones de sistemas, recursos humanos, finanzas, adquisiciones, operaciones comerciales y de administración realiza un análisis de la empresa *in situ*. En cada caso, una vez terminada esta etapa, se inicia un proceso de integración de post-fusión, con el propósito de uniformar los niveles de productividad con los de Cemex, “alineando la cultura en un periodo corto” y obtener beneficios.<sup>3</sup>

El conjunto de adquisiciones de Cemex, entonces, ha implicado un constante aprendizaje e identificación de señales, y se ha acompañado de una variedad de mecanismos que le han permitido construir y acumular capacidades para administrar y captar los recursos y capacidades externas, como lo muestra su incursión más reciente en el Sudeste Asiático –el mercado más prometedor para la industria del cemento en la actualidad.

La prospección de la región dio inicio desde mediados de los noventa, cuando había precios muy altos y, en ocasiones, productores locales reacios a proveer el cemento. Frente a esta situación, Cemex estableció relaciones con algunos de los socios comerciales de la región: el productor indonesio Semen Gresik y con empresas en Taiwán y Tailandia; al mismo tiempo organizó la empresa Cemex Asia Pte Ltd. en Singapur, para explorar las oportunidades de inversión en esa zona. En un principio, el grupo buscó impulsar nuevos proyectos en asociación con productores locales. Luego, a raíz de la crisis en Asia a mediados de 1997, cuando el valor local de las compañías comenzó a bajar, varias multinacionales, entre ellas Cemex, aprovecharon la coyuntura para enviar a sus equipos de adquisición y hacer ofertas “antes de que los precios volvieran a remontar”. A pesar de ello, las operaciones se retrasaron por varias huelgas y protestas en contra de las inversiones extranjeras, lo cual provocó que Cemex sólo pudiera adquirir 30% de las acciones de la Rizal Cement, en Filipinas. Con el propósito de tener una mayor injerencia en la empresa, el grupo siguió presionando y logró comprar el restante 70% de las acciones, pero sólo después de más de un año y medio de negociaciones y de la intervención de las autoridades locales y nacionales, adquiriendo, además, la Apo Cement, el productor de más bajo precio en Filipinas. La incorporación de estas empresas al grupo, como en otros periodos, fue estratégica, ya que, además de estar bien posicionadas y cercanas a un puerto, constituyen la puerta de entrada para la exportación a Singapur. A Filipinas, le siguieron Tailandia, Indochina e Indonesia, y la prospección y búsqueda de oportunidades de Cemex no se ha detenido; India y el Medio Oriente son zonas en donde, como en otros lugares, debido a las diferencias culturales, su estrategia ha sido establecer, en una primera etapa, operaciones comerciales, para paulatinamente adquirir la mayoría de las acciones, atendiendo tanto las señales del mercado como las de la política.

Como lo ha señalado su presidente del Área Comercial para Norteamérica, la estrategia de adquisiciones se resume como sigue:

<sup>3</sup> Entrevista a Hugo Bolio, Monterrey, N.L., 2003.





Un proceso de adquisición implica que, además de tomarse en cuenta el crecimiento de la población, deben considerarse sus niveles de consumo y la posibilidad de controlar por lo menos 25% de los mercados donde ingresa. Así, antes de una adquisición se examinan la reestructuración potencial de la empresa, en términos de su incremento en eficiencia y optimización de la capacidad instalada y la estructura de mercado de la región, con relación a sus posibilidades para reducir el número de competidores y racionalizar los precios a partir de la fragmentación de los canales de distribución y del posicionamiento de los productos y la marca. En la evaluación se incluye el análisis del mercado cultural y operacional, buscando las oportunidades para el desempeño de la empresa adquirida, las cuales están generalmente en: las áreas de tecnología de hornos, en la eficiencia energética y en el manejo del material. Cemex aspira a utilizar de manera óptima la capacidad de las plantas nuevas y las existentes en una región y además utiliza las facilidades existentes para entrar a los mercados vecinos. Una vez terminada la adquisición, un equipo conformado por un grupo de ejecutivos multiétnico y multicultural que está en contacto directo con el corporativo, pone en marcha un conjunto de planes y acciones para reducir costos y aumentar la productividad, que incluyen la transferencia de habilidades de administración a los administradores locales, la estandarización

del proceso administrativo y el reclutamiento y entrenamiento del personal. El proceso de integración es llevado a cabo por un equipo del corporativo que comparte e intercambia su experiencia con los ejecutivos locales de la entidad adquirida, la que después de un periodo asume la responsabilidad (Cement Americas, 2002).

La experiencia y las habilidades adquiridas en estos procesos han permitido al grupo estandarizar y simplificar los procesos de fusión, además de reducir los tiempos de integración. Y, como ya se señalaba, las estrategias de la empresa están dirigidas a compartir las prácticas culturales comunes a las sociedades en donde se ubican las nuevas plantas, al mismo tiempo que a desarrollar hábitos y prácticas de trabajo corporativos; para ello se recurre, además, a equipos multiculturales y multiétnicos, en los cuales prima la cooperación que han logrado establecer con los equipos locales.

Como se puede apreciar, Cemex se basa en un conjunto de capacidades que han sido construidas mediante un proceso de aprendizaje no sólo para acceder y captar el conocimiento y los recursos locales, sino también del desarrollo de habilidades para absorberlo y asimilarlo a través de una variedad de fuentes tecnológicas y mecanismos de cooperación y alianzas diferenciadas –de acuerdo con las características de los diferentes países y regiones–, establecidas a partir de la adquisición de empresas. El grupo desarrolló un perfil muy definido para sus transacciones, en el cual se toman en consideración elementos tales como el portafolio de negocios, el traslape de operaciones, el perfil de riesgo-retorno, la estructura de la propiedad, los recursos financieros, el régimen regulatorio y legal, la factibilidad del equipo postfusión, el acceso cultural, la organización y los recursos administrativos.

Al internacionalizarse, Cemex tiene definida sus áreas de expansión geográfica, las cuales están orientadas sobre todo a las economías emergentes, en términos de riesgos, aprovechando los ciclos económicos regionales, el crecimiento potencial de la capacidad de consumo, entre otros; es decir con adquisiciones anticipadas en periodos de competencia estable y/o con la compra de acciones minoritarias de empresas con posibilidades de ser reestructuradas. Estas estrategias han llevado al grupo a elaborar un modelo de hacer las cosas denominado *Cemex way*,<sup>4</sup> que permite captar y compartir las prácticas y recursos culturales locales y desarrollar hábitos de trabajo corporativos, como veremos más adelante.

<sup>4</sup> El *Cemex way* ha sido definido por la empresa como un proceso dirigido a administrar eficientemente la base de conocimiento global, identificar y diseminar las mejores prácticas, estandarizar el proceso de negocios, implementar información clave y tecnologías de Internet de base y promover la innovación.

## La internacionalización de Bimbo

Bimbo se fundó en 1945 y durante 20 años su principal producto fue el pan empacado. Su esquema de funcionamiento se sustentó en mantener un producto fresco –distribuido diariamente para un mercado en constante crecimiento en la Ciudad de México y sus alrededores–. Desde sus inicios, la empresa desarrolló una red de distribución que constituye una de sus principales ventajas competitivas, a la que se agregan innovaciones en la presentación y empaque del producto, la introducción de líneas y marcas, y el control sobre buena parte de los proveedores de la cadena productiva. El grupo industrial Bimbo está integrado por 72 plantas, cinco comercializadoras, 600 mil puntos de venta en el mundo y alrededor de 72 mil personas. Maneja 90 marcas y 750 productos y presentaciones. Es la tercera empresa de panificación más importante del mundo por volumen de producto y está presente en 16 países en los que tiene 90% de participación en el mercado de pan empacado y 18% del total (empacado y tradicional).

De manera similar a Cemex, la modificación del entorno nacional y mundial hizo que Bimbo saliera del país e incursionara en nuevos mercados, apoyada en un proceso de reorganización y de reingeniería del grupo que dio inicio en 1993. El proceso de reconversión, además de nuevas inversiones en el conjunto de las empresas, al igual que en Cemex, coincidió con un cambio generacional, reflejado en la manera de hacer las cosas, pues a decir del director general corporativo:

[la nueva cabeza] cuenta con una maestría y ya no sólo con el conocimiento del país. A don Lorenzo no necesitas presentarle nada para que te diga si va a funcionar o no un producto, pero a Daniel hay que hacerle un estudio de mercado. Cambiamos a más tecnología, más información, sistemas; ya hay que trabajar con números, no con base en 56 años de experiencia, la cual es muy difícil de transmitir, porque es acervo personal, el estilo de administración de empresa chica, familiar... (*Expansión*, 2003b)

Con las capacidades acumuladas a lo largo de más de cuarenta años, la empresa impulsó su internacionalización hacia Estados Unidos y el sur de México. Pero, a diferencia de Cemex, Bimbo lo hizo con una estrategia distinta, derivada del tipo de cadena productiva que la caracteriza, la cual le permite establecer alianzas y asociaciones que no implican necesariamente la adquisición total de una subsidiaria. Su actitud hacia la internacionalización comercial desplegada en Estados Unidos y América Latina, como la misma empresa lo ha señalado, estuvo respaldada en

...la seguridad de dominar el mercado interno en México, en el que, aunque todavía tiene posibilidades de crecer, es un territorio maduro en el consumo de los productos que fabrica el grupo. Pero también en la consideración de que con el TLC, al mismo tiempo que es una puerta por la que pueden salir, también pueden otros entrar... Mejor hay que hacerlo nosotros primero (*Expansión*, 2003b).

Su incursión fuera del mercado doméstico se dio en el mismo sentido: sin intermediarios, con distribución y logística directas, garantizando la frescura de los productos y recurriendo a servicios propios.

En Estados Unidos, el grupo empezó importando productos en la década de 1970, pero hacia mediados de los años ochenta ya era exportador y en 1998 compró la empresa Baird's Bakeries, que actualmente tiene socios en Texas y opera 17 plantas en California, Texas y Ohio. Las adquisiciones en Estados Unidos fueron pensadas como una plataforma para expandir la distribución de sus propias marcas: Bimbo, Marinela y Tía Rosa.

En los inicios de su expansión, la adquisición y/o establecimiento de alianzas se hizo con las empresas más importantes en el ámbito local y que además ofrecieran ventajas en términos tecnológicos o de capacidad de distribución. De tal manera que, en Colombia, adquirieron al segundo fabricante del país, en Costa Rica establecieron una alianza estratégica con el líder del mercado en galletas y, en Nicaragua, con un centro de distribución de productos de El Salvador y Costa Rica.

A lo largo de estos años, Bimbo ha aprendido a diferenciar las inversiones que realiza en los distintos países, en términos de las ventajas locales que le pueden ofrecer. Toma en consideración las diferencias entre los mercados, pero al mismo tiempo atiende a las posibilidades de utilizar sus competencias de distribución y calidad. En Estados Unidos, a pesar de la fuerte competencia, ha logrado que su esquema de distribución se transforme en una ventaja competitiva asegurada por el constante crecimiento del mercado y el alto poder adquisitivo de algunos segmentos de la población –con base en el aprendizaje de las estrategias de precio y distribución y de la compra estratégica de compañías con mucha tradición panadera.

América Latina fue objeto de inversiones diferentes; aquí casi siempre se buscó lograr una combinación de sus prácticas de producción y distribución con el conocimiento del mercado local por parte de la administración de las diferentes empresas, con el fin de mejorar su desempeño e incrementar su rentabilidad. A ello se agrega la búsqueda de afinidades culturales con estos países, definidas en términos de idioma, monedas y organizaciones.

La expansión hacia esta región dio inicio a principios de 1990 con la compra de una planta de pan y pasteles en Guatemala; posteriormente se adquirieron compañías en Chile con la marca líder; la panificadora Holsum en Venezuela, y en otros países como Perú, Guatemala, El Salvador, Venezuela, Argentina o Costa Rica se montaron fábricas. A diferencia de Cemex, los resultados han sido variables y han estado sujetos a crisis y devaluaciones. Es de señalar que, desde las primeras adquisiciones, Bimbo se enfrentó a un mercado complejo, diverso y distinto del mexicano, que ha tenido que conocer y encontrar los mecanismos para poder tener acceso a los recursos locales y captarlos en términos de prácticas y hábitos, tanto como hacer uso de sus capacidades y ventajas competitivas para incorporar las nuevas empresas y plantas a sus criterios corporativos: la distribución y la calidad. Ya que por lo general en casi toda América Latina las empresas terciarizan la comercialización de los productos y tienen distribuidores o mayoristas.

Así pues, la estrategia de internacionalización de Bimbo ha sido doble, por un lado ha implicado la constitución de alianzas estratégicas con empresas que producen bienes similares o diferenciados, con el objetivo de compartir costos de innovaciones en procesos o productos o información sobre mercados de bienes,

incluyendo la tecnología. Por otro, debido al tipo de cadena productiva, ha tenido que integrar al conjunto de sus proveedores en los ámbitos local, regional, nacional e internacional. Ahora bien, pese a haber tomado en consideración un conjunto de factores de orden financiero –como son costos de producción y oportunidades de inversión, además del potencial de crecimiento de los mercados–, no ha tenido los mismos resultados que Cemex. Entre los elementos que podemos mencionar están que: a) en gran medida se construyó desde México, sin tomar seriamente en cuenta el conjunto de las condiciones locales y culturales de los países en los que ahora tiene presencia; b) no se ha constituido un equipo multicultural conformado internacionalmente que esté atento a los cambios en las preferencias de consumo, las condiciones del mercado, etcétera y al conjunto de elementos que afectan la toma de decisiones; y finalmente, c) que no se han logrado compartir prácticas culturales comunes a las sociedades en las que están presentes, ni desarrollar hábitos y prácticas de trabajo corporativos que las integren y compartan.

### **Las señales del mercado y su transformación en productos diferenciados**

En el contexto de cambios estructurales que se vive actualmente, la competencia entre los grupos y las empresas se ha intensificado para ganar posiciones en los mercados mundiales de productos y de servicios, respondiendo a criterios tanto de reducción de costos como de mejoramiento de la calidad y de diferenciación de los productos. A ello se agrega que el proceso de globalización permite ampliar las fronteras de los mercados e incluir nuevos segmentos de la población, lo que a su vez conlleva responder a patrones diferenciados de consumo atendiendo a la diversidad cultural. Es un mercado en expansión que las empresas multinacionales, entre ellas las mexicanas, están descubriendo y aprovechando.

### **Cemex y los mercados de consumo culturales**

La incursión de Cemex en el mercado internacional implicó un proceso de aprendizaje que los enfrentó a la búsqueda de recursos financieros para adquirir acciones de empresas con posibilidades de ser reestructuradas, pero sin dejar de lado la atención de los niveles de consumo y el tipo de población. Su crecimiento por esta vía se enfocó entonces a los mercados con vínculos lingüísticos y económicos como España y América



Latina y, subsecuentemente, a regiones cuyas necesidades le eran familiares, como el caso de países en desarrollo –Indonesia y Egipto–, donde el cemento se vende más en sacos que por volumen. Al adquirir, reestructurar y reconvertir las empresas, los equipos de Cemex realizan un proceso de inmersión en el cual la continua interacción y coordinación con los equipos y el contexto local ha sido un elemento clave. Algo básico, además de los propios productos, es la identificación de las prácticas y hábitos de consumo, de manera que su diseño se base en el conocimiento de la demanda existente, y que sea capaz de anticiparse a las necesidades y patrones de los consumidores. Así, en esta búsqueda, y apoyada en la segmentación de los mercados, Cemex empezó a vislumbrar las posibilidades y amplitud de los denominados *mercados étnicos de baja renta* localizados sobre todo en regiones emergentes (Schindler, 2003), lo cual se corresponde con una estrategia de *targeting* que el grupo ha aplicado a los países en vías de desarrollo, a partir del análisis del tipo de consumo y los beneficios que éste le reporta. Al respecto, existen datos que muestran que las comunidades de bajos ingresos son mercados más estables, porque son menos afectadas por los ciclos y las fluctuaciones económicas; de tal modo que aun cuando el valor de venta de los productos de consumo básico es por montos muy pequeños su volumen total es enorme, por el total de ventas que representa. Por otro lado, las ventas a los mercados de bajos ingresos han servido a muchas multinacionales, entre ellas a las mexicanas, para compensar pérdidas en periodos de crisis y para administrar su posicionamiento frente a otras empresas competidoras.

La identificación de estos segmentos del mercado, y en particular de comunidades de bajos ingresos, ha llevado a empresas como Cemex a buscar no solamente mercados operativos, sino también *culturales*, como los denomina la empresa. Para estos mercados, Cemex ha desarrollado una diversidad de dispositivos ocupando nuevos espacios de consumo y recreando otros, que comprenden desde el desarrollo, presentación y distribución de productos diferenciados, pasando por la adaptación y conjugación de prácticas y hábitos de trabajo, hasta la implantación de sistemas de distribución que adquieren las particularidades de los distintos lugares donde se implantan y en donde se integra tanto el conocimiento contextual como el corporativo.

Sobre ello, haremos referencia a dos programas que nos pueden servir de ejemplo. El primero está relacionado con los sistemas de distribución y venta de concreto; en general, éstos han sido organizados siguiendo los estándares de calidad, costo y tiempo, es decir, conforme a un conjunto de factores estableci-

dos por el corporativo, pero, al mismo tiempo, adaptados a los diferentes espacios a partir de la adopción o integración de prácticas y hábitos locales. Así, por citar un caso, en México, donde existe la costumbre de hacer la entrega a través de camiones revolvedores, se ha conservado esta práctica, pero los vehículos han sido dotados de un sistema computarizado y ahora son controlados vía satélite. En España, además de atender la distribución, se puso atención en las diferencias en los hábitos de consumo, de ahí que se estableciera un sistema automatizado de entrega de cemento a granel –disponible las 24 horas–, controlado por un centro de servicio al que se puede acceder desde los teléfonos celulares. Esquemas de distribución y venta que contrastan con países como Egipto y Filipinas, pero que atienden a las prácticas y hábitos de esas latitudes, donde la venta de cemento se continúa haciendo en sacos, pero donde también Cemex ha introducido innovaciones al establecer un sistema de redes comerciales que, sin depender de los mayoristas, le permite conservar el control de la venta minorista en estos mercados.

El otro ejemplo lo constituye el programa de construcción llamado “Patrimonio Hoy”, dirigido a apoyar la compra de materiales para la ampliación y mejoramiento de las viviendas de familias de bajos ingresos. Es un programa de microcréditos adaptado por Cemex a partir de un modelo desarrollado en Bangladesh para proveer de pequeños préstamos con tasas de interés reducidas a personas de escasos recursos. Fue adaptado a México combinando las estrategias de la empresa con la integración y adaptación de un conjunto de prácticas y hábitos locales, para “tender puentes entre las prácticas tradicionales de las comunidades y los valores de la empresa”. Una de estas prácticas es ocupar de manera diferente espacios no ocupados ni por el sector público ni por el privado mediante el otorgamiento de créditos a personas cuyas propiedades no tienen un estado legal definido o que no perciben un ingreso regular y que no son sujetos de crédito para los sistemas existentes. La empresa se “montó” en un sistema de grupos de ahorro –las tandas, usuales en nuestro país en diferentes grupos sociales– para proveer de materiales a aquellas personas que quisieran ampliar o mejorar sus viviendas. Este sistema se ha apuntalado fundamentalmente en las mujeres, quienes se encargan, junto con Cemex, de vigilar el cumplimiento de las reglas y sanciones, de la misma manera que de la distribución de los materiales. Es un mecanismo en el cual las relaciones están normadas por lazos de solidaridad y de confianza.

Estos casos muestran a) cómo la empresa atiende las señales del mercado de acuerdo con las necesidades

de los clientes de diferentes segmentos del mercado, b) cómo ocupa y recrea nuevos espacios, y c) cómo logra la integración o adopción de prácticas y hábitos locales. Lo hace poniendo en contacto espacios organizativos y experiencias de administración y de gestión, identificando incluso a nuevos sectores clave en las tendencias del consumo, como lo es el sector femenino, cada vez más integrado al mercado de trabajo y, por ende, de su reconocimiento como sujeto de responsabilidad y de crédito.

La atención a los mercados *culturales* implica, entonces, la venta de los mismos productos, adecuándola a estrategias de comercialización locales diferenciadas, pero con base en las prácticas y hábitos de trabajo corporativos.

### *Bimbo y la comercialización de los gustos*

La incursión de este grupo en nuevos mercados ha estado en todo momento marcada por el objetivo de “no dejar de ser una empresa mexicana”, lo cual ha implicado, por una parte, apoyarse en la utilización de una estrategia que en México le ha permitido tener más de 90% del control del mercado doméstico en pan empacado, esto es, sin intermediarios, con distribución y logística directa, una producción diaria de sus productos y servicios propios. Por otra, la búsqueda de aquellos países y empresas que comparten los mismos valores o con afinidades culturales que propician el establecimiento de alianzas o la construcción de nuevas plantas. Esta estrategia no ha tenido los resultados esperados, pues no se han reconocido y manejado las dimensiones culturales de los cambios en los procesos establecidos en otros países, en donde entran en juego las diferentes prácticas y hábitos nacionales, de las empresas y de los grupos de trabajo.

Como vimos en páginas anteriores, con esta estrategia hicieron sus primeras adquisiciones, e incursionaron en el sur de Estados Unidos, donde la presencia de la comunidad hispana ha sido concebida como un mercado en crecimiento para empresas como Bimbo.

Las experiencias previas, y la serie de obstáculos y problemas que ha tenido que resolver, han sido importantes para el grupo, como aprendizaje en el proceso de adopción y adaptación de las prácticas y hábitos diferenciados de consumo de los países en donde actualmente tiene presencia –en términos de la segmentación de mercados serían los gustos, los hábitos y las tendencias de consumo–. Un elemento clave es el potencial de crecimiento del mercado del pan empacado en esos países, que Bimbo ha tenido que identificar y traducir en diferentes dispositivos en los nuevos espacios en

los que vende sus productos, de tal manera que además éstos sean significativos para los consumidores. Así, por ejemplo, en Guatemala y Argentina ha desarrollado productos distintos de los mexicanos, pues esos países no comparten los gustos en términos del sabor, la textura y la consistencia del pan. Ello sin dejar de mencionar la variedad de los sistemas de distribución y la existencia de competidores establecidos y muy arraigados.

En ese sentido, sin abandonar los valores que la empresa considera que le dan identidad y que ha hecho valer cuando ha llevado a cabo adquisiciones, tanto como en sus prácticas administrativas y de gestión, el grupo ha tenido que transitar por un proceso de aprendizaje, el cual se ha traducido en cambios derivados de la aceptación de distintos patrones culturales de consumo y de su integración a las prácticas corporativas de producción y comercialización; destacan el acercamiento a los gustos diferenciados a través de nuevas líneas para cada segmento de mercado en el interior de un país, pero también el reconocimiento de las diferencias entre un país y otro. Esto quiere decir que su estrategia descansa en buena medida en el conocimiento que importa del mercado, uno de los elementos esenciales para la innovación en sus líneas de productos que satisfacen tanto la demanda existente como la futura, pues se anticipan a las necesidades, sin descuidar el diseño de la comercialización de sus productos. Se trata de un proceso de aprendizaje para aprovechar la información acumulada y transformarla en conocimiento que ofrezca ventajas competitivas en esos países.

Así, se podría hablar de dos dispositivos mediante los cuales Bimbo, después de sus adquisiciones o alianzas, ha logrado retomar o recrear nuevos espacios de consumo, apoyado en sus capacidades. Ha captado la identidad de estos espacios, traducida en términos de gustos diferenciados y de productos con nombres significativos y se ha montado en estructuras ya existentes, introduciendo productos “nacionales” combinados con los locales.

Recupero las prácticas desarrolladas por el grupo en el mercado mexicano, cuya estrategia descansa en su capacidad para seguir los cambios en las preferencias y necesidades de los consumidores de pan: la competencia del pan empacado con el tradicional y del primero con el pan dulce. Por otro lado, en relación con los diferentes mercados, varios productos atienden las preferencias, necesidades y cambios en los patrones de consumo: las tortillas empacadas, nuevos productos con una variedad de combinaciones de cereales y otros más elaborados de comida rápida y, por último, la distribución de productos a través de máquinas expendedoras.

En América Latina ha tenido que explorar las características del mercado, como lo ha hecho en México, dirigiendo parte de sus campañas hacia el sector femenino, del cual ha reconocido tanto su participación en la vida laboral como que es un actor que favorece ciertas preferencias. Esta estrategia le ha permitido capitalizar experiencias en los diferentes mercados y diversificar su concentración geográfica disminuyendo riesgos en los mercados locales; lo ha logrado a partir de la conservación de la calidad y de precios competitivos, del desarrollo de una variedad extensa de productos, e impulsando, además de las marcas genéricas, productos o marcas específicas de acuerdo con los diferentes países.<sup>5</sup> Con ello, Bimbo ha logrado ser participe no sólo de los cambios en los patrones de consumo, sino también en otras prácticas y hábitos de producción, como son la introducción de tecnología de última generación para la elaboración de pan industrial, la disminución de los costos de producción, apoyado en sistemas de comercialización distintos y en el control de la cadena de producción, entre otros.

En otras regiones, en particular el sur de Estados Unidos, la entrada de Bimbo obedeció en gran medida a la existencia de un mercado potencial de consumo orientado a la población hispana. Aquí la empresa ha seguido una estrategia combinada: el posicionamiento de sus marcas y productos genéricos en un buen segmento de la población latina a través de alianzas con varias empresas, y la compra estratégica de compañías con tradición panadera. En ese país, el grupo incluye productos fabricados en Estados Unidos y otros más exportados desde México, utilizando la misma red de distribución o a través de rutas separadas. El conjunto de adquisiciones contribuyó a ampliar su presencia entre la población de origen anglosajona, y entre la comunidad hispana que ha crecido significativamente.

### **Informatización de las actividades, intensificación de los flujos y conformación de redes global-locales**

En la etapa actual de apertura comercial y de globalización, la integración de las grandes empresas, así como la vasta extensión de su zona de influencia territorial ha sido posible, básicamente, gracias al desarrollo de los sistemas de producción, distribución e información. Es decir, gracias a la integración de los diversos

modos de producción y distribución en un solo sistema o red que busca eliminar rupturas para que los productos, los capitales, las prácticas de gestión, las ideas, las formas culturales y los hábitos y prácticas de trabajo fluyan entre lugares distantes en el menor tiempo posible y con la mayor seguridad. Las características tecnológicas de estos sistemas permiten acelerar los flujos de mercancías e integrar procesos productivos fragmentados en el espacio. Son sistemas que ayudan a articular las operaciones de las plantas con los distintos puntos de venta aun en regiones distantes, pues desarrollan flujos *puerta a puerta*, amplían sus vínculos territoriales y se convierten en una de las principales fuerzas estructuradoras del espacio.

Estas transformaciones en la organización, impulsadas por la intensificación de la competencia, son estimuladas y facilitadas también por el desarrollo tecnológico alcanzado en las comunicaciones y en el procesamiento y difusión de la información. Sin embargo, para que las tecnologías de información y comunicación sirvan realmente al rediseño de estos procesos en las empresas deben intervenir elementos técnicos y sociales, a través no sólo de un proceso de integración sino de cooperación entre los diferentes actores y que considere las dimensiones culturales del cambio en los procesos. Las empresas analizadas siguieron caminos distintos y han tenido diferentes resultados.

### ***Hacia una comunicación “multicultural” entre el personal de Cemex***

Cemex es una de las empresas mexicanas que ha convertido a las tecnologías de información en uno de sus recursos competitivos más importantes para su inserción en los espacios globales, sin perder de vista su articulación con lo local, pero a diferencia de otras empresas, ha tenido en todo momento un constante contacto e intercambio “cara a cara” con las diversas comunidades culturales y regionales que integran el corporativo. Ha invertido en la adquisición de *software* y *hardware*, en la construcción de infraestructura en redes, en la actualización de sistemas y aplicaciones, en la migración de plataformas y en la configuración de infraestructura de servidores, todo lo cual da sustento al Cemex way. Mediante las tecnologías de la información y de la comunicación se han estandarizado los procesos informáticos del conjunto de la empresa, agilizando el

<sup>5</sup> Todo ello apoyado en un programa de mercadotecnia para atender gustos y hábitos de los diferentes clientes. Así, en 2002 colocó nuevos productos de prueba en varios países: Alfajor Bimbo con cereales y Alfajor Marinela, en Argentina; Mr. Brown y Cocosito, en Colombia; Pullman Pan Muesli, Pullman Rocambole, Panetone de Frutas y Mini Panetone Ana Maria, en Brasil y Amiguitas, en Chile.

flujo de información por medio de sistemas de comunicación directa con cada una de las plantas –lo cual permite conocer cuánto material utilizó una herramienta o equipo en particular–, además, tiene la posibilidad de monitorear las operaciones de los mercados en el ámbito global, de controlar la distribución del concreto vía satelital, etcétera. Como parte de este proceso de transformación, la empresa ha construido una estructura informática corporativa para que el conjunto del personal tenga acceso a la información, los recursos y las redes. Es una estructura informática que permite a la empresa controlar procesos fragmentados en diversas localizaciones, tener la capacidad de influir en tiempo real en las actividades y en el desarrollo de los diversos espacios locales, a partir de los espacios globales y sus redes. En consecuencia, se pueden coordinar fases y procesos necesarios para la valorización del capital a escala global, además del flujo de conocimientos. Un ejemplo de ello es el proceso e-Enabling, programa que forma parte de la estructura de información corporativa que Cemex ha construido, el cual se apoya en Internet y es impulsado por equipos multifuncionales que identifican las mejores prácticas de las empresas, las incorporan a plataformas estándar y las ejecutan por todo el corporativo utilizando varios canales: el e-selling, el canal comercial para los clientes, el e-procurement de abastecimiento y relación con los proveedores y el e-workforce.

El e-workforce, es una herramienta para promover el intercambio de los conocimientos entre el personal y conectarlo globalmente; su objetivo es dotar al conjunto del personal de una herramienta que contribuya a mejorar su productividad, automatizando flujos de trabajo y acelerando su desarrollo al compartir conocimientos e información en forma rutinaria. Además de las herramientas para su funcionamiento, constantemente se proporciona al personal la capacitación y los incentivos para acelerar su desarrollo dentro de la empresa. Desde que dio inicio el programa, y se desplegó la iniciativa de e-learning basada en Internet, se buscó capacitar a los empleados para que adquirieran el entrenamiento necesario en el lugar y con las condiciones que lo requirieran. Es decir, lo que se ha buscado es que se constituya en una herramienta que propicie el desarrollo de las habilidades necesarias para recibir una instrucción multifuncional en las áreas de servicio a clientes, finanzas y administración de proyectos, de modo que cuando el personal utilice el e-learning para poner en práctica su experiencia, sus hábitos y prácticas de trabajo tenga la capacidad de aumentar su contribución a los resultados de la empresa y adquirir responsabilidades en el interior de Cemex, y de ampliar su percepción como empresa global. La exposi-

ción multicultural del personal a diferentes niveles es un ingrediente esencial. Además del conjunto de experiencias derivadas de la adquisición de nuevas empresas y de otros programas, como se mencionó antes, cada año grupos de profesionales de diferentes regiones trabajan y comparten experiencias con sus colegas de países distintos a los de su mercado doméstico, con el propósito de aprender y compartir experiencias de regiones y culturas distintas de las suyas.

Ejemplos de ello son los intercambios de personal del continente asiático, que han trabajado en México, España y Venezuela, “desbordando su creatividad y aumentando su flexibilidad”. Se trata de crear nuevos espacios y recrear los existentes, con el objetivo de que sirvan de sostén para impulsar el cambio de valores y comportamientos de los empleados, y gracias a la estandarización de las operaciones y los conocimientos apoyados en las tecnologías de la información, conexión y coordinación entre actores, actividades y fases de producción, circulación y distribución, y mercados de bienes y servicios, se puedan desarrollar las mejores prácticas y el Cemex way. Asimismo, son espacios contruidos con base en un conjunto de esfuerzos coordinados en una red, pensados como fuentes de captación de hábitos, prácticas y recursos locales, dirigidos a diseminar los procesos productivos, administrativos y de gestión del corporativo en el conjunto de sus operaciones globales, al mismo tiempo que a transformar las habilidades y experiencia –el conocimiento incorporado en los individuos– en nuevos hábitos corporativos.

### *La cadena de reparto en Bimbo: desarrollo de flujos puerta a puerta*

En Bimbo, el proceso de modernización y reingeniería es más reciente que en Cemex y, además, al revisar sus procesos se ha hecho una importante inversión para el desarrollo de una plataforma informática que dé soporte al grupo en sus operaciones y facilite la integración de las nuevas adquisiciones. Estos esfuerzos tuvieron un punto de partida distinto del de Cemex, pues en gran medida uno de los problemas a que se enfrentaron fue el papel homogeneizador que se le ha intentado dar a las prácticas administrativas apoyadas en los sistemas ERP (*enterprise resource planning*). Iniciaron con “una revisión que identificó rezagos importantes en la parte administrativa y de sistemas, frente al buen funcionamiento de la planta productiva, la distribución, la filosofía y el ambiente laboral”. El proyecto comenzó con las redes locales de información y *hardware* para continuar con el *software* apoyado en



desarrollos propios que han sido implantados en diferentes niveles. La informatización de las actividades se ha dirigido al mejoramiento de diferentes áreas, como la de operación de las plantas productoras de pan –desde el suministro de insumos hasta el empaquetado de los panes, la contabilidad, las ventas– y el envío del producto a los almacenes distribuidores –de donde parte para los expendios en que se vende–; además de apoyar el proceso productivo y la relación con los proveedores. El objetivo, como ha sido señalado por el grupo, es establecer un modelo operacional basado en aplicaciones estándar que soporte al conjunto de las unidades de negocios en los diferentes países y regiones, apoyado en un diseño con soluciones multifuncionales en términos de idioma, monedas, organizaciones y países.

Un ejemplo de este proceso lo constituyen los cambios introducidos en sus sistemas de distribución sin perder el motor principal: la rapidez con que son distribuidos sus productos a través de su red, tanto en el mercado doméstico como frente a sus competidores en otros países. Sin embargo, estos sistemas han tenido que modificarse por los altos costos que conlleva seguir con el patrón de atención a todos los clientes, a lo cual se agrega la naturaleza de los productos, que tienen que ser distribuidos diariamente y de manera directa, lo que a su vez ejerce una fuerte demanda sobre las redes de distribución.

Bimbo respondió a esta situación introduciendo cambios: la distribución de productos de otras marcas, que no sean competencia interna; la reducción de la frecuencia de las visitas a los clientes y el control del tiempo de las mismas –con el propósito de que la distribución sea más rentable–, y con las menores alteraciones posibles a sus ventajas comparativas frente a la competencia.

Dos ejemplos apoyados en sendas plataformas informáticas muestran estos cambios. Por una parte, a través de un proyecto de automatización de las rutas de autoventa del grupo en México, Estados Unidos y varios países de Latinoamérica, consistente en dotar a los repartidores de dispositivos de mano (tipo Palm) para levantar pedidos e informar a las plantas de la cantidad de productos requeridos, los cuales están conectados con una terminal apoyada en un sistema ERP, integrada por un conjunto de módulos como son los pedidos para producción, ventas, lista de clientes, precios, catálogo de productos, manejo de promociones y registro de visita. En 2003 este sistema fue aplicado en 89 localidades de la firma, en 16 países del mundo, a 23 mil rutas de reparto, 4 500 personas, 550 mil puntos de venta y 880 productos.

Por la otra, el proyecto piloto Abastex, orientado a ligar sus puntos de venta y vender por línea a las innu-

merables tiendas mexicanas sus productos y los de otras compañías (de abarrotes en general). Colocó cientos de computadoras para que los propietarios de las tiendas puedan ordenar sus productos, consultar sus inventarios y saber la ubicación de los camiones repartidores; al mismo tiempo, la empresa puede tener un mayor control sobre los ingresos de las ventas, que en este tipo de establecimientos siguen siendo al contado.

La puesta en marcha de estos proyectos ha incluido la implantación de sistemas que permiten articular los procesos de las plantas con los distintos puntos de venta incluso en regiones distantes, es decir desarrollando flujos *puerta a puerta* y ampliando sus vínculos territoriales, pero no han tenido los resultados esperados, porque en Bimbo la integración de las tecnologías de la información y de la comunicación no se ha basado en un proceso de cooperación, ni ha tomado en cuenta las prácticas culturales y los hábitos de trabajo de las distintas empresas que han sido integradas al corporativo. Por lo anterior, nos hallamos ante un proceso de internacionalización que siguió otra ruta que el de Cemex, a un ritmo más lento, y en el cual la articulación de lo global con lo local aún no está clara.

## A manera de conclusión

Hemos intentado mostrar cómo cada una de las empresas analizadas ha seguido procesos distintos para incorporar y administrar lo local y hasta dónde están retomando las referencias culturales en sus procesos de internacionalización, poniendo en contacto sus espacios organizativos, métodos de trabajo, experiencias y técnicas administrativas y de gestión, así como al personal con diferentes orígenes. Si comparamos a las empresas analizadas, una diferencia básica es que, en el caso de Cemex, los dispositivos técnicos y organizacionales recreados en los nuevos espacios han sido el resultado de procesos interactivos de aprendizaje y de captación de prácticas y hábitos de trabajo de las empresas que forman parte del grupo, que en conjunto han sido integradas a la estrategia de gestión del espacio global, la cual a su vez se apoya en un proceso de cooperación y negociación constantes. Es ahí donde se enmarca la búsqueda de lo que la empresa denomina *mercados culturales*, mediante la ocupación de nuevos espacios de consumo o de la recreación de otros, que adquieren las particularidades de los distintos lugares en donde se implanta y en donde se integra tanto el conocimiento local como el corporativo. En Bimbo, por su parte, se ha seguido otro proceso de internacionalización, no tan rápido; la adopción de dispositivos y mecanismos en las empresas adquiridas ha tendido

más a un proceso de homogeneización, a partir de la aplicación del modelo mexicano, y más precisamente del modelo Bimbo. Es decir, no ha implicado necesariamente la comprensión de la diversidad cultural de las empresas que ha comprado o con las que ha establecido alianzas estratégicas; esto ha sido así porque el nuevo diseño de los sistemas organizativos, métodos de trabajo, experiencias y técnicas administrativas y de gestión del personal de diferentes orígenes culturales, no se han derivado de un proceso interactivo y de cooperación. De ahí que el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación haya presentado problemas, puesto que su implantación no ha sido producto de un proceso de aprendizaje y de colaboración, como tampoco de un nuevo diseño sociotécnico de los sistemas de trabajo, sustentado en la cooperación y la comprensión de las dimensiones culturales implícitas en estos procesos. Ello en gran medida porque el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación se ha limitado a establecer conexiones e integrar procesos técnicos, dejando de lado la cultura y los comportamientos habituales (Varela, 1997).

## Bibliografía

- BABA, MARIETA, ET AL.  
1997 "Cambio empresarial: dimensiones culturales de las nuevas tecnologías", en María Josefa Santos y Rodrigo Díaz Cruz, *Innovación tecnológica y procesos culturales. Nuevas perspectivas teóricas*, Fondo de Cultura Económica (FCE), México.
- CEMENT AMERICAS  
2002 "Interview with Francisco Garza, Cemex North American Region & Trading President", en *Cement Americas, Primed Business Magazines & Media Inc.*, julio.
- DE GORTARI, REBECA Y M.J. SANTOS  
en prensa "La administración de la tecnología como agente traductor de las empresas innovadoras" en Jordi Michelli y Enrique Medellín, coords., *Retos de la empresa en la sociedad del conocimiento*.
- EXPANSIÓN  
2003a "Con 37 millones de personas, ¿qué empresario se atrevería a despreciar el mercado hispano de Estados Unidos?", en *Expansión*, núm. 862, febrero.
- 2003b "El presidente de Bimbo nos relata los puntos centrales de su experiencia en los negocios. Hay mucho que aprenderle", en *Expansión*, núm. 867, junio.
- 2003c "El primer negocio de la familia Servitje en México sigue en pie a 75 años de su nacimiento", en *Expansión*, núm. 868, junio.
- 2003d "Debido a las difíciles condiciones locales de producción, algunos empresarios del dulce han optado por crecer en el exterior", en *Expansión*, núm. 875, octubre.
- 2003e "Aquellos empresarios que logran que sus negocios sobrevivan, pueden considerarse grandes triunfadores", en *Expansión*, núm. 876, octubre.
- GARRIDO, CELSO  
2000 *Inversión productiva de las grandes empresas mexicanas en Centroamérica y su impacto tecnológico en la región. Proyecto Redes regionales de innovación y empresas latinoamericanas con IED. Nuevas posibilidades de cooperación con PYMES*, Organización de los Estados Americanos, noviembre.
- GLOBAL CEO  
2003 "Cemex: Mexico's global giant", en *Global CEO*, 16 de junio.
- HERBST, KRIS  
2002 "Brindándole la posibilidad a los pobres de construir su propia casa: ganancias y desarrollo social", en *Changemakers*.
- HUALDE, ALFREDO  
2000 "Del territorio a la empresa: gestión del conocimiento entre los ingenieros del norte de México", ponencia presentada al Seminario Internacional Asociación Latinoamericana de Estudios del Trabajo, Buenos Aires, mayo.
- KING, ANTHONY D.  
2000 "Globalized localities or localized globalities? Old wine, new bottles?", Seminario The culture and politics of place, locality and globalization, Departamento de Antropología y Filosofía, Universidad de California, Los Ángeles, octubre.
- KRAMER, KIRK  
2000 "Digital business design in Asia", en Adrian J. Slywotzky y David J. Morrison, *How digital is your business?* Mercer Management Consulting, Crown Business, Nueva York.
- LEONARD, DOROTHY  
1995 *Wellsprings of knowledge. Building and sustaining the sources of innovation*, Harvard Business School Press, Boston.
- POZAS, MARÍA DE LOS ÁNGELES  
2002 *Estrategia internacional de la gran empresa mexicana en la década de los noventa*, El Colegio de México, México.
- SANTOS, MARÍA JOSEFA Y RODRIGO DÍAZ CRUZ  
2003 "El análisis del poder en la relación entre tecnología y cultura: una perspectiva antropológica", en María Josefa Santos, coord., *Perspectivas y desafíos de la educación, la ciencia y la tecnología*, Instituto de Investigaciones Sociales-Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- SCHINDLER, ANAMARÍA  
2003 "A pobreza que gera lucro", en Sebrae/ *Valor económico*, febrero.
- VARELA, ROBERTO  
1997 "Cultura, tecnología y dispositivos habituales", en María Josefa Santos, y Rodrigo Díaz Cruz, *Innovación tecnológica y procesos culturales. Nuevas perspectivas teóricas*, FCE, México.
- VELTZ, PIERRE  
1999 "Firmes et territoires: Je t'aime moi non plus", en *Les amis de l'Ecole de Paris* [disponible en <http://ecole.org>; consultado el 9 de enero, 2002]

## Entrevistas

- Hugo Bolio, Monterrey, N. L., 2003.  
Juan Molina, Monterrey, N. L., 2004.