

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



La cadena de suministro en la empresa Bimbo

Presentado por: Lucas Muñoz

Supply chain management- Administración de empresas

Bogotá D.C

2021

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



La cadena de suministro en la empresa Bimbo

Presentado por: Lucas Muñoz

Tutor: Carlos Franco, Ph. D

Supply chain management- Administración de empresas

Bogotá D.C

2021

DEDICATORIA

Le dedico este trabajo primero a Dios, luego a mis padres, quienes me han apoyado en este proceso académico, quienes me apoyaron y me impulsaron para poder culminar este proceso, que, aunque no fue fácil siempre me ayudaron a mantenerme firme y sentaron bases sólidas en mí que me permitieron ser persistente para poder culminar este proceso, que me servirá de ahora en adelante en mi vida profesional.

Este proceso me enseñó a ser perseverante, resiliente, comprometido y dedicado, a entender que cada cosa que se inicia en la vida se debe terminar, ya que, de nada sirve dejar las cosas a medias, se necesita de constancia en la vida, siendo algo que ofreceré como profesional, ya que, una empresa necesita personas comprometidas con el cambio y que estén dispuestas a aprender y a terminar cada cosa que han aprendido.

AGRADECIMIENTOS

Le agradezco a la universidad por haberme permitido hacer parte de este claustro universitario, a mis compañeros quienes en todo este proceso me tendieron la mano, me ayudaron, me guiaron cuando necesite de su ayuda, a mis docentes por haberme guiado y ayudado a poder culminar con este proyecto.

Agradeciendo a la empresa Bimbo, por haberme permitido ingresar a sus instalaciones en la ciudad de México y haber podido observar cada uno de sus procesos en cuanto a la cadena de suministro y a su desarrollo, perseverancia y organización empresarial, que le ha permitido crecer y mantenerse como una empresa líder en el mercado.

Agradezco a la universidad, a mis amigos, a mis profesores cada una de las enseñanzas que me aportaron en este proceso, aprendiendo a ser un ser humano integral, que aportara a la sociedad, debido a que, de nada sirve ser un gran profesional si se olvida de lo más importante ser un ser humano integral.

Tabla de contenido

1. Introducción	10
2. Caso de estudio	12
3. Problema de investigación	13
4. Objetivos	15
4.1.Objetivo general	15
4.2.Objetivos específicos	16
5. Variables	16
5.1.Variable independiente	17
5.2.Variable dependiente	18
6. Metodología	19
7. Marco teórico	20
8. Aplicación empírica	27
8.1.Caracterización del entorno	28
8.2.Entorno específico	28
9. Descripción de la situación estudiada	29
9.1.Cadena de suministro de Bimbo	29
9.2.Proveedores	30
9.3.Producción	31
9.4.Distribución	31
9.5.Devolución	32
9.6.Logística	33
9.7.Logística inversa	35
9.8.Abastecimiento	37
9.9.Sistema de calidad	38
9.10. Justo a tiempo	39
9.11. Buenas prácticas de manufactura	41

9.12.	Regulación y legislación	43
9.13.	Gestión de almacenes	45
10.	Recomendaciones	48
11.	Conclusiones	49
12.	Argumentos finales	51
13.	Referencias	52

Lista de tablas

Tabla 1.	Cadena de suministro	17
Tabla 2.	Rentabilidad	18

Glosario

Abastecimiento: Es el proceso por medio del cual los proveedores le facilitan medios a las empresas, lo que se busca con esto es poder generar un nivel de satisfacción y de utilidad en las empresas.

Cadena de suministro: Consiste en el conjunto de actividades en los cuales se encuentran los medios de distribución que son necesarios para el proceso de venta, esto se inicia con la búsqueda de las materias primas, su transformación, su fabricación, el transporte y la entrega final al cliente.

Cadena de valor: Consiste en una herramienta de análisis que permite que se pueda tener una ventaja competitiva en el mercado.

Distribución: Consiste en el proceso por medio del cual se lleva un producto de manera física al consumidor.

Logística: La logística consiste en una serie de actividades, por medio de las cuales se transforma una materia prima en mercancía, desde que sale de su punto de producción y llega al consumidor.

Producción: Consiste en una actividad, por medio de la cual se aprovechan los recursos y las materias primas para poder elaborar o fabricar bienes y servicios, que serán utilizados para satisfacer una necesidad.

Supply Chain Management: Es una actividad clave para el éxito de una empresa, por medio de la cual se aprovecha la ventaja competitiva y se aplica en la gestión de la cadena de suministro.

La cadena de suministro en la empresa Bimbo

The supply chain at Bimbo

Resumen

La empresa Bimbo es una de las empresas que tiene una cadena de suministro compleja, que llega a varios países y que se encuentra entre las mejores empresas en la ciudad de México, es una empresa que se ha ido consolidando con el tiempo en el mercado y tiene claros sus eslabones en el proceso.

Con la pandemia que está viviendo el mundo, se determina que la empresa tuvo que hacer adaptaciones en las cuales se veló por el bienestar de los colaboradores, y se ofreciera inocuidad de alimentos, sin desmejorar la calidad de sus productos que ha sido su factor diferenciador durante muchos años.

La cadena de suministro de la empresa Bimbo es eficaz y eficiente y por medio de este proceso que se inicia desde la planta, la selección de la materia prima, la transformación de los productos, las operaciones intermedias como el abastecimiento y la regulación de las fábricas, el marketing, la distribución, las ventas y el diseño, ha ido consolidando su proceso de planificación y organización, que le permite a la empresa ser líder en el mercado.

Palabras claves: cadena de suministro, eficiencia, eficacia, calidad, cliente.

Abstract

Bimbo is one of the companies that has a complex supply chain, which reaches several countries and is among the best companies in Mexico City, is a company that has been consolidated over time in the market and has clear its links in the process.

With the pandemic that the world is experiencing, it was determined that the company had to make adaptations in which the well-being of the employees was looked after, and food safety was offered, without improving the quality of its products which has been its differentiating factor for many years.

The supply chain of the company Bimbo is effective and efficient and through this process that starts from the plant, the selection of raw materials, the transformation of products, intermediate operations such as supply and regulation of factories, marketing, distribution, sales and design, has been consolidating its planning and organizational process, which allows the company to be a market leader

Keywords: supply chain, efficiency, effectiveness, quality, customer.

1. Introducción

La cadena de suministros es de gran importancia en una empresa, debido a que, por medio de esta se determina el ciclo de vida de un producto, desde su fabricación hasta su consumo, siendo un proceso por medio del cual la empresa lo que hace es planificar, controlar y poner en funcionamiento las operaciones para el suministro y el almacenamiento.

Siendo necesario tener en cuenta que por medio del Supply Chain Management se puede gestionar de manera correcta las cantidades de cada materia prima que se adquiere y que debe tenerse en cuenta, para de esta manera poder evitar el deterioro de la misma y que pueda generar pérdidas, es así necesario que la empresa Bimbo obtenga los mejores precios y que a su vez tenga una manera eficiente que permita que se gestionen las existencias en almacenaje (Serrano M, 2011).

Dentro de la empresa Bimbo, se debe organizar la llegada y el almacenamiento de las materias primas de acuerdo a las previsiones de salida, siendo necesario que se pueda asegurar el flujo de productos entre el proveedor y el cliente, esto se debe hacer sin que se generen excedentes que puedan generar pérdidas en stock, para que se pueda anticipar y se pueda calcular el equilibrio entre la oferta y la demanda en cada uno de los productos de la empresa.

Los beneficios que tendrá la empresa si tiene una buena cadena de suministro, consisten en que se rentabilice al máximo la relación entre los costos y los procesos de almacenamiento y

distribución, ya que, una mala gestión es aquella en la que existen más productos de los demandados por el mercado, lo que puede generar deterioro de materia prima y pérdidas en los costos de almacenamiento.

Es por esto que se considera necesario que se optimicen los procesos y se tenga una estrategia en la cual se tenga un provecho de cada producto, teniendo en cuenta que los puntos más importantes de cada proceso consisten en las tareas de la persona encargada de la gestión de cadena de suministro.

La empresa debe cumplir con distintos procesos para que la cadena de suministro se dé de manera adecuada obteniendo las materias primas, la fabricación por medio del cual se convierten las materias primas en productos terminados, y la distribución que consiste en el traslado del producto final hasta los comercios en los cuales se suministran los productos a los clientes, siendo necesario que estas fases en los procesos sean tenidos en cuenta para que se puedan dar todas las actividades de gestión y de logística dentro de la empresa.

De esta manera se determina que el Supply Chain Manager, le permite a la empresa que se puedan integrar las operaciones en el flujo de materiales y en el flujo de información, teniendo en cuenta los proveedores, el centro de producción, los operadores logísticos, los puntos de venta y los clientes finales, además, que se tiene presente la cadena de producción en donde se adquiere la materia bruta y finaliza con la entrega del producto al cliente, sin embargo, se necesita que para que este proceso sea un éxito se tengan habilidades de comunicación, negociación y gestión, siendo responsabilidad obtener los mejores precios de las materias primas, en el cual se acertara con las cantidades que se compran y así no se malgastaran los recursos, ya

que, la empresa debe tener certeza que cuenta con la cantidad óptima de materiales y suministros disponibles con los que se pueda cumplir con los planes de producción (Pinzón B, 2005).

2. Caso de estudio

Bimbo, es una multinacional que fue fundada en la ciudad de México en 1945, cuando dio inicio tenía únicamente 34 colaboradores, elaboraba 14 productos y solo disponía de 10 camiones para el transporte y distribución de sus productos, fue así como la empresa fue creciendo y se creó una réplica de la empresa en España, esto debido a que, la primera tuvo gran éxito entonces se decidió hacer una expansión, fue así como en el año 1971 Bimbo se asoció con la panificadora Campbell Taggart Inc, que era la segunda más grande en Estados Unidos, y en ese momento Bimbo España y Bimbo México tomaron caminos parecidos pero cada uno era independiente del otro.

Así fue teniendo un crecimiento año a año, que le permitió expandirse por mas países, es así como actualmente Bimbo es la empresa de pan más grande del mundo, y tiene presencia en América, Europa, Asia y África, la empresa fabrica más de 13.000 productos y se encuentra posicionada como una de las mayores empresas en el sector alimenticio (Bimbo, 2016).

Bimbo se caracteriza porque tiene una cadena de suministro de gran complejidad, la empresa tiene un gran número de plantas y, además, diferentes líneas de productos para poder

alcanzar y dar cubrimiento a todo el mercado, siendo la sostenibilidad el elemento principal de la cadena de valor.

Las fases que se manejan en la empresa Bimbo son el abastecimiento, la producción, la distribución y las ventas, el marketing, los clientes y el servicio post-venta (Bimbo, 2016), sus procesos se encuentran enfocados en obtener un desarrollo sostenible en las diferentes partes de la cadena de suministros.

La empresa tiene 33 proveedores auditados de materia prima, 167 plantas en 22 países, más de 52 mil rutas de distribución con 1000, más de 10 mil productos y más de 100 marcas y más de 2.4 millones de puntos de venta (Bimbo, 2017).

Siendo importante que dentro de la cadena de suministro se tenga en cuenta el abastecimiento, la producción y la distribución en la empresa Bimbo, ya que, son las estrategias que permiten que se pueda mantener la cadena de suministro sostenible, bajo estándares de calidad, y sus proyectos organizacionales, lo que permite que por medio de la implementación de estas técnicas en la empresa se pueda alcanzar la eficiencia y eficacia en el manejo de recursos de sus procesos.

3. Problema de investigación

Se considera de gran importancia que las empresas tengan un buen proceso en la gestión de la cadena de suministro, ya que, es a través de esta que se podrá empezar a generar una satisfacción en los clientes, de acuerdo a las necesidades que ellos necesitan, es así como en este

proceso se incluye el suministro de las materias primas de la empresa, la fabricación y la distribución de cada producto hasta que llega al cliente final.

Siendo necesario que la cadena de suministro sea dinámica y que se base en los procesos de planificación, lo que permitirá que se pueda estimar la demanda y el abastecimiento, sin embargo, se necesita de un acompañamiento por parte de los proveedores.

A su vez se necesita que la empresa tenga un proceso de ejecución que consiste en el proceso por medio del cual se lleva un registro y se podrá realizar una evaluación del mismo, esto se hará por medio de los indicadores que permitirán determinar la calidad del proceso tanto con los proveedores como con los clientes, ya que, existirá un flujo de información con relación a la demanda de productos y a los fondos que se requieren para que la cadena de suministro sea exitosa.

Es por esto que la empresa Grupo Bimbo, debe llevar a cabo un proceso que no solo termine con la entrega de los productos, sino que haga un seguimiento en la cual se recopile la información, por medio de la cual se pueda determinar la eficiencia que está teniendo cada eslabón en la cadena de suministro, esto con el objetivo de seguir mejorando y de poder determinar nuevas oportunidades de mejora de acuerdo a lo percibido por cada cliente, enfocados siempre en ofrecerle un servicio de calidad y de eficiencia a cada uno de los clientes con los que cuenta la empresa.

Sin embargo, por la situación de la pandemia que se vive actualmente en el mundo, cada empresa de alimentos debió establecer prioridades en los cuales se garantice la salud y la seguridad de cada uno de los colaboradores y que se pueda mantener abastecido de alimentos a cada lugar del mundo donde se consumen los productos Bimbo, esto basados en la inocuidad de

los mismos, por lo tanto, el Grupo Bimbo, debió determinar las medidas necesarias que se tendrán durante la producción, el almacenamiento, la distribución y la preparación de alimentos para que al momento en que llegue al consumidor final no se genere ningún riesgo para la salud.

Es así como se consideró necesario que las cadenas de suministro fueran adaptadas para que tuvieran la capacidad de dar respuesta a las necesidades que tienen los consumidores de los productos Bimbo, sin que esto tuviera una afectación directa en los costos y en la innovación, lo que le permite a la empresa poder aumentar los ingresos y la rentabilidad, además de seguir ofreciendo un adecuado servicio al consumidor final, en el cual las entregas que se realizaran de manera oportuna generaran satisfacción en el cliente, es por esto que la empresa podrá aumentar la capacidad de los participantes para tomar decisiones, formulando e implementando acciones que se encuentren enfocadas siempre a que se tenga un mejoramiento a nivel de productividad, esto por medio de estrategias de mejora en la administración de las operaciones y del desarrollo de relaciones duraderas que son beneficiosas tanto para los proveedores como para los clientes.

4. Objetivos

4.1. Objetivo General

Analizar la cadena de suministro de la empresa Bimbo para poder detectar oportunidades de mejora en el proceso por medio del acompañamiento realizado por el recurso humano de la empresa.

4.2. Objetivos específicos

- Determinar cuáles son los procesos claves en la cadena de suministro de la empresa Bimbo.
- Identificar los puntos débiles que tiene la cadena de suministro para poder proponer mejoras dentro de la empresa.
- Evidenciar resultados de la investigación realizada a la empresa Grupo Bimbo

Categorías de análisis: Experiencia de los clientes en la compra de algún producto

Definición: Conjunto de conceptos, ideas y la imagen que se tiene de una empresa, de acuerdo a la experiencia que han vivido con esta.

Operacionalización de categorías:

- Planeación, organización y ejecución de la cadena de suministro
- Relaciones comerciales con la empresa
- Percepción del cliente con los productos de Bimbo
- Experiencia de compra

5. Variables a indagar.

Las variables que se tendrán en cuenta, permiten determinar los atributos que pueden medirse en la investigación con el objetivo de alcanzar un resultado.

5.1.Variable independiente

Tabla 1. Cadena de suministro

Contextualización	Dimensiones	Indicadores	Items	Técnicas
Consiste en el proceso es el proceso que se realiza desde el momento en que el cliente realiza un pedido a la empresa hasta el momento en que se le entrega dicho pedido y se este es cancelado	Estrategia empresarial que utiliza el Grupo Bimbo El control y la supervisión de cada eslabón del proceso.	Indicadores de medición de calidad Indicador de calidad de servicio al cliente	¿De qué manera la empresa realiza un control de efectividad en la cadena de suministro? ¿Existe claridad en las funciones que debe realizar cada colaborador en la cadena de suministro?	Cuestionario a los clientes

Fuente: Elaboración Propia

5.2.Variable dependiente

Tabla 2. Rentabilidad

Contextualización	Dimensiones	Indicadores	Items	Técnicas
La rentabilidad consiste en los beneficios que se pueden obtener de una inversión, en el cual por medio de un indicador la empresa tiene la capacidad de recuperar los recursos financieros utilizados.	Margen de ganancias Margen de pérdidas	Productividad Rendimiento económico de la empresa Rentabilidad	¿De qué manera se realiza el análisis de los cuellos de botella? ¿La empresa como determina como se aplica una política de stocks de seguridad tanto para materias primas como para los productos que están en proceso y que son terminados?	Cuestionario

Fuente: Elaboración Propia

6. Metodología

La metodología que se utilizó en esta investigación fue la descriptiva y cualitativa en la cual se definió, se clasificó y se catalogó la información que le aportaba a la investigación, fue así como se determinó que por medio de la metodología cualitativa se estudió el comportamiento de la cadena de suministros de la empresa Bimbo.

La descripción de la cadena de suministro se realizó con la visita que se realizó a la ciudad de México, en la cual se pudo conocer que es una de las empresas ejemplo en este país con respecto al crecimiento y al posicionamiento de su marca, lo que permitió determinar que la clave de la empresa ha sido sus procesos de planificación de los esta compañía ha sido claramente la planificación de objetivos claros y alcanzados a niveles de una rentabilidad determinada, esta eficiencia en su planeación y procesos de producción ha sido la clave para enfocarse en su inspección y control.

Sin embargo, por medio de la metodología cualitativa se pudo determinar una investigación sistemática y rigurosa de la cadena de suministro de la empresa Bimbo, por medio de la validez interna de lo que está sucediendo en cada proceso y una validez externa desde lo que tienen en cuenta los proveedores y los clientes, de esta manera por medio de dicha metodología se pudo hacer una interpretación de los datos que se observaron para poder darle la interpretación y enfocar los planes de acción en una mejora continua.

7. Marco teórico utilizado

De acuerdo a lo establecido por la Organización SAP (2006), se determina que para que se cumpla con la cadena de suministro y esta sea eficiente y competitiva es necesario que se establezca una estrategia de colaboración mutua por medio del intercambio de información operacional en un tiempo real sobre planes de producción, costos operacionales, y niveles de inventarios. Teniendo presente que como lo determina Gaonkar y otros (2005), la colaboración mutua en las cadenas de suministros se encuentra inmerso en cada una de las organizaciones, sin importar la naturaleza de su negocio, puede aplicarse a distintos sectores.

La cadena de suministro consiste en una secuencia de procesos, en los cuales se tiene el propósito de satisfacer las necesidades del cliente final, teniendo en cuenta que por medio de cada proceso se podrá producir y elaborar una parte del producto, además que esto le agrega valor al proceso, es por esto que por medio de este proceso se comprende la planificación, la ejecución y el control de todas las actividades que se encuentran relacionadas con el flujo de materiales y de información que se da desde la compra de materias primas y que finaliza con la entrega final del producto al cliente, pasando por su transformación intermedia.

Siendo entonces la cadena de suministro un conjunto de pasos y de redes que se relacionan con el origen del producto hasta el cliente final, por lo tanto, se determina que

cada una de las cadenas de suministros se encuentran compuestas por distintos proveedores y empresas que abastecen cada eslabón del proceso.

Cada empresa determina la importancia de la cadena de suministro, siendo este un proceso que permite que se pueda garantizar el adecuado cumplimiento de cada proceso y que se pueda tener un producto terminado que cumpla con los estándares establecidos y pueda ser distribuido de manera correcta, es por esto que para facilitar el trabajo se determina que la cadena debe estar dividida en tres partes que son suministro que hace referencia a la materia prima, es decir, en cuanto al cómo, dónde y cuándo se consigue y se suministra al proceso, la fabricación que es convertir la materia prima en un producto terminado para el cliente y la distribución que es cuando se entrega el producto final al cliente, esto se realiza por medio de intermediarios o de manera directa, fases claves en el desarrollo e implemento de la cadena (Porter M, 2002).

Es por esto que cuando se hace referencia de gestionar una cadena de suministro se debe tener en cuenta la planificación, la organización y el control de las actividades, además, de tener la distribución de recursos financieros, de productos o servicios de información, esto con el objetivo de maximizar el valor agregado del producto que llega al consumidor final, esto con relación a disminuir los costos de la empresa, es así como se determina una cadena de suministros que se podrá realizar de manera gestionada eficaz y eficiente con el cual se lograra entregarle al cliente el producto apropiado, con el precio pactado, en el lugar pactado y con los requerimientos establecidos y en el tiempo exacto (Manrique Nugent M, Teves Quispe J, Taco Llave A & Flores Morales J, 2019)

La planificación en la cadena de suministro es la encargada de las ventas, de las operaciones y de las necesidades que se pueden presentar en la gestión de la demanda de un

inventario que se encuentra administrado por el vendedor, se considera necesario que en este proceso exista una persona que tenga experiencia y que cuente con la capacidad de conocer el mercado y sus cambios, esto permitirá detectar las tendencias y los cambios en los hábitos de los consumidores y la respuesta ágil para suplir sus necesidades (Martín M, 2017).

A su vez por medio de la planificación en la cadena de suministro se podrá tener una mejora en el costo de fabricación, con relación a la productividad del trabajo y al rendimiento que va a tener el producto, mejorando la rotación de inventario, reduciendo los procesos obsoletos en el inventario, mejorando la eficiencia y confiabilidad en la entrega, la puntualidad en los nuevos productos, el aumento de la velocidad de respuesta a los eventos no planificados significativos de demanda, lo que permitirá que se puedan lograr los resultados optimizados, esto se podrá lograr a corto y a largo plazo, consiguiendo modos de trabajo bajo modelos más eficientes, en los cuales se tendrá mayor alcance y precisión.

Los principios que hacen posible esto son la gestión sistemática de datos, en los cuales se incluyen datos claves para los clientes, de los recursos de fabricación y de proveedores y se garantiza la organización que permitirán que las empresas eviten los errores, se podrá hacer una sincronización de cada uno de los procesos que se ha planificado en el cual se abarcan los procesos, las operaciones, los sistemas y las instalaciones, para tener de esta manera una visión global que minimice el riesgo, buscando la colaboración entre los que componen la organización, esto permitirá que se pueda intercambiar información y ordenes de pedido, pensando siempre en planificar las cosas para obtener mejores resultados, apostando siempre a tener un mejoramiento continuo por

medio del cual se podrá entender el comportamiento del consumidor y por lo tanto, se le pueda garantizar una mejor respuesta a lo que está necesitando.

Otro aspecto importante que debe tenerse en cuenta en la cadena de suministro consiste en la organización, en el cual la empresa debe darse cuenta que el mercado ya no es localista y que se ha vuelto un mercado a escala mundial, por medio de la cual se adapta a las necesidades del cliente y este se convierte en un generador de productos que capten su atención y que reciban calidad, por medio de la cual se satisface la demanda del mercado, por lo tanto, desde el proceso de organización se podrán adaptar cadenas de suministro eficientes, eficaces y de calidad en todo su proceso.

Debido a que, por medio de la organización se podrá tener cada eslabón al mismo nivel, y en el cual cada uno de los procesos tengan la misma importancia, ya que, sin uno de estos el producto no llegará a tiempo al cliente y tampoco cumplirá con las expectativas de cada consumidor, es por esto que cada proceso cumple una función específica que tiene la misma importancia que cualquier otro proceso de la cadena de suministro (Camacho C, Gómez E, & Monroy A, 2012).

Es así como para llevar a cabo la cadena de suministro se deben tener en cuenta algunos subprocesos como lo establece Pinzón Hoyos B (2016), como son:

- ✓ La empresa debe de manera constante tener un registro de las relaciones con cada uno de los clientes.
- ✓ La empresa debe estar atento con el tipo de servicio que está recibiendo cada uno de los clientes, teniendo en cuenta que, si las personas sienten que están siendo

importantes para la empresa, esto consistirá en una manera de fidelizarlos, ya que, se sienten atendidos y que su necesidad será resuelta.

- ✓ La empresa de manera constante debe estar pendiente de suplir la oferta y la demanda, siendo un aspecto importante y un plus diferenciador con su competencia
- ✓ La empresa debe tener un control permanente de cada pedido, de su proceso de despacho, lo que le permitirá tener órdenes perfectas.
- ✓ La empresa debe realizar la administración del flujo de procesos que está teniendo la empresa con cada uno de los productos.
- ✓ La empresa deberá estar pendiente de las compras que realiza de sus materias primas y seguido a esto debe llevar un registro pertinente de cada una de las compras que realizan cada uno de sus clientes, teniendo en cuenta que el cliente no se mide por la cantidad de las compras que realiza, sino que todos los clientes deben ser tratados de la misma manera, no deben existir preferencias de clientes.
- ✓ El desarrollo en la fabricación de cada uno de los productos que tiene la empresa y que la comercialización de los productos se haga de manera apropiada, debido a que, este es uno de los procesos que más cuidado debe tener ya que es el proceso anterior a que el producto llegue al cliente final.
- ✓ La empresa debe estar pendiente si llega a existir algún retorno, ya que, es importante llevar un control y realizar un acuerdo con el cliente del paso a paso que se llevara en dado caso.

A su vez como se encuentra establecido en Supply Chain Council, (2016), es necesario que la empresa para que tengan una cadena de suministro eficiente y apropiada,

desarrolle unas competencias que permitirán mayor competitividad en las empresas, estos son:

- ✓ La empresa debe tener presentes cada una de las descripciones que se realizan en los procesos de gestión, esto se realiza por medio de este proceso en el cual la empresa podrá realizar una identificación de los demás procesos, en los cuales se determinará la excelencia organizacional y se podrá lograr la implementación de un sistema de calidad que se base principalmente en las herramientas de las buenas prácticas de manufactura la empresa debe tener de manera permanente.
- ✓ La empresa debe tener un diagnóstico de las relaciones que existen entre cada uno de los procesos estándares, y a su vez tener presente la competencia que se encuentra relacionada con la integración que la empresa tendrá con sus clientes claves, realizar este tipo de cosas le permite a la empresa que pueda ir construyendo relaciones perdurables en el tiempo, tanto con los clientes y también con los proveedores, sin que estas se vean afectadas con los cambios del mercado.
- ✓ La empresa podrá medir el rendimiento del proceso, teniendo en cuenta que debe existir una relación con la integración con los proveedores clave, además la empresa y los socios de negocios clave, construirán relaciones y vínculos que sean temporales o perdurables con sus proveedores, esto de acuerdo con la estructura del Supply Chain.
- ✓ La empresa debe tener presentes cada una de las prácticas de manejo que permiten que se produzca una mejor potencia en cada uno de los procesos, es decir, debe tener una relación con la integración de la tecnología y de la planeación que se realizara, lo cual permitirá que se logre tener una empresa en la cual se validen y se

creen una variedad de necesidades operacionales que se encuentren conformes con la configuración de la cadena de suministro, y su alineamiento estratégico.

- ✓ La empresa debe realizar una alineación estándar en cuanto a las características de la funcionalidad de cada proceso en la cadena de suministro, esto lo que permitirá es que exista una relación con la capacidad que tiene cada empresa en la cual se conforma una red de negocios, que le permiten desarrollar y mantener su estructura organizacional.

Es por esto que mantener estos principios es de gran importancia y se pueden fundamentar en los principios de coordinación, colaboración y cooperación, que permiten que haya un desarrollo de la cadena de suministro, debido a que, por medio de esta se pueden abarcar todos los procesos que se llevan a cabo en la cadena como son los de negocio, todas las personas que de alguna manera tienen cierta participación, las organizaciones que hacen parte del proceso, además de la tecnología y de los sistemas implementados y la infraestructura, que permite que pueda existir una transformación de la materia prima convirtiéndose en un producto terminado que llega a los distribuidores y luego al cliente final (Instituto Aragonés de Fomento, Pilot, 2016).

Cada empresa debe mantener procesos pensados en un mejoramiento continuo y cuando son empresas de alimentos, se debe buscar tener una cadena de suministros sostenible que por lo general consiste en la integración que existe entre la gestión de materiales, información y flujos de capital, basados en las dimensiones de desarrollo sostenible como son las económicas, las sociales y las ecológicas, que se encargan de suplir las necesidades de los clientes (Feitó Cespón, Cespón Castro, & Rubio Rodríguez, 2016).

Siendo necesario mantener buenas prácticas de manufactura en la cuales se reduzca el impacto de las operaciones en el medio ambiente, esto se podrá lograr por medio de estrategias que generen menos residuos, en los cuales se pueda optimizar el uso de recursos naturales, se puedan desarrollar fuentes de materia prima sostenibles en el tiempo, además de poder incrementar el uso de las fuentes de energía renovable, entre otras (Rodríguez, 2015).

Por lo tanto, se considera importante que exista una integración entre los procesos de la empresa, en los cuales se incluyan todos los colaboradores, los proveedores de materia prima, los fabricantes, los operadores logísticos, quienes son las personas que participan en cada proceso y que ayudan a que se pueda dar cumplimiento tanto a los objetivos organizacionales como a los sociales, ambientales y económicos, logrando siempre mejorar el rendimiento económico a largo plazo de la empresa y de su cadena de suministro.

8. Aplicación empírica

En esta parte se hará referencia a los distintos entornos que la empresa debe tener en cuenta para que la cadena de suministro supla las necesidades que se tienen en cada mercado.

8.1.Caracterización del entorno

- Entorno competitivo: Cuando se habla de los riesgos ejecutivos y de ejecución, en este entorno se debe tener en cuenta las preferencias que tienen cada uno de los consumidores, la reputación que tiene la empresa, la gestión laboral, los compromisos que ha ido adquiriendo la empresa en los distintos países a los que llega, entre otros.
- Entorno económico y financiero: Se determinan los costos que asume la empresa por los insumos y por las materias primas, los costos laborales, el tipo de cambio del mercado y la tasa de intereses que se maneja en cada uno de los países, y si llegara a necesitar acceso al financiamiento, entre otros.
- Entorno legal y político: En este entorno se incluyen las obligaciones que debe cumplir el Grupo Bimbo en el cual debe adaptarse a la regulación, normas y leyes que estén estipuladas en cada país, con relación a las leyes y a las regulaciones que se tienen en cuanto al medio ambiente, a las normas contables y la revelación de información, siendo necesario tener en cuenta los sucesos políticos y los controles que se tienen en cada país, entre otros.

8.2.Entorno específico

Sector de alimentos

La empresa Bimbo se encuentra entre las 500 empresas más importantes en la ciudad de México, que es la ciudad donde se creó, siendo la única empresa de alimentos que se encuentra entre los primeros 10 puestos, ya que, ocupa el puesto número 9 de las 500 empresas que entraron en este ranking, además que es una empresa que tiene presencia a nivel mundial. Para que las empresas puedan encontrarse en este ranking, deben haber registrado ventas en el último año de 2,400 millones de pesos mexicanos, siendo una empresa productiva que se encuentra en crecimiento constante (Grupo Bimbo, 2018).

9. Descripción de la situación estudiada

9.1.Cadena de suministro de Bimbo

La cadena de suministro de Bimbo con el paso del tiempo se ha ido consolidando como una de las más seguras, debido a que, tiene una buena ejecución de las actividades por medio de los cuales se cumplen los objetivos organizacionales, y se reconocen las buenas prácticas organizacionales, esta cadena de suministro, se encuentra enfocada en las actividades de abastecimiento, producción y distribución.

9.2. Proveedores y abastecimiento

Inicialmente la empresa Bimbo busca fortalecimiento de sus relaciones tanto internas como externas, es por esto que hace un fortalecimiento con los proveedores y busca la implementación de algunas prácticas sostenibles, por lo tanto, la empresa por medio de ciertas normas se basa en cumplir unos estándares específicos, buscando siempre la inocuidad de cada producto, buscando satisfacer sus estándares establecidos en sus políticas de compra, teniendo en cuenta el comportamiento, los precios, los inventarios y la calidad de los productos que ofrece.

Se requiere que la empresa realice estándares de calidad en su proceso para elegir a sus proveedores, debido a que, con ellos debe generar una relación estrecha pensando siempre en cumplir con los estándares de calidad y generar relaciones que perduren en el tiempo para no cambiar la calidad de lo que viene ofreciendo la empresa en cada uno de sus productos.

Además, que mantener relaciones duraderas con los proveedores permitirá que la empresa cuente con materia prima todo el tiempo y que siga cumpliendo los estándares de calidad, sin embargo, la empresa Bimbo si busca que los proveedores sean locales para aportar al crecimiento de la economía local y que a su vez tengan una reducción de tiempo en el abastecimiento de estas materias primas, siendo un aspecto importante, ya que, la mayoría de la materia prima son productos perecederos (Bimbo, 2018).

9.3.Producción

La empresa en este momento tiene 144 plantas en las cuales se producen los distintos productos de la marca Bimbo, esta empresa distribuye a nivel mundial y es líder en el mercado en varios países, sin embargo, el abastecimiento de cada mercado se ubica de acuerdo a la zona estratégica en la cual distribuirá cada producto, teniendo en cuenta que en cada proceso de producción, se cuenta con estándares de calidad que son de gran importancia para la empresa, debido a que, esa es su imagen organizacional y lo que ha buscado proyectar por muchos años, es así como las principales características que se utilizan en el proceso productivo están la estandarización de los procesos, la producción continua y cumplir con los estándares de calidad.

9.4.Distribución

La empresa durante muchos años ha trabajado en que en su etapa de distribución se optimicen cada uno de sus procesos, esto con el objetivo de aumentar la cobertura del mercado, para que desde las plantas de producción de la empresa se pueda abastecer cada uno de los mercados, es por esto que por medio de la distribución lo que se busca es que la empresa genere una conexión entre cada una de las plantas de producción y los puntos de

venta de la empresa y que exista una articulación con los otros procesos que tiene la empresa como son el proceso de producción, el proceso de distribución y el proceso de devolución.

9.5.Devoluciones

En este proceso, se requiere que se tengan en cuenta procesos previos como son el del procesamiento, la reducción y el de la disposición de cada uno de los productos de la empresa, para poder realizar un seguimiento de la misma hasta que cada uno de los productos llega a manos del cliente (Gattorna J, Ogulin R, & Reynolds 2003).

Por medio de este seguimiento lo que se puede determinar es que la empresa logre identificar en que eslabón de la cadena de suministro se está cometiendo un error, esto permitirá que se pueda evaluar cada proceso y transformar ese en el cual no se está cumpliendo con los estándares establecidos.

Por lo tanto, se requiere que en dado caso que exista un proceso de retorno la empresa haga una evaluación y establezca cuales son los requisitos de devolución, debido a que, se debe determinar si el producto que será devuelto no cumplió con las expectativas determinadas por el cliente, en el cual al momento de retornar cualquier producto, se deberá garantizar el proceso de transporte en el cual se considera de gran importancia que se cumpla con los estándares necesarios para almacenar y conservar este producto que está siendo devuelto. Además de esto la empresa debe informar la devolución del pedido de

manera inmediata, para que se pueda aceptar la devolución del mismo, si no ocurre este mismo día la empresa no aceptara ningún tipo de devoluciones.

Por otro lado, la empresa debe realizar una identificación, una evaluación y agregar los recursos del retorno, esto debido a que, para que exista una devolución se debe tener el carro encargado de transportar los productos y llevarlos a la empresa para poder verificar el motivo reportado por el cliente, es así como además se debe contar con los colaboradores que recibirán, descargarán y verificarán el pedido, seguido a esto analizarán los motivos por los cuales el producto fue devuelto e iniciar nuevamente su proceso de transformación.

También se considera necesario que se establezcan y se comuniquen cuáles son los planes de retorno, ya que, el cliente debe estar informado de los casos en los cuales se podrá hacer una devolución luego de ser despachado su pedido, es así como la empresa a su vez cuenta con un departamento de servicio al cliente, que estará dispuesto a escuchar sus peticiones, quejas o reclamos al momento en que el cliente no se sienta satisfecho con el producto que recibió y quiere por algún motivo hacer una devolución del mismo.

Teniendo en cuenta que, cuando se solicita la devolución del pedido durante el mismo día, será el mismo transportador quien será el encargado de devolver estos productos a la empresa.

9.6. Logística

Inicialmente se determina que la logística en una cadena de suministro se considera fundamental, esto porque por medio de esta la empresa podrá realizar una planeación, una organización, un direccionamiento y un control de cada una de las actividades que se realizaran dentro de la cadena de suministro, esto con el objetivo principal de generar satisfacción en los clientes y ofrecer una gestión organizacional de calidad.

Es por esto que se considera importante que dentro de la logística se especifiquen los lineamientos que se llevaran a cabo, esto con el objetivo de tener procesos productivos, eficaces y eficientes que permiten que la empresa pueda llevar un control y a su vez cumplir con cada una de las metas que se encuentran establecidas por la empresa, lo que se busca siempre es generar satisfacción al cliente, por medio de productos de calidad y de un buen servicio al cliente, que permitirá que se pueda fidelizar a cada comprador en el producto que adquiera.

La logística y la cadena de suministro tiene una estrecha relación porque se encuentran asociados con la distribución y el transporte de cada uno de los productos que llegaran al cliente final, además de tener relación con la compra de la materia prima y del producto hasta que este llega al cliente final.

Es necesario tener en cuenta procesos como el aprovechamiento, la logística, la distribución, la producción, la logística de la inversa y la logística de la calidad, debido a que, cada uno de estos procesos aumenta el valor del producto y de los precios, que son definidos en la cadena de valor.

Por medio de la cadena de valor se podrán evaluar las actividades de la empresa y aumentar el valor del producto, siendo el proceso en el cual la materia prima se convierte en un producto terminado y llega a manos del cliente.

9.7. Logística inversa

La logística inversa consiste en una de las etapas de la cadena de suministro por medio de la cual se entrega una mercancía al cliente y este quiere realizar una devolución del producto, esto se puede realizar desde el cliente hasta el distribuidor o el proveedor del producto, siendo necesario que en el caso de que esto ocurra la empresa debe ofrecer un buen servicio al cliente y permitir la devolución, debido a que, esto genera una experiencia de compra en el cliente, promoviendo una fidelización, que permitirá que las ventas a futuro se puedan aumentar con dicho cliente y que se pueda impulsar la competitividad en el mercado.

Es necesario tener en cuenta que la logística inversa permite que el cliente obtenga una buena experiencia de compra, además, que se podrá optimizar el costo de la logística, ya que, si la empresa tiene un proceso bien planificado esto le permitirá que pueda facilitar el ahorro de tiempo y de dinero.

Las características más sobresalientes de este proceso consisten en esto se podrá realizar por medio de la devolución del cliente al distribuidor y el distribuidor lo devuelve a la empresa, por lo general este tipo de logística se logra por medio de un servicio postventa,

en el cual el cliente debe reportar la devolución por medio de soporte técnico, del departamento de atención al cliente, o de ventas, esto le exigirá a la empresa que haga mayor esfuerzo, y a su vez se generara una oportunidad que le permita tener una mejor relación con cada uno de los clientes. Realizar este tipo de logística inversa traerá para la empresa algunos beneficios como son:

- ✓ La empresa podrá tener mayor velocidad en el transporte de cada uno de sus productos si tiene canales tanto de ida como de vuelta.
- ✓ La empresa podrá tener una reducción en los costos administrativos, tanto a nivel de transporte y de la asistencia postventa que se realizará en la empresa.
- ✓ La empresa podrá lograr alcanzar los objetivos de sostenibilidad.
- ✓ La empresa si tiene una logística inversa podrá tener una mayor cuota de mercado de servicios.
- ✓ La empresa por medio de esta logística inversa, podrá ofrecerles a los clientes un mejor servicio al cliente, además de ofrecer mayores niveles de retorno.
- ✓ La empresa tendrá una mejor visibilidad de su cadena de suministro, lo que le permitirá a la vez tener una mayor productividad.
- ✓ La empresa podrá tener una mayor capacidad de respuesta a los clientes, buscando que en la mayoría de los casos se pueda dar una respuesta positiva hacia la necesidad que el cliente está manifestando.
- ✓ Si la empresa cuenta con la tecnología adecuada los transportadores podrán obtener beneficios más eficientes entre los que se incluirán una cadena de suministro que se

encuentre equilibrada y en la cual exista una relación entre la logística tradicional avanzada, logística de entrada y logística inversa.

- ✓ La empresa podrá ofrecer transparencia en cada una de sus operaciones de la cadena de suministro
- ✓ La empresa podrá lograr una consolidación de la información ya que, podrá tener una sincronización de los datos de los clientes en cada uno de sus procesos de compra y entrega de los productos (López Parada J, 2017).

9.8. Abastecimiento

El abastecimiento es una parte importante en la cadena de suministros, debido a que, por medio de esta la empresa puede obtener ganancias, calcular el espacio, las fechas y cada una de las características que están relacionadas con los costos de pérdidas y de ganancias, esto se podrá lograr por medio de las decisiones que se toman dentro del seguimiento de cada producto y con las cuales se podrá realizar una estandarización, buscando mejorar el producto sin afectar la calidad de estos.

Siendo uno de los procesos de la cadena de valor, por medio de la cual se podrá coordinar y controlar cada uno de sus procesos hasta que llega al cliente final, desde que se convierte la materia prima, teniendo en cuenta en este tipo de procesos tiene relación con la logística, debido a que, se tiene como objetivo abastecer a la empresa de la materia prima en la cantidad que se considere necesaria, en la calidad y en el tiempo estipulado, buscando

siempre la reducción de los costos, sin desmejorar la calidad, la cadena de suministro se encuentra compuesta por el suministro que es por medio del proceso que se determinara el cómo, el dónde y el cuándo se conseguirá y se suministrara la materia prima necesaria para la fabricación de cada producto, la fabricación que es aquella por medio de la cual las materias primas son convertidas en un producto terminado y la distribución que es el proceso por medio del cual se garantiza que dichos productos finales lleguen al consumidor por medio de una red de distribuidores, almacenes y comercios minoristas que son los encargados de vender estos productos y que lleguen al cliente final, es decir, que este proceso inicia con los proveedores de las materias primas y termina con la compra realizada por el cliente, del cliente de la empresa.

9.9.Sistema de calidad

Debido a que, la cadena de suministro tenga un sistema de calidad es de gran importancia, ya que, es una herramienta que le permite a cada organización ejecutar, planear y controlar cada estrategia necesarias que conlleven al desarrollo de la misión, que es aquello que cada organización quiere alcanzar a futuro, por medio de la prestación de un servicio que cuente con altos estándares de calidad, los cuales serán medidos a través de los indicadores de satisfacción de los clientes, quienes son la razón fundamental para el desarrollo y crecimiento de cualquier organización.

Siendo necesario tener colaboradores comprometidos que ejecuten todos los procesos que permitan realizar la medición de los indicadores de la organización, buscando el cumplimiento del logro de los objetivos definidos para cada proceso de una manera efectiva, mediante la gestión del día a día.

Por lo tanto, que la empresa tenga un sistema de gestión de calidad traerá beneficios específicos para el cliente, ya que, éste recibirá servicios oportunos, eficientes y de calidad que le ayudara a ahorrar esfuerzos y dinero al no tener que repetir pasos y documentación al momento de solicitar un nuevo servicio, para el personal aumenta el grado de satisfacción en sus actividades diarias, mejorando el clima organizacional y reduciendo las molestias derivadas de las sobrecargas de trabajo, además que para la organización mejora la imagen ante los clientes, brindando un servicio que se caracterice por la cordialidad, la tolerancia y la responsabilidad, mejoras en la utilización de los recursos y destacando así la importancia de una gestión enfocada al cliente que busque aumentar la satisfacción de los usuarios internos y externos. Es por esto que al mejorar los sistemas de gestión de calidad se podrán aumentar sus ingresos mensuales y mantener su rentabilidad, por lo tanto, la empresa a diario debe mostrar su compromiso frente a la calidad de los productos y servicios que ofrece.

9.10. Justo a tiempo

La estrategia justo a tiempo lo que busca es diseñar nuevos sistemas y nuevas estrategias, por medio de las cuales se podrán identificar y determinar las falencias que la empresa tiene, por medio de las cuales a su vez se podrá determinar nuevas ideas, que beneficien la parte productiva y administrativa de la organización, por medio de esta estrategia lo que se podrá lograr es tener un control en cuanto a los tiempos de inspección y en la utilización de los insumos en cada proceso que se realiza, por medio de esto lo que se busca es que no haya tanto desperdicio de productos y de esta manera evitar consecuencias, como son la sobreproducción, que es cuando la empresa fabrica más productos de los requeridos, las operaciones innecesarias, en el cual se eliminan algunos diseños de productos o procesos, los desplazamientos tanto de personal como de material, los inventarios, las averías y los tiempos de espera (Fernando Marin, 2003).

Es necesario determinar que cuando se tiene en cuenta el just in time en la cadena de suministro la empresa podrá tener una eliminación de desperdicios, los cuales se entienden como un gasto innecesario tanto de tiempo como de materiales, lo que en muchas ocasiones genera un aumento en el costo del producto, es por esto que en muchas ocasiones lo que se termina reduciendo es la calidad, es así como lo que se debe buscar es que la empresa no tenga desperdicios, que hayan colaboradores capacitados que puedan realizar cualquier manipulación de la maquinaria, para que la empresa no se afecte si en algún momento un colaborador no se encuentra presente, de acuerdo a la demanda de productos que tenga la empresa Bimbo se podrá manejar una producción pull, que es aquella producción que no se empieza hasta que los clientes lo requieran, se necesita a su vez que haya un involucramiento del personal en el cual tanto el área de abastecimiento como el área de distribución se adapte a los cambios del mercado.

La empresa Bimbo tendrá ciertas ventajas si tiene en cuenta el modelo justo a tiempo, ya que por medio de esta podrá tener.

- Reducción en los niveles de los inventarios que son necesarios para poder determinar con que productos cuenta la empresa, ya que, poder determinar esto permitirá reducir los costos, porque no se tendrán que repetir procesos al momento de realizar una venta o de almacenar un nuevo producto.
- La empresa podrá minimiza las pérdidas que en muchas ocasiones se tiene por procesos obsoletos que ya no le aportan a la empresa.
- La empresa podrá tener una relación más cercana tanto con colaboradores, como con proveedores y clientes.
- Este tipo de relaciones permitirá contratos por mucho tiempo en los cuales se podrá planear mejor la parte de los suministros y poder ofrecer mejores precios o promociones a los clientes.
- La empresa podrá tener un sistema más flexible y en el cual se podrán tener cambios más rápidos.

9.11. Buenas prácticas de manufactura

Las Buenas Prácticas de Manufactura son aquellas por medio de las cuales las empresas determinan las condiciones y los requisitos que son necesarios y con los cuales se

podrá ofrecer higiene en la cadena alimentaria y la producción, siendo necesario tenerlas en cuenta para ofrecer productos seguros a las personas, además de ser importantes en el desarrollo de procesos, por medio de las cuales se protege al cliente, por medio de condiciones y procedimientos que las empresas de alimentos deben cumplir. Los beneficios que se podrán tener por medio de estas prácticas son:

- Se busca tener una estandarización de la calidad sanitaria de alimentos.
- Mejorar las condiciones de Higiene en los procesos y garantizar la inocuidad de los mismos.
- Mantener la imagen de los productos y aumentar ganancias ofreciendo productos de calidad.
- Garantizar una estructura física acorde con las exigencias sanitarias.
- Utilizar equipos y utensilios reglamentados en la normatividad vigente.

Es por esto que la empresa Bimbo, ha buscado siempre que su identidad organizacional este enfocada en las buenas prácticas no solo en la manipulación de los alimentos, sino que también se pueda ofrecer sostenibilidad al medio ambiente, es por esto que la empresa cuenta con seis políticas y lineamientos que se encuentran enfocados en las Políticas de Aseguramiento de Calidad y Seguridad Alimentaria a nivel global como son:

- ✓ Política de codificado de producto: Por medio de esta la empresa ha buscado siempre incluir la información más importante de cada producto en el código de empaques, teniendo en cuenta que esta información es de gran importancia, debido a que, el consumidor podrá determinar la fecha máxima de consumo en el que cada uno de los

productos estará conservado, las características de calidad y la seguridad alimentaria que es la más adecuada para cada uno de los consumidores de productos Bimbo.

- ✓ Política de seguridad alimentaria y aseguramiento de calidad: Es una política por medio del cual cada área o departamento de la empresa debe estar enfocado siempre.
- ✓ Valores nutrimentales de producto terminado: Lo que la empresa busca con cada uno de sus productos es poder dar a conocer los lineamientos por medio de los cuales se podrán definir los métodos que determina cada valor nutrimental de cada uno de los productos, en los que se incluyen el etiquetado, y en el cual se pueda asegurar que cada producto sea fabricado bajo un procedimiento confiable y que cumpla con cada uno de los estándares establecidos en la empresa.
- ✓ Buenas Prácticas de Manufactura y equipo: Por medio de estas se determinan las condiciones de higiene y las sanitarias bajo las cuales se fabricará cada uno de los productos Bimbo.

9.12. Regulación y Legislación

La empresa Bimbo cumple con las normas establecidas en cada país en el cual se distribuyen sus productos, además que la empresa tiene la responsabilidad empresarial de determinar y monitorear la vida útil de cada uno de los productos que ofrece al mercado, es por esto que, en la ciudad de México, que es la ciudad en la cual se creó la empresa y se consolidó, la empresa se ha hecho acreedor durante 5 años consecutivos al reconocimiento

del programa Transporte Limpio en México, siendo un programa que es voluntario y con el cual lo que se busca es que, no solo el transporte de carga sino el de pasaje, sean transportes cada vez más eficientes, seguros, competitivos y amigables con el medio ambiente, por medio del cual se pueda seguir aportando a las buenas prácticas que identifican al Grupo Bimbo (Grupo Bimbo, 2019).

Es por esto que otra manera de contribuir con las buenas prácticas de manufactura y con las prácticas de sostenibilidad ambiental, la empresa lo que ha hecho es reducir el consumo de gas, esto se hizo por medio de la instalación de dos sistemas de recuperación de calor de hornos, que se instalaron en la línea de producción de pan de caja y el otro fue ubicado en la línea de bollería, esto se realizó con el objetivo de no tener que instalar un calentador en la planta y que de esta manera se pudiera reducir el consumo de gas, lo que le permitió a la empresa obtener una certificación LEED.

Por otro lado, el Grupo Bimbo en la ciudad de México, realizó un programa piloto en el cual lo que buscaba era realizar un aprovechamiento de agua caliente, que fuera generada por el recuperador de gases y de vapores de los freidores para el pre calentamiento de agua, las operaciones se llevaron a cabo en México y se dio inicio con el proyecto de planta libre de calderas, lo que permitió que se pudieran mejorar los usos de vapor dentro de las plantas, de acuerdo a los estudios realizados por el Grupo Bimbo se determinó que en una de las plantas de la empresa, se sustituyó el Propano por Gas Natural licuado, lo que evidencio que hubo un ahorro de hasta el 11.5% de energía utilizada (Grupo Bimbo, 2019).

Para ahorrar agua la empresa logro una reducción de casi el 6% con relación al año anterior, esto por las fuentes de agua que están siendo utilizadas, y han permitido

implementar acciones que han logrado los resultados óptimos en materia de reducción del consumo de agua, acciones como:

- Se realizó el cambio de agua y en la empresa actualmente se utilizan sistemas de refrigeración que son considerados más eficientes.
- La empresa realizó la instalación de lavadoras de equipos de producción con mejor tecnología, lo que permite que el proceso sea más rápido y que se deba utilizar menos agua en cada uno de los procesos.
- El agua que utiliza el Grupo Bimbo proviene de diversas fuentes, en las cuales lo que se busca es generar siempre un aprovechamiento de las alternativas renovables que se tienen, para no ser una empresa que aporte al medio ambiente y no que genere acciones nocivas para el mismo.

9.13. Gestión de almacenes

El almacén se considera como un eslabón importante dentro de la cadena logística, debido a que, este tendrá repercusión tanto en el servicio al cliente, como en los costos operativos que tiene la empresa, lo que permitirá que se puedan mantener los productos de una manera cercana, que se puedan ajustar a la producción y a los niveles de demanda que tiene la empresa en sus distintos lugares donde tiene almacenados sus productos.

Es por esto que la empresa lo que busca con tener un almacén es aprovechar el espacio, ya que, podrá disponer en cada momento de un inventario de productos y podrá realizar una manipulación de cada producto, en los cuales se optimicen los tiempos de la manipulación y del almacenamiento de los mismos, de esta manera se determina que por medio de esto se podrá a su vez facilitar a la empresa el control de sus inventarios, en los cuales podrá determinar que productos cuenta y que se encuentren en conjunto con lo estipulado en las guías de existencia de la empresa, además, estos podrán ser adecuados a las necesidades del almacén, en los cuales se ajustan los niveles de la inversión y a las necesidades que tiene el cliente.

Para la empresa que tenga un almacén también le permitirá que pueda disminuir el número de errores en el servicio al cliente, ya que, podrá tener presente cada uno de los recursos más importantes con los cuales cuenta la empresa y con los cuales lo que busca es que se pueda ofrecer calidad, y se pueda lograr una fidelización del cliente, en el cual por medio de una rotación de stocks, podrá no generar ni excesos ni rupturas, debido a que, por medio del control del inventario sabrá de una manera acertada las cantidades solicitadas por los clientes o por las otras sucursales y con lo que cuenta cada uno de los almacenes.

La empresa Bimbo tiene presente que tener un almacén es necesario, debido a que, por medio de este la empresa dispondrá de un espacio propio, en el cual se podrá llevar un control de los productos que se tienen, como ocurre con ciertos expendios de productos Bimbo únicamente, en los cuales la empresa realiza una venta directa al consumidor final, o desde donde despacha productos a otros minoristas o mayoristas, además, porque:

- ✓ **Desequilibrios entre oferta y demanda:** En muchas ocasiones son muy pocos los productos en que la demanda coincide con el tiempo y con la cantidad, con la oferta

real, esto ocurre porque la evolución de la gestión de la empresa en muchas ocasiones genera a otras empresas o negocios la necesidad de almacenar los productos, esto con el objetivo de obtener una reducción de las demandas insatisfechas que se pueden producir por problemas en el transporte, en la falta de previsión de los proveedores, o porque lo que se busca es que se pueda alcanzar una optimización en cuanto a los tiempos de la entrega de mercancías.

- ✓ **Reducción de costos:** Es necesario tener un punto de almacenamiento, ya que, se podrá generar una optimización del costo logístico de la empresa, en el cual se podrán reducir los costos de aprovisionamiento, que se logran en el precio de compra de la mercancía y en los procesos administrativos. Sin embargo, con relación al incremento del costo esto implicara que se deba mantener stock y que estos procesos de manipulación incluyan el transporte, lo que la empresa debe buscar siempre es que exista una reducción de costos con productos de mala calidad, con una mala calidad en el servicio al cliente, a su vez la empresa podrá lograr un incremento de las ventas que se generan cuando la empresa dispone de un almacén cercano al cliente.

Aunque por el tipo de productos fabricados y comercializados por la empresa Bimbo, se deben estudiar los distintos tipos de almacenes que hay, esto de acuerdo a la necesidad de la empresa, además de tener en cuenta aspectos relacionados con la cadena logística, en los cuales se debe considerar el nivel estratégico y financiero, ya que, esto debe adaptarse a la necesidad de la empresa, teniendo una visión estratégica de la actividad y el costo del almacenaje y la manipulación.

En el almacén es necesario manejar un nivel de organización tanto internamente, como en el servicio al cliente que se está ofreciendo, esto porque el almacenamiento tiene una relación con el marketing y con el área comercial y de producción, siendo necesario definir de acuerdo a las funciones que tipo de almacenes se necesitan:

- ✓ Almacén de materias primas: Son aquellos que suministran los productos que un proceso productivo busca transformar, por lo general estos se encuentran ubicados cerca a los centros de producción.
- ✓ Almacén de productos semielaborados: Son aquellos que se encuentran situados entre dos empresas y su proceso productivo no se encuentra finalizado del todo.

10. Recomendaciones

La empresa debe seguir buscando oportunidades de mejora en el proceso por medio del acompañamiento realizado por el recurso humano de la empresa, lo que le permitirá que pueda seguir identificando cuales son los procesos claves en la cadena de suministro de la empresa Bimbo, además de identificar los puntos débiles que tiene la cadena de suministro para poder proponer mejoras dentro de la empresa, y de esta manera poder determinar la importancia del recurso humano en la ejecución y el cumplimiento en la cadena de suministro de la empresa Bimbo.

Por lo tanto, a empresa debe tener en cuenta la relación que existe entre la cadena de valor y la cadena de abastecimiento, lo que permitirá que se pueda alcanzar un equilibrio

entre las máquinas y el recurso humano, enfocados en ofrecer calidad y en el cual se cierre la brecha entre tiempo y distancia, generando un valor agregado en cada uno de los productos y que se logre tener una ventaja competitiva a la empresa frente a sus demás competidores del mercado.

Grupo Bimbo, busca cubrir la demanda de productos que se solicitan, contando con stock necesarios y con la capacidad de producción para cubrir oferta y demanda, y de esta manera se puedan gestionar las cadenas de suministro, en el cual se supervise el desarrollo de cada proceso y se participe en el control de los inventarios y el desarrollo de los productos.

Aunque las distintas plantas vienen presentando avances buenos, con los que se ha logrado reducir costos y tener relaciones comerciales con los mismos proveedores durante mucho tiempo, se puede determinar que los proveedores son importantes y manejan una relación muy fuerte a la hora de negociar.

Es por esto que luego de haber realizado la visita, se determina que la empresa maneja pronósticos y parámetros diferentes con los que atiende la demanda de cada uno de los productos que tiene, debido a que Bimbo tiene presencia en varios países, y maneja un sistema de adquirir materias primas de manera eficaz esto por medio de las integraciones y proveedores serios (Grupo Bimbo, 2018)

11. Conclusión

La cadena de suministro es de gran importancia en las empresas, debido a que, por medio de esta se pueden integrar las operaciones en cuanto al flujo de los materiales, como en el flujo de información, es por esto que se debe tener en cuenta los proveedores, el centro de producción, los operadores logísticos, los puntos de venta y los clientes finales, teniendo en cuenta que en la cadena de producción se genera la adquisición de la materia prima, hasta que cada producto llega a su entrega final.

Se determina que la empresa Bimbo, tiene una cadena de suministro efectiva, debido a que maneja habilidades de comunicación, negociación y gestión que le permiten ser eficientes. Sin embargo, la empresa no se puede confiar que, porque ahorita no tiene errores, esto seguirá siendo igual, la empresa debe buscar todo el tiempo procesos de mejora continua en la cual piense siempre en ofrecer servicio y productos de calidad, para que los clientes se sientan satisfechos con lo que la empresa le está proporcionando.

Debido a que, es responsabilidad del Grupo Bimbo obtener los mejores precios de las materias primas, en la cual se acerté con las cantidades que se compran y que no se malgasten estos recursos, teniendo siempre una con suministros disponibles con los que se pueda cumplir con los planes de producción.

Por lo tanto, la empresa debe contribuir con la conservación del medio ambiente, bajo estándares de calidad, en los cuales se ofrezcan mejores condiciones y se contribuya en la conservación ambiental, de esta manera la empresa está aportando una responsabilidad social empresarial.

12. Argumentos finales

La empresa tiene como desafío permanente alcanzar un mejoramiento continuo, para seguir manteniéndose líder en el mercado, logrando captar cada vez más clientes que recomienden la empresa, debido a que, los clientes se convierten en la imagen organizacional, ya que, son los encargados de referenciar cada producto que les gusta y la manera como lo usa.

Además, la empresa tiene la responsabilidad de seguir sorprendiendo a los clientes con nuevos productos, que tengan el sello de calidad de la empresa Bimbo, ya que, cada día es mayor la competencia, entonces se hace importante que se creen nuevos productos que permitan seguir fidelizando a la empresa, aparte de implementar una estrategia de marketing por medio de la cual se le ofrezca promociones o beneficios a los clientes, quienes son leales al precio y a las promociones, más que a la marca.

Con relación a la cadena de suministro se deben seguir implementando procesos innovadores, por medio de los cuales la empresa obtenga mayores beneficios, que alcance una reducción de los tiempos, disminuya costos, y pueda ser una empresa más productiva y eficiente, siempre con productos de calidad y con lo que se siga generando recordación de marca como lo viene haciendo hasta ahora.

13. Referencias

Camacho C, Gómez E, & Monroy A (2012). Importancia de la cadena de suministro en las

organizaciones. Disponible en [http://www.laccei.org/LACCEI2012-](http://www.laccei.org/LACCEI2012-Panama/RefereedPapers/RP200.pdf)

[Panama/RefereedPapers/RP200.pdf](http://www.laccei.org/LACCEI2012-Panama/RefereedPapers/RP200.pdf)

Gaonkar y otros (2005). Strategic and Collaborative Planning in Internet-Enabled Supply

Chain Networks Producing Multigeneration Products

Feitó Cespón, Cespón Castro, & Rubio Rodríguez (2016). La cadena de suministros

sostenible

Fernando Marín (2003). La estrategia de justo a tiempo

Gattorna J, Ogulin R, & Reynolds (2003). Gestión de almacenes y tecnologías de la

información

Grupo Bimbo (2018). Grupobimbo.com. Disponible en Grupo Bimbo :

[https://www.grupobimbo.com/sites/default/files/Grupo-Bimbo-Resultados-](https://www.grupobimbo.com/sites/default/files/Grupo-Bimbo-Resultados-1T18_0.pdf)

[1T18_0.pdf](https://www.grupobimbo.com/sites/default/files/Grupo-Bimbo-Resultados-1T18_0.pdf)

Grupo Bimbo. (2017). Grupobimbo.com. Disponible en Grupo Bimbo:

[https://www.grupobimbo.com/sites/default/files/Grupo-Bimbo-Reporte-Anual-](https://www.grupobimbo.com/sites/default/files/Grupo-Bimbo-Reporte-Anual-BMV-2017.pdf)

[BMV-2017.pdf](https://www.grupobimbo.com/sites/default/files/Grupo-Bimbo-Reporte-Anual-BMV-2017.pdf)

Grupo Bimbo. (2016). Grupobimbo.com. Disponible en Grupo Bimbo:

<https://www.grupobimbo.com/es/sala-de-prensa/comunicados/grupo-bimbo-recibe-reconocimiento-por-transporte-limpio>

Instituto Aragonés de Fomento Pilot, (2016). Manual de Gestión de Stocks. Disponible en

http://datateca.unad.edu.co/contenidos/207112/9._Manual_de_Gestion_de_Stocks.pdf
df Instituto

Instituto Aragonés de Fomento (2016). Manual de Gestión de Almacenes. Disponible en

http://datateca.unad.edu.co/contenidos/207112/10._Manual_de_Almacenes.pdf

López Parada J (2017). Incorporación de la logística inversa en la cadena de suministros y

su influencia en la estructura organizativa de las empresas. Disponible en

https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/1493/03.JLP_3de10.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Manrique Nugent M, Teves Quispe J, Taco Llave A & Flores Morales J (2019). Gestión de

cadena de suministro: una mirada desde la perspectiva teórica. Disponible en

<https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29062051009/html/index.html>

Martín M (2017). Planificación de la cadena de suministros: desde el S&OP hasta el IBP.

Disponible en <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2017/10/20/la-planificacion-de-la-cadena-de-suministros/>

Organización SAP (2006). La cadena de suministro

Pinzón B (2005). Los Procesos en Supply Chain Management. Conocimiento Útil II.

Disponible en <http://hdl.handle.net/10596/5653>

Pinzón Hoyos B (2016). Procesos Logísticos en distribución. Disponible en

<http://datateca.unad.edu.co/contenidos/207112/DISTRIBUCION.ppsx>

Porter M (2002). Ventaja competitiva, Editorial Patria, México.

Rodríguez (2015). Manejo ambiental de residuos sólidos.

Serrano M (2011). Gestión de aprovisionamiento: administración. (M. L., Ed.) Madrid,

España: Paraninfo.

Supply Chain Council, (2016). La cadena de suministro eficiente y apropiada