

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO DE BIMBO

MISIÓN EMPRESARIAL

ÁNGELA RIVEROS BENÍTEZ

ÁNGELA MARCELA RODRÍGUEZ MELO

BOGOTÁ DC

2016

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO DE BIMBO

MISIÓN EMPRESARIAL

ÁNGELA RIVEROS BENÍTEZ

ÁNGELA MARCELA RODRÍGUEZ MELO

MYRIAM LILIANA RIVERA

ADMINISTRACIÓN EN LOGÍSTICA Y PRODUCCIÓN

BOGOTÁ DC, 2016

## TABLA CONTENIDO

GLOSARIO .....	6
RESUMEN .....	7
ABSTRACT .....	8
1. INTRODUCCIÓN .....	9
1.1. Propósito de la Misión.....	9
1.2 Objetivos.....	11
2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	12
2.1. Planeación Estratégica .....	14
2.2. Planeación Táctica .....	14
2.3. Planeación Operativa .....	15
2.4. Articulación de la Planeación .....	15
2.4.1. Just in time .....	16
2.4.2. Logística Inversa .....	16
2.4.3. Cadenas de suministro sostenible.....	17
3. DIAGNÓSTICO DEL OBJETO DE ESTUDIO .....	18
2.1. Proveedores y Abastecimiento.....	19
2.2. Producción .....	20
2.3. Altos Niveles de Calidad .....	20
2.4. Producción Constante .....	21
2.5. Estandarización .....	21
2.6. Distribución .....	22
4. ASPECTOS METODOLÓGICOS .....	24
4.1. Observación .....	24
4.2. Entrevista .....	25
5. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS HALLAZGOS.....	27
5.1. Just in Time.....	27
5.2. Más Reutilización-Menos Desperdicio.....	28
5.3. Extensión de la Sostenibilidad.....	30

5.4. Reducción de Lead Time .....	32
5.5. Proveedores Locales .....	32
5.6. Líneas de Producción Automatizada .....	33
5.7. Cumplimiento de Estándares Calidad .....	34
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	36
7. REFERENCIAS .....	38

## INDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1 CADENA DE SUMINISTRO BÁSICA .....	13
ILUSTRACIÓN 2 CADENA DE VALOR BIMBO.....	18
ILUSTRACIÓN 3 MODELO DE DISTRIBUCIÓN BIMBO.....	22
ILUSTRACIÓN 4 RED DE DISTRIBUCIÓN BIMBO.....	23

## GLOSARIO

**Abastecimiento:** Se vincula a la acción abastecer. El cual hace referencia, al proceso en el cual un proveedor envía un producto (insumos, materias primas, partes, entre otras) en respuesta a una orden de pedido en el tiempo apropiado y la forma adecuada para satisfacer las necesidades de los clientes. ( Chopra & Meindl, 2008)

**Distribución:** Se vincula a la acción de distribuir. El cual hace referencia, al proceso que consiste en mover almacenar cierto producto desde el proveedor (materias primas, componentes, entre otras) hasta el consumidor final (Productos terminados) ( Chopra & Meindl, 2008)

**Eficacia:** Es definida como una herramienta que permite medir la capacidad de utilizar medios para conseguir o lograr una meta u objetivo. (Ruffier, 1998)

**Eficiencia:** Habilidad de contar con algo para obtener un fin o una meta. Hace referencia, a la capacidad para utilizar los medios de los que se disponen (menor tiempo posible, con el uso mínimo de recursos) para obtener un resultado. (Ruffier, 1998)

**Just in time:** Sistema de organización de la producción para las fábricas, de origen japonés. También conocido como método Toyota o JIT, el cual hace referencia al producir los elementos que son necesarios y en el momento necesario, lo cual permite aumentar la productividad. (Monden, 1996)

**Logística:** Es un campo de la gerencia, concepto definido como la dirección coordinada de las actividades que son necesarias para un correcto funcionamiento de la empresa. Las cuales añaden valor a los productos servicios para lograr la satisfacción del cliente. (Ballou, 2004)

**Producción:** Proceso complejo, el cual hace referencia a la actividad destinada a la fabricación, elaboración u obtención de bienes y servicios. (Ruiz) Para que esta producción se lleve a cabo es necesario contar con tres factores: tierra, capital y trabajo.

## RESUMEN

El presente trabajo es un informe final sobre los procesos de producción, logística y distribución de la empresa Bimbo. El informe está conformado por aspectos teóricos y prácticos, de esta manera, brinda información clara y concreta sobre los antecedentes más importantes de esta organización y su contribución a la productividad del país. La información presentada ha sido recolectada mediante una revisión teórica y una visita a sus instalaciones en Veracruz, México. De esta manera, se han estudiado sus procesos y logística de producción y cómo contribuyen en la eficiencia y calidad de la empresa; así mismo, son fundamentales para diagnosticar los aspectos a mejorar de la entidad.

Por otro lado, gracias a la visita, se logró desarrollar habilidades administrativas que hasta el momento solo estaban en teoría. Llegar a un contexto real y con problemáticas evidentes permitió consolidar el aprendizaje que se obtuvo durante años en la carrera para plasmarlos en la labor. Así mismo, el detallar las instalaciones de Bimbo permitió alcanzar una mayor perspectiva con respecto a los aspectos importantes dentro del panorama organizacional; tales como la producción, la gestión y mejora de los procesos de la compañía. Esto se logró realizando labores correspondientes a la inspección, observación, revisión de logística y el análisis de los procesos productivos. El trabajo práctico indudablemente sirvió para acrecentar los conocimientos obtenidos en la universidad.

La normatividad en materia de logística y distribución es fundamental para que las empresas logren sacar provecho frente a la competencia. Ya que, realizar los procesos bajo una base sólida se garantiza el éxito y la ejecución de formas idóneas de llevar a cabo las tareas organizacionales. La eficiente producción ha sido desde siempre una manera en que las empresas puedan ir creciendo, en la medida en que perciben mayor ganancia y participación en su sector particular en el mercado.

**Palabras Clave:** Abastecimiento, Distribución, *Just in Time*, Producción, Sostenibilidad.

## ABSTRACT

This paper is a final report of the company Bimbo about the processes of production, logistics and distribution. In this sense, include theoretical and practical, thus, it provides clear and concrete information on the most important history of this organization and how its contribution to the country's productivity. The information presented has been collected through a theoretical review and a visit to its facilities in Veracruz, Mexico. In this way, have studied the production and logistics processes and how contribute to the efficiency and quality of Bimbo.

Due to visit was possible to develop management skills that were so far only theory. Reach a real context with problems allowed consolidate learning obtained during years at College. Likewise, detailing facilities Bimbo allowed achieve greater perspective on the important aspects within organizations; such as production, management and process. This was achieved by inspection, observation, review and analysis of logistics and production processes. Practical work undoubtedly helped to enhance the knowledge gained in college.

The regulations in logistics and distribution are essential for companies to achieve their goals and compete with other companies. A company needs a solid foundation to be success in the market and conduct their operations in the best way. Efficient production has always been a way for companies to be growing; to the extent the participation in their particular market sector.

***Key Words:*** Distribution, Just in time, Production, Supply, Sustainability.

## 1. INTRODUCCIÓN

Durante la misión empresarial se visitó la planta de Bimbo ubicada en Veracruz, México. En esta planta se llevan a cabo operaciones productivas que tienen como base actividades relacionadas con el abastecimiento, producción y distribución del producto. Las buenas prácticas logísticas son parte esencial de la compañía, ya que tienen un impacto directo sobre la rentabilidad y eficiencia de la misma (Informe Integrado de Gestión, 2014), lo cual es un factor relevante en el éxito de Bimbo.

En el informe se abordará predominantemente las dinámicas de abastecimiento, producción y distribución de la organización Bimbo, sus estrategias para mantener su cadena de suministro sostenible, sus estándares de calidad, algunos de sus importantes proyectos, entre otros aspectos relevantes. Esto teniendo en cuenta que en la actualidad se resalta la importancia de implementar técnicas en los modelos empresariales para alcanzar la eficiencia y eficacia en el manejo de recursos de sus procesos.

También se tendrán en cuenta aspectos como las estrategias utilizadas por la organización con respecto a las transformaciones y cambios sociales y económicos presentes en el mercado. De esta manera, se estudiarán los planteamientos que ha realizado la empresa de acuerdo con las nuevas exigencias globales. En este sentido, los planes y estrategias de mejoramiento se han consolidado como el mecanismo más efectivo para el cumplimiento de tales propósitos.

En general, se presenta información corporativa sobre la organización Bimbo, su forma de control, planeación, organización, dirección y cómo lleva a cabo algunos de sus procesos más importantes a nivel interno.

### 1.1. Propósito de la Misión

Bimbo es una empresa panificadora fundada en 1945 en Ciudad de México. Empezó como una empresa familiar, desarrollando sus operaciones en una sola planta y con una flota de transporte conformada por 10 camiones (Servitje, 2009). Con el paso de los años, el Grupo Bimbo ha aumentado el tamaño de la empresa y la cobertura del mercado, contando actualmente con 156 plantas, 50.000 rutas de distribución y 2 millones de puntos de ventas (Informe

Integrado de Gestión, 2014). Esto permite el reconocimiento, el posicionamiento de marca, volumen de producción y venta, estableciéndose como líder en México y Latinoamérica, como lo dice Chen en Forbes.

La trayectoria de la empresa en el mercado es de 70 años. Esto ha permitido adquirir prácticas efectivas a través de la experiencia. Los frutos de esta experiencia ganada se ven reflejados en el posicionamiento, reconocimiento en el mercado y fortaleza de sus operaciones.

Así mismo, su crecimiento se debe a la excelencia en todas las áreas de la empresa, tanto como a la coordinación y alineación entre la misión, estrategia y operaciones de la empresa. Se puede observar una visión unificada y planes de acción que permiten el cumplimiento de los objetivos corporativos planteados (Servitje, 2009, p.28-31).

Para el cumplimiento de las metas empresariales se debe considerar la logística como proceso esencial. Esto teniendo en cuenta que la logística se encarga del abastecimiento, transformación o producción de los insumos y la distribución de los productos. Estas actividades son operaciones vitales para la operación diaria de la empresa, y es un área necesaria para el cumplimiento de los objetivos organizacionales de Bimbo.

Teniendo en cuenta lo anterior, durante la visita a Bimbo se analizaron las prácticas logísticas que se llevaban a cabo dentro de la planta en Veracruz, las cuales permiten alcanzar una excelencia operacional, logrando así, un posicionamiento y reconocimiento empresarial.

Es evidente que para tener éxito en cualquier escenario, no solo organizacional, es necesario efectuar una buena gestión tanto de calidad como de producción y logística. Los planes de mejoramiento eficientes son los que sirven de guía a la empresa Bimbo para que todos sus procesos se lleven a cabo con éxito.

Es importante tener un sistema, estrategia o plan integral que permita gestionar los recursos humanos, tecnológicos e intelectuales. La gestión y mejora continua ofrecen a estos recursos contexto y aplicabilidad. Es por esto que la calidad y buenas prácticas empresariales se deben encargar de planear, controlar, direccionar y organizar de la mejor manera los recursos disponibles para llegar a la meta de la organización.

Es indudable que en el mundo actual se deben tomar decisiones y actuar oportunamente frente a los cambios que suceden actualmente en el mundo. En este sentido, se debe aprender a convivir con cierto grado de incertidumbre. Para esto, las empresas han tenido que aprender generar soluciones frente a los cambios sustanciales, y así poder emprender nuevos caminos,

aunque implique asumir riesgos. De esta manera, es importante que las organizaciones adapten sus procesos para que sean cada vez más eficientes y eficaces, a la vez que respondan a las estrategias trazadas y a los conceptos esbozados en la misión y visión (Medina, Nogueira & Hernández, 2000).

Como se ha mencionado, Bimbo como muchas otras empresas, enfrenta múltiples desafíos. Es por esto que los planes de mejoramiento continuos en materia logística, de producción y distribución deben reflejar los cambios sustanciales. Dichos cambios deben promoverse día a día en la organización, siempre pensando en el desarrollo progresivo y excelencia de sus procesos.

Para lograr una óptima dirección hacia el éxito se debe comenzar a trabajar fuertemente por medio de alternativas que sean innovadoras, en la medida que todos los recursos impuestos en el sistema organizacional logren un buen resultado.

Es muy importante abordar este tipo de temáticas referentes a una empresa como Bimbo; ya que el estar actualizados con el conocimiento obtenido durante la formación académica, puede llegar a generar mayor eficiencia en las tareas, emprendimiento por medio de la creación de nuevas formas de negocio e indiscutiblemente la renovación en la actitud y disposición de asumir con interés nuevas prácticas gerenciales y administrativas.

## **1.2 Objetivos**

- Reconocer y exponer las prácticas logísticas que hacen de Bimbo una empresa rentable y eficiente en el mercado.
- Afianzar conocimiento logístico relacionado con la cadena de suministro mediante el estudio de las prácticas organizacionales de la empresa mexicana Bimbo.
- Analizar y compilar información relacionada con los procesos de abastecimiento, producción y distribución de la empresa Bimbo.

## 2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Las organizaciones son esenciales para la sociedad. Con ellas los individuos se relacionan, plantean y se orientan hacia un objetivo, buscan cumplir cierta misión, y son también las organizaciones quienes se encargan de crear dinámica social y económica (Kalberg, 2011).

Para que exista una buena gestión en las organizaciones y se logre generar valor para la organización, debe implementarse una administración eficiente de los recursos y operaciones (Nevado et al., 2014). Esto se logra a través de la aplicación del concepto de administración. Es decir, aplicando un conjunto de técnicas y herramientas sobre un grupo de personas, que pertenecen a una organización (Hernández, 2006, p.4-5); así mismo, siguiendo el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades que realizan los diferentes niveles de la empresa (Chiaventato, 2006, p.10-12). Ambas actividades se realizan teniendo como fin el cumplimiento de los objetivos organizacionales y metas grupales.

La administración, siendo una ciencia transdisciplinar y dinámica, está en constante cambio debido a su relación con el entorno, así mismo, genera investigación constante con el fin de ser más eficientes y competitivos (Zott & Amity, 2010). Por otro lado, tiene como principal objetivo satisfacer las necesidades de los clientes, dando una respuesta ágil y eficiente (Hernández, 2006, p.5).

Para cumplir con estas características se encuentra la logística, que es la encargada de planear, organizar, dirigir y controlar los diferentes flujos (materiales, información, dinero) de un lugar a otro, con el objetivo de satisfacer al cliente mediante la entrega del producto, lugar, tiempo y precio adecuado (Ballou, 2004, p.5).

Sin embargo, es imposible tener una respuesta adecuada sino existe articulación entre las diferentes partes de la cadena de suministro de la empresa. La cadena de suministro es la encargada de los flujos y transformación de bienes y/o servicios, desde la extracción de materia prima hasta la entrega al usuario final (Ballou, 2004, p.6-7). Se define también como la estructura que agrupa o involucra todas las partes de una empresa en cierto proceso productivo, bien sea de manera directa o indirecta. Así mismo, es dinámica, lo cual implica un flujo permanente de información, productos y fondos entre las diferentes etapas del proceso productivo (Chopra & Meindl, 2008).

Además de ello, la gestión de la cadena de suministro también involucra transferencia de conocimiento, selección y aplicación de estándares de calidad, promoción para la innovación y por último la implementación de mecanismos de comunicaciones que permitan que la cadena sea eficiente y rápida (Vargas Moreno, 2014).

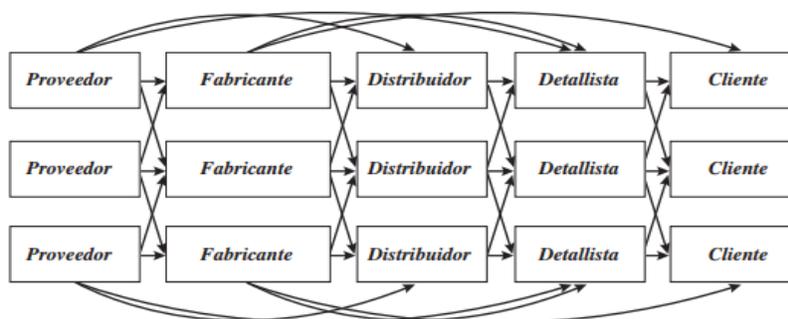


Ilustración 1 Cadena de Suministro Básica

*Fuente:* (Vargas Moreno, 2014)

En la figura 2, se muestra la composición de una cadena de suministro básica. Se observa que todas las partes involucradas entre sí generan flujos de información y productos. Es importante resaltar que cada cadena de suministro con que cuenta cada empresa es única en los procesos que contiene. Su estructura dependerá de las necesidades del cliente y de la estructura de la compañía.

Ahora bien, el objetivo de toda empresa es generar una cadena de suministro eficiente, eficaz, con respuestas rápidas para sus clientes, que permita generar valor tanto para sus clientes como para sus inversionistas. Este valor añadido será expresado como la diferencia entre lo que cuesta el producto terminado para el cliente y los costos en que la cadena incurre para poder cumplir con las demandas y necesidades que este tiene, el cliente (Chopra & Meindl, 2008).

La cadena de suministro se conforma también por el desarrollo de diferentes actividades: la planificación de la demanda, relación con cliente, cumplimiento de pedidos, desarrollo de producto, relación con proveedores y logística inversa (Sablón et al., 2015). Para la correcta ejecución de actividades, la cadena de suministro puede clasificarse en niveles según la planeación: estratégicas, tácticas y operativas (Mula et al., 2010). El modelo estrategia hace referencia a planeación y diseño de la cadena de suministro a largo plazo; el modelo táctico

trabaja horizontes temporales de mediano plazo; y por último, el modelo operativo establece planes entre una y dos semanas enfocados en el orden de las tareas y operaciones (Mula et al., 2010).

### **2.1. Planeación Estratégica**

En la configuración de la estrategia se define cómo serán distribuidos los recursos y qué procesos son los que se deben emplear para que estos recursos sean aprovechados de la mejor forma. Algunas de estas decisiones estratégicas pueden estar relacionadas con la ubicación, subcontratación, almacenaje, distribución y el tipo de sistema de información que se utilizará, entre otras. Es importante resaltar, que la estrategia debe estar articulada con los objetivos estratégicos de la empresa, las restricciones y la capacidad de la cadena de suministro.

### **2.2. Planeación Táctica**

En la configuración de la parte táctica, el primer elemento a tener en cuenta es el tiempo: Mediano Plazo. En la planeación táctica se definen procesos como qué mercados serán atendidos y de qué forma serán atendidos; esto incluye políticas de inventario, marketing, precio, producto, promoción, oportunidades de mercado, ubicación, subcontratación en procesos de producción (cantidad a producir), entre otras.

En esta etapa, las empresas deben promover la integración de la flexibilidad de cadena de suministro con la fase de la estrategia para así lograr optimizar el desempeño de la empresa (Chopra & Meindl, 2008).

Como se observa, al articular todos los procesos con los que cuenta esta etapa, da como resultado las políticas de operación de la compañía, las cuales serán el punto de partida para los procedimientos y/u operaciones a corto plazo.

### 2.3. Planeación Operativa

En la configuración de la parte operativa, el período comprendido es mucho menor frente a la estrategia y lo táctico. En esta parte, se tiene en cuenta períodos de tiempo cortos, en los cuales las compañías toman decisiones respecto a los pedidos de los clientes. Algunos de los procesos que se llevan a cabo en esta parte son establecer fechas de terminación de producción, fechas de entrega de pedido, distribución y surtidos de pedidos, establecer itinerarios de entrega, entre otros.

Con ánimo de brindar productos o servicios que satisfagan las necesidades de los clientes, las empresas han adoptado estrategias y herramientas no solo dentro de la organización, sino a lo largo de la cadena de suministro (Álvarez et al., 2011). Esto se debe a que hoy en día, no existe una competencia entre empresas directamente sino entre cadenas de suministros. De esta manera, se posicionan en mejor lugar aquellas que cumplan con las características de agilidad, rapidez, eficiencia, eficacia y flexibilidad (Álvarez et al., 2011).

El éxito diferencial entre las cadenas de suministro de una empresa u otra recae en la adecuada aplicación de métodos, procesos o procedimientos internos que cada cual desarrolla. Estos, cumplen con un objetivos específicos: apoyar a la cadena de suministro, tener un control de los procedimientos, procurar la mejora de dichos procesos, entre otros.

### 2.4. Articulación de la Planeación

Al articular los tres elementos: la estrategia, la planeación y la operación de una cadena de suministro de forma adecuada, da como resultado un fuerte impacto en la rentabilidad, lo cual conlleva al éxito de la empresa (Chopra & Meindl, 2008).

Por otro lado, es muy importante para las empresas trazar estrategias que permitan un adecuado y conveniente flujo de su cadena de suministros. Para esto, existen prácticas como *Just in Time*, logística inversa y cadenas de suministros sostenibles, que pueden suplir necesidades de planeación, control del flujo de materias primas, inventario, productos fuera de uso, entre otras. Estas prácticas son muy compatibles y cuando una empresa las implementa de manera simultánea, sus recursos como materiales, tiempo y espacio, se verán optimizados, mientras que también reducen el impacto de sus actividades industriales sobre el medio ambiente.

### **2.4.1. Just in time**

*Just in Time* es una herramienta que nació en los años setenta y fue desarrollada e implementada por la empresa Toyota, debido a la difícil situación económica que atravesaban diferentes multinacionales para esa época. Es una herramienta o filosofía de trabajo que promueve el uso de los materiales solo en el momento, lugar y cantidades adecuadas, con un único propósito: satisfacer las necesidades de los clientes sin ningún error o contratiempo (Rojas Vélez & Ortega Pérez, 2014).

Este proceso está enfocado en la mejora de la calidad de los productos y servicios, disminución de materiales residuales, minimización de costos de producción, mejora de la productividad y satisfacer siempre las necesidades de los consumidores. La disminución de materiales residuales es esencial, no sólo para las organizaciones sino para la sociedad.

Por otro lado, al aplicar la estrategia *Just In time* las organizaciones producen solo los elementos que se necesitan, en las cantidades y momento necesarios. De esta manera, optimizan sus recursos y reducen significativamente el desperdicio.

### **2.4.2. Logística Inversa**

Así mismo, la logística inversa es una herramienta que sirve para la planificación y control del flujo de materias primas y productos fuera de uso desde el punto de consumo al punto de origen. Tiene como finalidad permitir a la organización recuperar una parte del valor de los productos fuera de uso. Esto se realiza mediante la reintegración de los mismos en la cadena de suministro, bien sea para reciclar, reutilizar o desechar de una manera responsable (Mendoza, 2013). Así, se puede lograr un menor impacto ambiental y una ganancia económica.

Un ejemplo de lo anterior, Las economías globales crecen y se desarrollan gracias a la economía de consumo, las cuales son representadas por las industrias manufactureras a través de la generación de productos y servicios. Dichos procesos productivos generan un impacto importante en la sociedad en diferentes ámbitos: cultural, económico y ambiental. Este último, el eje ambiental, se ha convertido, a través de los años, en uno de los más importantes. En la actualidad, las empresas buscan estrategias que promuevan la producción limpia. De acuerdo a lo anterior, nace el concepto de Logística inversa. Se puede definir como un proceso continuo. En este proceso, las empresas manufactureras se comprometen al manejo de los productos

originados por las mismas en la totalidad del ciclo de su vida útil. Es decir, se encargan de la recolección, reutilización y disposición final de manera responsable (Balind Cordero, Argüelles Torres, Gómez Hernández, & Mejía Ibarra, 2015).

### **2.4.3. Cadenas de suministro sostenible**

El concepto de cadenas de suministro sostenibles se refiere a la coordinación e integración de procesos interorganizacionales entre los miembros de la cadena (productores de materia prima, fabricantes, operadores logísticos, retail) para cumplir sus objetivos sociales, medioambientales y económicos, y así mejorar el rendimiento económico de largo plazo de la empresa y su cadena

La cadena de suministros sostenible es definida como la integración entre la gestión de materiales, información y flujos de capital con las tres dimensiones que comprende un desarrollo sostenible: económicas, sociales y ecológicas; las cuales son derivadas de las necesidades de los clientes (Feitó Cespón, Cespón Castro, & Rubio Rodríguez, 2016).

Para poder desarrollar una cadena de suministro sostenible, es necesario que las organizaciones presentes en ella coordinen esfuerzos para reducir el impacto de sus operaciones en el medio ambiente. Es decir, desarrollando estrategias para generar menos residuos (*just in time*, por ejemplo), optimizando el uso de recursos naturales, desarrollando fuentes de materia prima sostenibles en el tiempo, incrementando el uso de fuentes de energía renovable, entre otras (Rodríguez, 2015).

Para esto, debe haber integración entre los procesos organizacionales. Deben estar incluidos todos los miembros de la cadena, como productores o proveedores de materia prima, fabricantes, operadores logísticos, para cumplir sus objetivos sociales, ambientales y económicos. Así se logra mejorar el rendimiento económico a largo plazo de la empresa y su cadena.

Un ejemplo de lo anterior, actualmente, las empresas desarrollan un enfoque innovador. Este enfoque permite relacionar el componente ambiental de las compras con el financiero-económico. Así, se observa que a través de la inserción de dicho componente ambiental se presenta una mejora significativa en la eficiencia en cuanto a gestión de compras se refiere (Vargas Moreno, 2014).

### 3. DIAGNÓSTICO DEL OBJETO DE ESTUDIO

La cadena de suministro de Bimbo se caracteriza por su gran complejidad. La organización cuenta con un gran número de plantas y de diferentes líneas de productos que le han permitido, entre otros importantes factores, alcanzar una amplia cobertura en el mercado. A pesar del nivel de dificultad en la gestión de la cadena de valor, Bimbo se ha caracterizado por una buena ejecución de actividades que permiten el cumplimiento de los objetivos y un reconocimiento por las buenas prácticas, teniendo como base la sostenibilidad (Informe Integrado de Gestión, 2014).

La cadena de valor de Bimbo se compone de varias actividades claves como son: abastecimiento, producción, distribución y ventas, marketing, clientes y servicio post-venta (G. Bimbo, Cadena de Valor, 2016). Sin embargo, el presente informe se enfoca en las actividades de abastecimiento, producción y distribución, las cuales se observaron y analizaron más de cerca durante la visita a la planta de producción de Bimbo en la ciudad de Veracruz.



Ilustración 2 Cadena de Valor Bimbo

*Fuente:* (G. Bimbo, Cadena de Valor, 2016)

La empresa enfoca todos los procesos hacia un desarrollo sostenible en las diferentes partes de la cadena de suministros. Así mismo, actualmente cuenta con 33 proveedores auditados de materia prima, 167 plantas en 22 países, más de 52 mil rutas de distribución con 1000 CEDIS, más de 10 mil productos y más de 100 marcas y más de 2.4 millones de puntos de venta (G. Bimbo, Cadena de Valor, 2016).

## 2.1. Proveedores y Abastecimiento

El proceso de abastecimiento de Bimbo tiene como base el fortalecimiento de las relaciones con sus proveedores y busca la implementación de prácticas sostenibles para el medio ambiente. Un ejemplo de estas actividades son utilización de empaques degradables, la integración de más proveedores en uso de palma de aceite, y otro gran número de proyectos que busca mejorar las prácticas de sus proveedores (Informe Integrado de Gestión, 2014).

Por otro lado, para controlar el cumplimiento de los estándares, existen auditorías a sus proveedores basadas en el indicador internacional NOIS<sup>1</sup> y las certificaciones avaladas por las *Global Food Safety Initiative* (GFSI)<sup>2</sup>. Esto le permite una producción responsable alcanzada a través de la inocuidad de los productos. (Informe Anual, 2015)

La selección de proveedores se hace de manera rigurosa. La empresa busca satisfacer su política de compras, la cual se basa en el seguimiento del comportamiento de precios, inventarios, calidad de los productos y cobertura (G. Bimbo, Cadena de Valor, 2016). Este proceso es también esencial debido a que Bimbo busca contratos a largo plazo, asegurando de esta manera tener suministro oportuno de materia prima y crear relaciones duraderas, sin olvidar la política de calidad que se ve directamente influenciada por los proveedores.

Uno de los requisitos al momento de seleccionar los proveedores es la cercanía a las plantas. La empresa busca que los proveedores seleccionados sean locales. Este aspecto permite el crecimiento de la economía local y la reducción en el tiempo de abastecimiento, lo cual es vital en el proceso productivo y más aún cuando se trata de productos perecederos. Un ejemplo de esto se encuentra en la harina de trigo, la cual es suministrada por molinos locales y es el principal material para la producción (Moreno et al., 2015).

---

<sup>1</sup> NOIS: es un indicador de desempeño que mide el nivel de negociación, operación, innovación y suministro.

<sup>2</sup> GFSI: en español Iniciativa Global en Inocuidad Alimentaria, es una iniciativa voluntaria de la industria mundial de alimentos para mejorar los métodos que garantizan alimentos inocuos y para afianzar la confianza a nivel local, regional y global.

## **2.2. Producción**

Actualmente, Bimbo cuenta con 144 plantas que se encargan de satisfacer los diferentes niveles de demanda de los mercados en los que se encuentra. La producción de Bimbo se distribuye en diferentes partes del mundo, cuenta con plantas en México, Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, Centro América y Sur América, aplicando modelos productivos similares en cada una de ellas.

Las plantas del Grupo Bimbo se ubican en zonas estratégicas que permiten el abastecimiento de los mercados más próximos a esta. De esta manera, la distribución de las plantas donde opera Bimbo se realiza en función del mercado del cual se encargarán de abastecer.

En el proceso de producción de Bimbo se identifican determinadas técnicas que permiten mantener los niveles de producción de forma eficiente, teniendo en cuenta también los estándares de calidad que son primordiales para brindar satisfacción al cliente. Entre las principales características o técnicas utilizados en el proceso productivo se encuentran estandarización de procesos, producción continua y estándares de calidad. Es importante mencionar que existe una visión unificada que permite cumplir los objetivos y mejorar los resultados.

## **2.3. Altos Niveles de Calidad**

Los procesos de las organizaciones tienen estándares de calidad que se deben cumplir. Los estándares de operación y las características de calidad de los productos son definidos para cada etapa del proceso. Es necesario que exista una constante revisión y monitoreo. Todos estos esfuerzos están regidos bajo la certificación de sus procesos bajo la norma ISO 9001<sup>3</sup>. Actualmente, el Grupo Bimbo cuenta con varias operaciones con certificaciones validadas por organismos internacionales en líneas de pan blanco, pastelería, tortilla de maíz y de harina.

Para evitar el error dentro de la línea de producción, se realiza una revisión y control de prácticas y materiales por parte del personal durante las diferentes partes del proceso (Servitje, 2009, p. 191). En las líneas, los propios operadores controlan la calidad con apoyo continuo por

---

<sup>3</sup> ISO 9001: es una norma internacional que se aplica en las empresas para garantizar la calidad dentro de los sistemas de la empresa, asegurando las buenas prácticas administrativas y la mejora de la calidad de productos o servicios.

parte de supervisores específicos atendiendo. Se puede observar de esta manera que existe un sistema descentralizado de toma de decisiones y responsabilidades autónomo.

Así mismo, cuando el producto pasa a estado terminado, los responsables del control de calidad son los propios empleados de las áreas de despacho de mercancías y los vendedores.

#### **2.4. Producción Constante**

La constante producción es indispensable para poder satisfacer los altos niveles de demanda con los que cuenta la empresa. Para poder cumplir con los objetivos de venta y satisfacción del cliente, el proceso de producción se caracteriza por llevarse a cabo en plantas con tecnología industrial que permite un proceso de producción sin detención en la operación, durante ningún momento del día, exceptuando para limpiezas y mantenimiento del equipo o la planta.

Esta producción sin detención, permite explotar al máximo la capacidad de la planta, aumentando la productividad, el número de unidades trabajadas por día y por ende la rentabilidad de la empresa.

#### **2.5. Estandarización**

Con respecto a los procesos de producción, es importante resaltar que son altamente estandarizados y existe baja intervención del personal durante su curso. De esta manera, se busca reducir el riesgo de error, contaminación de los productos y tiempos de producción.

A pesar que el personal dentro del proceso productivo es limitado, son indispensables para el cumplimiento y revisión de los estándares de calidad en cada etapa del proceso productivo. Ya que crean una mezcla ideal entre control de calidad, estandarización y continuidad en la línea de producción (Informe Integrado de Gestión, 2014).

## 2.6. Distribución

Bimbo ha trabajado fuertemente en el proceso de distribución buscando optimizar los procesos y aumentar la cobertura del mercado. Para esto, las plantas están ubicadas de manera que puedan abastecer los mercados más próximos a esta. La organización considera que la red de distribución con la que cuenta actualmente es una ventaja competitiva fundamental de la estructura del negocio. Esto debido a que dicha red permite incorporar y articular las plantas con los puntos de venta, articulando las diferentes actividades como es la producción, distribución y devoluciones como se muestra en el gráfico.

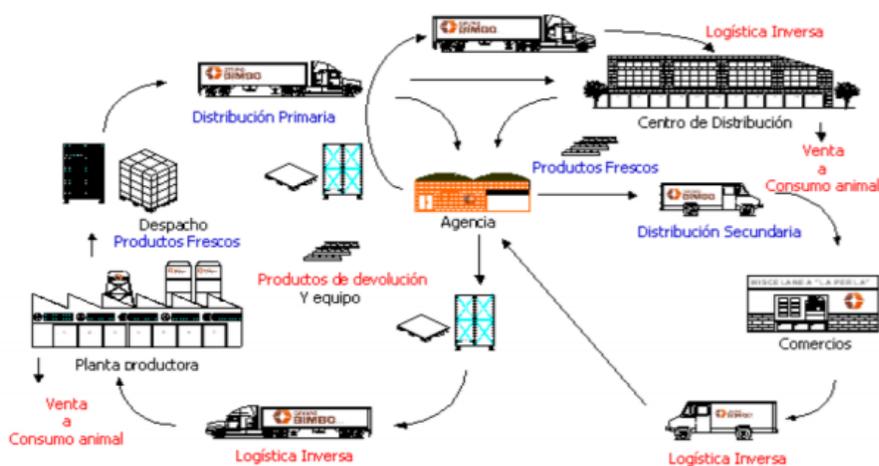


Ilustración 3 Modelo de Distribución Bimbo

*Fuente:* (Reporte Anual de Bimbo. Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. 2010)

La distribución es una actividad vital para Bimbo. Debido a que, al trabajar con productos perecederos cuentan con un tiempo de consumo corto. Un ejemplo de esto es el pan blanco, el cual tiene un tiempo de consumo de 15 días desde la producción, por lo cual la manipulación debe ser muy cuidadosa, eficiente y efectiva. La forma en que Bimbo ha optado por reducir el riesgo es a través de la adquisición de una flota de camiones propia, permitiéndoles tener un control sobre los tiempos de entrega y manipulación del producto.

Así mismo, el proceso de distribución de Bimbo se caracteriza por ser un sistema dual. Es decir, la empresa cuenta con más de un sistema de distribución. Bimbo cuenta con varias rutas para llegar al mismo consumidor final, generando una distribución masiva y permitiendo

que el consumidor final encuentre los productos todo el tiempo y en todo lugar (Casanova, 2009). Esto aumenta la cobertura a nivel mundial.

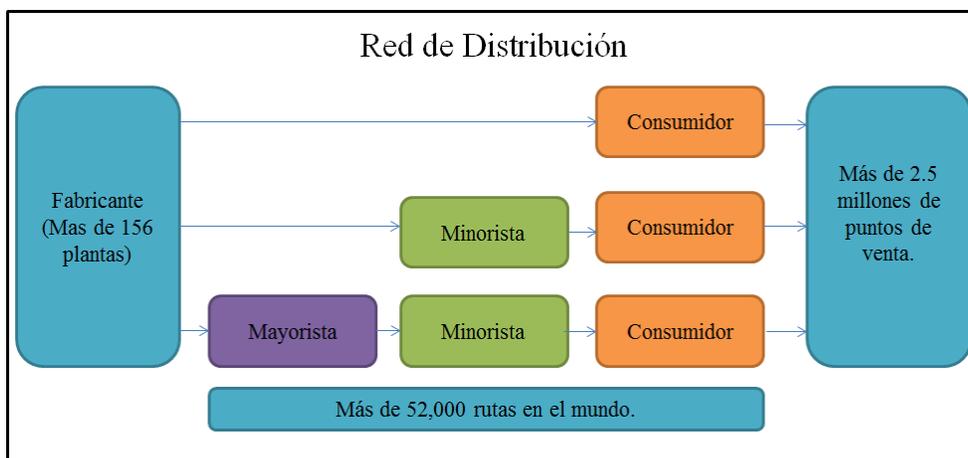


Ilustración 4 Red de Distribución Bimbo

*Fuente:*(G. Bimbo, Cadena de Valor, 2016)

Bimbo ha buscado la excelencia en sus procesos a través de la implementación de técnicas sencillas pero precisas y sustentables que permiten reducir el riesgo, aumentar el control del proceso productivo y que beneficien las diferentes partes de la cadena de valor. El éxito en la implementación se refleja directamente en la participación y reconocimiento de la empresa en el mercado. Si existe una buena distribución aumenta la penetración de mercado y la posibilidad de satisfacer las necesidades específicas del cliente (Servitje, 2009, p. 18-25).

## 4. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Un problema científico es la expresión del desconocimiento en la ciencia. Cada tipo de investigación tiene sus propias clases de problemas, objetivos y métodos; así mismo, cada uno tendrá un proceso específico mediante el cual intentará resolver los problemas inherentes a ese tipo de investigación (Víctor Patricio Díaz-Narváez, 2016) De acuerdo a ello, se pueden encontrar diferentes tipos de investigaciones, entre las más comunes se encuentran la exploratoria, descriptiva y explicativa. Este proyecto es de tipo explicativo y descriptivo.

En primer lugar, se tomará en cuenta la metodología de la investigación explicativa. El proyecto se enfoca en dar explicación a un fenómeno, hecho o circunstancia, en qué condiciones se está desarrollando, bajo qué variables y la relación de estas variables. (Víctor Patricio Díaz-Narváez, 2016)

Por otro lado, también se basará en la metodología de investigación de tipo descriptivo. Esto teniendo en cuenta que se va a especificar las propiedades importantes del fenómeno a estudiar, sus características, eventos y comportamientos que influyen sobre él; así mismo, se busca medir y evaluar diferentes aspectos del mismo, seleccionando conceptos y variables para estudiar (Hernández, Fernández y Baptista, 2006)

De acuerdo a lo anterior, los aspectos metodológicos de la investigación se subordinan a las diferentes técnicas para la recolección de información de acuerdo con el método. Algunos de las técnicas utilizadas en el presente proyecto son: revisión de literatura, análisis de contenido, las encuestas, las entrevistas, la observación, entre otras.

### 4.1. Observación

La mayoría de las ciencias que buscan investigar cierto proceso o fenómeno, usan la observación para explicar o comprender mejor ese hecho o circunstancia que se desea descubrir o investigar. Cuando se observa cierto problema se enfoca la atención en un objeto, proceso o comportamiento para interpretarlo en su contexto y darle un significado, a este proceso de

interpretación se le conoce como registro de información no sistemático (Ferreyro, Longhi, & Ana Lía De, 2014).

Al hacer una observación sistemática, es necesario que se realice una recolección de datos planificada, controlada y relacionada en función a la investigación. Así mismo, es necesario un registro de los comportamientos tal y como estos ocurren. Es importante ya que al contar con información o datos específicos se puede lograr recrear posteriormente el escenario investigado.

Existen dos tipos de proceso de observación, observación en situaciones naturales y observación de experimentos de campo. Para este estudio, se usará la observación en situaciones naturales. Esto teniendo en cuenta que dichas observaciones registran los hechos en el momento y lugar que estas están ocurriendo, sin intervención o control del ambiente y variables intervinientes (Ferreyro, Longhi, & Ana Lía De, 2014).

Además de ello, el rol por parte de los investigadores en este estudio será un rol participante. Es decir, se llevará a cabo una observación participativa. De esta manera, el investigador no se mantendrá al margen sino que hará parte de la situación, registrando todo tipo de datos y comportamientos observados.

En cuanto a la estructuración del instrumento para la recolección de datos se refiere, el tipo de registro utilizado será el No sistemático. Esta técnica corresponde a estudios de tipo exploratorio, en donde la descripción se hace mientras los hechos están ocurriendo o a posteriori. (Ferreyro, Longhi, & Ana Lía De, 2014).

De acuerdo a ello, el instrumento que se utilizará es el diario de campo. El cual se puede definir como un cuaderno de notas, en donde se consigna todo lo observado en el momento exacto que está ocurriendo el hecho el cual se pretende analizar. Es importante señalar que se optó por el diario de campo ya que es una técnica que permite modificaciones y enriquecimiento durante el proceso investigativo, de acuerdo a como los hechos van ocurriendo. Además, es necesario aclarar que después de observar, el siguiente paso importante es el de interpretación de los datos registrados.

## **4.2. Entrevista**

La entrevista es una técnica de investigación que implica una interacción entre dos partes, el entrevistado y el entrevistador. Gracias a esto, se presenta una transacción en donde el

primero de ellos, el entrevistado, suministra la información y el segundo, el entrevistador, busca la información por medio de una interacción entre ambas partes.

Así mismo, es un diálogo iniciado por el entrevistador con un propósito específico: obtener información relevante sobre un fenómeno en particular. El punto focal de la entrevista es tratar el contenido de los objetivos de la investigación por medio de la descripción, predicción o de explicación sistemática del fenómeno (Ferreyro, Longhi, & Ana Lía De, 2014).

Al usar este tipo de técnica, se busca conocer lo que piensa y conoce una persona frente a un tema en específico y, con base a esto, relacionar diferentes variables con el fin de probar, verificar o reestructurar una hipótesis.

Se pueden encontrar diferentes tipos de entrevista. Para el caso de este proyecto en específico se usará la entrevista informal y se aplicará a los diferentes actores que participan en el proceso estudiado.

En conclusión, las metodologías a implementar para el desarrollo de la investigación serán mediante investigación de campo, mediante la asistencia a UPAEP, entrevistas informales, notas de campo y bitácoras durante la visita a la planta de la empresa Bimbo, así como la revisión de documentos relacionados con la innovación de la cadena de suministros y otras fuentes literarias.

## 5. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS HALLAZGOS

A través de la visita e investigación realizada a la empresa Bimbo, se identificaron algunas de las prácticas implementadas en sus procesos. Estas prácticas llevadas a cabo por la compañía, tienen repercusiones directas en la producción, rentabilidad y buena imagen de la misma; así, han permitido a Bimbo tener el éxito que tiene en el mercado.

### 5.1. Just in Time

La técnica *Just in time* es de gran relevancia en la gerencia y estrategia del Grupo Bimbo. Se caracteriza por la implementación de prácticas que busca la reducción de desperdicios; esto mediante la producción de solo lo necesario, en las cantidades y en el momento indicados (Javadian, 2013, p.8).

En el caso de Bimbo, se busca mantener la frescura en todos sus productos. Para esto, se ha basado su modelo de producción en la estrategia *Just in time*. Esto ha permitido una gestión más eficiente de los recursos. El sistema de operaciones de Bimbo, solo inicia la producción cuando el cliente pone la orden. De esta manera se impide la acumulación de inventario con posibilidad de caducar, permitiendo proveer de un producto fresco con altos estándares de calidad.

Sin embargo, es importante resaltar que Bimbo cuenta con un inventario de reserva. Esto en caso que surjan órdenes de compra inesperadas o problemas de la línea de producción. Este inventario de reserva permite tener un tiempo de respuesta ante las adversidades y reduce la pérdida de clientes.

La implementación de la técnica *Just in Time* tiene beneficios en diferentes indicadores de la empresa. Se puede ver reflejada en reducción del inventario, que es vital para la reducción de costos de la empresa, minimiza las pérdidas en productos por obsolescencia y caducidad, y finalmente, permite una mejor planeación de la capacidad, ya que la producción se realiza sobre pedido (Javadian, 2013, p.13-15). Por otro lado, cuando se trabaja sobre ordenes, no existe la posibilidad de estar invirtiendo los recursos en productos que no generen valor, es decir, solo se produce para satisfacer ordenes que ya están compradas.

## 5.2. Más Reutilización-Menos Desperdicio

Actualmente, existe una constante y creciente preocupación sobre el impacto que tiene las actividades industriales, entre otras actividades humanas, sobre el medio ambiente. Diferentes empresas han reaccionado a esta, optando por la utilización de técnicas que permitan mitigar la secuela de sus actividades. Una manera es mediante la reutilización de materiales. De esta manera, se busca alargar la vida útil de un producto, esto es, lograr aprovechar al máximo un material o producto antes de tirarlo y sustituirlo por uno nuevo (Abdul, 2014).

Con respecto a la reutilización, en el caso de Bimbo, se han implementado algunas técnicas innovadoras. Existen procesos en los cuales se desperdicia el agua, por ejemplo, en el lavado de la maquinaria. Por esto, se han implementado técnicas que recolectan el agua después de lavar las maquinarias para ser purificada y posteriormente implementada en otras partes del proceso, excepto como insumo productivo.

Por otro lado, el producto defectuoso o migas de pan que caen al piso durante el proceso productivo, es recolectado y almacenado para ser vendido a los ganaderos como alimento para sus animales. De esta manera se están obteniendo ingresos no operacionales de una forma no convencional sin generar costos adicionales a la operación y eliminando la pérdida de insumos que no puedan ser vendidas al cliente final.

Otra estrategia de reciclaje llevada a cabo con éxito es la campaña que llevan en conjunto con TerraCycle. La estrategia y alianza con TerraCycle permite la recolección post consumo de empaques, bolsas y envolturas de productos como el pan y confitería. Recientemente se realizó una expansión hacia las categorías: pan dulce, dulces y chocolates. De esta manera, se ha logrado recolectar más de 1.1 millones de unidades de las tres categorías, superando las 10 toneladas de bolsas y envolturas que ya no están contaminando al entorno y han sido transformadas en materias primas para uso en la producción de artículos de plástico; así mismo, se ha sumado a las recolecciones 1.1 toneladas de bolsas de pan de empaques de pre consumo obsoletos. Para lograr esto, se cuenta con un total de 2,291 equipos (Grupo Bimbo, 2013).

Por otro lado, con respecto a la disminución del desperdicio se implementan estrategias para una gestión eficiente de los materiales. Es por esto que la empresa está en constante innovación de tecnologías sustentables que permiten reducir el impacto en el medio ambiente sin comprometer la calidad del producto.

Entre las estrategias se encuentra principalmente la Estrategia de Optimización de Empaques en 2013, iniciada en México. Mediante su implementación, se logrando la reducción de plástico de empaques de Bimbollos 450 g (13% reducción) y Tortillinas 10 piezas (19% reducción); en Estados Unidos se mejoró la calidad de las bolsas, reduciendo 13% de cantidad de plástico en más de 500 presentaciones; en Latinoamérica, se logró en Brasil la reducción de 19% de espesor en seis presentaciones y en Chile la reducción de 6% en dimensiones de nueve presentaciones (Grupo Bimbo, 2013). El resultado para 2013 fue de una reducción de cerca de 960 mil kilogramos de empaques plásticos, lo que equivale a la reducción de 1,600 toneladas de dióxido de carbono emitidas al ambiente.

Otras iniciativas también incluyen la búsqueda de nuevas alternativas para los empaques. Por ejemplo, en el 2013 en México, se sustituyó el poliestireno por un material más amigable con el medio ambiente, que siguiera con los altos estándares en términos de calidad, seguridad alimenticia y precio. Este empaque está compuesto principalmente de fécula de maíz y el tiempo de desintegración se ha reducido de 500 años, tiempo normal del plástico, a un promedio de entre 90 y 240 días.

La implementación de las diferentes técnicas y estrategias en los proyectos de la compañía, ha traído beneficios, naturalmente, para el medio ambiente; y también beneficios organizacionales que no se habían contemplado como son disminución del costo de manejo de basuras, posibilidad de nuevos negocios, reducción de la contaminación del aire y del agua, entre otros.

Se puede evidenciar en la manera en que la empresa ha logrado reducir y reutilizar los materiales residuales de sus productos. El total de residuos reciclado por el Grupo Bimbo en 2013 fue de 147.902 toneladas, es decir, el 91.41% de los residuos generados por todas las organizaciones. Incluso, ahora cuenta con un material de empaque que se produce con materias primas y procesos sustentables. Esto como resultado de investigación y compromiso del Grupo Bimbo, que ha declarado está decidido a continuar.

### 5.3. Extensión de la Sostenibilidad

Es evidente como las organizaciones han notado la importancia de tener buenas relaciones con el medio ambiente, la economía y la sociedad; es por esto que buscan crear beneficio para todas las partes involucradas directa o indirectamente con sus actividades (Endesa, 2010, p. 7). Entre la búsqueda de este beneficio, se encuentra la realización de actividades sostenibles. Cuando se habla de sostenibilidad, se hace referencia a la implementación de técnicas que permitan el desarrollo de actividades con un menor impacto en el medio ambiente o entorno. Entre estas actividades se encuentra el uso eficiente de recursos y la reutilización y reducción de materiales.

Por otro lado, estas actividades deben tener un impacto social. De esta manera, se busca la mejora de la calidad de vida y condiciones de la región. Esto se logra mediante el desarrollo del capital humano y creación de empleos con condiciones dignas, que ayudan a su vez a mejorar el estado económico de la región y/o país (Garzón, 2014).

En Bimbo, se busca extender las buenas prácticas a lo largo de la cadena de valor, desde los proveedores hasta los clientes. Busca crear beneficios y mejores condiciones para los *stakeholders*. Actualmente, Bimbo cuenta con proyectos de certificación de proveedores con técnicas que reduzcan el impacto en el medio ambiente. Así mismo, a nivel regional se está investigando el impacto de los proveedores de papa y leche sobre la naturaleza; con esta información se quiere encontrar posibles soluciones o formas de mitigar el impacto ambiental (Informe Anual Integrado, 2014). Adicional a esto, se realizan auditorías a los proveedores con el fin de mejorar la calidad de los productos y procesos, mediante capacitaciones que buscan la mejora conjunta; esta práctica está implementada con los proveedores del ajonjolí para mejorar el producto a entregar (Informe Anual Integrado, 2014).

Dentro de la producción, se tienen diferentes acciones en busca de la sostenibilidad que ha implementado Bimbo. Entre las principales acciones se encuentra un programa de transporte limpio, cuyo objetivo es disminuir los gases de efecto invernadero y los contaminantes en el aire mediante un consumo menor de combustible; por otro lado, se busca la implementación de plantas sin calderas mediante la utilización de calentadores eléctricos (Informe Anual Integrado, 2014). Para controlar todas estas nuevas operaciones, se implementó un Centro de Gestión

Energética que busca crear planes de acción que reduzcan el impacto ambiental (Informe Anual Integrado, 2014).

Desde 1991 el Grupo Bimbo ha formalizado su compromiso con el uso responsable de recursos naturales en sus procesos de producción y distribución; para esto, ha desarrollado planes, programas y políticas. Entre ellos, implementó un sistema de gestión ambiental en sus plantas en México, también lanzó un programa mundial Comprometidos con el Medio Ambiente (Pilar Planeta), se unió a Consumer Goods Forum y firmó la Declaración de Bosques de Nueva York y el Pacto Mundial de las Naciones Unidas (Grupo Bimbo, 2015).

Entre sus últimos proyectos puestos en funcionamiento, podemos encontrar que en 2015, anunció el lanzamiento de una política de abastecimiento responsable de aceite de palma, buscando así fortalecer sus compromisos con el medio ambiente, manteniendo una cadena de suministro global transparente. La política consiste en tener un mapeo del ciclo de obtención del aceite de palma. De esta manera, se observará desde las plantaciones de origen hasta su abastecimiento.

Así mismo, la empresa exige a los proveedores compromiso con la producción y suministro de fuentes que cumplan ciertas políticas. Entre estas políticas se incluyen la no deforestación, la no explotación de los pueblos indígenas, trabajadores y comunidades locales y la trazabilidad. La empresa toma medidas con respecto al incumplimiento de estas políticas como la no renovación de contratos (Grupo Bimbo, 2015).

Con respecto a la comunidad, se tienen diferentes enfoques; entre ellos se encuentran la promoción de buena salud, de actividad física, conservación del medio ambiente, educación y desarrollo comunitario. Estas actividades se llevan a cabo mediante proyectos de donativos y contribuciones a fundaciones, de esta manera, se logra llegar a los sectores más vulnerables; esto se lleva a cabo no solo en la comunidad de México sino en los diferentes países en los que tiene presencia la empresa actualmente (Informe Anual Integrado, 2014).

Los diferentes grupos de interés son parte esencial de las empresas porque son los que permiten que las actividades puedan llevarse a cabo, por lo cual es necesario la retribución como forma de agradecimiento que permita la mejora y crecimiento conjunta de los diferentes miembros de la sociedad.

#### **5.4. Reducción de Lead Time**

El Lead time es la duración o tiempo promedio que tiene un proceso, como la producción, tiempo de abastecimiento o distribución de los productos. El manejo adecuado de este tiempo es parte fundamental, esencial y primordial en el Grupo Bimbo. En la empresa, significa aumento de beneficios que se pueden reflejar en diferentes aspectos o indicadores importantes que miden la rentabilidad de la misma.

Para lograr un lead time satisfactorio, el Grupo Bimbo tiene diferentes estrategias. Por ejemplo, ha aplicado tecnologías que facilitan la integración de todas las actividades que abarca la cadena de suministro, desde la recepción de materiales hasta la entrega de productos.

Entre estas estrategias, se encuentra la auditoría de proveedores, que le permite contar con proveedores confiables y con calidad; también la agilización de procesos por medio de sistemas y líneas de producción automatizadas, que permiten la producción constante; y un manejo interno del proceso de distribución, contando con una flota de camiones propia que permite eliminar intermedios.

La distribución es un proceso donde el manejo adecuado del tiempo es fundamental. Para esto, Bimbo cuenta con una flota de camiones propia. Si bien esto eleva un poco el costo de transporte, permite por otro lado satisfacer al cliente de forma más efectiva y eficiente. De manera que la compañía encuentra que es preferible tener un nivel de servicio elevado, que permita tener una buena imagen de la marca en la mente de los clientes, aunque signifique un elevado costo de transporte.

#### **5.5. Proveedores Locales**

La elaboración los productos del Grupo Bimbo, se rige bajo estrictos estándares o criterios selección de proveedores que garantiza la calidad en los productos. De esta manera, se asegura una producción exenta de irregularidades en los procesos. Para esto, los proveedores tienen un papel fundamental en la cadena de valor. Bimbo considera a sus proveedores como socios estratégicos y tiene como política contar solo con aquellos que cumplan con estándares que garanticen la obtención de materiales y/o servicios que permita proporcionar el mejor producto al consumidor final y ser competitivos internacionalmente.

Entre los factores que intervienen en el proceso de selección de los proveedores que abastecerán a Bimbo, se encuentran competitividad en su precio, desempeño en entrega (cantidad y oportunidad), calidad en innovación y el programa de auditoría de proveedores.

De igual manera, considera importante contribuir con su desarrollo, así como con el desarrollo económico y social de las comunidades donde operan. Es por esto que siempre buscan trabajar con proveedores locales (Grupo Bimbo, 2012). Por ejemplo, el principal insumo utilizado por Bimbo en sus procesos productivos es la harina de trigo y se adquiere principalmente de molinos locales (Moreno, Silva, Demarini, Piña y Grau, 2015).

Es igualmente una ventaja para la empresa, ya que Bimbo ubica sus plantas de producción de manera estratégica, en función abastecimiento de mercados, lo que permite a los proveedores cumplir con las fechas y requerimientos de los clientes; teniendo una repercusión positiva en el costo de transporte y niveles de servicio.

## **5.6. Líneas de Producción Automatizada**

El Grupo Bimbo cuenta con plantas de producción que permiten llevar a cabo procesos de producción automatizados para cada línea de producto, además, cuentan también con un exigente sistema de operación y control en el proceso productivo para que este sea eficiente. Algunas plantas de producción cuentan con un sistema especial que permite la programación del proceso de producción (Hostos y Salgado, 2012).

Sin embargo, existe cierta falta de homogeneidad en los procesos en diferentes plantas, es decir, las tecnologías implementadas pueden ser prácticamente artesanales o especializadas en cada tipo de producto. Por ejemplo, en las plantas de Tenjo y Yumbo, en Colombia, se maneja un sistema de producción en línea y automatizado casi totalmente; mientras que en Soledad e Itaguí, Colombia, se manejan procesos más manuales (Estacio, 2007).

De esta manera, la mayoría de plantas maneja la forma de producción específica; en la que el producto nunca deja de moverse a través de la línea, evitando de esta manera líneas de espera que se pueden tornarse en cuellos de botella. Esto permite producir a mayor velocidad y volumen, garantizando la máxima utilización del sistema (Estacio, 2007).

Esto puede ser claramente observado en el proceso de producción de los Gansito de Marinela. El primer pedido de Gansitos que fabricó Marinela en 1958 fue de 500 unidades y llevó ocho horas de trabajo, ya que anteriormente el proceso de elaboración era realizado principalmente de manera artesanal. Posteriormente el proceso fue mecanizado y actualmente se encuentra automatizado (Servitje, 2009). Es evidente como la empresa ha evolucionado, ya que en 2015 el Grupo Bimbo inauguró la planta panificadora más innovadora de Europa en 2015. La planta cuenta con la línea de producción de pan de molde más rápida del mundo, la cual tiene una capacidad de producción de 15.000 panes por hora. La empresa se caracteriza por mantener vigente y en constante innovación para el consumidor. La planta cuenta con la tecnología industrial más moderna de alto rendimiento, sin dejar de lado las medidas de sustentabilidad ambiental que permiten reducir el impacto de sus operaciones (Grupo Bimbo, 2015).

Así mismo, se puede evidenciar el compromiso de la empresa con la innovación en el nuevo centro para la producción de pan en el Polígono de Miralcampo en Azuqueca de Henare, Guadalajara. La planta contará con una línea altamente automatizada y un almacén logístico que será el Centro de Expediciones de la zona centro. Se dice que esta planta hace parte del plan de transformación industrial para 2020, el cual tiene como objetivo modernizar el actual proceso productivo a través de la automatización de distintas operaciones (Europa Press, 2013).

De esta manera, los procesos de producción de la empresa son constantes, no se ven truncados y están siempre en funcionamiento. Esto se refleja en una mayor capacidad de producción, lo que le permite al Grupo Bimbo suplir y satisfacer las demandas de sus clientes.

## **5.7. Cumplimiento de Estándares Calidad**

Las empresas del Grupo Bimbo han demostrado que sus actividades están basadas en sus valores fundamentales: frescura del producto y calidad del servicio. El Grupo ha fortalecido sus sistemas de calidad en función a esto. De esta manera, han logrado garantizar la inocuidad y consistencia de sus productos. Es por esto que han obtenido certificaciones y reconocimientos nacionales e internacionales que avalan la efectividad de dichos sistemas.

Entre estas certificaciones y reconocimientos pueden enunciarse BRC (British Retail Consortium), HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points), TIF (Tipo Inspección

Federal), BASC (Business Alliance for Secure Commerce), C-TPAT (Custom Trade Partnership Against Terrorism), INDUSTRIA LIMPIA y la Certificación KOSHER (Grupo Bimbo, 2013).

Los productos están elaborados bajo los estándares de calidad más estrictos. Para esto, Bimbo cuenta con un Modelo de Gestión basado en los principios universales de “Calidad Clase Mundial” como son el enfoque al cliente, compromiso del personal, enfoque en procesos y gestión, mejora continua y relaciones mutuamente beneficiosas con proveedores. Este modelo ha sido implantado en todas las operaciones y sirve de base para el reconocimiento de su calidad.

Esto se puede observar en la manera que sus plantas se encuentran certificadas con la Norma Mundial de Seguridad en Alimentos avalada por el Global Food Safety Initiative (GFSI). Así mismo, las operaciones en México y Bimbo Bakeries USA (BBU) se encuentran certificadas con la Norma Mundial de Seguridad Alimentaria British Retail Consortium (BRC), la cual está plenamente avalada por el GFSI. De igual manera, cuentan con más de 200 procesos certificados bajo estos lineamientos de estándares de calidad internacional, incluyendo todas las variedades de Pan Blanco, Bollería SALADA, Tortillas de Harina y Maíz, pastelitos, galletas, botanas, gomas, chocolates, entre otros (Grupo Bimbo, 2013).

Mediante las diferentes certificaciones y avales que ha recibido la empresa, pueden demostrar y garantizar a sus clientes que sus productos son frescos, que sus sistemas son efectivos y su servicio es de calidad.

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El panorama actual en el mercado nacional e internacional está regido por complejos procesos de negociación. El mercado es muy competitivo y las organizaciones deben estar en constante adaptación, mejoría e innovación para mantenerse vigentes y reconocidas entre los consumidores.

Así mismo, las organizaciones, entre ellas el Grupo Bimbo, deben afrontar los riesgos que trae consigo el proceso de globalización. Los cambios políticos, culturales, la apertura económica, entre otras transformaciones que ha sufrido el panorama económico, financiero y social, han obligado a las organizaciones a cambiar también.

Para esto, es necesario y responsabilidad de todos generar investigación, discusión, crítica y análisis de parte de expertos, científicos (sociales, económicos, humanistas, etc.), universidades, naciones y de la sociedad en general.

Sin embargo, estos cambios y transformaciones han traído consigo también desarrollo. El gran reto consiste entonces en tratar de asumir el desarrollo desde otra perspectiva, en donde Estado y mercado logren alcanzar un equilibrio dentro de un escenario globalizado. Como se puede observar, existen ventajas y desventajas en la parte logística y de distribución de una empresa como Bimbo, pero depende de cada organización sacar lo mejor de cada negociación y estimular la productividad mediante acuerdos eficaces que se logren mantener con el tiempo.

La administración y la logística de las organizaciones deben ser entendidas como sistemas integrales complejos, dotados de diferentes recursos físicos, financieros y talento humano, con estructuras organizacionales básicas que requieren ser gerenciadas mediante los procesos de planeación, organización, dirección y control.

Teniendo en cuenta lo anterior, así como la investigación realizada y expuesta en este informe, se puede concluir que las organizaciones se encuentran en constante competencia y deben encontrar e implementar técnicas y estrategias para asumir riesgos y mantenerse vigentes y competitivos en el mercado.

Cabe destacar que las técnicas y estrategias que Bimbo implementa en sus procesos son fundamentales para su éxito. Ya que le permite una óptima administración de sus recursos y mantenerse competitivos en el mercado.

Es importante también tener en cuenta el impacto que las actividades industriales tienen sobre los diferentes ámbitos, no solo el económico, sino el social, ambiental y sobre el desarrollo de las comunidades.

De esta manera, es importante que las organizaciones y empresas lleven a cabo prácticas sostenibles, que se responsabilicen sobre el manejo de sus desperdicios y traten de reducirlos al máximo. Esto traerá beneficios sobre la economía de la compañía también a la vez que se cuida el medio ambiente.

Por otro lado, son muy significativos los aportes que Bimbo ha realizado a la comunidad. Entre ellos se encuentran la contratación con proveedores locales, el cumplimiento de estándares de calidad, sus esfuerzos en hacer su cadena de suministros sostenible y el manejo responsable de sus residuos, entre muchos otros aportes.

## 7. REFERENCIAS

- Abdul, F. (2014). Reduce, Reuse, Recycle: Alternatives for Waste Management. *NM State University*, 3(14).
- Alvarez, E., Díaz, F., & Larrinaga, M. (2011). Panorama de la gestión de la cadena de suministros: retos, colaboración y gestión de excepciones. *Boletín De Estudios Económicos*, 66(204), 531-550.
- Arvis, J. F., Saslavsky, D., Ojala, L., Shepherd, B., Busch, C., & Raj, A. (2014). *Connecting to Compete 2014*. Washington, DC: The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank.
- Ballou, R. (2004). *Logística: Administración de la Cadena de Suministro*. Mexico: Pearson.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mexico DF: Mc Graw Hill.
- Chen, L. (2015, 7 de mayo). Las 13 empresas mexicanas globales más grandes. *Forbes*. Recuperado de <http://www.forbes.com.mx/las-13-empresas-mexicanas-globales-mas-grandes/#gs.6lJuX0k>
- Endesa Chile. (2010). Guía de Formación de Desarrollo Sostenible Empresarial. Chile.
- Estacio, C. (2007). *Determinación de la estrategia de producción-distribución para las fábricas que conforman el Grupo Empresarial Bimbo de Colombia S.A.* (Trabajo de Grado, Universidad de la Sabana). Recuperado <http://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/4859/130235.pdf?sequence=1>
- Europa Press. (2013). *Bimbo levantará un nuevo centro de producción de pan en Azuqueca de Henares (Guadalajara)*. 20 minutos España. Recuperado de <http://www.20minutos.es/noticia/1960968/0/>
- Garzon, M. (2014). Revisión Sobre la Sostenibilidad Empresarial. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 1(3), 52-77.

- Grupo Bimbo. (2013). *Estándares de calidad*. Recuperado de <http://www.grupobimbo.com/es/grupo-bimbo/estandares-de-calidad.html>
- Grupo Bimbo. (2013). *Manejo Integral de Residuos*. Informe Anual Integrado 2013. Recuperado de <http://www.grupobimbo.com/informe/Bimbo-Informe-Anual-2013/planeta/manejo-integral-de-residuos.html#>
- Grupo Bimbo. (2014). Informe Anual Integrado 2014. México.
- Grupo Bimbo. (2014). Informe Anual 2015: Abastecimiento. México.
- Grupo Bimbo. (2015). Grupo Bimbo presenta su política para asegurar un suministro sustentable de aceite de palma. PR Newswire. Recuperado de <http://www.prnewswire.com/news-releases/grupo-bimbo-presenta-su-politica-para-asegurar-un-suministro-sustentable-de-aceite-de-palma-300141410.html>
- Grupo Bimbo. (2015). Innovación y eficiencia en la inauguración de la planta panificadora más avanzada de Europa. *Comunicados de prensa Grupo Bimbo*. Recuperado de <http://www.grupobimbo.com/es/sala-de-prensa/comunicados-de-prensa/2015/mayo/innovacion-y-eficiencia-en-la-inauguracion-de-la-planta-panificadora-mas-avanzada-de-europa.html>
- Grupo Bimbo. (2016, 13 de Septiembre). Cadena de Valor. Recuperado de <http://www.grupobimbo.com/informe/Bimbo-Informe-Anual-2013/comunidad/cadena-de-valor.html>
- Casanova, L. (2009). *Global Latinas: Latin American's Emerging Multinationals*. Estados Unidos: Palgrave Macmillan.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. 4ta Ed. McGraw-Hill.
- Hernandez, S. (2006). *Introducción a la administración*. Mexico DF: Mc Graw Hill.
- Hostos, K. y Salgado, G. (2012). *Proceso de Internacionalización: Grupo Bimbo*. (Trabajo de Grado, Universidad del Rosario). Recuperado de

<http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/2831/1022345685-2012.pdf?sequence=1>

- Javadian, A. , Nagendra, K., Fooladi, H. (2013). Just-in-Time Manufacturing System: From Introduction to Implement. *International Journal of Economics, Business and Finance*, 1(2), 07 – 25.
- Kalberg, S. (2011). La influencia pasada y presente de las visiones del mundo: Max Weber y el descuido del concepto a sociológico. *Sociológica*, 26(74), 207-246
- Medina, A; Nogueira, D & Hernández, A. (2000). Relevancia de la Gestión por Procesos en la Planificación Estratégica y la Mejora Continua. [En línea]. Disponible en: <http://www.ute.edu.ec/revistas/4/articulos/051db30e-7f66-49ae-a454-f4f02b8422ed.pdf>
- Moreno, L., Silvia, W., Demarini, S., Pi;a, B. & Grau,L.(2015). Gestión Logística: Grupo Bimbo. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Mula, J., Peidro, D., Diaz Madroñero, M., & Hernandez, J. (2010). Modelos para la planificación centralizada de la producción y el transporte de la cadena de suministros: revisión. *Innovar*, 20(37), 179-194.
- Nevado Peña, D., López Ruiz, V. R., & Alfaro Navarro, J. L. (2014). Modelo de presentación de información sobre gestión de la cadena de suministro en las memorias de sostenibilidad. *Recherches en Sciences de Gestion-Management Sciences-Ciencias de Gestión*, (98), 45-60.
- Rodríguez, J. (2015). Innovación en cadena de suministro sostenible. *Gestión* (249), 40-42.  
Recuperado de  
[http://www.espae.espol.edu.ec/images/documentos/publicaciones/publicaciones\\_medios/innovacionencadenas.pdf](http://www.espae.espol.edu.ec/images/documentos/publicaciones/publicaciones_medios/innovacionencadenas.pdf)
- Sablón, N., Acevedo, A. J., Acevedo, J. A., & Medina, A. (2015). Propuesta para la evaluación de la planificación colaborativa de la cadena de suministro. *Ingeniería Industrial*, 36(1), 104-116.
- Servitje, R. (2009). *Bimbo, estrategia de éxito empresarial*. México: Pearson Educación.
- Tuning America Latina. (2011-2013). *Tuningal.org*. Obtenido de [Tuningal.org: http://www.tuningal.org/es/areas-tematicas/admin-empresas/competencias](http://www.tuningal.org/es/areas-tematicas/admin-empresas/competencias)

Zott , C., & Amity , R. (2010). La importancia de innovar en el modelo de negocio. *Revista De Antiguos Alumnos Del IEEM*, 13(1), 65-70.

Chopra, S., & Meindl, P. (2008). *Administración de la cadena de suministro*. Mexico: Pearson Educacion.

Ballou, R. H. (2004). *Logística: Admistracion de la cadena de sumisnistro*. . México: Pearson Educacion.

Monden, Y. (1996). *El just in time hoy en Toyota* . España: Ediciones Deusto s.a.

Ruffier, J. (1998). *La eficiencia productiva*. . Montevideo: Organización Internacional del Trabajo

Ruiz, R. V. (s.f.). *La Gestión en la producción* . Peru : a Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso.