

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

Análisis De Los Modelos De Cadena Logística Implementados En México

Trabajo de grado.

Autores

Santiago Piedrahita Mejía
Estefanía Morales Pinzón

Bogotá D.C.
2019

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

Análisis De Los Modelos De Cadena Logística Implementados En México

Trabajo de grado.

Autores

Santiago Piedrahita Mejía
Estefanía Morales Pinzón

Tutor

Yonnier Acosta

Programa

Administración de logística y producción

Bogotá D.C.
2019

Tabla de Contenido

	Pág.
Resumen	6
Palabras Clave	6
Abstract.....	7
Key Words.....	7
1. Introducción.....	8
1.1 Objetivos.....	8
1.2 Contexto de la Misión	9
1.3 Contexto del sector	12
1.4 Contexto de las Organizaciones Visitadas.....	13
1.4.1 Bimbo.	13
1.4.2 Yakult.	13
1.5 Itinerario de la Misión	14
2. Revisión de Literatura	15
2.1 Penetración de Mercado	15
2.2 Estrategias.....	15
2.3 Cadena de Suministro.....	16
2.4 Cadenas de Suministro que Evitan Riesgos	17
2.5 Cadenas de Suministro con Capacidad de Respuesta.....	18

2.6 Cadenas de Suministro Ágiles	18
2.7 Sostenibilidad	18
2.8 Cultura Empresarial	19
3. Discusión	20
3.1 Bimbo	20
3.1.1 Distribución.	21
3.1.2 Proveedores y abastecimiento.	21
3.1.3. Producción.	22
3.1.4 Distribución.	23
3.2 Yakult	24
3.2.1 Producción.	24
3.2.2 Proceso de Producción.	25
3.2.3 Políticas de producción amigables con el medio ambiente.	25
3.2.4 Distribución.	26
3.2.5 Responsabilidad social.	26
4. Conclusiones.....	28
5. Referencias Bibliográficas.....	30

Lista de Figuras

	Pág.
<i>Figura 1.</i> PIB Latinoamérica y el Caribe.	9
<i>Figura 2.</i> Cadena de suministro inmediata para una empresa individual.	16

Resumen

Las cadenas de suministros logística se han convertido en pieza clave de grandes compañías para expandirse de forma vertiginosa, en diferentes latitudes.

Abordando todas las etapas de la cadena logística, como la distribución, sostenibilidad, producción y fabricación, el presente trabajo busca analizar y desentrañar las estrategias de las compañías Bimbo y Yakult que hicieron que se volvieran empresas multinacionales y líderes mundiales de los productos que venden, queremos mostrar esas estrategias de negocio que hicieron que estas empresas crecieran de esta manera y como se pueden aplicar en distintas empresas si se hace de la manera correcta.

Los invitamos así a conocer a profundidad un poco más de estas dos grandes compañías las cuales son un ejemplo a seguir para cualquier otra organización.

Palabras Clave

Cadena de suministro, distribución internacional, sostenibilidad, fabricación, Yakult, Bimbo.

Abstract

Logistics supply chains have become a fundamental part of all large companies to expand vertiginously in different latitudes.

Addressing all stages of the logistics chain, such as distribution, sustainability, production and manufacturing, this paper seeks to analyze and unravel the strategies of Bimbo and Yakult companies that became multinational organizations and world leaders in their products, we want to show those business strategies that made these companies grow in this way and how they can be applied in different companies if done in the right way.

We invite you to know in depth a little bit more of these two extraordinary companies which are an example to follow for any other organization.

Key Words

Supply Chain, International distribution, sustainability, manufacturing, Yakult, Bimbo.

1. Introducción

1.1 Objetivos

Parte del éxito de las grandes compañías a nivel mundial, surge en la efectividad y facilidad para acaparar diferentes mercados en diferentes ámbitos, es decir, a nivel local, nacional o internacional. Este fenómeno de expansión, surge en gran parte como consecuencia de una cadena de distribución logística asertiva que produce, comercializa y satisface las necesidades del cliente final al poder adquirir el producto a un buen costo y cerca de su domicilio.

Para efectos de acreditar dicha premisa, el objetivo del trabajo presente se centra en las compañías Bimbo y Yakult, quienes desde el territorio mexicano han logrado posicionarse en el mercado a lo largo de los años y en diferentes latitudes, debido a las prácticas y estrategias implementadas en su cadena logística. Por su parte Bimbo, se constituyó como una empresa mexicana desde donde ha logrado expandirse a diferentes mercados, tanto en el ámbito nacional como internacional, caso contrario al de la compañía Yakult, que siendo una empresa de origen japonés llegó a radicarse en México para estos efectos.

En ese orden de ideas, es decisivo determinar las estrategias de penetración en el mercado que han sido utilizadas por estas compañías y así, establecer cómo los factores culturales inciden directamente en el éxito de lograr conquistar los mercados internacionales o por el contrario, fracasar en el intento, lo que se traduce en no tener presencia en ellos en la actualidad. Por otro lado, se desarrollará el manejo de las cadenas de suministro que son utilizadas por ambas empresas y de esta forma, demostrar la sostenibilidad de sus operaciones.

1.2 Contexto de la Misión

México es la segunda economía más grande de Latinoamérica y la tercera más grande de América, detrás de Estados Unidos y Brasil. A continuación, y con fines ilustrativos se realiza una gráfica que se basó en los datos obtenidos de World Economic Data (Fondo Monetario Internacional, 2019), que representa el porcentaje de participación de México en el total del producto interno bruto de Latinoamérica y el Caribe.

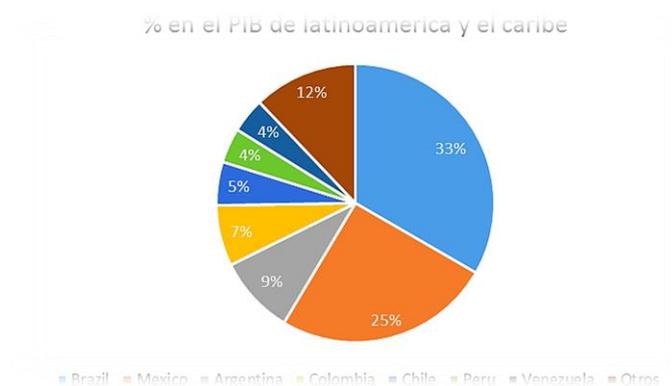


Figura 1. PIB Latinoamérica y el Caribe.

World Economic Data -Fondo Monetario Internacional.

Pese a su estabilidad macroeconómica que ha logrado reducir la inflación y las tasas de interés a mínimos históricos incrementado el ingreso per cápita, aún índices de desigualdad entre los ricos y los pobres, la población urbana y la rural, así mismo entre estados del norte y del sur. México políticamente está constituida como una república federal integrada por 31 estados y un Distrito Federal (2417 municipios), que es la sede de los poderes federales, de estos 31 estados, 17 tienen litoral y 10 limitan con otras naciones. Por otra parte, México se encuentra entre las naciones

que cuentan con mayor el número de habitantes ocupando el onceavo puesto a nivel mundial (125.357.000), y el segundo lugar en América Latina, después de Brasil (210.461.000).

El Distrito Federal (DF), tiene una extensión territorial de 1458 kilómetros cuadrados, siendo la entidad más pequeña de la República Mexicana, ocupando sólo el 0.1% del total del territorio nacional, y según un informe de Naciones Unidas (ONU), cuenta con una población de 21 millones 581,000 habitantes (Forbes, 2018), la Ciudad de México es actualmente la quinta mega urbe en el mundo, apenas por debajo de la metrópolis brasileña de Sao Paulo, de acuerdo con un. Se encuentra en el centro del país y colinda al norte, este y oeste con el Estado de México, y al sur con el estado de Morelos. La zona urbana ocupa la mayor parte del territorio, pero hacia la parte sur y sureste se encuentran zonas agrícolas, principalmente de temporal, donde se cultiva maíz, frijol, avena y nopal entre otras, siendo importantes también las hortalizas y la floricultura. (Reyes, 2009)

Las exportaciones se han convertido en uno de los pilares económicos más importantes para los últimos gobiernos, por lo que en aras de aumentar la competitividad del país, han pugnado por la renovación de la infraestructura invirtiendo en la modernización de los puertos marítimos, las telecomunicaciones, la generación de electricidad, la distribución de gas natural entre otras medidas, que llevan al cabal cumplimiento de los compromisos adquiridos por medio de los tratados de libre comercio suscritos por la nación.

El tratado de libre comercio más importante para México es el Tratado de Libre Comercio de América Norte (TLCAN), actualmente llamado T-MEC firmado por México, Estados Unidos y Canadá, cambio que tuvo en el presente año después de casi 15 años en el que se conoció como TLCAN, por su parte México ya ratifico el nuevo tratado comercial aprobado por el senado, falta la aprobación de los congresos de Estados Unidos y Canadá, los cuales están próximos a

realizarlos, cabe resaltar que Estados Unidos es primer inversor y primer socio comercial, es el destino de más del 80% de sus exportaciones y durante el primer trimestre del año el saldo comercial alcanzó los 203 millones de dólares.

El sector automotriz, que ha sido “la gran palanca mexicana”, es una de las áreas donde más concesiones han tenido que ceder México, para salvar el pacto. Para lograr evitar la gravosa carga arancelaria, el volumen de los productores mexicanos que crucen la frontera habrá de superar el umbral del 75%. Para apoyar en EEUU, las nuevas reglas de origen establecen que entre el 40% y el 45% del contenido de los automóviles, deben estar fabricados por empleados que ganan al menos 16 dólares por hora trabajada: eso limita casi en su totalidad a las compañías de autopartes presentes en México.

Hechas las anteriores consideraciones, otro mal que aqueja a la realidad es la corrupción, que ha logrado permear todas las instituciones políticas del país, al punto de generar un descontento de gran magnitud que propició el escenario para que, el candidato de izquierda, Andrés Manuel López, ganara las elecciones presidenciales el 1 de julio del año 2018. De esta forma y por primera vez en la historia de México, fue electo un presidente de corriente política de izquierda, el cual fue elegido principalmente por esta razón, para la erradicación de la corrupción.

Esto generó una gran incertidumbre acerca del futuro de la economía mexicana puesto que Andrés Manuel López Obrador, dista radicalmente de la postura política de su homólogo, Donald Trump, actual presidente de los Estados Unidos. Así las cosas, se llegó a pensar que el T-MEC, se vería seriamente afectado por la relación de tensión existente entre los dos gobiernos y así traer consecuencias negativas para la economía mexicana. Aunque existían dudas, estas se han disipado luego de 1 año de mandato, el pueblo mexicano se ha mostrado firme de la decisión y respaldan al presidente con un 66% a favor.

1.3 Contexto del sector

La industria de alimentos y bebidas en México continúa un camino de crecimiento que ha marcado la última década. La expansión en los mercados internacionales de los productos mexicanos acompañado de un fuerte consumo doméstico, que ha hecho que México sea un destino atractivo para inversión extranjera, no obstante, el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá continúa dejando dudas respecto del impacto negativo o positivo que pueda tener el sector económico en México.

De acuerdo con los datos estadísticos publicados por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), el sector de alimentos, bebidas y tabaco abarcaron el 3,5% del producto interior bruto de México para el año 2017, aunque las proyecciones son positivas para la industria de cara al año 2020. Si bien las estadísticas, por sus fluctuaciones son constantemente cambiantes, la ANTAD estima una cifra de 4,3% de crecimiento de la industria comprendida para el periodo de 2014 a 2020, en cambio, otras fuentes determinan que el crecimiento en valor de la industria para el año 2020 será de un 7,6%.

México continúa siendo uno de los mercados más importantes para los alimentos ultra procesados ya que es el país que tiene mayor consumo de este tipo de alimentos per cápita, calculado en 214 kilos. Dentro de los productos ultra procesados más comercializados se encuentran las bebidas azucaradas, los snacks o botanas, cereales y dulces, lo que ha implicado que la población mexicana registre altos índices de obesidad en su población.

A su vez, México se ha posicionado entre los veinte productores más importantes de bienes orgánicos, que se exportan, siendo los principales destinos de estos productos Estados Unidos y Japón. (Rioja-Scott, 2018)

1.4 Contexto de las Organizaciones Visitadas

1.4.1 Bimbo. El Grupo Bimbo fue fundado en México, el 2 de diciembre de 1945 (72 años), por Lorenzo Servitje, Roberto Servitje, José T. Mata, Jaime Sendra, Alfonso Velasco y Jaime Jorba. Actualmente, se encuentra bajo el liderazgo de Daniel Servitje, hijo de Don Lorenzo Servitje, hoy presidente del consejo y CEO de Grupo Bimbo.

Grupo Bimbo se ha establecido como la compañía más grande a nivel mundial de panificación, lo que lo llevó a convertirse en una marca reconocida por el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI). Desde el 23 de abril de 2010, es una de las 27 marcas mexicanas que ha logrado alcanzar esta categoría y en 2014, el Brand Footprint de Kantar Worldpanel la situó en el séptimo lugar a nivel global, en la categoría alimenticia, y actualmente, se encuentra en la posición número 3 a nivel Latinoamérica.

Grupo Bimbo a la fecha, cuenta con operaciones en 32 países en América, Asia, África y Europa, opera las panaderías más grandes de Estados Unidos, México, Canadá, Chile y España, y tiene una de las redes de distribución más amplias de México y Estados Unidos, con un total de más de 57.000 rutas de distribución en todo el mundo.

Hoy la empresa cuenta con más de 141.000 colaboradores, 202 plantas de producción y 3.1 millones de puntos de venta en todo el mundo, gracias a esto el grupo Bimbo alcanzan los 14.4 mil millones de dólares en ventas anuales.

1.4.2 Yakult. En 1921, en Japón la tasa de mortalidad infantil era alta debido a las precarias condiciones sanitarias, enfermedades como el cólera proliferaban de manera vertiginosa y fue entonces cuando el Dr. Minoru Shirota, el fundador de Yakult, que estaba iniciando su formación médica en la Universidad Imperial de Kyoto (actual Universidad de

Kyoto), enfrentando esta realidad decidió profundizar sobre el estudio de la medicina preventiva, y para ello, inició sus estudios de microbiología.

Fue así que el Dr. Shirota, descubrió que los *Lactobacillus casei* disminuían el crecimiento de bacterias nocivas en los intestinos, de tal manera que logró aislar y fortalecer la primera cepa en el mundo (Posteriormente se nombra como *Lactobacillus casei* Shirota). Fue así como *Lactobacillus casei* Shirota, (bacteria pro biótica, productora de ácido láctico), se convirtió en un producto exclusivo de la empresa Yakult, que pasó a ser comercializada en la industria alimentaria dedicada a la elaboración de alimentos pro bióticos.

En este momento, Yakult tiene presencia en 38 países, desde donde se ha encargado de difundir el valor científico y los beneficios del consumo de pro bióticos alrededor del mundo y según las cifras de ventas de la compañía, diariamente, se consumen más de 35 millones de productos Yakult en el mundo.

Aunque las dos empresas se encuentran en el sector de alimentos, ambas manejan un portafolios de productos diferentes, verbigracia, Bimbo se dedica a la producción de panadería y productos de pastelería y repostería, mientras que Yakult, fabrica lácteos, caracterizados por su principal factor diferenciador que son los pro bióticos, ya que específicamente, contienen la bacteria *Lactobacillus casei*. De igual manera estas compañías son multinacionales con presencia en más de 30 países cada una y por eso, se convierten en objeto del presente estudio.

1.5 Itinerario de la Misión

Ver Anexo 1.

2. Revisión de Literatura

Según el objetivo de estudio, los términos que tendremos en cuenta para conocer más acerca de las empresas que visitaremos serán:

2.1 Penetración de Mercado

La penetración de mercado se concibe como el plan de acción que determina cómo las empresas logran posicionarse en el mercado como la mejor opción para los clientes, utilizando diferentes tipos de estrategia dependiendo del objetivo que se tenga. De esta forma, se busca ofrecer o reportar al cliente final un mayor beneficio o un elemento diferenciador, u otorgar un valor agregado a su marca o producto sobre los mismos bienes que son ofrecidos en el mercado por la competencia.

En primer lugar, se realiza un análisis interno en el cual se identifique el objetivo por el cual se implementará la estrategia, para tener claridad sobre las posibles modificaciones que puede sufrir un producto ya existente en el mercado, etc. Una vez definido el objetivo se decide qué estrategia penetración de mercado es la adecuada para dicho fin. (Expert, 2017)

2.2 Estrategias

- Incrementando la frecuencia del producto
- Incrementando la cantidad utilizada del producto
- Encontrando nuevas aplicaciones entre los actuales consumidores o usuarios del producto
- Combinación de estrategias de precios, promoción y ventas

- Más recursos dedicados al personal de ventas
- Reducción de precios
- Incremento de la actividad promocional
- Mejorar la calidad del producto /servicio (David, 2008).

2.3 Cadena de Suministro

La cadena de suministros es un conjunto de actividades funcionales (transporte, control de inventarios, etc.) que se repiten muchas veces a lo largo del canal de flujo, mediante las cuales la materia prima se convierte en productos terminados y se añade valor para el consumidor. Dado que las fuentes de materias primas, las fábricas y los puntos de venta normalmente no están ubicados en los mismos lugares y el canal de flujo representa una secuencia de pasos de manufactura, las actividades de logística se repiten muchas veces antes de que un producto llegue a su lugar de mercado. (Ballou, 2004).

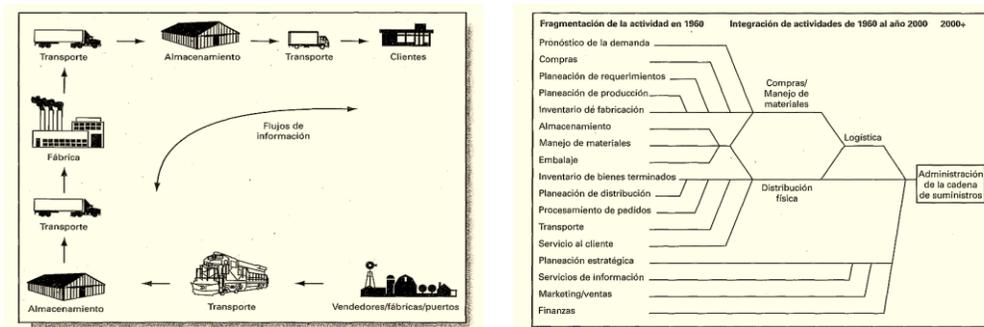


Figura 2. Cadena de suministro inmediata para una empresa individual.

Fuente. Ballou, Logística- Administración de la Cadena de Suministro.

Elementos básicos de la cadena de suministro:

- **Suministro:** Actividades necesarias para obtener y entregar las materias primas necesarias para la producción.
- **Fabricación:** Proceso en donde se transforman las materias primas para conseguir el producto o servicio distinto.
- **Distribución:** Se encarga de hacer llegar los productos o servicio a los consumidores finales a través de una red de transporte, locales comerciales y bodegas. (Roldan, 2016)

Existen cuatro tipos de cadenas de suministro en función de la estabilidad del abastecimiento y el nivel de incertidumbre en la demanda, dado esto las cadenas de suministro pueden ser:

- **Cadenas de suministro eficientes:** Cuando los procesos de abastecimiento son estables y los productos funcionales, es decir, que el comprador los consumirá de modo regular, lo que implica reducción de costos. Este tipo de cadenas de suministro mayormente aplica para los fabricantes de automóviles o distribuidores de alimentos.

2.4 Cadenas de Suministro que Evitan Riesgos

Son las que sus procesos de abastecimiento y fabricación no son estables, sin embargo, son productos funcionales. Se diseñará esta cadena para minimizar los riesgos, por lo cual se debe buscar aumentar las fuentes de suministro pues siempre abra demanda. Un ejemplo de este tipo de cadenas de suministro son las centrales hidroeléctricas o la producción agrícola, ya que varían dependiendo de los factores climáticos, pero son productos indispensables para el consumidor.

2.5 Cadenas de Suministro con Capacidad de Respuesta

Los procesos de abastecimiento son estables y el producto no es funcional, la vida útil del producto es muy corta. La función de la cadena de suministro es reaccionar ante una demanda que no se sabe cómo se vaya a comportar, pero si se sabe cómo suministrar esos productos al cliente.

2.6 Cadenas de Suministro Ágiles

No son procesos estables ni productos funcionales por lo que su vida útil será muy corta. Las cadenas de suministro en este caso deben ser eficientes y con capacidad de respuesta alta para eliminar los riesgos de abastecimiento. (Aparicio, 2018)

2.7 Sostenibilidad

"La idea central unificadora más necesaria en este momento de la historia de la humanidad" (Bybee, 1991). Es un concepto nuevo el cual pretende que de manera colectiva, se responsabilicen para afrontar la gravedad de los problemas y desafíos a los que hoy en día se enfrenta la humanidad. Es replantear las relaciones de los grupos humanos y el medio ambiente. (VILCHES, 2014)

La Organización de las Naciones Unidas-ONU señaló: *"un desarrollo que satisfaga las necesidades del presente sin poner en peligro la capacidad de las generaciones futuras para atender sus propias necesidades"*. Esta definición se usó por primera vez en 1987 en la Comisión Mundial del Medio Ambiente de la ONU. (Andes, 2017)

- **Sostenibilidad empresarial:** Busca un equilibrio entre lo económico, social y ambiental, dicho de otra manera, es el balance entre la creación de riqueza y el uso de diferentes recursos (humanos, materiales, naturales y económicos). Su objetivo principal, es mejorar las condiciones socioeconómicas para todos, incluyendo a la empresa misma, por eso se dice que una compañía que es sostenible es aquella que tiene la capacidad de asegurar su puesto en el mercado a largo plazo y que además, contribuye el progreso a la generación presente y futura. (Carrillo, 2017)

2.8 Cultura Empresarial

Es lo que identifica la forma de ser de una empresa y se ve reflejado en la manera de actuar antes los problemas y oportunidades de gestión, también se refiere a la adaptación a los cambios y requerimientos al interior o exterior de la empresa, los cuales son recibidos a manera de creencias y talentos colectivos que se enseñan a los nuevos miembros. (Arroyave, 2015)

La cultura empresarial tiene elementos que la definen, estos son:

- Creencias
- Valores
- Símbolos
- Comunicaciones
- Mitos
- Rituales
- Lenguaje (Eipe, 2018)

3. Discusión

3.1 Bimbo

Bimbo es reconocida a nivel internacional y regional como la empresa que cuenta con la mayor planificación en cadena logística, ya que cuenta con una experiencia de 60 años que le ha permitido perfeccionar la implementación de diferentes mecanismos que optimizan las cadenas de producción, comercialización y posterior distribución de todo el portafolio de productos alimenticios que ofrece la compañía.

Sin embargo, es menester precisar que la compañía no solo ha sido beneficiada por su larga trayectoria en el mercado, sino que también, se visto favorecida de la plataforma logística que ha sido desarrollada en México en los últimos años. Lo anterior, explica el éxito que ha tenido para conquistar no solo el mercado mexicano sino también los mercados internacionales y eso hace que hoy en día, sea la mayor planificadora industrial del planeta. (García, 2017).

Bimbo ha desarrollado a lo largo de su trayectoria ventajas competitivas sobre sus homólogos, lo que marca una diferencia sustancial en la calidad que es ofrecida en el mercado por otras compañías que desarrollan la misma actividad comercial. Esto ha llevado a que Bimbo haya alcanzado una excelente posición dentro del mercado. Dentro de las ventajas más destacables de la compañía, se encuentran:

- i.** Distribución de clase Mundial
- ii.** Capacidades de producción extraordinarias
- iii.** Marcas líderes y desarrollo con innovación
- iv.** Crecimiento sostenido

- v. Políticas financieras responsables
- vi. Equipo directivo experimentado, sólido gobierno corporativo y amplio sentido social. (Bimbo, 2017)

3.1.1 Distribución. La cadena de suministro de Bimbo empieza por sus proveedores y abastecimiento, luego un proceso productivo constante y una distribución.

3.1.2 Proveedores y abastecimiento. Su base es el fortalecimiento de las relaciones con los proveedores y busca la implementación de prácticas sostenibles para el medio ambiente. Para controlar el cumplimiento de los estándares, se hacen auditorías a sus proveedores basadas en el indicador internacional NOIS.

La selección de proveedores es muy rigurosa, puesto que Bimbo busca es satisfacer su política de compras, la cual se basa en un seguimiento a la política de precios, inventarios, calidad de los productos y la cobertura. Es primordial que sus proveedores tengan estas características ya que ellos buscan contratos a largo plazo, asegurando de esta manera un aprovisionamiento constante y seguro de materias primas.

En la visita se advierte que la compañía en el desarrollo de prácticas sostenibles para el medio ambiente, implementa un programa de reducción de residuos, ya que cuenta con un parque eólico en puente largo y laboratorios de investigación que desarrollan tecnologías ambientalmente amigables. Esta implementación fue al constituirse como un logro amigable con el ambiente fue publicitado por varios medios de comunicación donde se afirmaba que:

Daniel Servitje, director general de Grupo Bimbo, anunció el inicio de la construcción de Piedra Larga, el parque eólico más grande de la industria alimenticia a nivel mundial, con el que generará cerca del 100 por ciento de la energía eléctrica consumida por Grupo Bimbo en México y el 50 por ciento de sus operaciones a nivel mundial. (...)"

Señala el director: “La construcción de este parque es una piedra angular en la búsqueda para seguir creciendo con la fuerza de la naturaleza, y nos posiciona como una compañía que propone un mayor cambio a energías renovables en la industria de alimentos; representa un esfuerzo en el aprovechamiento de energía renovable, limpia y virtualmente inagotable: la energía verde, agregó el ejecutivo. (Ramírez, 2011).

De la misma forma, la empresa en su comunicado de su página oficial informó que:

Comprometidos con trabajar un camino sustentable por un mundo mejor, mediante la inversión continua en tecnologías e innovación para reducir su huella ambiental, Grupo Bimbo anunció la firma de un acuerdo de compra de energía virtual (VPPA, por sus siglas en inglés), por 100 megawatts de energía eólica, con Invenergy, empresa independiente más grande de generación de energía renovable en Estados Unidos.

Este acuerdo es parte de la iniciativa de Grupo Bimbo en convertirse en la primera empresa panificadora 100% renovable en los EE.UU. para 2020. (Grupo Bimbo, 2018)

3.1.3. Producción. Actualmente cuenta con 144 plantas encargada de los procesos productivos para satisfacer la demanda del mercado. Su producción está distribuida en diferentes

partes del mundo, pero cuenta con plantas productoras en México, Canadá, Estados Unidos, Reino Unido, Centro América y Sur América haciendo productos similares en cada país. Estas plantas están ubicadas de manera estratégica, de tal manera que permita el abastecimiento de los mercados más cercanos.

Dentro de la planta se advierte que se produce más de 13.000 mil productos, que cuenta con 195 plantas, donde se produce pan tajado, tostadas y tortillas. Manejan altos estándares de calidad y prueba de ello se constata en que cada maestro panadero sabe qué tamaño y textura es el adecuado al realizar un test dentro de la línea de producción sumada a las pruebas externas que se les hace a todos los productos.

3.1.4 Distribución. Se ha caracterizado por el enfoque que tiene esta parte de la cadena, pues es importante para Bimbo que los productos lleguen de la manera más rápida posible a la mayor cantidad de lugares. La red de distribución que creó Grupo Bimbo permite incorporar las plantas con los puntos de venta, articulando las diferentes actividades como producción, distribución y devoluciones. (Riveros Benítez, 2016)

Antes de dar paso a explicar las políticas de distribución de la compañía, es importante definir eficacia y eficiencia. Cuando se habla de eficacia, se hace referencia a la capacidad que tiene una persona, una organización, un estado, entre otros, para la consecución y realización de objetivos y metas trazadas con anterioridad. Por otro lado, la eficiencia es la capacidad para lograr estos objetivos.

La eficacia desarrollada por Grupo Bimbo, se puede inferir que su eficacia debe ser de talla mundial debido a lo que este nombre representa, una organización con presencia en más de 30 países. La eficiencia de Grupo Bimbo se puede evaluar con cifras en ventas. Para el primer

trimestre del año 2018 el grupo vendió 67,154 millones de pesos (pesos mexicanos) teniendo un crecimiento del 1.6% con respecto al primer trimestre del año 2017 lo que muestra un aumento en sus ventas. La mayoría de sus ventas se realizan en Estados Unidos y México. Comparando las cifras del primer trimestre de 2017 y primer trimestre de 2018 la utilidad bruta aumento en 0,2% lo que muestra que la empresa ha tomado buenas decisiones y que sin importar la variación de la moneda mundial se ha logrado mantener en un crecimiento leve. Para el año de 2017. El Grupo Bimbo obtuvo unas ventas netas de 267,515 millones de pesos y una utilidad operacional de 17,472 millones de pesos.

Con estos números se busca mostrar que Grupo Bimbo es una empresa que tienen enormes capacidades de producción las cuales día a día buscan una mejora en su proceso de venta (adquisición de materia prima, producción, personal, puntos de ventas, socios) para seguir atendiendo a su demanda de talla mundial. Los “cuello de botella” (inconvenientes encontrados en un proceso productivo que hace que se disminuya la producción) para el grupo no son inconveniente ya que se puede evidenciar sus buenos resultados financieros. (Grupo Bimbo, 2017)

3.2 Yakult

3.2.1 Producción. El proceso de producción de los lácteos que comercializa la compañía, se lleva a cabo en las 2 fábricas que están radicadas en Ixtapaluca Estado de México y Guadalajara, Jalisco donde todos los días se producen los productos Yakult y Sofúl. Desde estas dos fábricas se distribuyen los productos a toda la República Mexicana. (Yakult, 2019)

La empresa dentro de sus procesos de producción incentiva a sus empleados para que cumplan con los mejores estándares de calidad. Las 2 fábricas que se mencionaron líneas atrás, cuentan con certificación en “los sistemas GMP (Buenas Prácticas de Manufactura), HACCP (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control), y también se cuenta con la certificación bajo el esquema global FSSC 22000 (Sistema de Certificación de Seguridad Alimentaria).” (Yakult, 2019).

3.2.2 Proceso de Producción.

- Se desarrollan los cultivos de *Lactobacillus casei* Shirota en Tanques de semilla.
- Se mezclan la leche fermentada base y jarabe, conservándose por debajo de los 5°C en Tanques de Almacenamiento.
- El envase del producto se fabrica con poliestireno aprobado para uso alimenticio.
- El embotellamiento y su sellado se realizan automáticamente.
- Los productos son embalados y preparados para su distribución.
- Así nuestro producto sale a todas partes de México hasta llegar a los hogares, supermercados, tiendas. (Yakult, 2019).

3.2.3 Políticas de producción amigables con el medio ambiente. Las fábricas donde se producen los bienes que comercializa la compañía, cuentan con instalaciones donde una parte del agua que se utilizó en el proceso, se reutiliza para humedecer las áreas verdes de las fábricas con el fin de estar en armonía con la naturaleza. El agua restante se envía al drenaje, ya como agua limpia tratada. (Yakult, 2019)

Los recipientes donde se incorporan los lácteos de Yakult, Yakult 40LT y Soful LT para beber son reciclables, y las copas de Soful LT son biodegradables. (Yakult, 2019).

3.2.4 Distribución. Esta empresa cuenta con un canal de distribución diferente a las prácticas convencionales, ya que entrega mano a mano sus productos para tener un trato directo y físico con el cliente. “Después de que inició la venta de Yakult en Japón, se estableció la distribución casa por casa por clientas compradoras en 1963.” (Yakult, 2019)

Los canales de venta donde pueden adquirir los productos Yakult son: tiendas, supermercados, cremerías, tiendas de conveniencia, etc.

3.2.5 Responsabilidad social.

3.2.5.1 Visita a asilos y a los orfanatorios. Una de las acciones con responsabilidad social que incentiva Yakult, es visitar asilos donde se capacita a las personas de la tercera edad y a niños para que lleven en su vida diaria mejores hábitos alimenticios, el consumo de pro bióticos con “la finalidad de mejorar su salud gastrointestinal”. (Yakult, 2019)

Por lo anterior se realizan visitas con atención personalizada para que las personas gocen de los beneficios de nuestro pro biótico *Lactobacillus casei* Shirota. Al día de hoy la empresa ha registrado 54 visitas a asilos y 120 a orfanatorios, constantes en las áreas Norte, Sur y Centro de la República Mexicana.

3.2.5.2 Participación en el proyecto en el espacio. Yakult, en colaboración con JAXA (Agencia de Exploración Aeroespacial de Japón), a la fecha está desarrollando una investigación científica en la Estación Espacial Internacional (ISS). El objetivo de este proyecto es investigar las consecuencias del uso habitual de pro bióticos (específicamente *Lactobacillus casei* Shirota) sobre la función del sistema inmune y microbiota intestinal (flora intestinal) en astronautas con

largas estancias en la ISS. Yakult considera que iniciar estos esfuerzos llevará a la investigación sobre la salud de astronautas en futuros planes de exploración espacial. (Yakult, 2019)

4. Conclusiones

El éxito de Grupo Bimbo y Yakult, radica principalmente la implementación de prácticas eficaces para desarrollar la cadena logística de una empresa, lo que en otras palabras se traduce en la calidad de las materias primas, su producción en serie y la entrega en tiempo a los clientes finales.

Estos procesos requieren experiencia, como resulta apenas evidente, que ha logrado perfeccionar los procesos que adelantan las compañías y cómo ponen en marcha los planes de penetración en diferentes mercados ya que cada uno tiene sus particularidades, debido a la idiosincrasia de cada país.

Por otra parte, es importante resaltar que a pesar de que el Grupo Bimbo es uno de los más grandes en la industria de panificación, ya que ha logrado expandirse por diferentes mercados de tres continentes, es decir, América latina, Europa y Asia; caso diferente resulta con la compañía Yakult, que si bien es cierto es una de las empresas que cuenta con una presencia importante en México y otros países alrededor, esta empresa debe incorporar dentro de sus prácticas industriales un proceso de innovación y específicamente de los procesos, debido a que el mercado está cambiando y su dinámica es cada vez mayor.

La adopción de la tecnología es un factor fundamental para el nuevo desarrollo y crecimiento de las empresas, que ayudan a acelerar el proceso de expansión ya que las redes sociales y el E-Commerce, se ha convertido en una herramienta que resulta eficaz y económica para la promoción de productos y servicios en cualquier lugar del mundo, ya que el mercado financiero ha logrado reducir las fronteras comerciales.

Yakult y Grupo Bimbo, cuentan con un buen banco de información que suministran en sus páginas web o gubernamentales e informativas, pues son empresas que han hecho estudio en

sus mercados y se basan en cifras y resultados para poder tomar decisiones y mantenerse en el mercado a lo largo de los años.

Las empresas en la actualidad están desarrollando políticas empresariales que sean amigables con el cuidado del medio de ambiente, como es el caso de Grupo Bimbo y Yakult, que probablemente décadas atrás no habían tenido la necesidad de su implementación, pero debido a los cambios climáticos y los acuerdos a nivel mundial a los que han llegado las naciones para combatir esta problemática, es evidente que todas las compañías a nivel mundial, creen mecanismos, estrategias, maquinaria o procedimientos que permitan cuidar la naturaleza.

Por este motivo, nuestra investigación es altamente viable, ya que obtendremos información verídica de fuentes confiables y se complementará con la información que nos provean durante las visitas. El tiempo que tenemos en cada una de las empresas son de aproximadamente dos horas.

5. Referencias Bibliográficas

- Andes, U. d. (00 de enero de 2017). *Sostenibilidad UniAndes*. Obtenido de Universidad del los Andes: <https://campusinfo.uniandes.edu.co/es/sostenibilidad>
- ANEC. (26 de Abril de 2017). *Qué es la Cultura Empresarial y cómo Beneficia a la Salud de tu Empresa*. Obtenido de ANEC (Asociación Navarra de empresas de consultoría): <https://anec.es/que-es-cultura-empresarial-beneficios-empresa/>
- Aparicio, D. A. (10 de septiembre de 2018). *Cadena de suministro de una empresa: Definición, gestión y tipos*. Obtenido de Lean Manufacturing 10: <https://leanmanufacturing10.com/cadena-suministro-una-empresa-definicion-gestion-tipos>
- Arroyave, J. (00 de Enero de 2015). *Cultura empresarial*. Obtenido de Excelencia empresarial: http://www.excelencia-empresarial.com/Cultura_Empresarial.htm
- Bimbo, G. (00 de Enero de 2015). *Fundadores*. Obtenido de Grupo Bimbo: <https://www.grupobimbo.com/es/fundadores>
- Bimbo, G. (00 de enero de 2015). *Nuestra Historia*. Obtenido de Grupo Bimbo: <https://www.grupobimbo.com/es/nuestra-historia>
- Bimbo, G. (2017). *Ventajas competitivas*. Obtenido de Grupo Bimbo: <https://www.grupobimbo.com/es/inversionistas/estrategia-y-competitividad/nuestras-ventajas-competitivas>
- Bimbo, G. (00 de febero de 2018). *Grupo Bimbo hoy*. Obtenido de Grupo Bimbo: <https://www.grupobimbo.com/es/grupo-bimbo-hoy>

- Carrillo, S. (17 de noviembre de 2017). *¿Qué es la sostenibilidad empresarial y por qué es importante?* Obtenido de Vizion 360: <http://vizion360.xyz/que-es-la-sostenibilidad-empresarial-y-por-que-es-importante/>
- Chauvet, M., & González, R. (2010). *Globalización y estrategias de grupos empresariales agroalimentarios de México*. Ciudad de México: UNAM.
- David, F. R. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson.
- Eipe. (15 de Mayo de 2018). *¿QUÉ ES LA CULTURA EMPRESARIAL Y POR QUÉ ES TAN IMPORTANTE?* Obtenido de EIPE (escuela internacional de profesionales y empresas): <https://www.eipe.es/cultura-empresarial-importancia/>
- Expert, M. S. (10 de Mayo de 2017). *Como afrontar una estrategia de penetración de mercado*. Obtenido de Terrabionic Ecommerce: <http://e-commerce.terrabionic.mx/comercio-electronico/estrategia-de-penetracion-en-el-mercado/>
- Figuroa, R. V. (18 de Mayo de 2016). *Estrategias de Penetración de Mercados*. Obtenido de Crecimiento empresarial estratégico (google sites): <https://sites.google.com/site/competenciaestrategia/estrategias-de-crecimiento---ansoff/penetracion-de-mercados>
- García, E. (17 de Mayo de 2017). *Bimbo: la estrategia para ser la panificadora del mundo*. Obtenido de Forbes México: <https://www.forbes.com.mx/bimbo-la-estrategia-para-ser-la-panificadora-del-mundo/>
- Gómez, C. (17 de Agosto de 2018). *jornada.com.mx*. Obtenido de La Jornada: <http://www.jornada.com.mx/ultimas/2018/08/17/mexico-sube-en-ranking-mundial-de-produccion-de-alimentos-7094.html>

Grupo Bimbo. (2014). *grupobimbo.com*. Obtenido de Grupo Bimbo :

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

Grupo Bimbo. (2016). *Grupobimbo.com*. Obtenido de Grupo Bimbo:

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

Grupo Bimbo. (2017). *Grupo Bimbo*. Obtenido de Grupo Bimbo:

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

Grupo Bimbo. (2017). *Grupobimbo.com*. Obtenido de Grupo Bimbo:

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

Grupo Bimbo. (2018). *grupobimbo.com*. Obtenido de Grupo Bimbo:

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

Grupo Bimbo. (2018). *Grupobimbo.com*. Obtenido de Grupo Bimbo :

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

Industria alimenticia. (29 de Julio de 2008). *industriaalimenticia.com*. Recuperado el Septiembre

de 2018, de Industria alimenticia: <https://www.industriaalimenticia.com/articles/83278-grupo-bimbo-ganadora-del-sector-de-panificacion>

Izcúe, J. J. (Diciembre de 2014). *Revista negocios globales*. Recuperado el Septiembre de 2018 ,

de Negocios globales: logística, transporte y distribución:

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

Joseph, C. (00 de enero de 2016). *Ejemplos de estrategias de penetración*. Obtenido de La voz

de Houston: <https://pyme.lavoztx.com/ejemplos-de-estrategias-de-penetracin-5280.html>

- Navarro, X. (23 de Junio de 2015). *Qué es la cadena de suministro: entendiendo mejor el concepto*. Obtenido de Deusto Formación:
<https://www.deustoformacion.com/blog/empresa/que-es-cadena-suministro-entendiendo-mejor-concepto>
- Revista Magazzine . (2018). *revistamagazzine.com* . Obtenido de Revista Magazzine:
<https://revistamagazzine.com/carga/sigue-en-aumento-flota-sustentable-de-bimbo>
- Reyes, M. E. (2009). *Contexto socioeconómico México*.
- Reyes, M. E. (2009). *Contexto socioeconómico México*.
- Rioja-Scott, I. (1 de Mayo de 2018). *Informe anual México 2018*. Obtenido de Industria Alimenticia: <https://www.industriaalimenticia.com/articles/89355-informe-anual-de-mexico-2018>
- Riveros Benítez, Á. R. (2016). *Universidad del Rosario*. Obtenido de Repositorio Universidad del Rosario: <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/12668>
- ROJAS, C. I. (20 de Mayo de 2012). *SOSTENIBILIDAD EN LAS EMPRESAS*. Obtenido de EOI.es: <http://www.eoi.es/blogs/carollirenerodriguez/2012/05/20/sostenibilidad-en-las-empresas/>
- Roldan, P. N. (00 de Enero de 2016). *Cadena de suministro*. Obtenido de Economipedia:
<http://economipedia.com/definiciones/cadena-de-suministro.html>
- S.A, Y. (2017). *Presencia en el mundo*. Obtenido de Yakult:
<http://www.yakult.com.mx/presencia-en-el-mundo/>
- Serrano, M. E. (2011). *Gestión de aprovisionamiento: administración*. (M. L., Ed.) Madrid, España: Paraninfo.

Sostenibilidad. (00 de enero de 2017). *Sostenibilidad para todos*. Obtenido de ¿Qué es la sostenibilidad?: <https://www.sostenibilidad.com/desarrollo-sostenible/que-es-la-sostenibilidad/>

Taylor & Francis Group. (1998). *KANBAN y Just in time en Toyota: La dirección empieza en las estaciones de trabajo*. Madrid, España : Japan Management Association.

Valiño, P. C. (00 de Agosto de 2006). *Estrategias de crecimiento de las empresas de distribución comercial*. Obtenido de eumed.net: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2006/pcv/2d.htm>

VILCHES, A. G. (00 de Enero de 2014). *La transición a la Sostenibilidad (o Sustentabilidad) como [r]evolución cultural, educativa, tecnocientífica y política*. Obtenido de OEI: <https://www.oei.es/historico/decada/accion.php?accion=1>

Ballou, R. (2004). *Logística- Administración de la Cadena de Suministro*. Naucalpan de Juárez, México. Pearson Educación de México S.A.