Riesgo, Gobierno Corporativo y Sostenibilidad: Aproximación Holística a Grupo Bimbo desde la Perspectiva de Risk Management

Villarreal Gonzalez, Angela
Finanzas, Universidad El Bosque, Estudiante, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Bogotá, D.C., Colombia, avillarrealg@unbosque.edu.co

Resumen
Este trabajo de grado fue una memoria analítica aplicada desarrollada en relación con a la asignatura Risk Management del programa de Finanzas de la Universidad El Bosque, sobre el caso de Grupo Bimbo. Se presentó como una intervención de análisis profesional, con participación del estudiante y guía docente, y tuvo como objetivo evaluar de manera holística el riesgo financiero y estratégico de la compañía. El estudio partió de antecedentes del entorno del sector, inflación y cambios regulatorios, y se ejecutó con una estrategia descriptiva y analítica basada en estados financieros consolidados, calificaciones crediticias, indicadores de liquidez, rentabilidad, apalancamiento y cobertura, integrados con marcos de gestión del riesgo empresarial y gobierno corporativo. El análisis mostró crecimiento de ventas, expansión del margen bruto, generación de efectivo y apalancamiento manejable, con mejora en liquidez, deuda y respaldo de calificaciones de grado de inversión. Se evidenció gestión de coberturas sobre tipo de cambio y materias primas, y diversificación geográfica que redujo la exposición regional. Como logros de aprendizaje se consolidaron competencias en lectura e interpretación de estados financieros, uso de razones, contraste con marcos normativos y articulación de sostenibilidad con gestión del riesgo. Las principales limitaciones fueron dependencia de fuentes secundarias, ausencia de modelos internos y la no inclusión de estimaciones de probabilidad de incumplimiento o valor en riesgo. En conjunto, la intervención permitió entender cómo la integración de análisis financiero, gobernanza y sostenibilidad fortaleció la resiliencia de la empresa y ofreció un esquema inicial replicable para evaluar riesgos en organizaciones del sector.

Palabras clave
Análisis financiero, evaluación de riesgos, gestión de riesgos, gobierno corporativo, sostenibilidad financiera

Clasificación JEL
G3, G30, G31, G32, G34

Abstract
This final degree project was an applied analytical report developed in relation to the Risk Management course of the Finance program at Universidad El Bosque, focusing on the case of Grupo Bimbo. It was presented as a professional analytical intervention with student participation and faculty guidance, aiming to holistically assess the company's financial and strategic risk. The study was grounded in sectoral background analysis, inflation trends, and regulatory changes, and was conducted using a descriptive and analytical strategy based on consolidated financial statements, credit ratings, liquidity, profitability,

leverage, and coverage indicators, integrated with enterprise risk management and corporate governance frameworks. The analysis revealed sales growth, gross margin expansion, strong cash generation, and manageable leverage, along with improvements in liquidity, debt structure, and support from investment-grade credit ratings. It also showed the use of hedging strategies for foreign exchange and raw materials, and geographic diversification that reduced regional exposure. As learning outcomes, the project consolidated competencies in reading and interpreting financial statements, applying financial ratios, contrasting with regulatory frameworks, and articulating sustainability with risk management. The main limitations included reliance on secondary sources, the absence of internal models, and the lack of probability of default or value-at-risk estimations. Overall, the intervention made it possible to understand how the integration of financial analysis, governance, and sustainability strengthened the company's resilience and provided an initial, replicable framework for risk assessment in organizations within the sector.

Keywords
Financial analysis, risk assessment, risk management, corporate governance, financial sustainability

1. INTRODUCCIÓN

"El tiempo transforma el riesgo, y la naturaleza del riesgo está determinada por el horizonte temporal: el futuro es el campo de juego" (Bernstein, 1996). Esta frase resume con precisión la esencia del Risk Management, al recordarnos que el riesgo no es una condición estática sino una dinámica constante que evoluciona junto con las decisiones financieras y estratégicas de las organizaciones. En el mundo actual, caracterizado por la volatilidad de los mercados internacionales, la aceleración tecnológica y la interdependencia económica, la gestión del riesgo financiero se ha consolidado como uno de los pilares más importantes de las finanzas modernas. Su propósito no es eliminar la incertidumbre, sino identificar, medir y mitigar los factores que pueden comprometer la estabilidad y sostenibilidad de una empresa, asegurando su capacidad de adaptación frente a escenarios complejos y cambiantes.

En este contexto, el riesgo como concepto ha desarrollado múltiples definiciones a lo largo del tiempo; no obstante, muchas de ellas convergen en un mismo sentido, orientado a entender el riesgo como aquellas situaciones o eventos que pueden afectar un resultado esperado (Olasagasti, 2015 en Cortés, 2022). Esta concepción reconoce que el riesgo es inherente a toda actividad económica y financiera, y que su adecuada gestión permite a las organizaciones anticiparse, adaptarse y aprovechar oportunidades, además de mitigar impactos negativos.

Por su parte, la gestión de riesgo (risk management) es definida como "un proceso lógico y sistemático que combina recursos financieros, materiales y humanos, para identificar y evaluar los riesgos potenciales que influyen en una actividad, función u organización y decidir cómo gestionarlos con la combinación óptima de costo–beneficio" (Tamayo & González, 2020, p. 23). Esta definición refuerza la importancia de integrar la gestión del riesgo en la estrategia empresarial como una herramienta estructural de sostenibilidad financiera, la cual, se asume como la capacidad de una organización para sostener en el tiempo sus servicios y objetivos, gestionando los requerimientos financieros y los riesgos sin comprometer su viabilidad futura, de acuerdo con Caruana et al. (2018).

Finalmente, la gobernanza corporativa, por su parte, hace referencia al sistema de reglas, prácticas y procesos mediante los cuales una empresa es dirigida y controlada (Castrillón, 2021). Un buen sistema de gobierno corporativo permite fortalecer la transparencia, garantizar el cumplimiento normativo y facilitar una adecuada gestión de riesgos financieros y estratégicos.

Desde esta perspectiva, el presente trabajo de grado se desarrolla como una memoria analítica aplicada, cuyo objetivo es realizar un análisis integral del riesgo financiero y estratégico en el caso de Grupo Bimbo, interpretado desde la asignatura Risk Management del programa de Finanzas de la Universidad El Bosque. A través del estudio de sus estados financieros consolidados, las calificaciones crediticias emitidas por S&P Global Ratings, Moody's y Fitch Rating, y la información publicada ante la Bolsa Mexicana de Valores, se busca comprender cómo una organización global del sector alimentario gestiona su exposición a factores como el endeudamiento, la inflación, la volatilidad cambiaria y las tasas de interés.

El análisis trasciende el enfoque numérico para integrar una visión holística del riesgo, conectando la información financiera con variables cualitativas de mercado, sostenibilidad, gobierno corporativo y desempeño estratégico. La elección de Grupo Bimbo como objeto de estudio obedece a su relevancia dentro del mercado global y a su posición como una empresa multinacional líder mundial en la industria de la panificación y alimentos de consumo, y de las más representativas de América Latina en términos de innovación, expansión internacional y gobierno corporativo, su liderazgo en prácticas de gestión financiera prudente y su reputación como una de las compañías latinoamericanas con mayor fortaleza crediticia. Analizar su perfil de riesgo representa una oportunidad para aplicar de manera práctica los conocimientos adquiridos en la carrera, y al mismo tiempo, reflexionar sobre cómo la gestión del riesgo constituye un elemento determinante en la creación de valor a largo plazo.

El alcance de esta memoria se centra en el periodo comprendido entre enero de 2023 y diciembre de 2024, etapa en la que Grupo Bimbo enfrentó un entorno desafiante marcado por la presión inflacionaria y la volatilidad cambiaria global en las principales regiones donde opera (Norteamérica, México, Europa, Asia, África y Latinoamérica), lo que exigió una gestión financiera y estratégica sólida. El estudio contempla el cálculo e interpretación de indicadores de liquidez, rentabilidad, endeudamiento y cobertura, así como el análisis de su estructura de capital, nivel de apalancamiento y sostenibilidad operativa. De este modo, se busca evidenciar las competencias profesionales adquiridas en el programa de Finanzas, determinadas por la capacidad de análisis crítico, interpretación contextual de datos financieros, toma de decisiones informadas y gestión estratégica del riesgo.

Finalmente, el documento se estructura en seis apartados, la contextualización teórica, donde se abordan los fundamentos conceptuales del riesgo financiero y las metodologías de evaluación utilizadas por las calificadoras; el método, que describe la forma en que se sistematizó el análisis; la presentación del caso de estudio, en la cual se detallan los hallazgos financieros y estratégicos de Grupo Bimbo; la discusión, donde se reflexiona sobre la relación entre los resultados y la formación académica recibida; y las conclusiones, que sintetizan los aprendizajes y competencias desarrolladas en el proceso.

2. CONTEXTUALIZACIÓN TEÓRICA

Fundamentos del riesgo financiero

En el ámbito de las finanzas, el riesgo financiero se entiende como la posibilidad de enfrentar adversidades derivadas de la incertidumbre inherente a cualquier decisión económica. Según la norma ISO 9001:2015 en Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001, "el riesgo es el efecto de la incertidumbre y dicha incertidumbre puede tener efectos positivos o negativos" (ISO, 2015). Esto subraya que, aunque el riesgo generalmente se percibe como algo negativo, también puede tener impactos positivos, el aspecto positivo del riesgo es fundamental porque incentiva la innovación y el crecimiento. Al gestionar los riesgos, las organizaciones pueden descubrir nuevas oportunidades y ganar ventajas competitivas que no serían posibles en un entorno completamente seguro y predecible. Tal como sostiene Cortés (2022), "el reto de una empresa no es evitar los riesgos o suprimirlos, el riesgo es inherente a toda actividad…El reto como gestores y líderes empresariales es hacer un adecuado manejo del riesgo mediante su gestión, mitigación y control" (p. 4)

El riesgo financiero posee una naturaleza dual, por un lado, representa amenazas que pueden deteriorar la salud financiera (caída de ingresos, pérdidas o quiebras), y por otro, constituye un motor de oportunidades que impulsa la toma de decisiones estratégicas con valor agregado. De acuerdo a Bernstein (1996), "la esencia de la gestión del riesgo radica en maximizar las áreas donde tenemos cierto control sobre el resultado, minimizando aquellas donde no lo tenemos" (p. 197). De manera complementaria, Hull (2018) enfatiza que la gestión del riesgo debe tener una orientación estratégica y generadora de valor, pues una empresa que administra eficazmente sus riesgos obtiene una ventaja competitiva frente a aquellas que no lo hacen (p. 604).

En la literatura financiera se reconocen diversas tipologías del riesgo, entre las cuales destacan, el riesgo de mercado, variaciones adversas en tasas de interés, tipo de cambio, precios de commodities, etc; riesgo de liquidez, incapacidad de convertir activos en efectivo sin pérdidas significativas; riesgo operacional, fallas internas, fraudes, procesos deficientes o eventos externos inesperados; riesgo estratégico, errores en decisiones corporativas, cambios en el entorno competitivo o tecnológico; y el riesgo de crédito, como la posibilidad de que una contraparte incumpla total o parcialmente con las obligaciones contractuales con la empresa, que podría resultar en pérdidas económicas (Población, 2013; Olasagasti, 2015).

Para la gestión del riesgo de crédito, Fight (2004) desarrolla un enfoque práctico en Credit Risk Management, describiendo metodologías de evaluación que integran tanto factores financieros como no financieros, interrelacionados entre sí, tales como el entorno, la industria, la posición competitiva, los riesgos financieros y de gestión, y la estructura del préstamo (Fight, 2004, p. 3). Este enfoque permite cuantificar el riesgo de crédito mediante modelos que combinan variables cualitativas y cuantitativas, fortaleciendo la estimación de la probabilidad de incumplimiento y las pérdidas esperadas.

Por otro lado, autores del área financiera latina han profundizado en el análisis de estados financieros como herramienta central de diagnóstico del riesgo. Por ejemplo, Córdoba (2014) en Análisis financiero insiste en que los ratios de liquidez, solvencia, rentabilidad y rotaciones son fundamentales para identificar la vulnerabilidad de una empresa y empezar tanto a analizar, como gestionar el riesgo. Del mismo modo, Palomares y Peset (2015) señalan que los análisis horizontal y vertical "pueden contribuir a centrar la atención sobre algunos indicadores, en caso de que éstos describan un comportamiento anómalo" (p. 290). Esta observación refuerza la idea de que el análisis financiero no solo cumple una función descriptiva, sino también predictiva, al facilitar la detección temprana de posibles desequilibrios o riesgos latentes en la estructura contable. En este sentido, el uso sistemático de estas herramientas permite al analista identificar patrones de comportamiento que, al compararse con ejercicios anteriores o con estándares del sector, evidencian tendencias que podrían afectar la estabilidad o la solvencia futura de la empresa.

Desde una perspectiva reciente, diversos estudios evidencian que las organizaciones que implementan sistemas integrales de Enterprise Risk Management (ERM) tienden a presentar una menor volatilidad en sus resultados financieros y una mayor capacidad de recuperación frente a escenarios de crisis. En esta línea, Adhariani (2022) destaca que "los resultados confirman que la ERM complementa los principios de ética del cuidado aplicados por una empresa para mitigar la volatilidad de las ganancias" (p. 86). Asimismo, Shad et al. (2022) encuentra que las compañías con modelos de riesgo maduros obtienen costos de deuda inferiores, gracias a calificaciones crediticias más favorables. Los estudios muestran una tendencia clara, las empresas con mayor madurez en la gestión integral del riesgo presentan costos de financiamiento significativamente más bajos, derivados de una mejor evaluación crediticia y una menor percepción de riesgo por parte de los inversionistas.

Modelos y marcos de gestión del riesgo

La gestión moderna del riesgo financiero ha evolucionado desde un enfoque reactivo hacia un modelo estratégico e integrado, donde las decisiones sobre exposición al riesgo se vinculan directamente con la planeación corporativa, la rentabilidad y la sostenibilidad. Este cambio responde a la necesidad de las organizaciones de anticipar los efectos de la volatilidad global, la inflación, las tasas de interés y los factores geopolíticos sobre su desempeño, según la norma ISO 31000:2018, la gestión del riesgo es un proceso coordinado para dirigir y controlar una organización con respecto al riesgo, enfatizando que debe ser sistemática, estructurada y orientada a la mejora continua (International Organization for Standardization - ISO, 2018).

Este enfoque amplía la visión propuesta en la ISO 9001:2015, donde el riesgo se entiende como el efecto de la incertidumbre, para establecer una metodología transversal aplicable a todos los niveles organizacionales. Córdoba (2014) señala que la identificación y valoración del riesgo deben sustentarse en el conocimiento de la estructura financiera y la capacidad de generación de flujo de efectivo, lo que demuestra que el análisis financiero constituye la base de toda gestión del riesgo eficaz. Existen diversos modelos conceptuales que guían la gestión del riesgo financiero. Entre los más utilizados destacan el modelo de Valor en Riesgo (Value at Risk, VaR), los modelos de riesgo crediticio basados en probabilidad de incumplimiento (PD), pérdida dado el incumplimiento (LGD) y exposición en caso de incumplimiento (EAD), así como el modelo de gestión integral del riesgo empresarial (Enterprise Risk Management, ERM).

El Enterprise Risk Management (ERM) representa la evolución más avanzada de la gestión del riesgo, al integrar los distintos tipos de exposición bajo una sola estructura estratégica, como resalta Everson et al., (2017) en el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), el ERM proporciona una visión integral de los riesgos que afectan el logro de los objetivos organizacionales, fomentando una cultura de toma de decisiones basada en la información y en el valor. Estudios como el de Gao et al. (2025) demostraron que la adopción de sistemas de gestión integral del riesgo (ERM) se asocia con una mayor calidad en los reportes financieros y una menor volatilidad futura tanto en los flujos operativos como en los rendimientos bursátiles, evidenciando que la gestión del riesgo se traduce en estabilidad y generación de valor sostenible.

Del mismo modo, Palomares y Peset (2016) afirman que el análisis sistemático de los estados financieros es el primer paso para la detección temprana de riesgos y para establecer políticas correctivas que aseguren la continuidad empresarial, también mencionan algunos indicadores y razones financieras claves para el análisis financiero que permiten detectar alertas tempranas en la gestión empresarial como, la razón corriente (activo corriente/pasivo corriente) y la prueba ácida, que determinan la capacidad de la empresa para convertir activos en efectivo sin pérdidas significativas, indicadores de rentabilidad, como el ROA (retorno sobre activos) y el ROE (retorno sobre el patrimonio), que muestran la capacidad de las decisiones corporativas para generar valor, y apalancamiento financiero y cobertura de intereses que permiten evaluar la capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones y mantener una estructura financiera sostenible (Córdoba, 2014; Palomares y Peset, 2016).

Estas afirmaciones vinculan el ERM con la práctica contable y de análisis financiero, resaltando que la medición constante del riesgo a partir de información verificable constituye la base de un gobierno corporativo sólido. En este marco el éxito de un modelo de gestión del riesgo depende de su alineación con los principios de gobierno corporativo y la estrategia global de sostenibilidad; la ISO 31000, junto con los estándares Basilea III y COSO ERM, coincide en que la gestión del riesgo debe integrarse en la cultura organizacional, asignando responsabilidades claras, promoviendo la transparencia y fortaleciendo la comunicación entre niveles directivos (Hao, y Sarpong, 2018; He, 2021).

Calificadoras de Riesgo

Las agencias calificadoras de riesgo como Moody's, Standard & Poor's y Fitch Ratings desempeñan un papel determinante en la evaluación del riesgo financiero y en la estabilidad del sistema crediticio global. Sus calificaciones no solo reflejan la capacidad de una entidad para cumplir con sus obligaciones financieras, sino que también condensan la percepción del mercado respecto a su perfil de riesgo y solvencia. Investigaciones recientes evidencian que las variaciones en las calificaciones crediticias ya sean mejoras (upgrades) o degradaciones (downgrades), constituyen indicadores sensibles de los cambios estructurales en la exposición al riesgo y de la respuesta de las organizaciones ante fluctuaciones económicas (Altman, 1998; Ballis, 2024). Del mismo modo, se ha demostrado que los procesos de migración de calificaciones están estrechamente condicionados por los ciclos macroeconómicos, lo que revela que las agencias ajustan sus evaluaciones según el comportamiento del entorno y las políticas de gestión interna del riesgo (Kalkbrener y Packham, 2024).

Por su parte, Hung (2022) destaca que, aunque existen diferencias metodológicas entre Moody's, S&P y Fitch, todas incorporan de manera consistente factores financieros, de gobernanza y de desempeño corporativo, consolidando su papel como herramientas esenciales en los análisis integrales de riesgo crediticio. En conjunto, estos estudios demuestran que considerar las valoraciones de las agencias calificadoras dentro de un análisis de riesgo proporciona una visión de estudio amplia y dinámica, al integrar variables de mercado, desempeño financiero y confianza institucional en la toma de decisiones estratégicas.

3. MÉTODO

El presente trabajo se desarrolló bajo un enfoque descriptivo-analítico, orientado a examinar el perfil de riesgo financiero y estratégico de Grupo Bimbo a nivel global mediante la aplicación de marcos conceptuales y herramientas propias del Risk Management, a su vez, el objetivo metodológico busca integrar una visión holística de la gestión del riesgo empresarial, evaluando cómo la compañía equilibra rentabilidad, apalancamiento, sostenibilidad y gobierno corporativo en un entorno económico global cambiante.

Enfoque metodológico

La metodología adoptada combina el análisis cualitativo y cuantitativo, se parte de un enfoque descriptivo, que permite caracterizar las prácticas de gestión del riesgo, y analítico, orientado a interpretar la relación entre variables financieras, estratégicas y estructurales. No se busca establecer causalidades estadísticas, sino identificar patrones de comportamiento financiero y corporativo que evidencien el nivel de madurez en la gestión del riesgo. Tal como plantea Córdoba (2014), el análisis financiero permite conocer la situación económica y financiera de una empresa para facilitar la toma de decisiones adecuadas en materia de inversión y control. Este principio sustenta la elección de indicadores que permiten evaluar la exposición y la capacidad de respuesta ante eventos adversos.

Ordenamiento de las fuentes de información

El análisis se fundamenta en información secundaria proveniente de fuentes institucionales y científicas verificadas:

Fuentes institucionales

- Reporte consolidado de Grupo Bimbo 2023–2024.
- Informe numérico presentado a la Bolsa Mexicana de Valores (BMV).
- Calificaciones crediticias de Fitch Ratings, Moody's Investors Service y S&P Global Ratings.
- Datos de mercado obtenidos de MarketScreener.
- Normas ISO 9001:2015 e ISO 31000:2018.

Fuentes científicas

- Fight (2004), Credit Risk Management;
- Córdoba Padilla (2014), Análisis financiero;
- Palomares y Peset (2016), Estados financieros: interpretación y análisis;
- Artículos recientes del Journal of Financial Regulation and Compliance (2023) y del International Journal of Risk and Financial Management (2022), que sustentan la efectividad del Enterprise Risk Management (ERM).

La información fue contrastada entre distintas fuentes institucionales y científicas para garantizar consistencia, confiabilidad y rigor metodológico en el análisis.

Criterios de análisis e interpretación de variables

El estudio considera variables financieras y estratégicas que permiten evaluar el perfil de riesgo de Grupo Bimbo:

- Indicadores financieros cuantitativos: liquidez corriente, razón de endeudamiento, rentabilidad sobre activos (ROA), rentabilidad sobre patrimonio (ROE), margen operativo, margen EBITDA y cobertura de intereses.
- Indicadores cualitativos: gobierno corporativo, sostenibilidad, gestión de capital humano y exposición macroeconómica.
- El análisis busca establecer cómo estas dimensiones reflejan la solidez financiera y la madurez del modelo de riesgo corporativo.

Alcance y limitaciones

El periodo de observación abarca los ejercicios 2023 y 2024, tomando como base los estados financieros auditados y la información pública consolidada. El trabajo no incluye modelización cuantitativa de indicadores como Probability of Default (PD), Loss Given Default (LGD) o Value at Risk (VaR), dada la naturaleza de memoria analítica profesional. Sin embargo, se realizan aproximaciones cualitativas e interpretativas que permiten evaluar la gestión del riesgo bajo los marcos teóricos del Enterprise Risk Management (ERM) y de los modelos crediticios propuestos por Fight (2004). Adicionalmente, algunos indicadores financieros y ratios fueron calculados directamente por el autor a partir de los estados financieros consolidados de Grupo Bimbo (2023–2024) y la información pública reportada a la Bolsa Mexicana de Valores.

Herramientas analíticas

Se aplicaron métodos de análisis financiero tradicional (lectura horizontal y vertical, indicadores de liquidez, rentabilidad, apalancamiento y cobertura de deuda), complementados con la revisión de calificaciones crediticias y métricas de riesgo corporativo, con el fin de identificar fortalezas, vulnerabilidades y tendencias de exposición. La lectura integradora de datos financieros, regulatorios y cualitativos permite construir una visión transversal del riesgo corporativo, alineada con los estándares de la disciplina financiera moderna.

Síntesis de los aprendizajes

El desarrollo de esta memoria de grado permitió consolidar competencias clave del programa de Finanzas, particularmente en el análisis integral del riesgo y la interpretación crítica de la información financiera, a través de la aplicación de herramientas de Risk Management al caso de Grupo Bimbo, se fortalecieron habilidades en la lectura e interpretación de estados financieros, la evaluación de indicadores de liquidez, rentabilidad y apalancamiento, y la comprensión de cómo los marcos normativos internacionales se traducen en prácticas reales de mitigación de riesgo empresarial.

Asimismo, la experiencia de análisis fomentó una visión más amplia sobre la interdependencia entre sostenibilidad, gobierno corporativo y valor financiero, permitiendo integrar perspectivas cuantitativas y cualitativas para evaluar el desempeño corporativo. Este ejercicio evidenció la importancia de gestionar el riesgo no como una variable aislada, sino como un componente estructural de la estrategia empresarial, reafirmando la competencia profesional para aplicar modelos financieros en contextos reales de decisión.

4. PRESENTACIÓN DE LA EXPERIENCIA

La presente sección expone la experiencia analítica desarrollada en el marco de la asignatura Risk Management del programa de Finanzas de la Universidad El Bosque, enfocada en el análisis del riesgo financiero y estratégico de Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. El propósito fue aplicar los fundamentos teóricos y técnicos del Risk Management a un caso real, evaluando la exposición y resiliencia financiera de una corporación global frente a un entorno económico cambiante.

Presentación corporativa de Grupo Bimbo

Grupo Bimbo, S.A.B. de C.V., fundada en 1945 en Ciudad de México, es una empresa multinacional líder mundial en la industria de la panificación y alimentos de consumo, a lo largo de casi ocho décadas, ha consolidado un modelo de negocio basado en la diversificación geográfica, la innovación y la sostenibilidad, convirtiéndose en una de las compañías mexicanas con mayor presencia global.

Al cierre de 2024, Grupo Bimbo cuenta con 223 panaderías y plantas de producción distribuidas en 35 países, con operaciones en América, Europa, Asia y África. Su infraestructura se complementa con más de 1,500 centros de venta y una red de distribución de más de 58,000 rutas, considerada una de las más grandes del mundo. Emplea a más de 152,000 colaboradores y produce más de 9,000 productos que abarcan pan de caja, bollería, pan dulce, pastelitos, tortillas, galletas, y snacks salados, comercializados bajo más de 100 marcas.

En 2024, Grupo Bimbo reafirmó su posición como la panificadora más grande del mundo y una de las empresas de alimentos más reconocidas globalmente, con ventas netas récord de 408,335 millones de pesos y una La utilidad antes de Financiamiento, Impuestos, Depreciación y Amortización - UAFIDA ajustada de 55,473 millones, impulsadas por su desempeño en México y EAA (Europa, Asia y África). Además, alcanzó un margen bruto del 52.6 %, evidenciando su capacidad de eficiencia y control de costos en un entorno global desafiante (Grupo Bimbo, 2024a).

La misión de Grupo Bimbo es “Alimentos deliciosos y nutritivos en las manos de todos”, reflejando su compromiso con la sostenibilidad y la innovación social. En este sentido, el grupo ha integrado estrategias de energía renovable y circularidad productiva, alcanzando un 97 % de uso de electricidad renovable a nivel global y el 100 % en 28 de los 35 países donde opera. A través de su programa RE100 y su plataforma Bimbo Connected Sustainability Energy, la empresa busca alcanzar la neutralidad total de emisiones antes de 2050 (Grupo Bimbo, 2024a; Grupo Bimbo, 2024b; Grupo Bimbo, 2024c). Por su trayectoria, solidez financiera y liderazgo global, Grupo Bimbo representa un caso ejemplar de gestión integral del riesgo financiero, operativo y reputacional, consolidando su modelo de expansión responsable y su enfoque de largo plazo en sostenibilidad, innovación y gobernanza.

Análisis del entorno y estrategia de Grupo Bimbo

Crecimiento en Mercados

Tabla 1.

Proyecciones de Crecimiento en la Industria de Panificación (2024)
Growth Projections in the Baking Industry (2024)

Indicador	Valor Actualizado
Tamaño del mercado en 2024	USD 480.2 mil millones
Proyección de CAGR 2025–2032	5.45 %
Crecimiento esperado en categorías de pan y pasteles (2024–2029)	6.2 %

Nota: Elaboración propia a partir de datos tomados de Fortune Business Insights (2025) y Grand View Research (2024).

Según Fortune Business Insights (2025), el mercado global de productos de panificación alcanzó un valor de USD 480.23 mil millones en 2024 y se proyecta que supere los USD 731.69 mil millones para 2032, con una tasa de crecimiento compuesta (CAGR) del 5.45 %. Por su parte, Grand View Research (2024) estima un tamaño de USD 495.6 mil millones en 2023, con un crecimiento anual del 5.4 % hasta 2030 (ver tabla 1). Estas cifras reflejan una aceleración del crecimiento global respecto a los promedios históricos, impulsada por la expansión en mercados emergentes y la mayor demanda de productos de conveniencia, pan artesanal y alimentos con valor nutricional agregado. El aumento de la población y la urbanización en regiones como Medio Oriente, África y América Latina continúa siendo el principal motor de crecimiento del sector. Estas regiones muestran un incremento sostenido en el consumo de productos de panificación, apoyado por la adopción de dietas occidentales en mercados asiáticos y la diversificación de formatos de consumo, como pan integral, artesanal o de larga duración, lo que amplía el mercado potencial (Fortune Business Insights, 2025; Grupo Bimbo, 2023).

La expansión de Grupo Bimbo en mercados emergentes representa una oportunidad estratégica de crecimiento y mitigación de riesgo regional. La compañía puede fortalecer su posición mediante inversiones en innovación y adaptación de productos a las preferencias locales (por ejemplo, panes de arroz o con granos autóctonos), así como mediante alianzas y adquisiciones selectivas que consoliden su presencia en regiones de alta proyección demográfica. Estas estrategias, acompañadas de una política sólida de sostenibilidad y digitalización de la cadena de suministro, contribuyen a reducir la exposición ante riesgos de oferta, tipo de cambio y volatilidad de demanda (Grupo Bimbo, 2024a; Grupo Bimbo, 2024c)

Fragmentación de la Industria

La industria de la Panificación continúa altamente fragmentada, con más de 320.000 establecimientos activos a nivel mundial según Euromonitor como se menciona en el informe BVM de Grupo Bimbo (2023), en 2024 se observó una tendencia hacia la consolidación, ya que, más del 80% de los fabricantes planearon expandirse mediante fusiones y adquisiciones, impulsados por la demanda de productos saludables y sostenibles (L.E.K. Consulting & Houlihan Lokey, 2024). A pesar de que Grupo Bimbo es el líder mundial indiscutible, posee solo el 3.8 % del mercado global, siendo 1.2 veces mayor que el segundo jugador más grande. La competencia proviene de pequeñas panaderías artesanales (40.9 %) y marcas privadas de minoristas (9.1 %), cabe resaltar que los 10 principales fabricantes representan apenas el 13.4 % del mercado mundial, y ninguno supera el 4 % de participación, lo que evidencia una estructura atomizada donde las panaderías artesanales y las marcas privadas dominan el segmento minorista (Grupo Bimbo, 2024a, p. 112).

La fragmentación regional también es significativa, Norteamérica representa el 21 % del mercado global de panificación (USD $134.5 mil millones), Europa Occidental el 23.1 %, Latinoamérica el 19.2 % y en Asia el 18.6 %. En México, Bimbo lidera con 17.4 % de participación, seguido por marcas artesanales y privadas, mientras que en Estados Unidos posee una cuota del 8.1 % y en Canadá del 10.6%, según Global Data en Grupo Bimbo, (2024a).

El mercado de botanas saladas comparte la misma naturaleza fragmentada, con un valor estimado de USD $194.4 mil millones y un CAGR de 4.5 % (2023–2028), este segmento refleja un crecimiento paralelo al de la panificación, influenciado por las tendencias de consumo saludable, portabilidad y conveniencia. Grupo Bimbo figura entre los 10 principales jugadores del mundo en snacks, con una cuota cercana al 1 %, según su informe anual 2024. (Grupo Bimbo, 2024a; Grupo Bimbo, 2024c).

Tendencias Globales hacia Dietas Saludables y Sostenibles

Los consumidores globales están priorizando productos con ingredientes más simples, menor azúcar y opciones saludables. De acuerdo con Nielsen IQ (2024), 30 % de los consumidores globales buscan alimentos con bajo contenido de azúcar y ha crecido la demanda de productos “plant-based” que ofrezcan beneficios funcionales. De igual forma, estudios de Global Data en grupo Bimpo (2024a) destaca que el enfoque en alimentos *clean label* con transparencia e ingredientes naturales y procesos sustentables, se ha reforzado como tendencia en la evolución de la alimentación saludable. En esta misma línea, la combinación de salud y sustentabilidad está cada vez más integrada en las decisiones de compra, los consumidores exigen alimentos más nutritivos y productos cuya producción sea respetuosa con el medio ambiente.

En este contexto, Grupo Bimbo ha fortalecido su modelo de negocio mediante una gestión del riesgo integral (ERM), que articula innovación nutricional, eficiencia ambiental y gobernanza corporativa, esta visión de Risk Management no se limita a mitigar amenazas, sino que busca transformar los riesgos del entorno en ventajas competitivas sostenibles, alineando los pilares del modelo COSO ERM con los principios de sostenibilidad y creación de valor a largo plazo.

Bajo el eje Para Ti, la compañía ha identificado como riesgos críticos las presiones regulatorias sobre etiquetado nutricional, los cambios en las preferencias del consumidor y la exposición reputacional por prácticas alimentarias no saludables. En respuesta, ha rediseñado su portafolio de productos logrando que el 99 % de sus referencias estén libres de colorantes y sabores artificiales, incorporando una creciente proporción de granos enteros, fibra dietaría y proteínas vegetales (Grupo Bimbo, 2024c, p. 12). Este cambio, además de cumplir con normativas internacionales y locales sobre salud pública, reduce el riesgo reputacional y de cumplimiento normativo, al tiempo que mejora su posicionamiento frente a consumidores más informados. Destaca su línea Bimbo Sin Gluten, con certificación oficial de productos libres de gluten y lactosa, que le ha permitido capturar participación en nichos de alto crecimiento sin comprometer su rentabilidad.

En el frente ambiental, la gestión del riesgo climático y de suministro se integra en su eje Para la Naturaleza, con una estrategia de mitigación que aborda tanto riesgos físicos como de transición; al cierre de 2024, el 94 % de sus empaques eran reciclables, y la compañía mantiene la meta de alcanzar el 100 % reciclable, biodegradable o compostables en 2025, en línea con su programa Cero Desperdicios (Grupo Bimbo, 2024c, p. 19). Este avance contribuye a mitigar riesgos regulatorios futuros derivados de normativas ambientales más estrictas, al tiempo que refuerza su resiliencia operativa frente a posibles aumentos en los costos de materiales no sostenibles.

De forma paralela, el 92 % de la electricidad utilizada por Bimbo proviene de fuentes renovables, lo que disminuye la exposición al riesgo energético y de precios de combustibles fósiles. La empresa cuenta con más de 7,700 vehículos con combustibles alternos, de los cuales 4,200 son eléctricos, conformando la flota eléctrica de reparto más grande de América Latina. Esta iniciativa reduce las emisiones directas de CO_2 y el riesgo de transición asociado al cambio hacia economías bajas en carbono. Además, Bimbo ha implementado programas de agricultura regenerativa en más de 300,000 hectáreas, mitigando el riesgo de interrupción en el suministro de materias primas, fortaleciendo la trazabilidad y asegurando una producción resiliente ante eventos climáticos extremos (Grupo Bimbo, 2024c).

Desde la perspectiva de gobernanza y sostenibilidad corporativa, Bimbo consolida su gestión del riesgo reputacional y financiero a través de la obtención de certificaciones internacionales como ISO 14001 (gestión ambiental), ISO 50001 (eficiencia energética) y la inclusión en el S&P/BMV Total México ESG Index, lo cual refuerza la confianza de inversionistas institucionales. En 2024 fue reconocida por décimo año consecutivo como una de las World's Most Ethical Companies por el Ethisphere Institute, reafirmando su alineación con los estándares globales de ética y transparencia (Grupo Bimbo, 2024c). En materia nutricional, la participación de Grupo Bimbo en la Iniciativa de Acceso a la Nutrición (ATNI) refleja su compromiso con la gestión del riesgo social, al abordar los impactos de sus productos en la salud pública. En 2024, la compañía ocupó el cuarto lugar global en el índice, destacando por su transparencia, innovación responsable y objetivos de reducción en azúcares y grasas saturadas (Grupo Bimbo, 2024a). Estas acciones fortalecen su perfil de riesgo crediticio y su estabilidad operativa, al mantener una alta correlación entre desempeño ESG, percepción de mercado e índices de sostenibilidad.

Estabilidad de la Industria

Grupo Bimbo opera dentro de la industria global de alimentos y bebidas, con un enfoque principal en la producción y comercialización de productos de panificación y snacks, segmentos que históricamente han mostrado una demanda esencial e inelástica, incluso en contextos económicos adversos. Esta característica le otorga al sector una notable estabilidad estructural, impulsada por la naturaleza básica de sus productos y por la amplia diversificación geográfica y de portafolio de las compañías líderes (Grupo Bimbo, 2024c). En su Reporte Anual Integrado 2024 "Acciones que Transforman", Grupo Bimbo registró ventas netas consolidadas por 408,335 millones de pesos mexicanos (aproximadamente USD 23.7 mil millones), lo que representa un incremento de 2.1 % en comparación con 2023, y un crecimiento compuesto sostenido del 6.3 % en los últimos cinco años. Este resultado refleja la resiliencia del negocio frente a la inflación global y la volatilidad de materias primas, sustentada en la fortaleza de sus marcas, la eficiencia logística y la expansión en mercados emergentes.

Competencia y Factores de Éxito

La industria global de panificación continúa siendo altamente competitiva y fragmentada, donde los factores de éxito se concentran en la innovación del portafolio, el valor percibido, la calidad constante y la eficiencia operativa. Grupo Bimbo mantiene una ventaja competitiva sólida sustentada en el poder de sus marcas, como Bimbo®, Marinela®, Tía Rosa®, Oroweat®, Entenmann's®, Sara Lee® y Ricolino®, entre otras, que le otorgan una fuerte recordación y preferencia entre los consumidores. En 2024, la compañía fortaleció su propuesta de valor a través de más de 9,000 productos activos y una presencia global en 35 países, lo que le permite adaptarse a los gustos y hábitos de consumo locales mediante innovación nutricional y empaques sostenibles. Su eficiencia operativa también representa un pilar clave: Bimbo ha avanzado hacia una cadena de suministro más resiliente y digitalizada, con un modelo de distribución que supera las 58,000 rutas y más de 223 plantas de producción, optimizando costos logísticos y asegurando disponibilidad en tiempo real a través de tecnologías como el Internet Industrial de las Cosas (IIoT) y sistemas de planificación avanzada (Grupo Bimbo, 2024c, p. 17).

En el frente de la competencia directa, en Norteamérica enfrenta a Flowers Foods, de J.M. Smucker y McKee Foods, mientras que en Europa la competencia proviene principalmente de panaderías artesanales y marcas privadas, que dominan alrededor de 75,000 establecimientos, según GlobalData (2024). Sin embargo, el liderazgo de Bimbo se mantiene gracias a una estrategia de crecimiento por adquisiciones y sostenibilidad a largo plazo, enfocada en la agricultura regenerativa y la seguridad de insumos clave como el trigo. En 2024, la compañía amplió sus programas de agricultura regenerativa a más de 300,000 hectáreas, promoviendo la restauración del suelo, la trazabilidad y la reducción de la huella ambiental (Grupo Bimbo, 2024c, p. 172). Estas acciones fortalecen su cadena de suministro ante la volatilidad global de precios agrícolas, mientras su modelo de expansión, basado en innovación, adquisiciones locales y proximidad logística.

Impacto de Cambios Sociales, Tecnológicos, Políticos y Legales

El cambio en los hábitos de consumo continúa redefiniendo el panorama de la industria alimentaria. Los consumidores muestran una clara inclinación hacia productos con perfiles nutricionales más equilibrados, libres de azúcares añadidos, grasas trans o conservadores, y elaborados con ingredientes naturales o integrales. En este contexto, Grupo Bimbo ha reforzado su estrategia de innovación saludable, consolidando su portafolio bajo el principio de nutrición positiva. En 2024, aproximadamente el 42 % de las ventas globales provinieron de productos con perfiles reformulados y mejorados nutricionalmente, entre las innovaciones destacan lanzamientos como Good Zero y Panes Vital, pan sin azúcares añadidos ni conservadores, y nuevas líneas con granos enteros, proteínas vegetales y fibras naturales, que responden a la demanda social de bienestar y alimentación consciente (Grupo Bimbo, 2024c).

En cuanto a los cambios tecnológicos, la transformación digital se ha convertido en un pilar esencial de la eficiencia operativa y de la gestión del riesgo en Grupo Bimbo; en 2024, la compañía consolidó su programa "GB Connected", basado en tecnologías de automatización industrial e IIoT, que integran la operación de plantas, consumo energético y distribución en tiempo real. Gracias a esta digitalización, Bimbo logró una mejora del 14 % en productividad energética y una reducción del 8 % en costos operativos frente a 2021 (Grupo Bimbo, 2024a). El fortalecimiento de su Centro Global de Innovación y Transformación Digital permitió incorporar herramientas de inteligencia artificial, análisis predictivo y digital twin para optimizar rutas, demanda e inventarios, reduciendo los tiempos de entrega en 12 % y mejorando la trazabilidad en más de 58,000 rutas activas. Estas inversiones no solo impulsan la competitividad de Bimbo, sino que también reducen su exposición a riesgos logísticos, energéticos y productivos, consolidándola como referente tecnológico en la industria de la panificación global.

El entorno regulatorio ha tenido un impacto directo en la gestión de costos y en la formulación de estrategias comerciales. En México, la reforma de etiquetado frontal (NOM-051), que exige advertencias claras sobre exceso de azúcar, sodio o grasas saturadas, incrementó los costos de producción en aproximadamente un 2 % por ajustes en empaques y reformulación de productos (Grupo Bimbo, 2024). En mercados como Chile, las políticas de rotulación mediante sellos frontales múltiples generaron una disminución de hasta 70 % en las ventas de productos con tres advertencias, según Revista Summa (2024), mientras que en Argentina el consumo de panificados y galletas dulces cayó 16 % en medio de la aplicación de nuevas regulaciones y la pérdida de poder adquisitivo (Ruano en Sudoesteba, 2023). Estos entornos regulatorios y económicos diversos han llevado a Bimbo a anticipar los cambios normativos mediante innovación regulatoria, fortaleciendo sus departamentos de Compliance y Asuntos Públicos, e impulsando la reformulación de productos para mitigar los riesgos legales y reputacionales asociados a los nuevos marcos normativos alimentarios.

Entorno Macroeconómico

En 2024, Grupo Bimbo operó en un contexto macroeconómico caracterizado por tasas de interés elevadas, presión inflacionaria persistente y volatilidad cambiaria en varias de sus principales regiones. Conforme al reporte anual, la deuda total de la compañía ascendió a $150,906 millones de pesos mexicanos, frente a $109,935 millones en 2023, debido principalmente al financiamiento de inversiones estratégicas y al impacto de una depreciación del peso mexicano del 20 % frente al dólar (Grupo Bimbo, 2024a, p. 148). El costo promedio de la deuda se situó en 6.51 %, con una composición de 53 % en dólares estadounidenses, 36 % en pesos mexicanos y 6 % en euros, lo que refleja una exposición relevante al riesgo de tipo de cambio, además, el resultado integral de financiamiento alcanzó $12,579 millones, un aumento del 20.4 % frente a 2023, impulsado por mayores tasas de interés y una deuda neta más alta, aunque parcialmente compensado por una menor pérdida cambiaria (Grupo Bimbo, 2024a)

El entorno internacional también influyó directamente en sus costos financieros y operativos. De acuerdo con el Banco Mundial (2025), la inflación global observada en 2024 fue de aproximadamente 3,0 %. El FMI (2024) reportó una inflación global promedio del 5.6 %, mientras que en México fue del 4.21 % y Brasil 12.15 % (tasa SELIC), por su parte, Argentina continuó en niveles hiperinflacionarios, afectando significativamente los costos laborales y de materias primas (Grupo Bimbo, 2024a). La exposición cambiaria de Bimbo, con 67 % de sus ingresos provenientes de mercados internacionales, implicó una sensibilidad elevada ante la volatilidad del dólar. No obstante, la compañía aplicó coberturas financieras activas para mitigar el impacto de las fluctuaciones en trigo, azúcar y combustibles, sus principales insumos, logrando mantener su margen bruto en 52.6 %, con una expansión de 120 puntos base respecto a 2023, impulsada por la reducción de precios internacionales de materias primas (Grupo Bimbo, 2024a; Grupo Bimbo, 2024c).

La industria global de alimentos, particularmente el segmento de panificación y snack se encuentra en una fase de madurez, caracterizada por un crecimiento estable, alta penetración en mercados desarrollados y fuerte competencia basada en innovación, eficiencia operativa y diferenciación de marca. Grupo Bimbo ha sostenido su liderazgo global mediante estrategias activas de expansión y diversificación geográfica, especialmente en mercados emergentes como India, Brasil y regiones de África y Medio Oriente, donde el consumo de productos de panificación mantiene tasas de crecimiento superiores al promedio global. Estas operaciones estratégicas, junto con adquisiciones de empresas locales y la adaptación de portafolios a gustos y hábitos regionales, le han permitido a la compañía mantener un ritmo de expansión por encima de la industria y compensar la madurez de los mercados tradicionales en América del Norte y Europa.

Análisis de Gerencia de Grupo Bimbo

Accionistas Principales

Grupo Bimbo es una empresa pública que cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores bajo el ticker BIMBOA desde 1980. A la fecha del 30 de abril de 2025, existen 4,315,824,333 acciones Serie “A” en circulación, ordinarias, nominativas y sin expresión de valor nominal. Durante 2024 se cancelaron más de 61 millones de acciones en tesorería, fortaleciendo la estructura accionaria.

El 71.6 % del capital social está concentrado en seis sociedades, encabezadas por Normaciel S.A.P.I. de C.V. con una participación del 40.7 %, seguida por Promociones Monser (12.7 %), Philae (5.4 %), Grupo Valacci (5.1 %), Banco Nacional de México como fiduciario (4.0 %) y Marlupag (3.7 %). Esta concentración accionaria otorga a Normaciel, vehículo de inversión de la familia Servitje, una influencia significativa sobre las decisiones estratégicas y de gobierno corporativo de la compañía. Adicionalmente, algunos miembros del Consejo y directivos relevantes poseen participaciones individuales superiores al 1 %, generalmente depositadas en fideicomisos o sociedades tenedoras, bajo esquemas de restricción y sin libre disposición (Grupo Bimbo, 2024c, p. 187).

La combinación de control familiar y participación institucional permite que Bimbo mantenga una visión estratégica de largo plazo, al tiempo que conserva la confianza de inversionistas globales. La figura de Daniel Servitje como presidente ejecutivo refuerza este equilibrio entre continuidad familiar y estándares modernos de gobernanza.

Estructura organizacional

En abril de 2024, la compañía implementó un nuevo modelo de gobernanza con la creación de la figura de presidente ejecutivo, asumida por Daniel Servitje, y el nombramiento de Rafael Pamias Romero como director general. Esta separación entre supervisión estratégica y gestión operativa busca fortalecer la toma de decisiones, alinearse con mejores prácticas internacionales y preparar a la empresa para manejar la complejidad de operar en más de 30 países.

La gobernanza de Grupo Bimbo se articula a través de consejos regionales y comités de gestión locales que reportan a la matriz; cada región (América, Europa, Asia y África) tiene autonomía operativa, pero debe seguir directrices globales en materia de eficiencia, ética empresarial, cumplimiento normativo y sostenibilidad. Esta estructura descentralizada pero integrada permite que la estrategia corporativa se adapte a regulaciones locales, contextos económicos y culturales diversos, sin perder coherencia global. Un elemento clave de esta gobernanza global es su alineación con objetivos de sostenibilidad corporativa. Las operaciones internacionales están sujetas a estándares uniformes de reducción de huella de carbono, agricultura regenerativa, eficiencia energética, empaques reciclables y cadenas de suministro responsables. Esto garantiza que los compromisos ESG no dependan solo de la sede central, sino que formen parte estructural de la gestión en cada país donde opera la compañía. (Grupo Bimbo, 2024a; Grupo Bimbo, 2024c).

Capacidad Financiera de los Socios

La solidez financiera de la familia fundadora respalda la estabilidad institucional. En 2024, Grupo Bimbo mantuvo la calificación “mxAAA” otorgada por S&P Global Ratings, reflejando su alta capacidad de pago y bajo perfil de riesgo crediticio. Su deuda neta ascendió a 135,495 millones de pesos mexicanos, con una razón deuda/EBITDA de 2.6 veces, una estructura de capital saludable y adecuada cobertura de intereses. Esta fortaleza financiera es un factor clave que respalda la confianza de inversionistas y proveedores, y que refuerza su posición frente a ciclos macroeconómicos adversos (Bolsa de Valores de México, 2025).

Control de la Empresa y Conocimiento del Sector

El control mayoritario de la familia Servitje no solo es accionario, sino también estratégico y cultural. Su experiencia acumulada en la industria de panificación y alimentos ha permitido que la compañía conserve una visión coherente de largo plazo, priorizando sostenibilidad, innovación y expansión internacional. Esta concentración de control ha sido determinante para mantener una estrategia estable y consistente en contextos de alta volatilidad global. Además, la nueva estructura de gobernanza fortalece la institucionalización de la empresa, asegurando que el liderazgo familiar conviva con mecanismos de supervisión modernos y profesionales, alineados con estándares internacionales de transparencia y responsabilidad corporativa.

Análisis Financiero de Grupo Bimbo

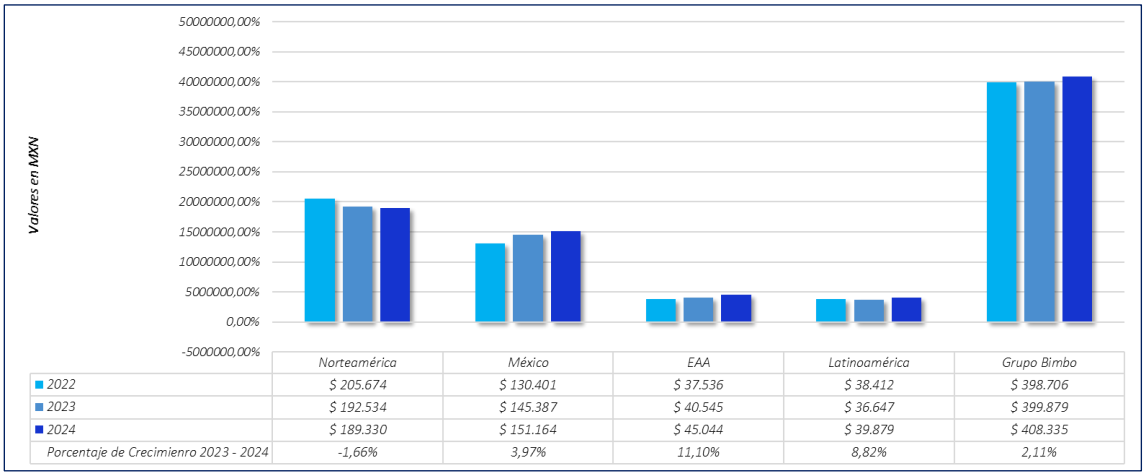
Desempeño General y Crecimiento de Ventas

Grupo Bimbo mantuvo un desempeño financiero sólido en 2024, pese a un entorno económico internacional caracterizado por presiones inflacionarias y volatilidad cambiaria. Las ventas netas consolidadas ascendieron a MXN 408,335 millones (USD $20,148 millones), lo que representa un crecimiento interanual del 2.1 % frente a 2023 con MXN 399,879 millones (USD $19,736 millones). Este

resultado confirma la resiliencia operativa de la compañía y la efectividad de su estrategia de diversificación geográfica y de portafolio. Al desglosar las cifras por región, existe una dinámica diferenciada, como se observa en la figura 1, México registró un incremento del 3.97 %, impulsado principalmente por el buen desempeño de categorías clave como pan, galletas y botanas, así como por una gestión favorable de precios y volúmenes. Por su parte, Norteamérica experimentó una leve contracción de - 1.66 %, explicada por presiones competitivas y condiciones de mercado menos favorables en EE. UU. y Canadá, lo que contrasta con su peso histórico como motor principal de ingresos.

En contraste, Latinoamérica mostró un crecimiento destacado del 8.82 %, reflejando una recuperación sostenida en mercados como Brasil, Argentina y Centroamérica. Este resultado demuestra la relevancia de la región como palanca estratégica de expansión. Asimismo, Europa, Asia y África (EAA) presentaron la variación más elevada, con un incremento del 11.1 %, impulsado por adquisiciones estratégicas y una expansión de operaciones que fortaleció la participación de mercado en territorios clave.

Figura 1.
Desempeño por Región y Total de las Ventas de Grupo Bimbo 2022 – 2024
Performance by Region and Total Sales of Grupo Bimbo 2022 – 2024



	Norteamérica	México	EAA	Latinoamérica	Grupo Bimbo
2022	$ 205.674	$ 130.401	$ 37.536	$ 38.412	$ 398.706
2023	$ 192.534	$ 145.387	$ 40.545	$ 36.647	$ 399.879
2024	$ 189.330	$ 151.164	$ 45.044	$ 39.879	$ 408.335
Porcentaje de Crecimienro 2023 - 2024	-1,66%	3,97%	11,10%	8,82%	2,11%

Nota: Elaboración propia a partir del Reporte Anual Bolsa Mexicana de Valores de Grupo Bimbo, 2024.

En conjunto, este comportamiento reafirma la importancia de la diversificación geográfica como herramienta para mitigar riesgos y sostener un patrón de crecimiento estable. Mientras Norteamérica enfrenta un entorno más desafiante, los mercados emergentes y EAA fortalecen el balance de ingresos globales, asegurando la estabilidad financiera y operativa de Grupo Bimbo en un contexto internacional cambiante; este crecimiento se explica, además del desempeño de QSR, por las adquisiciones que Bimbo ejecutó en 2024: UNO (30 % en Turquía), Trei Brutari (Rumania), Moulin d'Or (Túnez); y por las seis operaciones de 2023 que siguieron integrándose (entre ellas Vel Pitar en Rumania, Natural Bakery en Canadá, Twin City Bagel y Mile Hi en EE. UU., Fortisa en Suiza y Amaritta en España). Estas transacciones forman parte explícita del motor "inorgánico" que el propio reporte reconoce para 2024.

Rentabilidad, Flujo de Caja y Márgenes Operativos

En 2024, Grupo Bimbo destacando una mejora clara en su rentabilidad y su capacidad de generación de efectivo, pese a las presiones inflacionarias globales y el entorno de tasas elevadas. En 2024, Grupo Bimbo fortaleció su rentabilidad a nivel de margen bruto, mientras absorbió inversiones relevantes y un entorno de tasas elevadas. La utilidad bruta fue MXN 214,928 millones (+4.6 % a/a), con margen bruto de 52.6 %

(vs. 51.4 % en 2023), una expansión de 120 pb explicada principalmente por menores costos de materias primas, junto con eficiencias logísticas y productivas, y estrategias de precios más selectivas. En términos estratégicos, esto indica que Bimbo logró proteger y mejorar su margen incluso en un contexto macroeconómico desafiante. (Grupo Bimbo, 2024a; Grupo Bimbo, 2024c, P. 22)

La utilidad de operación alcanzó MXN 33,149 millones y de MXN 35,455 millones en 2023, lo que implica una caída de -6.5 % y un margen operativo cercano a 8.1 % (vs. aproximadamente 8.9% en 2023). El retroceso obedece a mayores gastos asociados a proyectos e inversiones de largo plazo, especialmente en la cadena de valor de Norteamérica que la empresa espera empiecen a rendir beneficios desde 2S25 (Grupo Bimbo, 2024a; Grupo Bimbo, 2024c, P. 22).

A nivel de generación de caja, el flujo neto de efectivo de actividades de operación fue MXN 39,907 millones (+8,496 vs. 2023), impulsado por menor pago de impuestos, variaciones favorables en activos/pasivos de largo plazo, disciplina en capital de trabajo y sinergias derivadas de inversiones estratégicas. Gracias a esto, la compañía pudo financiar su expansión sin comprometer su estructura financiera, manteniendo un perfil de liquidez saludable (Grupo Bimbo, 2024a, p. 147). Finalmente, la utilidad neta mayoritaria fue MXN 12,544 millones (15,477 en 2023), con margen neto de 3.1 % (–80 puntos base). La administración atribuye esta compresión principalmente a inversiones de largo plazo en Norteamérica, además del efecto de mayores tasas (Grupo Bimbo, 2024a; Grupo Bimbo, 2024c).

En 2024, Grupo Bimbo presentó un ROA de 3.28 %, por debajo del 4.45 % registrado en 2023, esta disminución de 117 puntos básicos está directamente relacionada con una menor utilidad neta mayoritaria, que pasó de MXN 15,477 millones en 2023 a MXN 12,545 millones en 2024, y con un nivel de activos totales en expansión producto de inversiones estratégicas en Norteamérica y Europa, así como proyectos de modernización logística y tecnológica. Este resultado refleja una rentabilidad más moderada sobre la base total de activos, en un año donde la compañía priorizó fortalecer su estructura productiva y capacidad operativa frente a maximizar retornos inmediatos.

Por su parte, el ROE se ubicó en 10.71 %, frente al 13.32 % del año anterior (ver tabla 2), esta reducción de 2.61 puntos porcentuales responde tanto a la contracción de la utilidad neta como al incremento del patrimonio consolidado derivado de utilidades retenidas y revaluaciones contables. Es decir, por cada peso invertido por los accionistas, la empresa generó 10.71 centavos de utilidad en 2024, lo cual, si bien es inferior a 2023, se mantiene en un rango saludable para una compañía madura y globalmente diversificada.

Tabla 2.

Proyecciones de Crecimiento en la Industria de Panificación (2024)

Growth Projections in the Baking Industry (2024)

	Razones de Rentabilidad			Proyecciones		
Años	2022	2023	2024	2025	2026	2027
ROA	13.69 %	4.45 %	3.28 %	3 %	3.39 %	4.05 %
ROE	42.41 %	13.32 %	10.71 %	9.69 %	11.96 %	12.48 %

Nota: Elaboración propia a partir de datos tomados del Reporte Anual Bolsa Mexicana de Valores de Grupo Bimbo, 2024 e Informe Anual Grupo Bimbo 2024 - Acciones que transforman.

Estructura de Capital y Apalancamiento Financiero

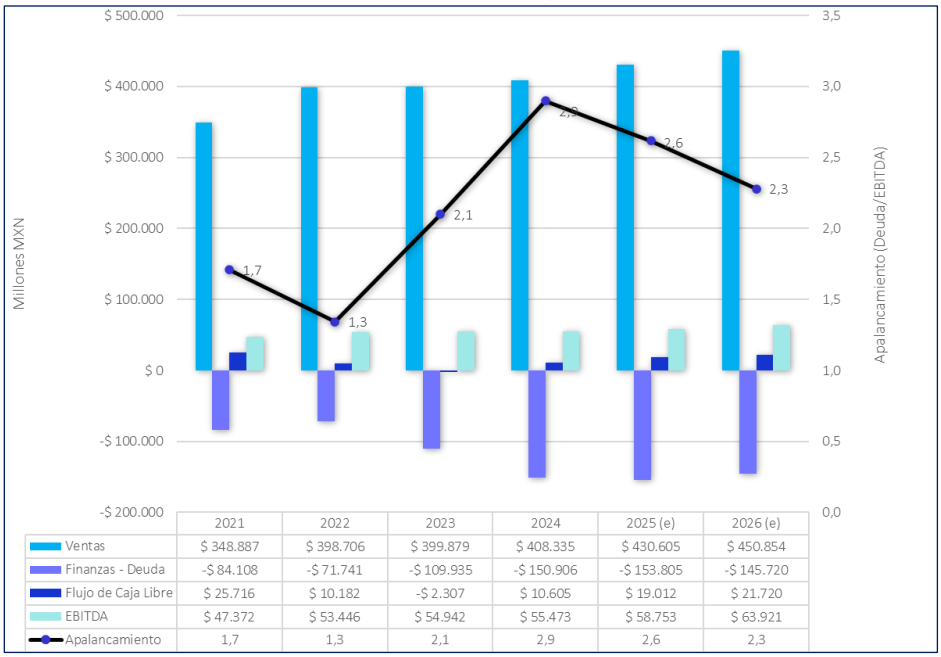
Al cierre de 2024, la deuda total de Grupo Bimbo alcanzó MXN $150,905 millones ($7,446 millones USD) frente a MXN $109,935 millones en 2023 (5,425 millones USD), que representa un incremento del 37.3 % año contra año. Este aumento se explica principalmente por el financiamiento de inversiones estratégicas y de capital, así como por el impacto de la depreciación del peso mexicano del 20 %, que encareció la porción de la deuda denominada en divisas extranjeras. La deuda a largo plazo representó el 97 % del total, con vencimiento promedio de 11.15 años y un costo promedio de 6.51 % este perfil reduce significativamente los riesgos de refinanciamiento y permite mantener una posición estable frente a escenarios de volatilidad macroeconómica. En cuanto a su composición, 53 % está en dólares estadounidenses, 36 % en pesos mexicanos, 6 % en euros, 3 % en dólares canadienses y 2 % en libras esterlinas. Este aumento significativo se explica principalmente por tres factores, primero, Inversiones estratégicas y adquisiciones internacionales (particularmente la integración de Vel Pitar en Rumania), segundo, estrategias de expansión en mercados emergentes, especialmente en Asia y América Latina, y tercero Refinanciamiento de pasivos existentes para extender vencimientos y asegurar condiciones financieras más favorables. Aunque la deuda creció en volumen, la compañía mantuvo un control sólido sobre su perfil financiero mediante la distribución eficiente de plazos y monedas.

Como se puede apreciar en la figura 2 la razón Deuda Neta/UAFIDA Ajustada pasó de 2.1 veces en 2023 a 2.9 veces en 2024, evidenciando un mayor nivel de apalancamiento operativo derivado de las inversiones realizadas y del efecto cambiario. Si bien representa un incremento, se mantiene dentro de parámetros manejables para el sector, respaldado por la sólida generación de flujo operativo de la compañía y su bajo costo promedio de financiamiento. Este indicador señala que, por cada peso de EBITDA ajustado, Bimbo tiene $2.9 pesos en deuda neta, un nivel que incrementa el apalancamiento, pero no compromete su solvencia gracias a su estructura financiera robusta y de largo plazo.

Figura 2.

Indicadores Financieros Grupo Bimbo 2021- 2026 (e) en Millones MXN

Grupo Bimbo Financial Indicators 2021-2026 (e) in Millions of MXN



	2021	2022	2023	2024	2025 (e)	2026 (e)
Ventas	$ 348.887	$ 398.706	$ 399.879	$ 408.335	$ 430.605	$ 450.854
Finanzas - Deuda	-$ 84.108	-$ 71.741	-$ 109.935	-$ 150.906	-$ 153.805	-$ 145.720
Flujo de Caja Libre	$ 25.716	$ 10.182	-$ 2.307	$ 10.605	$ 19.012	$ 21.720
EBITDA	$ 47.372	$ 53.446	$ 54.942	$ 55.473	$ 58.753	$ 63.921
Apalancamiento	1,7	1,3	2,1	2,9	2,6	2,3

Nota: Elaboración propia, a partir datos tomados de Market Screener, 2025; del Reporte Anual Bolsa Mexicana de Valores de Grupo Bimbo, 2024, Informe Anual Grupo Bimbo 2024 - Acciones que transforman.

La UAFIDA Ajustada (EBITDA Ajustado) alcanzó $55,473 millones en 2024 (USD $2,737 millones), frente a $54,942 millones en 2023 (USD $2,711 millones), marcando un crecimiento de 1.0 %; este resultado fue impulsado por el sólido desempeño de las operaciones en México y en la región de Europa, Asia y África (EAA), que compensaron parcialmente la presión sobre márgenes en Norteamérica producto de cierres de plantas y mayores inversiones logísticas.

- México: expansión de margen de 140 pb, hasta 20.3 %, gracias a un mejor mix de ventas y menores costos de materias primas.
- EAA: expansión de 220 pb, hasta 9.4 %, por el fuerte desempeño de ventas y beneficios logísticos tras adquisiciones.
- Norteamérica: contracción de 210 pb, afectada por inversión en capacidad instalada y cierre de seis plantas.
- Latinoamérica: contracción de 60 pb, impactada por entornos desafiantes en Colombia y Chile.

La capitalización de mercado de Grupo Bimbo al 31 de diciembre de 2024 fue de $239,050 millones de pesos mexicanos, frente a $377,500 millones en 2023, lo que representa una caída del 36.7 % anual. Este indicador refleja el valor total que el mercado le asigna a la compañía y su evolución está estrechamente vinculada a las expectativas de crecimiento y percepción de riesgo de los inversionistas.

Por último, la disminución responde principalmente al aumento en el apalancamiento financiero, la presión sobre márgenes en Norteamérica y la volatilidad cambiaria, factores que elevaron la prima de riesgo y redujeron la valorización bursátil. Aun así, Bimbo se mantiene como una de las emisoras de mayor capitalización de la Bolsa Mexicana de Valores, lo que evidencia su relevancia en el sector y su capacidad de seguir atrayendo capital en los mercados financieros.

Liquidez y Solvencia

En 2024, la razón corriente se ubicó en 0.79, superior al 0.68 registrado en 2023, este indicador mide la capacidad de la compañía para cubrir sus pasivos de corto plazo con activos de corto plazo, aunque se observa una mejora interanual, el valor continúa por debajo de 1, es decir, para cubrirlo. Este nivel refleja que la empresa no cubre totalmente sus obligaciones de corto plazo con activos corrientes, aunque la mejora respecto al año anterior muestra un fortalecimiento en su posición de liquidez; esto puede atribuirse al aumento en efectivo y equivalentes, así como a una gestión más eficiente del capital de trabajo.

La razón rápida o prueba acida, pasó de 0.49 en 2023 a 0.57 en 2024, evidenciando también una mejora en la liquidez sin considerar inventarios, este indicador mide la capacidad de cubrir obligaciones inmediatas con activos líquidos (efectivo y cuentas por cobrar), lo que representa una visión más conservadora que la razón corriente. Aunque aún se mantiene por debajo de 1, el incremento es positivo y sugiere una menor dependencia de los inventarios para cumplir compromisos de corto plazo. Esto refleja una mayor solidez en la estructura de activos líquidos, respaldada por un mejor flujo operativo.

La rotación de inventarios pasó de 10.80 veces en 2023 a 11.12 veces en 2024, mostrando un incremento en la eficiencia de gestión, señalando cuántas veces la empresa vende y repone su inventario en el año. Un valor alto implica mayor agilidad operativa alineada con la producción y demanda, para Bimbo, indica que los inventarios se convierten más rápidamente en ventas, lo que contribuye a liberar efectivo y reducir costos de almacenamiento, esto es especialmente relevante en la industria alimentaria, donde los productos son perecederos y una rotación elevada es signo de buena planificación logística y de ventas.

La cobertura de intereses disminuyó de 4.14 veces en 2023 a 3.08 veces en 2024, este indicador evalúa cuántas veces la empresa puede cubrir sus gastos financieros con su utilidad operativa (EBIT). Si bien el valor continúa en un rango saludable, la caída refleja un mayor peso de los costos financieros derivados del incremento en la deuda total durante el año, influenciada por las inversiones estratégicas y la depreciación del peso frente al dólar. Este resultado implica que Bimbo conserva una sólida capacidad para cumplir con sus obligaciones financieras, aunque debe administrar con cautela su estructura de financiamiento para evitar presiones sobre su rentabilidad futura.

Calificadoras de Riesgo

La agencia S&P Global Rating asignó a Grupo Bimbo una calificación de BBB+ con perspectiva negativa debido a una combinación de factores financieros y estratégicos que reflejan su perfil crediticio intermedio-alto. Esta evaluación se fundamenta en la sólida posición competitiva de Bimbo como líder global en la industria de panificación, con presencia diversificada, su red de distribución y portafolio de marcas fuertes, respaldando su capacidad de generación de ingresos estables incluso en entornos macroeconómicos desafiantes, valoró positivamente la adecuación del flujo de caja frente al apalancamiento, con una ratio Deuda Neta/EBITDA de 2.6 veces al cierre de 2024, considerado consistente con su categoría actual. Sin embargo, la perspectiva negativa responde a mayores niveles de endeudamiento frente al año anterior, presiones inflacionarias, exposición cambiaria significativa, dada su alta proporción de deuda en dólares, y sensibilidad a tasas de interés globales, factores que podrían limitar mejoras en sus métricas crediticias si no se compensan con generación de flujo operativo adicional o desapalancamiento gradual (Standard & Poor's Global Rating en Bolsa de Valores de México, 2025; Standard & Poor's Global Rating, 2025)

Fitch Ratings ratificó la calificación de Grupo Bimbo en BBB+ con perspectiva estable al cierre de 2024, la agencia destacó la fortaleza operativa de la compañía, su diversificación geográfica y su capacidad para sostener márgenes sólidos con un apalancamiento neto en el rango de 2.0x a pesar de mayores niveles de inversión y presiones de costos. Aunque anticipó un flujo de caja libre negativo temporal, subrayó que Bimbo contaba con alta liquidez y acceso a financiamiento, mitigando riesgos de corto plazo. Para el primer semestre de 2025, Fitch reafirmó la calificación al observar una recuperación del flujo operativo y el mantenimiento de una estructura de capital estable. La agencia resaltó la disciplina financiera y la resiliencia del modelo de negocio frente a la volatilidad cambiaria y las tasas de interés, manteniendo a Bimbo dentro del rango superior de su categoría crediticia (Fitch Ratings en Bolsa de Valores de México, 2025; Fitch Ratings, 2024, Fitch Ratings, 2025)

Por último, Moody's Investors Service mantiene la calificación de Grupo Bimbo en Baa1 con perspectiva estable, sustentada principalmente en su escala global, generación de flujo de efectivo predecible y sólida posición competitiva en la industria de panificación. A diferencia de S&P Global Ratings, que enfatiza los riesgos derivados del aumento del endeudamiento y la exposición cambiaria, y de Fitch Ratings, que pone el foco en la liquidez y la resiliencia operativa, Moody's centra su análisis en la capacidad estructural de la empresa para mantener métricas financieras consistentes y flujo estable, incluso ante escenarios macroeconómicos adversos, destacando el carácter defensivo del sector panificador, que brinda estabilidad en ingresos y reduce la volatilidad frente a industrias más sensibles al ciclo económico. (Moody's Investors Service en Bolsa de Valores de México, 2025)

Retorno a los Accionistas

En 2024, Grupo Bimbo retribuyó MXN $8,666 millones a sus accionistas mediante dividendos y programas de recompra de acciones, reafirmando su compromiso con la creación de valor a largo plazo. Esta cifra representa un incremento frente a 2023, cuando la empresa distribuyó $7,151 millones, y refleja la solidez de su generación de flujo de caja operativo a pesar del entorno financiero retador. La política de retorno de

capital de Bimbo combina dividendos estables con recompras estratégicas, lo que permite a la compañía flexibilizar su estructura de capital y mantener la confianza de los inversionistas institucionales y minoristas (Grupo Bimbo, 2025). En el mercado bursátil, la acción cerró 2024 con un precio aproximado de MXN 55.40, registrando una corrección frente a los niveles de 2023, influenciada por mayores presiones financieras y ajustes en la percepción de crecimiento de corto plazo. Aun así, el rendimiento anual por dividendos se mantuvo alrededor del 2.6 %, y el múltiplo P/E en 11.9, lo que indica que el mercado continúa valorando positivamente la solidez estructural y el potencial de expansión de la empresa (Grupo Bimbo, 2024a).

5. DISCUSIÓN

La presente discusión tiene como propósito interpretar los resultados obtenidos en el análisis financiero y estratégico de Grupo Bimbo a la luz de los marcos conceptuales y normativos revisados, desde esta perspectiva, el análisis no se limita a describir cifras financieras, sino que busca comprender cómo la gestión integral del riesgo se articula con la estrategia corporativa, la gobernanza y la sostenibilidad. Este enfoque permite evaluar la madurez del modelo de riesgo de la compañía, su capacidad de resiliencia frente a un entorno macroeconómico complejo y la manera en que transforma sus exposiciones en ventajas competitivas sostenibles. De este modo, la discusión establece un puente entre la teoría y la práctica empresarial, aportando una visión crítica y fundamentada del caso analizado.

Interpretación de Resultados Financieros y de Riesgo

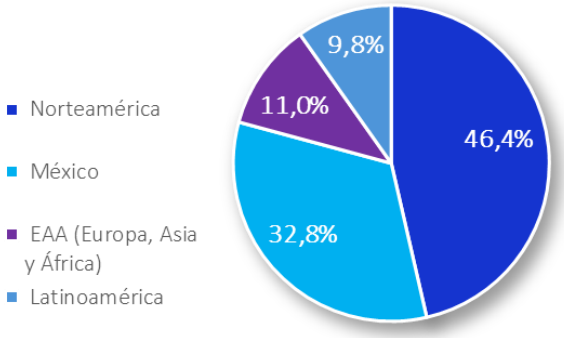
El análisis de los indicadores financieros de Grupo Bimbo evidencia un perfil de riesgo controlado y resiliente, caracterizado por un crecimiento sostenido de ingresos, un apalancamiento manejable y una posición de liquidez que, aunque inferior a 1, muestra señales claras de fortalecimiento interanual. La razón corriente pasó de 0.68 en 2023 a 0.79 en 2024, y la prueba ácida de 0.49 a 0.57, lo que refleja una mayor capacidad para afrontar obligaciones de corto plazo sin depender excesivamente de inventarios. Este comportamiento concuerda con lo planteado por Córdoba (2014) y Palomares y Peset (2016), quienes sostienen que la liquidez y la eficiencia operativa son pilares esenciales para mitigar riesgos financieros inmediatos y mantener la estabilidad operativa.

Asimismo, la compañía mantiene una sólida generación de caja operativa, lo que ha permitido financiar inversiones estratégicas sin comprometer su solvencia. La cobertura de intereses, aunque descendió de 4.14 veces en 2023 a 3.08 veces en 2024, continúa dentro de un rango saludable, respaldada por un EBITDA robusto. Esta dinámica financiera evidencia lo que Hull (2018) denomina “capacidad de absorción de choques externos”, un elemento crucial para sostener la calificación crediticia y reducir la volatilidad de flujos. De igual forma, la expansión del margen bruto a 52.6 % y la estabilidad de su UAFIDA ajustada muestran que la empresa ha sabido aprovechar eficiencias operativas para compensar presiones macroeconómicas.

Desde la perspectiva del riesgo crediticio, la razón deuda neta/EBITDA de 2.6 veces y la estructura de deuda de largo plazo confirman una posición financiera intermedia-alta, en línea con las calificaciones de BBB+ otorgadas por S&P Global Ratings y Fitch Ratings, y Baa1 por Moody’s Investors Service. Esto se alinea con la visión de Fight (2004), quien sostiene que un apalancamiento estable y predecible es un factor determinante en la percepción de riesgo crediticio y en la determinación de costos de financiamiento. Por otra parte, la reducción del ROE de 13.32 % a 10.71 % y del ROA de 4.45 % a 3.28 % en 2024 debe entenderse no como un deterioro estructural, sino como un reflejo de un ciclo de inversión intensivo orientado a fortalecer la capacidad operativa y tecnológica. Esto coincide con lo planteado por Bernstein (1996) y Gao et al. (2025), quienes destacan que la gestión del riesgo no consiste únicamente en minimizar amenazas, sino en convertirlas en oportunidades estratégicas que garanticen sostenibilidad en el largo plazo.

Figura 3.

Porcentaje de Participación Ventas por Región a Grupo Bimbo 2024
Sales Participation Percentage by Region to Grupo Bimbo 2024



Nota: Elaboración propia a partir datos tomados de Grupo Bimbo Reporte Resultados del Cuarto Trimestre y año Completo de 2024

La Figura 3 evidencia que en 2024 Grupo Bimbo mantuvo una alta concentración de ventas en Norteamérica (46,4 %), seguida de México (32,8 %), EAA (Europa, Asia y África) (11 %) y Latinoamérica (9,8 %). Esta distribución confirma el rol estratégico de Norteamérica como motor principal de ingresos y de México como base operativa, mientras que EAA y Latinoamérica aportan diversificación geográfica que reduce la exposición a riesgos regionales. Tal como plantea Población (2013), una adecuada gestión del riesgo estratégico implica distribuir la exposición para evitar la concentración excesiva en un solo mercado, fortaleciendo así la resiliencia financiera ante entornos cambiantes. Esta diversificación actúa como amortiguador ante fluctuaciones macroeconómicas y geopolíticas, reforzando la estabilidad del flujo de ingresos global.

Finalmente, la consistencia de los flujos de efectivo y el control del endeudamiento respaldan un perfil de riesgo moderado y bien administrado, coherente con lo expuesto en ISO 31000:2018 y en el marco COSO ERM, que subrayan la importancia de integrar la gestión de riesgos financieros dentro de la estrategia corporativa para asegurar la continuidad y competitividad empresarial.

Contraste con Marcos Teóricos y Normativos

Los resultados obtenidos en el análisis financiero y de riesgo de Grupo Bimbo muestran una coherencia notable con los principios planteados en los principales marcos teóricos y normativos internacionales, en primer lugar, la solidez de la estructura de capital y la estabilidad de la cobertura de intereses reflejan una alineación con los lineamientos de International Organization for Standardization ISO 31000:2018, que plantea la gestión del riesgo como un proceso estructurado, sistemático y transversal a toda la organización. Esta visión es reforzada como menciona Everson (2017) por COSO ERM, el cual enfatiza que la integración efectiva del riesgo con la planeación estratégica contribuye a reducir la volatilidad y a mejorar la capacidad de respuesta ante escenarios adversos.

Además, el desempeño de Bimbo evidencia una aplicación práctica de los postulados de Basilea III, especialmente en lo referente al fortalecimiento de buffers de capital y a la gestión prudencial del apalancamiento, garantizando resiliencia ante perturbaciones externas. Esto se articula con lo planteado por Hao y Sarpong (2018) y He (2021), quienes destacan que las organizaciones que incorporan estos estándares de gobernanza y solvencia financiera muestran menor exposición a shocks sistémicos y sostenibilidad en el tiempo.

Desde el plano teórico, el contraste con la literatura académica revela una relación clara entre gestión del riesgo y desempeño financiero, Adhariani (2022) sostiene que la adopción de sistemas de Enterprise Risk Management (ERM) está asociada con una reducción significativa de la volatilidad de las utilidades y con una mejora en la percepción de los inversionistas, esto se observa en la estabilidad de márgenes y la consistencia de flujos de efectivo de Bimbo durante 2024, pese a un entorno inflacionario global desafiante. De forma complementaria, Shad et al. (2022) y Altman (1998) demuestran que las empresas con una gestión de riesgo maduran presentan menor costo de deuda, además conservan mayor flexibilidad estratégica para financiar inversiones sin comprometer su perfil crediticio, un patrón que se replica claramente en este caso.

De manera complementaria, las valoraciones otorgadas por Moody's Investors Service, S&P Global Ratings y Fitch Ratings a Grupo Bimbo se alinea en la práctica con lo planteado por Altman (1998), Hung (2022) y Ballis (2024), quienes destacan que las calificaciones crediticias actúan como mecanismos de señalización de la solidez financiera y de la madurez en la gestión del riesgo. En efecto, la estabilidad de sus notas (BBB+ y Baa1) no solo evidencia una posición de riesgo moderado, sino que confirma que la empresa cuenta con una gobernanza financiera confiable y políticas de mitigación de exposición bien estructuradas. Como afirman Kalkbrener y Packham (2024), estas evaluaciones son sensibles a la calidad de la gestión interna del riesgo, integrando factores financieros, de desempeño y de entorno macroeconómico, lo que fortalece la credibilidad de la compañía frente a inversionistas y contrapartes financieras.

Discusión Estratégica y de Gobernanza

La estrategia de Grupo Bimbo se caracteriza por un modelo de gobernanza corporativa altamente consolidado, liderado por Daniel Servitje Montull, quien ha desempeñado un rol determinante en la expansión global y en el fortalecimiento de los mecanismos de control estratégico. Su liderazgo ha permitido mantener un equilibrio entre la visión de largo plazo de la familia fundadora y las exigencias de los mercados globales, generando confianza entre inversionistas e instituciones financieras. Este enfoque de gobernanza combina estructuras jerárquicas claras con una descentralización operativa que permite una respuesta ágil a riesgos regionales, lo cual coincide con lo planteado por Everson et al. (2017), quienes destacan que los sistemas de gobernanza sólidos fortalecen la resiliencia organizacional y la capacidad de respuesta ante eventos adversos.

En el plano financiero, la empresa aplica una gestión estratégica de riesgos sofisticada, apoyada en instrumentos derivados como forwards y swaps de divisas para cubrir riesgos cambiarios asociados a sus operaciones internacionales; futuros sobre materias primas, principalmente trigo, azúcar y aceites, para mitigar la volatilidad de precios en su cadena de suministro; y opciones financieras para complementar las coberturas con mayor flexibilidad en escenarios de alta volatilidad. Estas prácticas se coordinan con la gestión de riesgos financieros (Hull, 2018; Fight, 2004), que subraya la relevancia de los derivados como instrumentos de estabilización de flujos de caja y protección del valor económico frente a shocks externos.

La concentración accionaria en la familia fundadora, a través de Normaciel, le otorga a la compañía una estructura de control estable y coherente con la visión de largo plazo, evitando presiones especulativas de corto plazo y garantizando una toma de decisiones alineada con su estrategia global. Este tipo de estructuras, según Hao y Sarpong (2018), contribuyen a reforzar la credibilidad institucional y a consolidar un gobierno corporativo que prioriza la sostenibilidad sobre el rendimiento inmediato.

Asimismo, en línea con lo planteado por Cortés (2022) y la norma ISO 9001:2015, la gestión del riesgo no se limita a neutralizar amenazas, sino que también potencia oportunidades estratégicas que fortalecen la posición competitiva de la organización. Esta visión coincide con la perspectiva de Bernstein (1996), quien afirma que el riesgo es un motor para la toma de decisiones inteligentes y no únicamente un factor de

vulnerabilidad. En este sentido, el uso de indicadores financieros, como ratios de liquidez, apalancamiento, rentabilidad y cobertura, constituye la base técnica para anticipar y mitigar posibles exposiciones, tal como señalan Población (2013) y Olasagasti (2015). Esta combinación de gobernanza estable, visión estratégica y análisis financiero riguroso ha permitido a Grupo Bimbo consolidar un modelo de gestión integral del riesgo que refuerza su sostenibilidad financiera.

Perspectiva de Riesgo y Sostenibilidad a Futuro

Grupo Bimbo integra la sostenibilidad como parte estructural de su modelo de gestión de riesgos, utilizando su Comité de Riesgos y Sostenibilidad para anticipar impactos financieros, regulatorios y operativos. Esta visión dual del riesgo, como amenaza y oportunidad, se alinea con lo planteado por Cortés (2022) y con la ISO 31000:2018, que promueven una gestión transversal y estratégica.

La literatura reciente respalda esta estrategia Adhariani (2022) y Shad et al. (2022) evidencian que la integración de métricas ESG en modelos ERM reduce la volatilidad y mejora la percepción crediticia. A su vez, Gao et al. (2025) destacan su efecto en la estabilidad operativa y la calidad de la información financiera. Hacia el futuro, la meta de neutralidad de carbono para 2050 y la expansión de energías renovables consolidan a Bimbo como una empresa que combina rentabilidad y sostenibilidad. Como señalan Everson et al. (2017) y Hao & Sarpong (2018), este enfoque fortalece su resiliencia estratégica frente a escenarios inciertos y refuerza su posición competitiva global.

Reflexión

Esta experiencia evidencia una articulación sólida entre teoría y práctica, el análisis financiero y de riesgo de Grupo Bimbo permitió aplicar herramientas técnicas, interpretar indicadores clave y contrastar los resultados con los objetivos formativos del programa. Esta modalidad fortaleció el pensamiento crítico, la lectura de estados financieros y la comprensión de estrategias de mitigación reales utilizadas por empresas líderes. A su vez, aportó nuevas perspectivas sobre la gestión del riesgo como motor de valor estratégico y no solo como mecanismo defensivo. No obstante, se identificaron limitaciones asociadas a la dependencia de información secundaria y acceso restringido a modelos internos de gestión de riesgo, lo que resalta la necesidad de reforzar la formación en análisis de datos y modelación aplicada, esta experiencia valida la pertinencia de esta modalidad de trabajo de grado y sugiere su fortalecimiento como vía efectiva para desarrollar competencias profesionales en contextos reales.

6. CONCLUSIONES

El análisis integral de riesgo financiero y estratégico de Grupo Bimbo permite concluir que la compañía ha construido una arquitectura de gestión robusta, flexible y estratégicamente diseñada para enfrentar entornos globales complejos sin perder solidez ni capacidad de expansión. Su liderazgo mundial en la industria de panificación no se explica únicamente por su escala o volumen de ventas, sino por la forma en que ha sabido anticiparse a riesgos macroeconómicos, financieros y regulatorios, integrando estos factores dentro de su estrategia corporativa. La combinación de eficiencia operativa, diversificación geográfica, políticas financieras prudentes y una cultura organizacional alineada con marcos internacionales de gobernanza y sostenibilidad ha sido clave para mantener su posición competitiva incluso en contextos de alta incertidumbre.

Desde el punto de vista financiero, los resultados de 2024 muestran un crecimiento moderado pero estable, acompañado de mejoras en márgenes brutos que evidencian disciplina en costos y eficiencia en la operación; a pesar de un aumento en el apalancamiento, la compañía ha logrado preservar un perfil de riesgo controlado gracias a una gestión responsable de la deuda, el uso estratégico de instrumentos

derivados, particularmente coberturas sobre tipo de cambio y materias primas, y la diversificación de sus ingresos por región, esta estrategia le ha permitido mantener calificaciones crediticias de grado de inversión y transmitir confianza a los inversionistas, aun cuando enfrenta presiones inflacionarias y cambios en el entorno global.

En materia de gestión de riesgos, Grupo Bimbo aplica de forma consistente marcos como Enterprise Risk Management (ERM), COSO ERM e ISO 31000, integrando de manera transversal dimensiones financieras, operativas, estratégicas y de sostenibilidad. Esta integración se evidencia en su estrategia de diversificación geográfica, donde el 46,4 % de las ventas proviene de Norteamérica, el 32,8 % de México y el resto de las regiones de Europa, Asia, África y Latinoamérica, esta distribución no solo amplía su presencia global y fortalece su competitividad, sino que actúa como un mecanismo estructural de mitigación ante riesgos localizados, equilibrando su exposición y generando mayor resiliencia frente a escenarios adversos.

En el ámbito de la gobernanza, la concentración accionaria en la familia fundadora y la estructura dual (presidencia ejecutiva y dirección general) le otorgan a la empresa una visión estratégica de largo plazo, libre de presiones especulativas de corto plazo y con capacidad de ejecución coherente y consistente, este modelo organizacional refuerza la estabilidad institucional y respalda su enfoque en sostenibilidad, innovación y expansión controlada. A su vez, el respaldo de calificadoras como Moody's Investors Service, S&P Global Ratings y Fitch Ratings consolida su posición en el mercado financiero global, fortaleciendo su reputación y su acceso al capital, sin embargo, es fundamental reconocer que estas evaluaciones deben entenderse como una referencia valiosa, no como una verdad absoluta, estas agencias no están exentas de sesgos o errores; por lo tanto, su análisis debe ser utilizado como una herramienta complementaria dentro de un modelo de gestión de riesgos más amplio, que incorpore metodologías internas y evaluaciones independientes para reducir la dependencia excesiva de sus calificaciones.

Este estudio también permite destacar cómo la sostenibilidad se ha convertido en un eje transversal dentro de la gestión de riesgos de Bimbo, iniciativas como la transición energética, la agricultura regenerativa, la circularidad en empaques y la reducción de emisiones han pasado de ser acciones reputacionales a mecanismos estratégicos de mitigación de riesgo financiero y operativo. La institucionalización de la sostenibilidad a través de su Comité de Riesgos y Sostenibilidad refuerza su posición como empresa con visión de largo plazo, preparada para adaptarse a cambios regulatorios y a nuevas demandas del mercado y los consumidores.

Finalmente, esta experiencia confirma que la gestión del riesgo no solo cumple una función protectora, sino que se convierte en un motor de creación de valor sostenible; integrar marcos teóricos, indicadores financieros y prácticas reales de una empresa líder permitió comprender de forma profunda cómo se puede transformar el riesgo en una ventaja competitiva tangible. Además de fortalecer competencias profesionales en análisis financiero y estratégico, este ejercicio ofrece un modelo analítico replicable para otras organizaciones que deseen construir estructuras sólidas de gestión del riesgo y sostenibilidad a través de una visión holística. En un entorno global con ciclos económicos cada vez más cortos, contar con modelos de gestión del riesgo no solo es una buena práctica, es una ventaja estructural que marca la diferencia entre *sobrevivir o liderar*.

7. REFERENCIAS

Adhariani, D. (2022). Enterprise risk management and earnings volatility: Investigating the role of care ethics. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 16(6). https://research.ebsco.com/c/7t4tnr/viewer/pdf/n6iqy2e4pb

Altman, E. I. (1998). The importance and subtlety of credit rating migration. *Journal of Banking & Finance*, *22*(10-11), 1231-1247. https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0378426698000661?via%3Dihub

Ballis, A., Ioannidis, C., & Sifodaskalakis, E. (2024). Structural shifts in bank credit ratings. *Journal of Financial Stability*, *73*, 101272. https://doi.org/10.1016/j.jfs.2024.101272

Banco Mundial. (2025). *Inflación, precios al consumidor (anual %).* Banco Mundial. https://datos.bancomundial.org/indicador/FP.CPI.TOTL.ZG

Bernstein, P. L., & Bernstein, P. L. (1996). *Against the gods: The remarkable story of risk.* New York: Wiley. https://learning.oreilly.com/library/view/against-the-gods/9780470534533/?sso_link=yes&sso_link_from=unbosque-edu

Bolsa de Valores de México. (2025). *Eventos Relevantes de la Calificadora*. BVM. https://www.bmv.com.mx/es/emisoras/eventosrelevantes/BIMBO-5163-CGEN_CAPIT

Caruana, J., Brusca, I., Caperchione, E., Cohen, S., & Rossi, F. M. (2018). *Financial sustainability of public sector entities: the relevance of accounting frameworks*. Palgrave Macmillan. https://iris.unibas.it/retrieve/dd9e0b51-376e-1e84-e053-3a05fe0aa940/2019%20Aversano%20et%20al%20Integrated%20Popular%20Reporting.pdf

Castrillón, M. A. G. (2021). The concept of corporate governance. *Revista Científica Visión de Futuro*, 25(2), 178-194. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357966632010

Córdoba, M. (2014). *Análisis financiero*. Ecoe Ediciones. Elibro. https://elibro-net.ezproxy.unbosque.edu.co/es/ereader/unbosque/114315

Cortes, D. (2022). *Manejo del riesgo: Unidad 1. Manejo del riesgo, contexto y gestión*. Bosque Digital

Everson, M. E. A., Chesley, D. L., Martens, F. J., Bagin, M., Katz, H., Sylvius, K. T., ... & Grimshaw, M. (2017). *Enterprise risk management: Integrating with strategy and performance. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*. https://static.poder360.com.br/2023/09/Diretriz-Enterprise-Risk-Management-Coso-2017.pdf

Fight, A. (2004). *Credit Risk Management*. Butterworth-Heinemann. Elibro https://login.ezproxy.unbosque.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=189581&lang=es&site=ehost-live&ebv=EB&ppid

Fitch Ratings. (2024). *Grupo Bimbo, S.A.B. de C.V*. Fitch Ratings. https://www.fitchratings.com/entity/grupo-bimbo-sab-de-cv-80640620

Fitch Ratings. (25 de marzo de 2025). *Fitch affirms Grupo Bimbo's IDR at 'BBB+'; outlook stable*. Fitch Ratings. https://www.fitchratings.com/research/corporate-finance/fitch-affirms-grupo-bimbo-idr-at-bbb-outlook-stable-25-03-2024

Fondo Monetario Internacional. (2025, julio). *World Economic Outlook Update: Global Economy: Tenuous Resilience amid Persistent Uncertainty*. Washington, D.C. https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2025/07/29/world-economic-outlook-update-july-2025

Fortune Business Insights. (2025, 22 de septiembre). *Bakery Products Market Size, Share & Industry Analysis, By Product Type (Bread, Cakes and Pastries, Biscuits and Cookies, and Other Bakery Products), By Form (Frozen and Fresh), By Product Range (Specialty {Gluten-free, Organic, and Others} and Conventional), By Distribution Channel (Supermarkets/Hypermarkets, Specialty Stores, Convenience Stores, and Others), and Regional Forecast, 2025-2032*. https://www.fortunebusinessinsights.com/industry-reports/bakery-products-market-101472

Gao, S., Hsu, H. T., & Liu, F. C. (2025). Enterprise Risk Management, Financial Reporting and Firm Operations. *Risks*, 13(3), 48. https://research.ebsco.com/c/7t4tnr/viewer/html/p4wjnohu5r

Grand View Research. (2024). *Mercado de productos de panadería (2024–2030): Informe de análisis de tamaño, participación y tendencias por producto, canal de distribución, región y pronósticos por segmento.* Grand View Research. https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/bakery-products-market

Grupo Bimbo. (31 de diciembre de 2023). *Datos generales - Reporte Anual Bolsa Mexicana de Valores.* Grupo Bimbo. https://d2rwhogv2mrkk6.cloudfront.net/s3fs-public/reportes-2024/Reporte%20Anual%202023_XBRL_VF.PDF?VersionId=nJ4ETEr7G3oVyRs8evHS8zIB_aO1Z0Q

Grupo Bimbo. (31 de diciembre de 2024a). *Datos generales - Reporte Anual Bolsa Mexicana de Valores.* Grupo Bimbo. https://d2rwhogv2mrkk6.cloudfront.net/s3fs-public/reportes-2025/GB_RA_2024_BMV_VFF1_0.pdf?VersionId=kGegTfStl3N32eOOUIlmXXDFq4x5d38g

Grupo Bimbo. (2024b). *Enfoque de Gestión de la Estrategia de Sustentabilidad de Grupo Bimbo.* Grupo Bimbo. https://d2rwhogv2mrkk6.cloudfront.net/s3fs-public/reportes-2025/Enfoque%20de%20gestio%CC%81n%20de%20la%20Estrategia%20de%20Sustentabilidad%20de%20Grupo%20Bimbo.pdf?VersionId=ZzTjPS1ADrVwLQtsa7vxeZpUZjBg9MRP

Grupo Bimbo. (2024c). *Informe Anual Grupo Bimbo 2024 - Acciones que transforman*. Grupo Bimbo. https://d2rwhogv2mrkk6.cloudfront.net/s3fs-public/reportes-2025/Informe%20Anual%20Grupo%20Bimbo%202024%20-

%20%27Acciones%20que%20transforman%27.pdf?VersionId=spnngAO.WgyxrhnRiM8zRfo4KG4vu8hQ

Grupo Bimbo. (27 de febrero de 2025). *Grupo Bimbo reporta resultados del cuarto trimestre y año completo del 2024.* Grupo Bimbo. https://d2rwhogv2mrkk6.cloudfront.net/s3fs-public/reportes-2025/Grupo%20Bimbo%20Reporta%20Resultados%20del%204T24.pdf?VersionId=rpEqPGG.jqzx3aoJgwqzXOQP6injfYUh

Hao, Y., & Sarpong, L. A. (2018). Enterprise risk management adoption and significant positive impact on company value: Case study of SIC Insurance Company Ghana (Inferential statistics and hypothesis testing). *Journal of Research in Business, Economics and Management, 11(5).* https://www.researchgate.net/profile/Linda-A-Sarpong/publication/328789067_Enterprise_Risk_Management_Adoption_And_Significant_Positive_Impact_On_Company_Value_Case_Study_Of_Sic_Insurance_Company_Ghana_Inferential_Statistics_And_Hypothesis_Testing/links/5be2fd0aa6fdcc3a8dc50496/Enterprise-Risk-Management-Adoption-And-Significant-Positive-Impact-On-Company-Value-Case-Study-Of-Sic-Insurance-Company-Ghana-Inferential-Statistics-And-Hypothesis-Testing.pdf

He, X. (2021, March). The Impacts of Basel III on the Global Banking Regulations and the Responses of Regulatory Systems. *In 6th International Conference on Financial Innovation and Economic Development* (ICFIED 2021) (pp. 101-106). Atlantis Press. https://www.atlantis-press.com/proceedings/icfied-21/125954342

Hung, M., Kraft, P., Wang, S., & Yu, G. (2022). Market power and credit rating standards: Global evidence. *Journal of Accounting and Economics*, *73*(2-3), 101474. https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2021.101474

Hull, J. C. (2018). *Risk management and financial institutions* (5th ed.). Wiley. https://dn720002.ca.archive.org/0/items/quant_books/Risk%20Management%20_%20Financial%20Institutions%20-%20J.%20C.%20Hull.pdf

ISO 31000:2018 - International Organization for Standardization. (2018). *ISO 31000:2018 - Risk management: Guidelines (2nd ed.)*. ISO. https://www.sanidadfuerzasmilitares.mil.co/transparencia-acceso-informacion-publica/2-normatividad/2-2-busqueda-normas/2-2-2-sistema-busquedas-normas-propio-1/normograma-digsa/grupo-planeacion-estrategica-proplaes/grupo-planeacion-estrategica-proplaes/normas-externas-aplicadas-al-regimen/norma-iso-31000-2018-gestion-del-riesgo

Kalkbrener, M., & Packham, N. (March 25, 2024). A Markov approach to credit rating migration conditional on economic states. https://doi.org/10.48550/arXiv.2403.14868

L.E.K. Consulting, & Houlihan Lokey. (2024). *Commercial bakery industry update: Bakery operators expect to earn more dough in 2024*. Houlihan Lokey. https://www2.hl.com/pdf/2024/2024-commercial-bakery-update-lek-and-hl-joint.pdf

Market Screener. (2025). *Datos y Proyecciones Financieras: Grupo Bimbo, SAB de CV.* MarketScreener. https://www.marketscreener.com/quote/stock/GRUPO-BIMBO-S-A-B-DE-C-V-6491954/finances/

Nielsen IQ. (2024, April 16). *Wellness trends influencing consumers in 2024*. NIQ. https://nielseniq.com/global/en/insights/analysis/2024/wellness-trends-influencing-consumers-in-2024/

Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001 (2015). *Sistemas de Gestión de la Calidad*. Agencomex. https://www.agencomex.com/pdf/ISO-9001-2015.pdf

Olasagasti, O. (2015). *Gestión del riesgo y mercados financieros, ORDEN ed*. Madrid, Delta Publicaciones. E Libro. https://elibro-net.ezproxy.unbosque.edu.co/es/ereader/unbosque/170083

Palomares, J. & José Peset, M. (2016). *Estados financieros: interpretación y análisis*. Difusora Larousse - Ediciones Pirámide. Elibro. https://elibro-net.ezproxy.unbosque.edu.co/es/ereader/unbosque/49106

Población, F. (2013). *La gestión del riesgo en empresas industriales*. Collado Villalba, Madrid, Delta Publicaciones. https://elibro-net.ezproxy.unbosque.edu.co/es/ereader/unbosque/169700

Revista Suma. (23 de abril de 2024). *El impacto de la Ley de Etiquetado de Alimentos y Bebidas en América Latina.* Revista Suma. https://revistasumma.com/el-impacto-de-la-ley-de-etiquetado-de-alimentos-y-bebidas-en-america-latina/

Shad, M. K., Lai, F. W., Shamim, A., McShane, M., & Zahid, S. M. (2022). The relationship between enterprise risk management and cost of capital. *Asian Academy of Management Journal, 27(1).* https://research.ebsco.com/c/7t4tnr/viewer/pdf/2jqmdhptd5

Standard & Poor's Global Rating. (20 de marzo de 2025). *Se revisa a negativa la perspectiva de la calificación 'BBB+' de Grupo Bimbo SAB de CV por mayor apalancamiento; se afirman las calificaciones*. S&P Global. https://spglobal.com/ratings/en/regulatory/article/-/view/type/HTML/id/3340984

Sudoesteba. (03 de abril de 2023). *¿Cómo cambió el consumo gracias a la Ley de Etiquetado Frontal y cuál es el pronóstico a largo plazo?* Sudoesteba. https://www.sudoesteba.com/2023-04-03/como-cambio-el-consumo-gracias-al-etiquetado-frontal-y-cual-es-el-pronostico-a-largo-plazo-5361/

Tamayo, M., & González, D. (2020*). La gestión de riesgos: herramienta estratégica de gestión empresarial.* Editorial Universo Sur. https://elibro.net/es/ereader/unbosque/131885

DECLARACIÓN ÉTICA:

Yo, Angela Villarreal Gonzalez, autora declaro que este trabajo de grado se acoge a los principios, preceptos, definiciones e indicaciones establecidos en la "Política de propiedad intelectual" vigente en la Universidad, así como, la Circular No. 06 de 2002 de la Dirección nacional de derechos de autor.