

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Las Buenas Prácticas Empresariales en Bimbo (México)

Trabajo de Grado

Ricardo Andrés Figueroa Aldana

Bogotá, Colombia

2020

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Las Buenas Prácticas Empresariales

Trabajo de Grado

Ricardo Andrés Figueroa Aldana

Juan Carlos Espinoza

Administración de Empresas

Bogotá, Colombia

2020

Tabla de contenido

1.	Introducción.....	1
1.1	Planteamiento del problema.....	1
1.2	Justificación	2
1.3	Objetivos de la investigación	3
1.3.1	Objetivo general:	3
1.3.2	Objetivos específicos:.....	4
1.4	Alcance y vinculación con el proyecto del profesor	4
2.	Contexto general.....	5
2.1	Contexto socio económico de México.....	6
2.2	Contexto del sector	6
2.3	Contexto de la organización investigada	8
3.	Buenas prácticas empresariales empleadas por Bimbo	10
3.1	Gobierno Corporativo	12
3.2	Reglamentaciones y normatividad.....	15
3.3	Control de inventarios.....	15
3.4	Transporte	16
3.5	Responsabilidad social empresarial y sustentabilidad	16
4.	Lineamientos para realizar transferencia de buenas prácticas	17
5.	Discusión, conclusión y recomendaciones	19
5.1	Discusión.....	19
5.2	Conclusiones	20
5.3	Recomendaciones	22
6.	Referencias bibliográficas	22

Glosario

Liderazgo: “El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (Chiavenato, 1993).

Sostenibilidad: “Es el estado o calidad de la vida, en la cual las aspiraciones humanas son satisfechas manteniendo la integridad ecológica” (Mooney, F. 1993).

Organización: “Es la identificación, clasificación de actividades requeridas, conjunto de actividades necesarias para alcanzar objetivos, asignación a un grupo de actividades a un administrador con poder de autoridad, delegación, coordinación, y estructura organizacional” Koontz y Weihrich (1999).

Resumen

Hoy en día las empresas están viviendo cambios que las están obligando evolucionar en su funcionamiento optando así por prácticas que beneficien no solamente a la empresa sino también a la sociedad, el medio ambiente y a sus participantes. Aquellas empresas que no implementen estos cambios, en el largo plazo tenderán a perder competitividad y a desaparecer. Es importante para una empresa saber identificar que prácticas puede integrar dentro de sus estrategias de negocios, eliminar los niveles jerárquicos en el sentido de toda práctica que se implemente participen todas las partes de la empresa como lo pueden ser los clientes, proveedores, socios, accionistas, colaboradores, gobierno, sociedad y medio ambiente.

En este documento se describen un conjunto de buenas prácticas empresariales en el sector de consumo masivo, específicamente en la reconocida multinacional Bimbo, empresa la cual se realizó una investigación presencial en sus instalaciones en Ciudad de México y la recolección de información pública en sus bases de datos, dando un contexto del país en que está ubicada, como del sector de consumo masivo y de la empresa misma. Identificaremos ejemplos de buenas prácticas empresariales que ya están siendo aplicados por esta empresa actualmente. También se realiza una propuesta de transferencia de conocimiento, en la cual se discute cómo poder replicar este tipo de prácticas en diferentes empresas de diferentes sectores por medio del modelamiento o réplica de estrategias identificadas en Bimbo.

Palabras clave: Buenas prácticas empresariales, Manufactura amigable, Buenas prácticas de Bimbo, Responsabilidad social empresarial, Liderazgo.

Abstract

Today, companies are experiencing changes that are forcing them to evolve in their operation, thus opting for practices that benefit not only the company but also society, the environment and its participants. Those companies that do not implement these changes will tend to lose competitiveness and disappear in the long term. It is important for a company to know how to identify what practices it can integrate into its business strategies, eliminate hierarchical levels in the sense of any practice that is implemented involving all parts of the company such as customers, suppliers, partners, shareholders, collaborators, government, society and the environment.

This document describes a set of good business practices in the mass consumption sector, specifically in the renowned multinational Bimbo, a company which carried out a face-to-face investigation at its facilities in Mexico City and the collection of public information in its databases, giving a context of the country in which, it is located, as well as the mass consumption sector and the company itself. We will identify examples of good business practices that are already being applied by this company today. A knowledge transfer proposal is also made, in which it is discussed how to replicate this type of practices in different companies from different sectors through the modeling or replication of strategies identified in Bimbo.

Key words: Best practices in business, Friendly manufacture, Bimbo best practices, Corporate Social Responsibility, Leadership.

1. Introducción

1.1 Planteamiento del problema

Hoy en día, en el mundo empresarial están ocurriendo cambios que no se puede ignorar, la transformación y el desarrollo que se está viviendo, en donde vemos cada vez más el respeto a la naturaleza, a los seres humanos y la sociedad en general. Las empresas que no contemplen resultados que beneficien a la sociedad en general, estarían entrando en una desventaja competitiva. Esto, debido a que perderían su esencia como fomentadoras del bienestar general de la sociedad. Por tal razón es necesario fortalecer las estrategias y políticas empresariales, encaminadas a un desarrollo sostenible para la sociedad y lograr tener una ventaja competitiva. De esta manera la responsabilidad social de las empresas (RSE) es una herramienta fundamental para las estrategias de crecimiento y desarrollo de las empresas (Comisión Europea, 2015).

Una de las alternativas para lograr dicho propósito son las buenas prácticas empresariales, cuya importancia radica en que, por medio de la transparencia, la investigación, la calidad, la comunicación, la atención al cliente y el desarrollo se pueden mejorar los servicios y productos que las organizaciones de hoy ofrecen a la sociedad. Teniendo en cuenta que la sociedad incorpora al mercado, el medio ambiente, los socios inversionistas, los clientes, los proveedores, los empleados, entre otros. Son importantes para las empresas, ya que, al ejecutarlas conllevan a grandes beneficios (Banco Pichincha, 2018).

1.2 Justificación

Hoy en día podemos ver, a simple vista los problemas que generan las organizaciones al entorno que las rodea, sin siquiera hacer parte de estas. Por ejemplo, vemos como las empresas mineras, petroleras, manufactureras causan un daño enorme al medio ambiente, dañando tierras fértiles, ríos, el aire, etc... Esto es debido a la falta de innovación en los procesos, a la falta de consciencia, a pensar que la mejor forma de hacer las cosas es la que salga “más barata” para poder ser más competitivos, dejando a un lado el daño enorme que le estamos la sociedad. Tan grave es la situación que vivimos en una sociedad que tiene que declarar alerta amarilla varias veces al año para poder bajar los niveles de contaminación porque la gente está teniendo dificultades para respirar.

Haciendo referencia a la necesidad identificada Harvey Millar indica:

“se establece que hoy día la industria manufacturera debe participar en un rol importante en la búsqueda de la sustentabilidad, esto, debido a la inmensa cantidad de recursos que utilizan y los desperdicios que genera, por lo anterior, hay que aclarar que es factible obtener una mayor eficiencia en la producción como resultado de la implementación de la manufactura esbelta, ya que, esto conlleva a un menor consumo de la energía, materias primas, reducción de la afectación del agua y del aire, también como menor generación de residuos y disminución del riesgo por faltar a las leyes de las regulaciones gubernamentales, es entonces importante, la

implementación por parte de la industria manufacturera dar las iniciativas sustentables” (Millar et al., 2011)

De acuerdo con este autor, la incorporación de estas prácticas lleva a las empresas a mejorar su eficiencia operacional y les otorga ventajas competitivas, especialmente hoy en día, en un mundo globalizado y altamente competitivo. Un punto extra y muy importante para las plantas de manufactura, es la generación de conciencia medioambiental que ha ido adquiriendo la sociedad y las leyes cada vez más exigentes o las obligaciones gubernamentales en el tema.

Adicionalmente y a título personal, considero que una de las formas de combatir estos problemas antes de que se agraven aún más es por medio de la educación, explicando la importancia de tener presente este tipo de pensamiento y tener presente las consecuencias de no aplicar las buenas prácticas.

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general: Identificar las buenas prácticas empresariales que está aplicando hoy en día la empresa Bimbo y cómo estas repercuten en la gestión con sus grupos de interés y el cuidado del medio ambiente.

1.3.2 Objetivos específicos:

- Definir qué acciones son consideradas buenas prácticas empresariales y por qué son importantes de aplicar.
- Identificar las buenas prácticas empresariales de Bimbo.
- Proponer lineamientos para realizar transferencia de buenas prácticas empresariales a empresas colombianas de diferentes sectores.

1.4 Alcance y vinculación con el proyecto del profesor

La línea de investigación “Liderazgo y Comportamiento Organizacional” busca responder a las posibles problemáticas que se presentan en el día a día de un administrador de empresas, específicamente de la persona que lidera y/o direcciona una gestión organizacional, así como el desarrollo del talento humano dentro de una organización y el liderazgo.

Dentro de esta línea hay temas como la ética, la responsabilidad y la innovación en términos de liderazgo. Las problemáticas mencionadas en este trabajo de grado, son problemáticas que deben ser gestionadas por las cabezas de las empresas, es decir, los líderes, quienes tienen que tomar decisiones que beneficien tanto a las empresas, como a todos los entes internos y externos que la conforman por medio de prácticas que generen innovación en los procesos, que incluyan un criterio ético, para poder ser competitivos y sostenibles, es decir, un líder.

Me siento identificado con esta línea de investigación, debido a que, como administrador de empresas, debo basar mis actos y mis decisiones, no sólo pensando en el bien individual, sino, en el bien común. En otras palabras, no sólo pensando en el bien de las empresas, sino, en el bien de todo el entorno que la rodea, ya que, está demostrado que aquellas empresas que practican lo mencionado en esta investigación, son aquellas que son más competitivas, sobre todo en el largo plazo.

2. Contexto general

A continuación, para el entendimiento del proyecto y tener un panorama más claro, tendremos en cuenta algunos datos macroeconómicos de México, siendo el país de origen de la empresa a investigar Bimbo, y con una economía en donde se destaca el sector primario. Adicionalmente, hablaremos del contexto del sector de consumo masivo y los cambios que está experimentado hoy día que están obligando a las grandes y pequeñas empresas a optar por medidas de producción más limpias que les permiten seguir siendo competitivos y sostenibles en el tiempo. Por último, hablaremos del contexto de la empresa investigada Bimbo y qué estrategias identificadas pueden ser clasificadas como buenas prácticas empresariales teniendo en cuenta todas las características que conlleva una buena práctica empresarial.

2.1 Contexto socio económico de México

México es un país compuesto por 31 estados y contiene 2417 municipios. Es uno de los países más habitados del mundo, exactamente el país número 2 en América Latina y el 11 en el mundo. La capital del país es Ciudad de México, la cual posee alrededor de 1500km², siendo la entidad federativa más pequeña y está ubicada en el centro del país. Ciudad de México está muy desarrollada, pero aún hay zonas agrícolas localizadas en el sur, donde se encuentra abundancia de maíz, avena, frijol, entre otros alimentos, junto con flores de gran variedad. Ciudad de México aporta el 16,4% del producto interno bruto nacional, donde se destacan notoriamente el sector de servicios y comercios (Inegi, 2019).

La economía mexicana se enfoca principalmente en su zona agrícola, es decir, en el sector primario, en el cual también podemos encontrar actividades de pescaderías y ganadería, que han ayudado en gran parte al desarrollo de este país. Básicamente este país depende en gran parte de la producción agrícola, para poder satisfacer sus necesidades y el crecimiento de los demás sectores, adicionalmente sus actividades van muy de la mano de la diversidad biológica con la que cuentan (Gómez, 2018).

2.2 Contexto del sector

Hoy en día el sector de consumo masivo mundialmente experimenta un crecimiento significativo en las ventas de los productos o bienes, ya que estos son parte de la canasta básica

familiar por lo cual son esenciales para las personas. Estos productos son altamente demandados ya que son para consumir en un corto periodo de tiempo y en gran cantidad, lo cual motiva a las empresas a producir y esto genera que exista gran competencia entre las empresas del mercado (López, 2018).

Con respecto a México y el sector de consumo masivo, se puede determinar según las estadísticas que es uno de los países líderes de este sector en Latinoamérica, debido a que la compra de bienes de consumo masivo en la región es de 1.5% del total (López, 2018). El crecimiento del sector de consumo masivo en México ha incrementado en los años recientes, este representó 17,2% del PIB del país en el año 2017 y se estima que para los próximos años tenga un crecimiento notable.

Debido al auge que está teniendo el comercio electrónico actualmente, el sector de consumo masivo está experimentando varios cambios y se debe ir adaptando tanto sus tecnologías de información, como sus canales de distribución. Podemos notar como la gran cantidad de población que ahora adquiere sus productos de consumo básico por medio de estas plataformas electrónicas para evitar el tráfico, largas fila, entre otras cosas que demandan mayor tiempo (López, 2018).

2.3 Contexto de la organización investigada

Una de las organizaciones más exitosas a nivel mundial es Bimbo, fue fundada México y es parte de Grupo Bimbo, con el pasar del tiempo ha alcanzado posicionarse en el mercado y se destacado frente al resto de competidores. Actualmente esta empresa se encuentra en 32 países de 4 continentes y cuenta con 197 plantas. La empresa fabrica y distribuye productos como lo son: el pan fresco y congelado, galletas, pasteles, muffins, bagels, productos empaquetados, pan integral, donas, entre otros (Bimbo, s.f.). Adicionalmente, hablando del sector de consumo masivo, esta empresa se ha destacado por los procesos internos y la forma como opera, teniendo un gran manejo de volumen de producción y ventas. Tienen una concentración del 0,03 de las ventas a nivel mundial, el 0,11 en América del norte y 0,14 en México, a su vez han logrado un volumen de ventas anuales e 15,1 mil millones de dólares con 197 plantas en funcionamiento (Bimbo, s.f.).

En otras palabras, para esta compañía la clave 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. En términos de seguridad y calidad, las certificaciones son ejemplares para todas las compañías del sector de alimentos, son 20 plantas acreditadas con la certificación de ISO y hay casi 10 con el premio de calidad, 21 plantas con certificación HACCP (Bimbo, 2001), 20 plantas con certificación en industria amigable, 5 fábricas y un centro de distribución con certificación en BASC, y una planta con certificación de excelencia ambiental, y el premio por el cual se constituye como una potencia en todo lo referencial a lo ambiental y ecológico ocho veces consecutivas vista por el

CEMEFI como “organización Socialmente Responsable” y con reconocimiento al logro ecológico (Industria alimenticia, 2008).

Una empresa que inició por una idea de los hermanos Servitje, Lorenzo y Roberto, en 1945 a partir de la producción y distribución pan, que hasta el día de hoy se han sabido integrar hacia atrás y hacia adelante, de manera horizontal y vertical para lograr un conjunto estable de actividades críticas en su desarrollo de acuerdo con su cadena de valor. Desde 1986, aseguraron una integración hacia atrás, con el fin de reducir costos y aun así reducir la cadena de suministro, cumpliendo así con uno de sus requerimientos vitales y expandiéndose a lo largo y ancho del país (Grupo Bimbo, 2014).

En términos de integración, siguió expandiéndose a gran escala y en la parte agrícola tuvieron centro de investigación y centros de producción de nuevas variedades de insumos que pudieran reducir costos y entrar a ser líderes en este sector. Es una empresa que bajo ocho organizaciones (Grupo Bimbo, p. 99, 2017) distribuye el mando de cada una de las áreas de ejecución de procesos, donde está la maquinaria, el equipo y demás servicios, adicionalmente, un grupo que se encarga de todas las operaciones internacionales. La entrega directa en términos de ventas ha sido uno de los aspectos que más ha ayudado a mejorar el tema de abastecimiento y distribución. Es por ello que la estructura, la diferenciación y la diversificación han sido una clave para todos los procesos en términos de cadena de valor y suministro (Chauvet & González, 2010).

3. Buenas prácticas empresariales empleadas por Bimbo

Para reunir la información se investigaron y se visitaron organizaciones de diferentes sectores de la economía en Ciudad de México, haciendo un poco más de énfasis en el sector de consumo masivo. Durante las visitas, específicamente en la visita a Bimbo, estuve viendo y preguntando parte del proceso logístico y sobre las buenas prácticas empresariales que más tenían presente. Este trabajo lo enfocaremos en las buenas prácticas empresariales, el motivo de su aplicación, sus beneficios y los resultados acorde a cada práctica identificada. La producción, el trato a agentes externos e internos que participen indirecta y directamente con la empresa y la calidad serán los puntos de partida.

La definición que describe las Buenas Prácticas Empresariales (BPE) se encuentra aún en desarrollo, no obstante, está íntimamente ligado a concepto de responsabilidad social empresarial (R.S.E), la cual se enfoca principalmente en que el funcionamiento de las empresas, se fundamenta no solo en el respeto a la sociedad y el ambiente, sino también, según expone el Banco Mundial, en principios éticos y apegados a la ley (World Bank, 2006).

Las buenas prácticas se pueden clasificar de diferentes maneras, ya que pueden ser muchas y afectar diferentes áreas de diferentes formas. No obstante, en general para poder clasificar una práctica como una buena práctica empresarial tenemos que identificar el cumplimiento de los siguientes criterios (FAO, 2015):

- En la práctica se debe evidenciar una relación entre los beneficios de aplicar esa práctica y los beneficios reflejados en la sociedad o también en los agentes externos e internos de la empresa. Dicho de otra manera: si es una acción, que, al momento de ejecutarla, su efecto sea positivo, no sólo para la empresa sino también para su entorno. Debe procurar la participación en la toma de decisiones y en las acciones de la empresa, como mecanismo para generar un sentido de pertenencia.
- La práctica debe poderse integrar dentro de una estrategia sostenible desde un punto de vista ambiental, económico y social, al mismo tiempo que debe ser sensible a los asuntos de género.
- Se debe poder transmitir a través de canales tradicionales y no tradicionales con el objeto de poder difundirla de manera rápida y eficiente.
- La práctica debe poder medir o cuantificar para poder perfeccionarla en el futuro, debe reducir los riesgos de crisis y debe ser técnicamente viables.

Las buenas prácticas empresariales permiten optimizar los niveles de competitividad de una empresa, en la medida en que genera “acuerdos que se basan en mejorar las condiciones y a dar mayores plazos con otros grupos de interés como clientes, proveedores y/o empleados, al tener una contraparte que ofrece una mayor transparencia y ética, ayuda en la generación de valor.”

(Amrop, s.f.)

De otra parte, en el estudio de las mejores buenas prácticas están enfocadas en resaltar el desempeño de las empresas. Estas prácticas permiten la clasificación de los flujos de trabajo, las políticas y herramientas para optimizar labores y poder obtener mejores resultados que se puedan estar midiendo para mejorarlos. No es casualidad que Bogan y English (1994) hayan establecido que las mejores prácticas empresariales pueden ser definidas como los caminos óptimos para el un mejor rendimiento organizacional encaminadas a alcanzar un alto rendimiento, además de ayudar a las empresas de más bajo rendimiento a mejorarlo y lograr un rendimiento mejor, a las de rendimiento medio a lograr rendimientos más altos, y a las del más alto rendimiento, a mantenerse en éste y obtener aún mejor desempeño.

3.1 Gobierno Corporativo

Bimbo cuenta con medidas auto regulatorias que rigen sus operaciones de negocio. Además, poseen un código de ética y conducta donde se contemplan aspectos generales de la forma en interactúan con su entorno (Bimbo, 2006), de la siguiente manera:

- *Clientes y Consumidores:*

“Los clientes, son aliados estratégicos y por eso nosotros nos esforzamos para que nuestra razón de ser, potencie su crecimiento y desarrollo.” (p.4)

- *Accionistas y socios:*

“Buscamos proporcionar a nuestros socios y accionistas una rentabilidad atractiva por su inversión de forma sostenida, dándole valor en el largo plazo.” (p.5)

- *Colaboradores*

“El compromiso con todos los colaboradores es que se sientan respetados y que se sientan en un espacio agradable para que potencien sus habilidades en lo profesional y en lo personal.” (p.5)

- *Proveedores*

“Velar en todo momento por llevar a cabo negocios transparentes y justos, para que en el largo plazo tengamos una relación estable y duradera”. (p.8)

- *Gobierno*

“Estar actualizados sobre las leyes de cada país en el que estamos presentes y hacemos las adecuaciones que sean necesarias para no cometer ninguna ilegalidad.” (p.9)

- *Sociedad*

“Fomentar el fortalecimiento de la ética y comprometiéndose con el mejoramiento social y económico de las comunidades, por medio del desarrollo y mantenimiento de empleo, así como también sustentando los proyectos que promueven el mantenimiento y restauración del medio ambiente”. (p.10)

- *Competidores*

“El contacto con nuestros competidores será siempre bajo nuestras políticas, así como a las normas impartidas de los países en los que estamos presentes.” (p.9)

- Auditorías internas

Bimbo cuenta con auditorías internas que le permiten estar al tanto de los rendimientos de cada una de sus áreas, por ejemplo, cuenta con un órgano intermedio que se encarga de las normas de contabilidad a la aprobación de los directivos. Adicionalmente, verifica si los datos financieros públicos se elaboran acorde con la ley y los principios de la empresa que se elaboran anualmente. (Grupo Bimbo, p. 125, 2014).

- Selección de las materias primas y sus criterios de calidad

En estas empresas que manejan alimentos elegir al mejor proveedor de materias primas es realmente muy importante para cumplir con todos los criterios de calidad propuestos. Los alimentos de calidad son hechos con insumos de calidad y es indispensable que los insumos sean certificados y aptos para el consumo. Con respecto al proceso de selección de materia prima, debe hacerlo de manera selectiva teniendo en cuenta procedencia, especificaciones determinados y un conocimiento bastante amplio para así elegir al mejor proveedor acorde a sus pretensiones. No solo que el proveedor tenga la capacidad de abastecer en gran demanda, sino que también brinden la calidad por medio de certificaciones. Esta relación entre proveedores y compradores de materia prima se debería romper cuando el proveedor suministra insumos inferiores al nivel que se requiere, es ahí donde se saca de la cadena de suministro. En este ámbito, Bimbo ha desarrollado su línea de salud y bienestar como parte de su estrategia para introducirse en el mercado con una oferta de productos de calidad, desarrollados con materias primas de óptima procedencia (Franco, 2010).

3.2 Reglamentaciones y normatividad

En términos de certificaciones, ya hemos visto como Bimbo ha tenido grandes reconocimientos, y esto porque los alimentos no deben de perjudicar al consumidor, esa es la regla principal de protección que deben tener todas las empresas que venden alimentos (Grupo Bimbo, 2018). Teniendo en cuenta que todos estos alimentos pueden adquirir patógenos de los cuales ninguna persona es inmune.

Las normativas varían para cada país a la hora de las certificaciones, dependiendo de acuerdos internacionales y nacionales se determinan estos estándares de calidad para las distintas compañías de alimentos.

3.3 Control de inventarios

En términos de control de manejo de inventarios debe hacer que haya un control determinado con respecto a materias prima, componentes de trabajo, trabajo en proceso y claramente los productos terminados, con el fin de saber en qué porcentaje aumentan los costos e influyen en el valor final. Adicionalmente, que haya una situación de efectividad a la hora de la verificación de ellos juegos de inventarios con el fin de abastecer de manera eficiente todos los puntos de las redes de suministro correspondientes. En este sentido, Bimbo se ha destacado por cumplir con

requisitos de seguridad e higiene de alimentos y materias primas, teniendo todas sus plantas certificadas por la Global Food Safety Initiative (Grupo Bimbo, p. 46, 2014).

3.4 Transporte

El empaquetado y el mantenimiento que se le dé al producto terminado es realmente importante, y más cuando se necesita que se vea la calidad de comienzo a fin para el cliente, todo este proceso debe ser muy bien hecho y más cuando la descomposición o seguridad del producto es una gran amenaza para los alimentos y para el consumidor. Es por ello que es de suma importancia el transporte de los mismos, esta operación es primordial en el mantenimiento de la seguridad y la estética del producto. Bimbo ha desarrollado constantemente sus operaciones de transporte, incrementando su flota desde un criterio de sustentabilidad del transporte (Revista Magazine, 2018), además de haber logrado reconocimientos internacionales por su aporte a la vialidad desde una perspectiva ambiental (Grupo Bimbo, 2018).

3.5 Responsabilidad social empresarial y sustentabilidad

Bimbo ha sido reconocida mundialmente como una de las empresas con mejor gobierno corporativo, en la medida en que se enfoca en estrategias de RSE, manteniendo óptimos niveles en la calidad de sus productos, en las estrategias de crecimiento de la empresa, al mismo tiempo que utiliza como criterio prioritario, la transición hacia mecanismo de producción y distribución sustentables y que generen bienestar social (Grupo Bimbo, 2018).

4. Lineamientos para realizar transferencia de buenas prácticas

La propuesta de transferencia de buenas prácticas empresariales consiste en la identificación de estrategias que ya se estén implementando y que ya estén dando evidencia de su resultado. Una vez identificada la empresa con un acercamiento a esa estrategia, se plantea un modelamiento en el cual se va a replicar las acciones implementadas que ya hayan identificado, en el caso de una empresa de un sector diferente se pueden aplicar cambios para adaptarla al sector que se requiera. Es importante mencionar que las empresas que se estén analizando sean de mayor trayectoria y experiencia en la implementación de las buenas prácticas que previamente se hayan identificado, esto con el fin de garantizar un panorama claro de lo que están haciendo las otras empresas.

Según el modelo de la (PNUD) “Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo”, para que la transferencia de conocimiento se realice con éxito, debe ser sistematización de la experiencia práctica de las empresas. Para lograr el proceso de transferencia tanto el emisor como el receptor deben identificar los canales de comunicación, la metodología a utilizar y los resultados esperados (EAFIT / IDRC, p. 8, 2016).

El proceso de sistematización de conocimientos debe facilitar el análisis y el registro de la documentación necesaria para transmitir aprendizajes en relación a determinadas experiencias. Al mismo tiempo debe incidir en la visibilización de dichas experiencias de manera de aportar al

manejo colectivo y público del conocimiento, generando una influencia positiva en la agenda pública (PNUD, pp. 12-13, s.f.). Las preguntas claves que guiarán el proceso de sistematización son ¿para qué? ¿para quién? ¿qué? ¿cuándo? ¿cómo? (PNUD, p. 15, s.f.).

Una vez identificados los objetivos es recomendable preparar un plan por etapas para la implementación de la estrategia, en los cuales se podrá medir y controlar de una mejor manera si la estrategia está dando o va a dar resultado en plazo de tiempo determinado, en el caso de que los resultados sean los esperados se procederá a una siguiente etapa en la que la estrategia o la práctica que se esté realizando se vuelva un principio o norma de la empresa. En el caso de que sea lo contrario, es decir, que los resultados no sean los esperados, enfocarse en posibles modificaciones que permitan un mejor desarrollo de la estrategia o en la suspensión de la misma. Se debe tener en cuenta de que no se busca imitar una experiencia, sino de aprender de la misma para generar buenas prácticas exitosas (EAFIT / IDRC, p. 8, 2016).

Esos conocimientos pueden convertirlos en estrategias concretas para fortalecer lo que ya existe y ensayar lo que no se conoce, posterior a un control del modelamiento, se deberían medir resultados y poder responder de manera más rápida y eficaz a los diversos cambios que pudieran aparecer.

Tomando la experiencia de Bimbo, podemos destacar que las buenas prácticas relacionadas con la sustentabilidad, el compromiso con el ambiente y el control administrativo con auditorías internas, son mecanismos fundamentales que pueden transferirse como criterios para la gestión

empresarial de cualquier iniciativa. En el ámbito de los alimentos, también podemos destacar la tendencia que refleja Bimbo de adaptarse a los nuevos mercados, ofreciendo productos con mejoras nutricionales, para dietas o tipos de consumo alternativos que priorizan la salud de la persona, una línea de productos que llaman “Health and Wellness”, es decir salud y bienestar (Franco, 2010).

A su vez, las iniciativas de Bimbo de dar un paso hacia el transporte limpio (Grupo Bimbo, 2016) representa una buena forma de cómo se articula la necesidad de la empresa con el bienestar social. Este criterio de trabajo se puede transferir a otras empresas, al encontrar en la estrategia de crecimiento de la empresa, un vínculo con la sociedad en general (por ejemplo, el mejoramiento de servicios públicos como transporte, electricidad, agua, etc.) o de una comunidad específica en donde la empresa haga vida social.

5. Discusión, conclusión y recomendaciones

5.1 Discusión

Gracias a la identificación de las características de una buena práctica empresarial, podemos empezar a elaborar estrategias basadas en las acciones de otras empresas. Identificamos alguna de ellas en la empresa Bimbo.

Es necesario establecer un proceso por etapas la hora de implementar este tipo de prácticas para obtener una medición y control de las misma. Es probable que existan “baches” a la hora de implementar nuevas prácticas como lo pueden ser barreras económicas, barreras por falta de información o barreras por mala comunicación en la integración de la estrategia, es por eso que es importante tener claro lo que se quiere lograr con esa práctica y cómo se debe replicar, así como las brechas existentes y barreras (EAFIT / IDRC, p. 25, 2016).

Por ejemplo, una empresa manufacturera que quiera implementar un nuevo proceso para el desarrollo de sus productos que sea más amigable con el medio ambiente le puede resultar más costoso operativamente hablando, en el corto plazo, pero en el mediano y largo plazo la imagen de la empresa irá cambiando en la percepción de sus clientes como una empresa respetuosa con el medio ambiente y seguramente preferirán a esa que a la competencia que no lo hace. Además, en el largo plazo la implementación de medidas sostenibles ayudará a reducir costes por la reducción de desechos y mejor aprovechamiento de recursos. En el caso de Bimbo, desarrollar una estrategia de transporte sustentable y seguro, le ha permitido acercarse a las nuevas tecnologías con criterio ambientales, que también le permiten un margen de crecimiento además de un mayor nivel de competitividad desde un criterio ético (Grupo Bimbo, 2016).

5.2 Conclusiones

En primera instancia y de forma general podemos concluir que es necesario que las empresas se empiecen a concientizar de la importancia de aplicar las buenas prácticas empresariales, ya que, es evidente que las personas y el medio ambiente así lo requiere.

De la información vista en este trabajo, es posible decir que una característica general de las buenas prácticas empresariales es la integración de varias partes (internas o externas) en una acción que lleva a un beneficio mutuo, transparente y sostenible.

Adicionalmente, es posible identificar aquellas prácticas empresariales que ya se están implementando, saber que partes involucra y el fin de las mismas, como lo observamos en Bimbo.

Por último, al identificar las buenas prácticas empresariales en diferentes empresas es posible modelar estrategias que sean aplicables y adaptables a diferentes empresas en diferentes sectores con el fin de aumentar la competitividad, mejorar resultados y elaborar etapas para la medición evaluación y control de las mismas. Las empresas que direccionen sus esfuerzos en la gestión empresarial enfocada a promover y transmitir las buenas prácticas empresariales en el largo plazo, son las empresas que van a tener realmente una ventaja competitiva en el mercado.

5.3 Recomendaciones

Entender las características, los efectos y el investigar cómo aplicar algo similar, va determinar la eficacia de las estrategias y prácticas que se implementen. Para facilitar el proceso en la elaboración de estrategias de buenas prácticas empresariales se recomienda la división por etapas para medir su evolución. Se podría empezar por una etapa de innovación en donde se definen pruebas y objetivos. La segunda etapa puede ser de práctica, en esta etapa se mira la experiencia lograda al ejecutarla, creando así un contexto. En la siguiente etapa se observan los resultados de la anterior, si son exitosos, se constituye como una buena práctica y se corrigen posibles errores. La etapa final consiste en institucionalizarla, es decir, compartirla ampliamente a todos los participantes de la empresa para adaptarla, adoptarla y si es posible volverla una política o norma en la empresa.

6. Referencias bibliográficas

Amrop. (s.f.). Amrop Top Management. Obtenido el 23 de noviembre de 2018 de

<https://amroptop.com/blog/10-buenas-practicas-de-gobierno-corporativo/>

Banco Pichincha. (23 de Noviembre de 2018). ¿Qué son las mejores prácticas empresariales?.

Obtenido de *Visa Empresarial* en: [https://visaempresarial.com/co-](https://visaempresarial.com/co-bancopichincha/noticias/que-son-las-mejores-practicas-empresariales_1552)

[bancopichincha/noticias/que-son-las-mejores-practicas-empresariales_1552](https://visaempresarial.com/co-bancopichincha/noticias/que-son-las-mejores-practicas-empresariales_1552)

Bimbo, G. (2001). Informe anual. Obtenido de:

http://mzweb.com.br/grupobimbo/web/arquivos/GrupoBimbo_II_IA_20011231_esp.pdf

Bimbo, G. (2006). Código de ética y conducta. Obtenido de:

https://grupobimbo.com/sites/default/files/codigo_etica_1.pdf

Bimbo, G. (s.f.). Grupo Bimbo HOY. Obtenido de <https://grupobimbo.com/es/grupo-bimbo-hoy>

Bogan, C. E., & English, M. J. (1994). *Benchmarking for best practices: Winning through innovative*. New York: McGraw-Hill Education.

Chauvet, M., & González, R. (2010). *Globalización y estrategias de grupos empresariales agroalimentarios de México*. Ciudad de México: UNAM.

Comisión Europea. (2015). Responsabilidad empresarial. Obtenido de Recopilación de casos de buenas prácticas entre pequeñas y medianas empresas de Europa.

EAFIT / IDRC. (2016). Diseño de una metodología para la transferencia de buenas prácticas.

Universidad EAFIT y Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC).

Obtenido de: [https://conexa.eafit.edu.co/wp-](https://conexa.eafit.edu.co/wp-content/uploads/divulgacion/RI16_FFEC16_METODOLOGIA_TRANSFERENCECIA_BU)

[content/uploads/divulgacion/RI16_FFEC16_METODOLOGIA_TRANSFERENCECIA_BU](https://conexa.eafit.edu.co/wp-content/uploads/divulgacion/RI16_FFEC16_METODOLOGIA_TRANSFERENCECIA_BU)

[ENAS_PRACTICAS1.pdf](https://conexa.eafit.edu.co/wp-content/uploads/divulgacion/RI16_FFEC16_METODOLOGIA_TRANSFERENCECIA_BU)

FAO. (2015). Plantilla de Buenas Prácticas. Obtenido de: <http://www.fao.org/3/a-as547s.pdf>

Franco, I. (20 de Noviembre de 2010). Grupo Bimbo se prepara para el futuro. Obtenido de

América Economía en: <https://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/grupo-bimbo-se-prepara-para-el-futuro>

Gómez, C. (17 de Agosto de 2018). México sube el ranking mundial de producción de alimentos.

Obtenido de *La Jornada* en: <http://www.jornada.com.mx/ultimas/2018/08/17/mexico-sube-en-ranking-mundial-de-produccion-de-alimentos-7094.html>

Grupo Bimbo. (2014). Informe anual integrado. Obtenido de

<https://grupobimbo.com/sites/default/files/2014%20Bimbo%20Completo%20espanol.pdf>

Grupo Bimbo. (2016). Grupo Bimbo recibe reconocimiento por transporte limpio. Obtenido de:

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

Grupo Bimbo. (2017). Reporte Anual. Obtenido de:

<https://www.grupobimbo.com/sites/default/files/Grupo-Bimbo-Reporte-Anual-BMV-2017.pdf>

Grupo Bimbo. (2018). Reconocimientos. Obtenido de:

<https://www.grupobimbo.com/es/reconocimientos/general>

Grupo Bimbo. (2018). Grupo Bimbo reporta resultados del primer trimestre del 2018. Obtenido

de: https://www.grupobimbo.com/sites/default/files/Grupo-Bimbo-Resultados-1T18_0.pdf

Industria alimenticia. (29 de Julio de 2008). Grupo Bimbo ganadora del sector de panificación.

Obtenido en septiembre de 2018 de:

<https://www.industriaalimenticia.com/articles/83278-grupo-bimbo-ganadora-del-sector-de-panificacion>

Inegi (16 de diciembre de 2019). Producto Interno Bruto por Entidad Federativa 2018. Obtenido

el 30 de noviembre de 2020 de:

[https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2019/OtrTemEcon/PIBEntF
ed2018.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2019/OtrTemEcon/PIBEntF
ed2018.pdf)

Izcúe, J. J. (Diciembre de 2014). Los despachos y entregas OTIF. Obtenido en septiembre de 2018 de *Negocios Globales* en:

<http://www.emb.cl/negociosglobales/articulo.mvc?xid=2170>

Lopez, M. A. (27 de Septiembre de 2018). Estudios: Ventas online de bienes de consumo masivo crecen 4 veces más rápido que en comercio offline. Obtenido de: <https://www.america-retail.com/estudios-consumidores/estudios-ventas-online-de-bienes-de-consumo-masivo-crecen-4-veces-mas-rapido-que-en-comercio-offline/>

Millar et al. (2011). The adoption of sustainable manufacturing practices in the Caribbean.

Obtenido de *Business Strategy and the Environment* en:

<https://online.suny.edu/sustainabilityeducation/wp-content/uploads/2014/09/Sustainability-in-manufacturing-Caribbean-perspective.pdf>

Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation*. Boston, MA, United States: Harvard Business School Press.

PNUD. (s.f.). Sistematización para transferir conocimiento. Obtenido el 30 de noviembre del 2020 de: https://procurement-notices.undp.org/view_file.cfm?doc_id=55713

Revista Magazzine. (2018). Sigue aumento de flota sustentable de Bimbo. Obtenido de *Revista Magazzine* en: <https://revistamagazzine.com/carga/sigue-en-aumento-flota-sustentable-de-bimbo>

Reyes, M. E. (2009). *Contexto socioeconómico México*.

Serrano, M. E. (2011). *Gestión de aprovisionamiento: administración*. (M. L., Ed.) Madrid, España: Paraninfo.

Torres Eróstegui, R. (2011). *Konrad Adenauer Stiftung*. Obtenido de LABOR: Centro de Apoyo al Desarrollo Laboral: https://www.kas.de/c/document_library/get_file?uuid=8959eae-5ac8-1683-077e-3da2b84401c8&groupId=252038

World Bank. (2006). ¿Qué es RSE?. Obtenido de: https://siteresources.worldbank.org/CGCSRLP/Resources/Que_es_RSE.pdf