

Bimbo: Una Distribución de Clase Mundial

“Sin duda alguna, el éxito más grande de nuestra empresa es la distribución de los productos; es relativamente fácil hacer pan y tener ciertos estándares de calidad, pero no es fácil distribuirlo y, mucho menos, con los criterios y las políticas de calidad que han caracterizado a Bimbo desde su nacimiento”, afirma Jaime Pérez, director corporativo de ventas.

"La compañía surge en la Ciudad de México con la idea de cubrir un nicho de mercado a partir de tres aspectos importantes: calidad en el producto, frescura del producto y precio accesible. Al poco tiempo de su aparición, Bimbo advirtió que su mercado potencial podía ser más grande y que debía ampliar su capacidad empresarial. En ese momento Bimbo toma la decisión de abarcar toda la República Mexicana. En un principio, se empezaron a cubrir algunas regiones del país cercanas a las fábricas que fueron surgiendo, con el fin de que el pilar de calidad del producto y de la frescura que ofrecemos no se deteriorara. Hoy podemos decir orgullosamente que llegamos a todo el territorio mexicano”, prosigue Pérez.

La continua búsqueda de nuevos clientes que realiza Grupo Bimbo es una forma más de mantener el liderazgo. Con referencia a esto el responsable de ventas comenta: “Tenemos dos sistemas para la captación de nuevos clientes: 1) En todas nuestras envolturas contamos con un Lada 800 a través del cual recibimos solicitudes de servicio, tanto para clientes como para consumidores. 2) Nuestros jefes de ventas realizan *patrullamientos* que consisten en salir a la calle y ver qué nuevas oportunidades de ventas hay”.

LA ORGANIZACIÓN

El grupo se encuentra dividido en organizaciones: Organización Bimbo, que tiene a su cargo las marcas Bimbo, Wonder, Milpa Real y Tía Rosa, en su línea de productos frescos; Organización Marinela, que maneja las líneas de pastelitos y galletas y es responsable de las marcas Marinela, Lara y galletas Tía Rosa; Organización Ricolino, encargada de dulces y chocolates, bajo las marcas Ricolino y Candy Max y Organización Barcel, a cargo de la línea de botanas.

Realizar el proceso de reparto a tantos establecimientos requiere de una inusitada labor. Para esto, Bimbo creó lo que llaman “agencias de distribución”, que se encuentran localizadas en todo el país,

según las exigencias de cada población. “Nosotros cubrimos toda la República y 15 países más con estas agencias; dependiendo de la ciudad y de la complejidad de la misma, es su tamaño. Tenemos agencias de *marcas únicas*, y en poblaciones pequeñas las que llamamos *multi marcas*, en las que agrupamos productos de nuestras diferentes organizaciones. Estas agencias tienen rutas de ventas, cada una con su cartera de clientes instaurada en una base de datos, que se alimenta con las ventas realizadas cada día; de acuerdo a las necesidades de las tiendas nacen los nuevos pedidos”, explica el director.

En lo que respecta al proceso de levantamiento de las órdenes, éste se hace a través de un sistema computarizado que permite que el vendedor, cuando regresa a la agencia, justifique los datos de su venta y elabore su pedido, éste se procesa y a través de *módem* la fábrica lo recibe, después lo manufactura y lo envía a la agencia. La fábrica no tiene un inventario, todo se hace de acuerdo a los pedidos de cada día. La transportación del producto generalmente se realiza de noche para que el tiempo entre la producción y el consumo sea lo más corto posible.

CADUCIDAD: LA GRAN DIFERENCIA

“Hemos visto que hay empresas que acuden al mercado masivo al igual que nosotros, como por ejemplo Sabritas o Coca Cola. Pero una característica importante que nos diferencia está en la vida de anaquel de nuestros productos, ya que éstos son de recogido de vida corta”, señala Pérez.

“Los productos tienen en las envolturas claves de elaboración y de recogido, lo que garantiza la calidad del producto y la frescura. En base a dichas claves nuestros vendedores saben el día que lo tienen que retirar. Una política muy estricta de la empresa es que el producto que venció su vida de anaquel se recoja. Los productos que no se vendieron en las tiendas regresan a la agencia y se venden en lo que llamamos *expedidos de pan frío* a precio bajo”, agrega Jaime Pérez.

LA VENTA

Acercas del proceso de venta, el director del área expone: “Nuestras ventas a los clientes tradicionales son de contado. Nosotros llegamos, surtimos y cobramos. El cliente tiene dos seguridades con Bimbo: la primera es que él sabe que si un producto no se vende nosotros se lo vamos a cambiar. Por esta razón, nuestros vendedores están capacitados para manejar de manera más eficiente la venta a través de

un sistema estadístico que nos reporta las ventas diarias del cliente. En el caso de nuevos productos, la negociación con el establecimiento es operable ya que si no cubre la expectativa mercantil deseada, el costo lo absorbe Bimbo en su totalidad. Y la segunda seguridad que tiene es que no vamos a ir sólo una vez y ya no vamos a regresar, siempre vamos a estar con él. Por otra parte, el cliente no invierte en exhibidores, ya que estamos conscientes que nuestro vendedor dentro del establecimiento es el exhibidor y que, por lo tanto, es tarea de Bimbo proporcionarlo”.

MÁS ALLÁ DE LAS FRONTERAS

En el caso de otros países, el papel que juega la distribución va acompañado de otro factor muy importante: “Nosotros hemos descubierto dos cosas interesantes a la hora de la internacionalización del grupo —dice Pérez—. Una es que la fuerza de la distribución no sólo la tenemos en México. Distribuidores de clase mundial, como orgullosamente podemos catalogarnos, hacen falta en otros países, sobre todo en América Latina. Y la otra muy importante es que Bimbo ha llegado a innovar en un mercado con costumbres y gustos diferentes. En México, Bimbo desde sus orígenes ha producido un pan fresco y suave. Ésta es nuestra garantía de calidad. Sin embargo, el gusto por el pan suave en Latinoamérica no existía. Nosotros innovamos con nuestra especialidad y eso ha gustado a los consumidores de esos países”.

EL RETO ACTUAL

“Hace algunos años teníamos una máxima en el grupo: que todos los clientes tuvieran servicio. Hoy está siendo una debilidad, porque los costos para llegar a muchos de los clientes son muy altos”, expresa el ejecutivo. Frente a ello, Bimbo se está abriendo nuevas posibilidades distribuyendo productos de otras marcas, que no sean competencia interna y que no vayan en contra de su naturaleza, creando rutas "multi marcas", reduciendo la frecuencia de visitas a sus clientes y controlando el tiempo de las mismas, todo esto con un propósito: distribuir de manera rentable.