

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Bimbo: Una personalidad de marca exitosa

Bimbo: A successful brand personality

Trabajo de Grado Pregrado

Daniela Montenegro Echeverry

Ana María Hernández Hernández

Bogotá

2020

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Bimbo: Una personalidad de marca exitosa

Bimbo: A successful brand personality

Trabajo de Grado Pregrado

Daniela Montenegro Echeverry

Ana María Hernández Hernández

Julián David Cortés Sánchez

Administración de Negocios Internacionales

Bogotá

2020

Tabla de contenido

Resumen.....	5
<i>Palabras clave</i>	6
<i>Abstract</i>	7
<i>Key words</i>	8
1. Marco Teórico	9
2. Aplicación empírica.....	17
2.1. Entorno general.....	17
2.2. Entorno específico	24
3. Descripción de la situación estudiada.....	33
4. Argumentos finales.....	44
5. Referencias	47

Índice de Tablas

Tabla 1 <i>Indicadores económicos de México 2019</i>	19
Tabla 2 <i>Participación de la industria Alimentaria en la economía nacional</i>	22
Tabla 3 <i>Participación porcentual de la industria Alimentaria en la economía nacional</i>	23
Tabla 4 <i>Clasificación de empresas de la industria de la Panificación en México</i>	25
Tabla 5 <i>Número de establecimientos en México</i>	31

Índice de Figuras

Figura 1. <i>Evolución del PIB de México (US\$ a precios actuales)</i>	18
Figura 2. <i>Grupo Bimbo Hoy</i>	35

Resumen

El grupo Bimbo es líder en el sector de la panificación, generando año tras año un importante volumen de ventas. Sin embargo, su entorno presenta un alto nivel de competitividad donde se encuentran empresas de igual magnitud y pequeños participantes. Este alto grado de competencia ha llevado a Bimbo a dirigir su estrategia al foco del consumidor, aprovechando tendencias como los diferentes hábitos de consumo en constante cambio, nuevos segmentos de mercado y el aumento del ingreso disponible. De manera que sustenta su ventaja competitiva en dos pilares fundamentales: la mercadotecnia y la distribución.

Enfocándose en la mercadotecnia referente al conjunto de estrategias y acciones para lograr el éxito de intercambio de bienes y servicios en el mercado. Se realizará una contrastación entre el mercadeo interno (dirigido a los trabajadores) y externo (dirigido a los clientes finales) aplicado a la construcción de identidad de marca para su posicionamiento en la mente del consumidor y de los colaboradores. Sustentando la misma “personalidad” de la empresa en ambos tipos de mercadeo contribuyendo a la perdurabilidad de la compañía en el mercado.

Se evidencian estrategias de bienestar y salud para el consumidor final y su variación pertinente para sus colaboradores (Plus 40), su figura y slogan. A través de una fuerte relación de la empresa y sus stakeholders, adapta diferentes iniciativas a cada uno de sus interesados. De tal forma que en la empresa, la estrategia de mercadeo inicia desde el interior de la empresa y repercute coherentemente en el cliente final.

Palabras clave: Mercadeo externo, mercadeo interno, marca, valor, personalidad, coherencia.

Abstract

The Bimbo Group is the leading company in the bakery sector, generating significant sales every year. However, its environment has a high level of competitiveness where it can be found companies of equal size and small participants such as family bakeries, craft and local shops. This high degree of competition has led Bimbo to focus its strategy on the consumer, taking advantage of trends such as different consumption habits in constant change, new market segments and the increase in disposable income. Thus, it sustains its competitive advantage in two fundamental pillars: marketing and distribution.

Focusing on marketing refers to the set of strategies and actions to achieve success in the exchange of goods and services in the market. There will be done a contrast between internal marketing (aimed at workers) and external (aimed at final customers) applied to the construction of brand identity for positioning in the minds of consumers and collaborators. Supporting the same "personality" of the company in both types of marketing and contribute to the durability of the company in the market.

There is evidence of welfare and health strategies for the final consumer and its pertinent variation for its collaborators (Plus 40), its figure and slogan. Through a strong relationship between the company and its stakeholders, it adapts different initiatives to each of them. In such way, in the company, the marketing strategy starts from inside the company and has a coherent impact on the final customer.

Key words: External marketing, internal marketing, brand, value, identity, coherence.

1. Marco Teórico

Entre los años 1948 y 1971, la economía mundial se encontraba en uno de sus mejores momentos. Países como Estados Unidos, lograron un crecimiento económico acelerado a causa de la guerra. También durante este periodo, la producción industrial creció como nunca antes, incluso más que la población, de tal forma se incrementó el nivel de vida de la población a causa del desarrollo material y de una baja inflación (Cabrera, 2014). La gran disponibilidad de capital y de gasto público mejoraron la demanda de bienes duraderos, lo que introdujo conceptos estratégicos de mercado entre las empresas existentes, logrando que definiciones de la disciplina del mercadeo tomarán fuerza como base para crear ventajas competitivas para las empresas que les permitieran un mejor desempeño y reconocimiento en el mercado.

Entre las definiciones más importantes que tuvo el mercadeo, hacen parte “las 4P del marketing” (producto, precio, plaza y promoción) desarrollada por Jerome McCarthy aproximadamente en 1960 (Thompson, 2005). Y “la oferta de marketing” que se refiere a la forma de satisfacer las necesidades o deseos del público objetivo, a través de la singular combinación entre productos, servicios, información y experiencia que proporciona una organización (Kotler & Armstrong, 2007). Estas definiciones permiten establecer las

variables claves para iniciar un plan 360 de marketing (abordar todos los frentes a los cuales está dirigida una comunicación) y adicionalmente dar cabida al entendimiento del consumidor como parte fundamental para dirigir la estrategia de marketing. Un plan 360 de marketing y la comprensión del consumidor, permite llegar al público objetivo de la forma más eficiente con un único mensaje a través de diferentes medios para alcanzar los objetivos propuestos por el plan de mercado (Cisneros & Nanfuñay, 2018). De esta manera, las empresas obtienen un impacto integral y coherente en el público objetivo.

Por otro lado, a medida que el orden y la interacción de las economías mundiales fue cambiando, se modificó la forma de competir de las empresas, generando la evolución de los conceptos del mercadeo. Definiciones iniciales y más sencillas de esta disciplina se fueron fortaleciendo desde una perspectiva cada vez más estratégica. Reconociéndose el marketing como el resultado de la actividad de las empresas que dirige el flujo de bienes y servicios desde el productor hasta el consumidor, con la pretensión de satisfacer a los consumidores y permitir alcanzar los objetivos de las empresas (Perreault & McCarthy, 2002). El mercadeo ya no solo se encargaba de concebir, promover y distribuir bienes y servicios que satisfacen necesidades, en su lugar se consideró como herramienta para la anticipación de los cambiantes requerimientos de la población y sus clientes (Kotler & Armstrong, 2007).

Lo anterior, no solo significó mayores responsabilidades a las empresas, en cambio les otorgó más herramientas para el entendimiento de su entorno, competidores y consumidores. Dichos avances significaron para las organizaciones adoptar un modelo de constante adaptación y evolución. Como consecuencia, estas ahora tenían que aprovechar las oportunidades, enfrentar las amenazas del mercado, maximizar las fortalezas y minimizar las debilidades internas de la compañía. De tal forma, las empresas lograron la posibilidad de anticiparse a cambios en el entorno, y tener una capacidad de respuesta casi inmediata que repercuta en el cliente; aumentando su satisfacción no solo con los productos y servicios que reciben, sino con la marca y la compañía detrás de esta.

Está interacción con el mercado, concibió la idea de que la relación entre las empresas y la comunidad no se limitaba a ser de una sola vía; es decir, las empresas no sólo distribuían productos y servicios. Sumado a esta corriente, se consideró las organizaciones como fuerzas que ejercen influencia sobre el entorno. No obstante, se ven inmersas en un “intercambio mutuo” en el que las personas son la fuente de retroalimentación de las empresas (Grönroos, 1989). Estas últimas son los agentes que responden al cambio, y en conjunto con los consumidores son fundamentales para alcanzar los objetivos propios de la empresa. Es por esto que en términos de la mercadotecnia se habla de dar lugar a una relación redituable, donde se obtenga un gana-gana entre los involucrados. De esta forma la empresa no solo ofrece productos o servicios para solventar una necesidad, sino que ofrece servicio y experiencia al cliente. Por su parte, la empresa obtiene beneficios de los usuarios

tales como: superar sus expectativas, adquirir mayor conocimiento de sus necesidades y aprovechar acciones positivas inconscientes como la recomendación voz a voz. Así mismo, como resultado de esta relación el marketing aumenta la influencia de la empresa sobre su entorno (Zeithaml & Zeithaml, 1984).

El incremento de esta interacción empresa-sociedad, da lugar a la unión de dos definiciones que más se ajustan a la realidad de lo que es el mercadeo hoy como herramienta estratégica para lograr un posicionamiento de mercado satisfactorio. Estos dos conceptos son el “Marketing Social” y el “Marketing 3.0”. Ambos términos como pieza común establecen que la estructura de toma de decisiones del mercadeo de las empresas debe estar en función de los deseos e intereses de los consumidores a largo plazo según los requerimientos de la empresa (Kotler, 2010). El mercadeo social además de ubicar los valores de las personas en el centro de la estrategia contribuye a la construcción de un mejor mundo en corazón, mente y espíritu; de tal forma que los productos y servicios que conciben no sólo se limitan a satisfacer las necesidades personales (Kotler & Armstrong, 2007). Es posible afirmar que el mercadeo social logró evolucionar el mercadeo 3.0 al reconocer la importancia que tiene no solo los clientes finales sino los stakeholders que están involucrados en toda la actividad de la compañía.

Lo anterior, denota un reto aún más importante para las empresas hoy en día. Algunas forzadas por la saturación que puede existir en los mercados en los que se desempeñan, no solo deben fortalecer sus actividades operacionales, la identificación, creación y distribución de oportunidades de valor; sino que deben crear personalidades claras de marca que respondan de manera transparente a dicho requerimiento de bienes y servicios que trascienda la funcionalidad y se ajuste a las aspiraciones y formas de ver el mundo de los consumidores. Por tal motivo, el mercadeo se ha convertido en una de las herramientas más sólidas para la competitividad de las empresas. La forma de interacción que tienen las organizaciones con el entorno y los clientes a su vez, determina al interior de las organizaciones estrategias de mercado y operacionales como la planeación, organización y control. Por consiguiente, surge el “Marketing Holístico” que moldea la perspectiva del management, por la cual opta una determinada empresa (Howard, 1957).

En lo que respecta a la filosofía con la cual una empresa se relaciona con sus clientes y grupos de interés, esta no es ajena a la perspectiva interna del management. La cual a partir de establecer de manera consciente o inconsciente en sus colaboradores una determinada forma de ver el mundo, los valores y creencias; crea una cultura organizacional específica. La cultura organizacional condiciona el comportamiento interno y externo de una compañía, dados sus respectivos procesos de comunicación, relaciones interpersonales, toma de decisiones y filosofía (Benitez, 2005). Es importante resaltar cómo el mercadeo puede ser aplicado al interior de la empresa y puede ir de la mano de la

creación de una cultura corporativa clara y definida. Para que esta compenetración sea sólida se debe tomar al cliente interno (colaboradores) como centro de la cultura organizacional, lo cual tendrá repercusiones en las actividades finales de la empresa y de cara a los consumidores finales.

Cada vez la filosofía interna, por la cual opta una empresa determinada por su cultura organizacional, tiene mayor relevancia en el aseguramiento de la prosperidad y crecimiento simultáneo entre una empresa con los grupos interesados o involucrados en las actividades principales de la misma y en el logro de objetivos por parte de los empleados. Para lograr esto, actualmente las empresas se han apoyado en el mercadeo interno (Benitez, 2005). Este, a través de estrategias de relacionamiento y gerenciamiento, pretende sincronizar a los colaboradores o equipos de trabajo con el mercadeo externo que se practica (Ribeiro, 2015). Para lograr la sincronía entre ambos tipos de mercadeo, las estrategias de relacionamiento y gerenciamiento de los colaboradores deben ser sólidas en cuanto al conocimiento que tienen los empleados del propósito de sus labores. De esta manera los empleados trabajarán en función de los objetivos de la estrategia de marketing y la corporativa, asegurando que el cliente logre percibir el mayor valor posible en los productos, servicios o experiencia que le brinda la empresa.

Ahora bien, la alineación de ambos tipos de mercadeo genera una identidad de marca clara y coherente que permite distinguir una compañía de otra. Así mismo, los frutos del esfuerzo de las empresas por buscar ser cercanas a sus consumidores a través de acciones claras y fuertes de mercadeo interno y externo se reflejan en dos conceptos importantes que los consumidores perciben acerca de la empresa y lo que ofrece. Estos dos conceptos son el valor de marca y el posicionamiento de mercado. El valor de marca es todo lo que un producto y la empresa que lo proporciona significa para los consumidores, visto desde los sentimientos que le generan (Kotler & Armstrong, 2007). De este significado se deriva el posicionamiento de mercado, ya que es a través del valor de marca percibido por los consumidores, como se clasifica una empresa respecto a sus competidores de mercado (Kotler & Armstrong, 2007).

Por otro lado, existe una tendencia de que los consumidores sean cada vez más críticos y exigentes debido a la mayor conciencia de la sociedad de los cambios que se han dado a raíz del consumismo como son: el calentamiento global y el respeto de los derechos humanos. Esta demanda de los consumidores supedita un nuevo enfoque para las empresas, orientado hacia el bienestar humano, la conservación del medio ambiente y el actuar bajo los valores de una sociedad más consciente de su impacto; prácticas que se deben aplicar tanto a nivel externo como interno. Para cumplir con dichas expectativas, el posicionamiento de marca de una empresa debe partir de la unificación de las estrategias y acciones de mercadeo interno y externo. Así mismo, se requiere que los colaboradores

entiendan la estrategia de marketing y la apliquen en cada una de sus tareas, de tal forma que el consumidor final identifique la coherencia entre lo que es, hace y vende una marca.

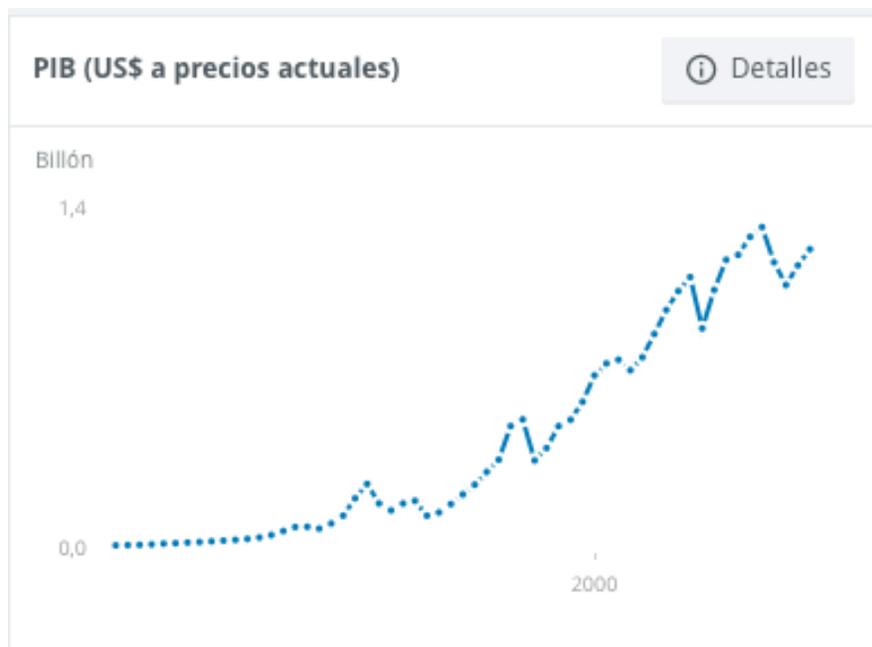
Lo anterior, permite demostrar el cumplimiento a lo que actualmente se concibe como el mercadeo: “función de la organización y un conjunto de procesos para la creación, comunicación, la entrega de valor a los clientes y para gestionar las relaciones con los clientes, de modo que se beneficien la organización y sus grupos de interés” (Coca, 2008). Es importante resaltar como la disciplina del marketing ha evolucionado con el paso del tiempo siendo esta aplicada en diferentes vías (empleados, clientes finales, proveedores, etc). Es por esto que se convierte en la herramienta clave para responder al cambiante entorno de los mercados y para crear diferentes tipos de valor a los clientes y grupos de interés de manera que pueda constituir ventajas competitivas de una empresa sobre otras.

2. Aplicación empírica

2.1. Entorno general

México se encuentra entre las 15 economías más grandes del mundo y es la segunda economía más grande de América Latina. También, es un país altamente competitivo y atractivo para la inversión extranjera, esto lo convierte en el panorama ideal para el desarrollo de negocios nacionales e internacionales. Dicho dinamismo empresarial, se ha fortalecido por la amplia red de acuerdos comerciales con los que cuenta el país; actualmente ha firmado algún tipo de relación comercial con 46 países (PROMÉXICO, 2018). Para apoyar este panorama, el PIB del país creció un 6% en 2018 respecto al año anterior. En valores monetarios y a precios actuales el PIB nacional en el 2018 fue de USD \$1,224 billones (Banco Mundial, 2019). Lo que le permitió al país ubicarse en el puesto quince dentro del ranking realizado por “Expansión” dentro del cual se analizan 196 países (Expansión, 2018).

Figura 1. *Evolución del PIB de México (US\$ a precios actuales)*



Fuente: Banco Mundial (2019)

Tabla 1 *Indicadores económicos de México 2019*

Economía				
Año	1990	2000	2010	2018
PIB (Actual US\$) (billones)	261.25	707.91	1,057.80	1,223.81
PIB crecimiento (% anual)	5.2	4.9	5.1	2.0
Inflación, deflactor PIB (% anual)	28.2	11.2	4.5	5.3
Agricultura, silvicultura y pesca (% de PIB)	7	3	3	3
Industria (incluyendo construcción), valor agregado (% de PIB)	26	34	32	31
Exportación de bienes y servicios (% de PIB)	19	25	30	39
Importación de bienes y servicios (% de PIB)	20	27	31	41
Capital de trabajo bruto (% de PIB)	23	23	23	23
Ingreso, excluyendo subsidios (% de PIB)	15.4	12.1	18.0	20.0
Préstamo neto (+), endeudamiento neto (-) (% de PIB)	-2.6	-1.0	-4.0	-0.9

Fuente: adaptado de Banco Mundial (2019)

De acuerdo con la Figura 1, es importante resaltar que el crecimiento del PIB está en aumento desde el 2017, después de una caída sustancial durante los tres años pasados de aproximadamente un 19% (Banco Mundial, 2019). Es posible identificar que el PIB en el 2018 no alcanza el valor del pico más alto que obtuvo el país en 2014 (\$ 1,235 billones USD) (Banco Mundial, 2019). Hoy en día este incremento en la actividad económica del país ofrece un entorno más atractivo para las empresas que quieren desarrollarse en México. Este crecimiento del indicador macroeconómico permite establecer el aumento de la oferta de bienes y servicios producidos en el país. De acuerdo con la Tabla 1, el rubro de la industria (donde está incluido el sector alimentario), aporta en gran medida al PIB del país sobre otros sectores; incluso presentando una disminución menor respecto a los periodos analizados anteriormente.

Por lo anterior, México ofrece un entorno dinámico para las empresas en el sector industrial y ofrece oportunidades de desarrollo para las mismas. Así mismo, es posible identificar a partir de la Tabla 1, que a pesar de que las importaciones de bienes y servicios son mayores a las exportaciones, la varianza es mínima. Esto indica que el país cuenta con una amplia oferta de bienes y servicios nacionales que apoya el ingreso y las constantes actividades de las empresas de los sectores pertenecientes a la producción de productos y servicios. De tal forma que incentiva la inversión y el crecimiento del sector privado especialmente de empresas manufactureras.

Por otro lado, en la sociedad mexicana existe una corriente muy importante: el cuidado del patrimonio cultural y los recursos naturales. El gobierno y la sociedad han buscado preservar el legado cultural y ambiental del país, mediante la construcción y exhibición de monumentos, lugares arqueológicos y pedagógicos enfocados en conservar las costumbres de los pueblos prehispánicos. Para lograr dicha preservación, el gobierno de manera conjunta ha aumentado la protección en la calidad de vida de sus habitantes y del medio ambiente, a través de políticas públicas que promuevan las condiciones de vida de la población, la productividad empresarial, el uso eficiente de recursos y sinergias sólidas entre el sector público y privado (FAO, 2019).

Tal cuidado patrimonial sumado al impulso del gobierno en preservación cultural y ambiental ha proporcionado a la población un impulso para que exijan empresas cada vez más conscientes y responsables de su impacto en la comunidad. Es por esto que adoptar acciones, técnicas y filosofías en pro del medio ambiente, la cultura y la sociedad en México son considerados hoy en día como asuntos de mercado y bases para la competitividad empresarial. Cabe anotar que gran parte del éxito de las empresas mexicanas se debe no solo al buen panorama que representa el país sino a la interrelación que han realizado de su cultura nacional a la actividad empresarial.

Por otro lado, el Estado de Puebla lugar originario de la empresa Bimbo, tiene una población de seis millones de habitantes y un clima de 21° promedio al año. Está estratégicamente localizado al sur del país a 120 kilómetros de la Ciudad de México, a 300 kilómetros del puerto internacional de Veracruz y así mismo cuenta con un aeropuerto internacional y un puerto seco que será un centro logístico y aduanal. La ubicación geográfica en este Estado puede otorgar ventajas competitivas a las empresas. Específicamente, el clima favorece la producción agrícola, así mismo la cercanía a la capital y puerto internacional, representa un punto estratégico para atender la demanda nacional e internacional. De hecho, esto se puede ver reflejado en el Producto Interno Bruto (PIB) del Estado, en el 2018 aportó el 3.3% al PIB nacional (PROMÉXICO, 2018).

Tabla 2 *Participación de la industria Alimentaria en la economía nacional*

Concepto	I Trimestre 2018*
Producto interno bruto	\$ 17.990.439,48
Actividades Secundarias	\$ 5.326.786,27
Industrias Manufactureras	\$ 2.868.082,21
Industria alimentaria	\$ 664.576,44

Cifras en millones de pesos

Fuente: adaptado de CIAL dun & bradstreet (2018, 6 párr. 1).

Tabla 3 *Participación porcentual de la industria Alimentaria en la economía nacional*

Concepto	I Trimestre 2018*
% del PIB	3,69%
% del sector secundario	12,48%
% de industria manufacturera	23,17%

Fuente: adaptado de CIAL dun & bradstreet (2018, 6 párr. 1).

Ya en términos del sector, como es posible identificar en la Tabla 2, al primer trimestre del 2018 la industria alimentaria en México fue de \$664.576,44 millones de pesos. Así mismo de acuerdo a la Tabla 3 “la industria alimentaria ha representado más del 23% del PIB de la industria manufacturera, y más del 3.69% del PIB nacional” (CIAL Dun&bradstreet, 2018, p.4). En lo que respecta al aporte de este sector a la economía nacional, la industria presenta un panorama atractivo para los próximos años, por su contribución positiva en el PIB. En definitiva y teniendo en cuenta las tendencias de consumo dentro del mercado local e internacional de este tipo de alimentos, es un sector que promete un entorno dinámico y competitivo en el cual las empresas, deberán aplicar estrategias con elementos disruptivos que les permitan mantenerse dentro del mercado.

2.2. Entorno específico

Para entender el entorno más cercano a la empresa y la naturaleza de los distintos actores que lo componen, así como la estructura de rentabilidad del sector, se hará uso de la herramienta “las cinco fuerzas competitivas de Porter”. Esta herramienta aplicada permite entender la estructura competitiva de una industria, al analizar cinco componentes: los competidores, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes, la amenaza de bienes sustitutos o complementarios y la entrada de nuevos participantes al mercado (Michaux, Cadiat, Bernal, 2016). Por otra parte, dentro del sector alimentario en México se pueden establecer nueve subsectores donde prevalece el correspondiente a la panadería. Específicamente este sector está compuesto por las categorías de panes, bollería, galletas, pretzels, pasteles y pays (CIAL Dun&bradstreet, 2018).

Para comenzar con el análisis de la primera fuerza de Porter: la rivalidad entre los competidores existentes, la cual se refiere a la existencia de la competencia actual y las diferentes estrategias que los participantes adoptan para competir en el mercado (lanzamientos, descuentos de precios, desarrollo de marca, entre otros) (Porter, 2008). Por consiguiente, es importante abordar la situación actual del sector de la panificación en México. Respecto la Tabla 4, los principales competidores de acuerdo a porción de

mercado son: microempresas (96,7%), empresas pequeñas (3%) y empresas medianas y grandes (0,3%) (CANAINPA, s.f).

Tabla 4 *Clasificación de empresas de la industria de la Panificación en México*

Tipo de empresa	Representación
Microempresas	96,70%
Empresas pequeñas	3%
Empresas medianas y grandes	0,30%

Fuente: Adaptado de CANAINPA (s.f)

Respecto a lo anterior y para el caso de Bimbo, esta empresa se encuentra en el grupo de grandes y medianas empresas donde el grado de rivalidad directo es bajo, ya que en México no se reconoce un competidor directo de Bimbo (Vanguardiamx, 2014). No obstante, en la categoría de pan blanco empacado compite con la empresa Wonder, pan dulce con Marinela y Tía Rosa; sin embargo, todas son marcas propias de la compañía (Notus, 2014). Así mismo, otras empresas que hacen parte del mercado pero que no son consideradas como competencia a la par de Bimbo, son: La pastelería El Buen Pan, Repostería Reyes, Pastelería la Conquista y Ginas Coke (Vanguardiamx, 2014). No

obstante, la alta presencia de pequeños participantes (panaderías, tiendas y negocios familiares o artesanales) contribuyen al dinamismo del sector, promueven y exigen el desarrollo de elementos intangibles (relacionados al desarrollo de marca) para las grandes empresas con el fin de diferenciarse dentro del sector y continuar con la gran presencia de mercado y su desarrollo para perdurar en el tiempo.

Por otro lado, es posible identificar una oportunidad de mercado para Bimbo en términos de competitividad que le permita aprovechar este bajo grado de competidores de igual magnitud y contrarrestar a los competidores menores que tienen poco alcance. Por lo que cabe destacar la capacidad instalada de Bimbo para una producción, comercialización y distribución mucho más impactante que la de sus competidores en todo el territorio mexicano e internacional. De hecho, es la empresa con mayor poder de distribución, está presente en casi todo el país a través de tiendas de autoservicio o en tiendas de barrio (Notus, 2014). Lo anterior, evidencia que en el mercado la probabilidad que presenta el riesgo del ingreso de nuevos competidores fuertes como Bimbo sea baja, por el importante arraigo de la marca mencionada en la cultura mexicana y su participación de mercado. Sin embargo, el reto de Bimbo es continuar manteniéndose como líder de mercado que se anticipa a nuevos competidores, con un comportamiento intachable y buenas relaciones gubernamentales.

Por otra parte, la segunda fuerza de Porter: el poder de negociación de los proveedores, se refiere a la capacidad de los proveedores para conseguir el mayor valor de mercado posible (Porter, 2008). Ahora bien, en contexto para abordar esta segunda fuerza, en México para el sector de la panificación “La Cámara Nacional de la Industria Panificadora y Similares de México” (CANAINPA) juega un papel fundamental en el desarrollo de las empresas que se encuentran involucradas en esta actividad del sector. Una de las actividades más importantes que ha desarrollado, es generar un directorio de proveedores para el año 2019-2020. Por medio de la promoción de estas empresas pretende enlazar los productores con los proveedores y distribuidores, de tal forma que la cadena de valor de toda la industria sea lo suficientemente sólida y diversa dentro de un margen similar de alta competencia entre empresas (CANAINPA, 2019). Estas iniciativas se realizan con el fin de contribuir con nuevos modelos de negocios y estrategias de mercado para las nuevas y actuales empresas del sector y el desarrollo de los proveedores del mercado.

Referente a Bimbo, en términos de su relación con los proveedores esta empresa ha optado por buscar relaciones redituables con los mismos, con el fin de establecer beneficios para ambas partes. Es por esto que ha aplicado estrategias de apoyo fundamentadas en la colaboración mutua, donde la compañía por ejemplo se involucra en técnicas de cultivo y cosechas de sus principales materias primas. De esta manera, lo que busca la empresa es estar presente en cada una de las partes de los diferentes procesos y etapas que conlleva su

operación para crear valor en toda su cadena de suministro. Adicionalmente, Bimbo ha creado la “Política Global de Agricultura” y herramientas como “El kit de herramienta de agricultura del Grupo Bimbo”, el cual incluye documentos informativos de temas ambientales y sociales aplicados a la producción agrícola (Grupo Bimbo, 2018).

Por otra parte, ha firmado alianzas para la aplicación de prácticas sustentables de agricultura por ejemplo con el: Centro Internacional de Mejoramiento de Maíz y Trigo (CIMMYT) (Grupo Bimbo, 2018). Es por lo anterior, que el poder de negociación de los proveedores es considerado bajo dentro de este sector, ya que el tipo de materias primas manejadas son consideradas commodities y por tanto la oferta de estas es amplia. Sin embargo, Bimbo trabaja de forma constante para generar valor desde sus proveedores de forma que estas iniciativas apoyan un plan integral de desarrollo el cual contribuya al fortalecimiento de la marca.

Continuando con la tercera fuerza de Porter, referente al poder de negociación de los clientes que indica: la capacidad de los compradores de capturar el mayor valor de mercado por medio de exigencias y requerimientos, tales como mayor calidad, mejor servicio o precios más bajos. Responder a dichos requerimientos ocasiona una presión a los participantes del mercado, quienes deben enfrentarse entre sí para llegar a los clientes

(Porter, 2008). Ahora bien, para dar contexto al mercado referido, el valor de mercado de esta industria está valorado en 6.500 millones de dólares, sustentado por un consumo per cápita anual de 34 kg (ANPROPAN, 2016). Para México, el pan blanco es el producto panadero más consumido en el país, no solo porque hace parte de la canasta básica, sino porque representa entre el 70% y el 75% del consumo anual per cápita de pan, el 30% o 25% restante corresponde al consumo de galletas, pasteles y pan dulce (Secretaría de economía de México, 2017).

Por otro lado, a nivel internacional esta industria se ha visto beneficiada ya que paulatinamente países que por tradición no consumían productos de panadería han comenzado a incorporarlo en sus dietas (Grupo Bimbo, 2015). Sin embargo, dicho incremento en el consumo de este tipo de alimento en el mundo se ha convertido un reto competitivo para las empresas del sector. Concretamente para Bimbo, este consumo constante y el incremento del mismo en productos de panadería establecen un poder de negociación para los compradores medio bajo ya que a pesar de que los productos son commodities y que se cuenta con una amplia oferta de estos, los consumidores no son completamente sensibles al precio. Por otra parte, como respuesta a la alta competitividad y la saturación del mercado, Bimbo ha tenido que incrementar la diversificación de su producción al realizar ciertas innovaciones y adaptaciones a los productos ofertados; dependiendo el país varía la presentación, empaque o tamaño de los productos actuales con el fin de ser aceptados en las culturas o de posicionar productos premium como líderes de

mercado frente a sus competidores (Grupo Bimbo, 2015). De igual forma intensificar elementos distintivos de marca como precios, calidad, prácticas sustentables, entre otras le permite sobresalir en el mercado.

Respecto la cuarta fuerza de Porter, la amenaza de bienes sustitutos y complementarios referente a: los productos diferentes al propio dentro del mercado que cumplen la misma función de este y por el cual podría ser reemplazado el producto en cuestión (Porter, 2008). Para el caso de Bimbo, en México es importante resaltar primeramente el consumo de la tortilla mexicana la cual también es un producto altamente consumido en el país, por ser un símbolo arraigado de la cultura mexicana. Este producto es el más directo sustituto de productos como el pan dentro de este contexto cultural. Sin embargo, Bimbo ha optado por no competir de manera directa con este tipo de producto por lo que ha preferido diversificar su portafolio en las categorías de panes y bollería dulce. Por otra parte, el alto consumo de tortilla no representa una amenaza directa para el consumo de los productos de panadería ya que a pesar de estar ambos dentro de la canasta familiar, la tortilla hace parte de la dieta principal y los productos de pastelería son consumidos en otros momentos específicos.

Por último, para abordar la quinta fuerza de Porter, la cual se refiere a la entrada de nuevos participantes, lo que hace alusión a la capacidad de acceso nuevos competidores al sector trayendo consigo nuevas capacidades que presionan factores como el precio, costos, inversión, entre otros a los competidores actuales (Porter, 2008). De acuerdo a lo anterior, es posible determinar para el sector de la panificación el riesgo de nuevos participantes como bajo. De acuerdo con CANAINPA y los datos presentados en la Tabla 5, en los años usados para la comparación, el aumento tanto de los establecimientos de panificación tradicional como industrial no aumentaron considerablemente (30.194 establecimientos en el último periodo analizado).

Tabla 5 *Número de establecimientos en México*

Industria	1999	2010
Panificación Tradicional	27,037	26,690
Panificación Industrial	3,161	3,508
TOTAL	30,192	30,194

Fuente: Adaptado de Canainpa (s.f)

Así mismo, el bajo grado de amenaza de nuevos participantes se debe también a la existencia de retos estructurales en el país que dificultan el crecimiento potencial de la industria y representan barreras de entrada para nuevos competidores. Un ejemplo de esto es el Impuesto Especial sobre la Producción y Servicios (IEPS), establecido en el 2014. Este impuesto es del 8% sobre la venta de alimentos no básicos de alta densidad calórica con el fin de desincentivar su ingesta. Dentro de este tipo de productos se incluyen el pan dulce, pastelitos, galletas marías, entre otros (Forbes, 2014). Este impuesto ha aumentado el precio de venta de las panaderías, frenando el consumo de los mismos, y por tanto el desarrollo esperado de la industria. Así mismo, implica un cambio estructural en las pequeñas panaderías para incentivar el uso de etiquetas de información nutricional.

Es por lo anterior, que para Bimbo la amenaza que representa los nuevos participantes es casi nula ya que por la magnitud y trayectoria que tiene la compañía esta cuenta con una gran capacidad instalada, amplia presencia nacional e internacional, un fuerte posicionamiento de marca, entre otros aspectos. Estos elementos tangibles e intangibles del Grupo Bimbo en México representan claramente la ventaja competitiva de la compañía; la cual es clara, fuerte, coherente y difícilmente imitable. Gracias a esto, cuenta con un posicionamiento privilegiado dentro del sector de la panificación frente a los actuales o nuevos participantes.

3. Descripción de la situación estudiada

Bimbo, la compañía de origen mexicano empezó desde 1945, pocos meses después de finalizar la Segunda Guerra Mundial. La empresa inició con apenas 14 productos y 34 colaboradores. Entre los primeros productos que comercializó se encuentran: el pan blanco grande y chico, pan negro y pan tostado, envueltos en papel celofán. En tan solo 10 años desde su creación contaba con 700 trabajadores y 140 vehículos. Su expansión internacional inició desde 1965, cuando Jaime Jorba, uno de sus fundadores creó una empresa idéntica y su respectiva fábrica de Granollers en Barcelona España, con el objetivo de comercializar el primer pan de molde. Bimbo México y Bimbo España funcionaban independientes pero paralelas en sus acciones de mercado (Grupo Bimbo, 2019).

En 1979 bajo la dirección de Roberto Servitje, Bimbo constituida por 3 empresas, 12 fábricas y 15.000 colaboradores, entra a cotizar en la Bolsa Mexicana de Valores como el Grupo BMV. Así mismo, este año inicia exportando a Estados Unidos, y con el fin de aumentar su competitividad se asocia con la segunda compañía norteamericana de panificación “Campbell Taggart Inc”. Posteriormente inicia operaciones en Latinoamérica. Por otro lado, en 2006 la multinacional entra al mercado asiático adquiriendo la “Panificadora Panrico” en Beijing. Y solo hasta 2011 Grupo Bimbo, adquiere e integra

Bimbo España y Portugal y las consolida como Bimbo Iberia, reconociéndose como la panificadora más grande a nivel mundial. Finalmente, desde 2014 continúa reforzando su presencia en los mercados de Canadá, Europa, Latinoamérica, India entre otros, siguiendo su estrategia de adquisición de marcas líderes en los distintos países (Grupo Bimbo, 2019).

Hoy en día el Grupo Bimbo, como ilustra la Figura 2, tiene presencia en 32 países de América, Asia, Europa y África. Además, cuenta con más de 100 marcas reconocidas, fabrica más de 13.000 productos gracias a sus 130.913 colaboradores a nivel mundial, en las categorías de pan de caja fresco y congelado, bollos, galletas, pastelitos, english muffins, bagels, tortillas, botanas y confitería (Grupo Bimbo, 2019). Bimbo ha tenido una retribución importante en el mercado mexicano. Es la tercera marca más consumida y dentro de este mercado tiene una presencia del 99.2% (Entrepreneur, 2017). Bimbo, para pasar de ser una compañía local a una multinacional reconocida y posicionada en los diferentes países donde opera, ha desarrollado congruentemente tanto al interior como exterior de la empresa distintos elementos de mercadeo y acciones estratégicas que le permita diferenciarse de sus competidores, posicionarse en la mente del consumidor y ser una de las marcas de mayor valor, predilecta para consumir.

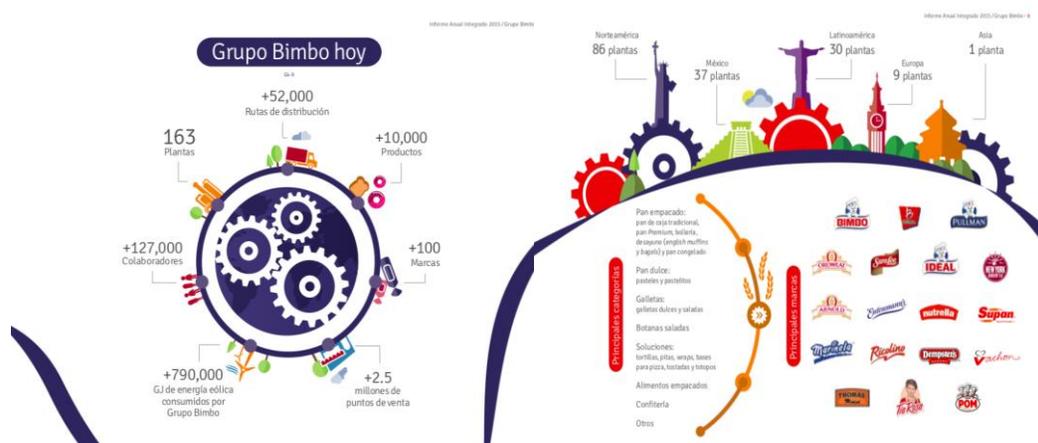


Figura 2. Grupo Bimbo Hoy

Fuente: Informe anual Bimbo 2015

La compañía mexicana para tener éxito en este mercado tan competitivo se ha esforzado por desarrollar de la manera más fiel su propuesta de valor. La anterior, está enfocada en desarrollar productos que ofrezcan bienestar, nutrición y variedad a los clientes apostando a aspectos como estacionalidades, diferentes presentaciones, empaques atractivos y tendencias de bienestar (Grupo Bimbo, 2016). Parte fundamental de la estrategia de marketing de la compañía se ha centrado en las aplicaciones de técnicas de mercadeo relacional. Este tiene como objeto acreditar y sostener a una empresa a través de fortalecer la relación con sus clientes (Berry, 1983). Esta preocupación constante por los cambios en los clientes le ha otorgado a la compañía la posibilidad de responder y adaptarse rápidamente a las dinámicas del mercado.

Ahora bien, Bimbo para lograr esto, se ha basado en la construcción de una cultura organizacional lo suficientemente unificada y sólida en sus empleados. Así, asegura que cada colaborador entienda de la manera más clara el propósito de la organización y las respectivas acciones que debe llevar a cabo cada miembro para el cumplimiento de objetivos conjuntos y obtención del mejor valor de marca. De esta manera, una de las acciones fundamentales para el posicionamiento de la empresa, ha sido la diversificación del portafolio de productos para satisfacer las diferentes necesidades de los consumidores. Para hacerlo, sus colaboradores se han formado para ser una cultura abierta a nuevas ideas de producto, operación, comercialización y relacionamiento con el entorno. De tal forma, ha sentado las bases para generar su reputación como cultura investigativa y disciplinada en la inteligencia de mercados; en la cual es primordial reconocer las tendencias de mercado, necesidades y deseos de sus clientes para lograr la combinación efectiva de productos, servicios e información.

Es por lo anterior que paralelamente a la fidelización de los consumidores se pretende reconocer elementos motivacionales internos que permitan la fidelización de los colaboradores. Tal identificación de elementos para la fidelización de los colaboradores en Bimbo, inicia con la administración de las relaciones con los asociados. En la que el principal objetivo es la creación de fuertes relaciones con sus proveedores y aliados, para trabajar por beneficios mutuos que logren la eficacia y eficiencia de los procesos. La empresa ha trabajado estas relaciones a través de la búsqueda de constantes alianzas con

organizaciones internacionales que permitan unificar y lograr acciones conjuntas entre la empresa, la industria y otros sectores de tal modo que sea posible entregar mayor valor para sus clientes.

De igual forma, para darle continuidad a la importancia que da la empresa a la creación de una amplia red de aliados que contribuya al posicionamiento total de la marca, la empresa busca una relación eficiente y sólida con sus proveedores. A partir de iniciativas de relacionamiento colaborativo, pautadas por estrategias de mercadeo interno. Por ejemplo, colabora a los agricultores mexicanos en sus actividades de cosechas y prácticas de calidad aplicando establecimientos éticos dentro de las diferentes cadenas de suministro. Es claro que Bimbo reconoce que para poder fortalecer su propuesta de valor de marca necesita crear valor desde los diferentes eslabones de su cadena de valor, siendo una perspectiva proporcional al tipo de relación perdurable que la empresa ha querido formar con sus actuales y potenciales clientes.

Es así como lo anterior, permite identificar que la perspectiva interna del management se ve fuertemente influenciada por la estrategia de mercadeo por la cual opta una compañía tanto a nivel externo como interno. Visto desde el concepto de “*Marketing Holístico*”, Bimbo para lograr su estrategia de amplia diversificación del portafolio de

productos a partir del sólido conocimiento de los consumidores y las tendencias de mercado, debe enfocar a sus colaboradores y aliados como clientes con propias necesidades por satisfacer. De igual forma, debe incluir la satisfacción de las necesidades de los stakeholders, en la comunicación y mercadeo interno de una empresa ya que es fundamental para la construcción de una cultura organizacional encaminada a generar el mayor valor agregado a los consumidores y el cumplimiento de la propuesta de valor planteada por una organización, a través de la estrategia de mercadeo externo.

Cabe anotar que la compañía realiza una constante medición de sus iniciativas tanto a nivel interno como externo, donde resalta significativamente el estudio del “Reputation Institute” el cual está diseñado para evaluar la gestión de marca de una empresa de acuerdo con cuatro indicadores emocionales (confianza, autoestima, admiración y buena fé) (Grupo Bimbo, 2011). Este tipo de estudios permite evaluar la efectividad de las iniciativas de mercadeo de la marca apelando a aspectos claves del cliente, permitiendo así un mayor acercamiento a la percepción y satisfacción del mismo. Es importante resaltar que no solo estas iniciativas son aplicadas a los clientes finales, sino que a nivel interno se incluyen constantes retroalimentaciones por parte de los colaboradores sobre cómo se sienten con las iniciativas desarrolladas especialmente para ellos. Esta medición constante tanto por parte del consumidor final como de los colaboradores busca determinar el impacto de las acciones de mercadeo para mejorarlas y alinearlas de manera que se mantenga una coherencia y unidad entre ellas a pesar de estar dirigidas a grupos diferentes.

Así mismo, la compañía brinda una mayor atención a este tipo de variables puesto que reconoce como eje central de su plan de marketing a las personas apelando a sentimientos, bienestar propio y emociones las cuales van de la mano de los mensajes que promueve la marca y los cuales ha adquirido como parte de su filosofía. Buscando dar lugar a la integración entre el mercadeo y las relaciones corporativas, alcanzando la integración de ambas para lograr llevar a cabo las acciones establecidas para un sector con un enfoque institucional (Arango, 2011).

Es por lo anterior, que el mercadeo comunicacional tiene gran relevancia para esta empresa y por lo tanto en lo corrido de sus años ha destacado y formalizado elementos diferenciales en cuanto al marketing de Bimbo, como los siguientes ejemplos: en primer lugar, su mascota memorable siendo una de las más posicionadas en la mente del consumidor. Es un medio de atracción de compra y recordación permanente de marca en los puntos de venta, puesto que la figura del oso blanco ha perdurado en el tiempo y es el principal referente de la marca en la mente del consumidor. Cabe anotar que este apoya el concepto de demostrar calidez a las personas, donde la comida es para momentos especiales; este concepto se encuentra reforzado por el eslogan “Con el cariño de siempre”. Los anteriores símbolos representativos de la marca están apoyados por la amplia variedad de productos que permite llegar a más consumidores (Entrepreneur, 2017). Este tipo de elementos los cuales se apoyan entre sí y buscan abordar un concepto que será percibido

por el consumidor de manera consciente (mensajes directos) como inconsciente (recordación de marca) logran fortalecer y posicionar la marca en sus clientes y el mercado.

Específicamente entre los elementos de comunicación de la compañía se reflejan distintos mensajes los cuales son directos como se mencionaba anteriormente. Estos mensajes abarcan todas sus líneas de producto y se refieren a: suavidad, frescura, limpieza, sabroso y calidad. Por otra parte, la marca no solo se encamina a través de mensajes basados en las propiedades del producto, sino que busca transmitir mensajes emocionales a sus consumidores, los cuales los transmite por medio de acciones como videos publicitarios; por ejemplo “BIMBO Gracias por inspirarnos (2017)” (Bimbo, 2017). Este tipo de elementos buscan lograr una comunicación masiva, pero de una manera personal al mostrar elementos que enlazan el concepto de marca y generan cercanía con el consumidor al representar el amor entre familia para crear oportunidades, ilusiones y recuerdos a través de los productos Bimbo. Cabe destacar los esfuerzos de la marca por llegar a la parte emocional del consumidor para buscar y alcanzar un vínculo entre este y la marca, de forma que se empiece a fortalecer la preferencia por los productos y a construir lealtad por parte del cliente.

Es importante reconocer que los mensajes e iniciativas anteriormente descritos, están alineados por la cultura interna de la organización en la que elementos como la historia y filosofía de Bimbo han estructurado el comportamiento, las relaciones interpersonales, las decisiones y comunicaciones corporativas. De tal forma que se consiga un mercadeo interno que esté en completa sincronía con el mercadeo dirigido a sus clientes externos con el que cuentan hoy en día. El hecho de aplicar y adaptar el plan de marketing de la marca al interior de la empresa le brinda a la compañía la oportunidad de volver esta parte propia del desarrollo de sus colaboradores, influyendo de manera positiva en sus tareas y que posteriormente se genere un impacto en el valor que recibe el cliente final; volviendo así la estrategia de marketing el propósito por el cual opera la marca y todos sus involucrados.

De tal forma, para que la comunicación del plan de marketing sea ganadora es importante aplicar el 360 de este plan a los colaboradores. Puesto que el primer público al que se le debe satisfacer sus necesidades son los trabajadores para que sean la primera vía de recomendación de la marca (Pintado & Sánchez, 2014). Nótese que los empleados son los principales representantes de una marca y compañía ante el mercado. Es por esto, que al ser una empresa tan reconocida y que genera gran impacto por el número de trabajadores que emplea, su postura y comunicación ante sus colaboradores influye directamente en la forma en que esta empresa se desenvuelve en el mercado.

Daniel Servitje (Director ejecutivo de Grupo Bimbo) afirmó en una publicación de video que el actuar de todos los integrantes de Bimbo están guiados por ética e integridad, para ganar la confianza de los clientes y consumidores con el fin de crear relaciones estrechas y duraderas (Grupo Bimbo, 2018). De esta manera, se resalta la exitosa labor de comunicación de la compañía la cual ha establecido y fortalecido lazos con ambos grupos de interés al aplicar una comunicación similar de forma simultánea y paralela. Es evidente el esfuerzo por la compañía de trabajar por tener una coherencia entre la parte externa (clientes) e interna (colaboradores) de la empresa.

Lo anterior, Bimbo lo ha logrado a través de procurar una cultura de sustentabilidad para los trabajadores que repercute en la reputación de la marca en todos los países donde se encuentra presente. Bimbo implementa programas similares enfocados al mismo objetivo para ambos grupos. Por ejemplo, aplica capacitaciones continuas a la fuerza trabajo sobre salud y bienestar que estén basadas en los pilares de la compañía (Bienestar, Planeta, Comunidad y Colaboradores), crea programas de activación física como “Programa de Reducción de Peso”, “Plus 40” y “Comedores Saludables” a manera de compromiso con la salud y bienestar de todos sus trabajadores (Grupo Bimbo, 2014). De tal manera, los colaboradores conocen y comprenden el propósito de la compañía y trabajan bajo estos lineamientos para asegurar la propuesta de valor a los clientes externos.

Es importante reconocer la capacidad que tiene la compañía de convertir a sus trabajadores en aliados clave de su gestión no solo operacional sino de mercadeo, al volverlos embajadores de la marca. Esta transición lo logra la compañía al recurrir al empowerment para sus empleados brindándoles así la libertad suficiente para llevar a cabo sus tareas de manera que rindan eficientemente (Benítez, 2005). Es decir, ofrece iniciativas que generen espacios, actividades y apoyos los cuales promueven el crecimiento y empoderamiento personal y profesional al implementar alternativas de inclusión y liderazgo. Estas a su vez fomentan una integración con la marca de forma tal que los colaboradores representan la mejor versión de lo que busca transmitir Bimbo, asegurando las relaciones a largo plazo entre los diferentes grupos de interés.

A manera de conclusión estas iniciativas convergen con lo que busca comunicar la marca a sus consumidores. De esta manera, Bimbo trabaja de manera congruente y coherente en un mismo sentido tanto interno como externo para lograr una identidad propia y única. El balance actual de la estrategia de mercadeo que tiene el Grupo Bimbo hoy en día de satisfacer los deseos de los consumidores, la sociedad y la compañía, está apoyado fundamentalmente en el concepto de marketing 3.0 y marketing social. De tal forma que pone como eje central de la operación, los valores de los diferentes grupos de interés de la compañía; yendo más allá de la funcionalidad de los productos y dando un propósito e inspiración a los mismos. Motivados por sus clientes, Bimbo ha buscado trascender en el

mercado alineando las aspiraciones e intereses a largo plazo de los consumidores, la sociedad y la empresa.

4. Argumentos finales

A pesar que en el mundo se han logrado grandes mejoras en el uso eficiente de los recursos, seguridad alimentaria, reducción del hambre y pobreza gracias a la productividad y avances tecnológicos; aún existen significativas preocupaciones referentes al sistema alimentario y de consumo como: la hambruna, la carencia de micronutrientes en la comida, la sobrealimentación en un marco en el cual factores como el crecimiento demográfico, la urbanización y envejecimiento de la población persisten, se enfrentan y presionan cada vez más el uso de los recursos naturales y el cambio climático (FAO, 2017). Es por esto que no solo la búsqueda de competitividad ha aumentado en las diferentes empresas del mundo, si no que ahora deben movilizarse a través de tres grandes factores: la tecnología, la globalización y la demografía. Estos factores deben ser considerados para buscar la coherencia entre los intereses de la compañía, sus trabajadores, clientes, la comunidad y el medio ambiente.

La industria de alimentos y sus subsectores hacen uso del mercadeo como un pilar fundamental para captar clientes y potenciar sus ventas. Actualmente, el mercadeo no solo se encuentra dirigido a los consumidores con el fin de vender sino de identificarlo, analizarlo, comprenderlo y fidelizarlo. Así mismo, se ha adaptado el mercadeo tradicional al interior de la organización, para reconocer a los empleados como no solo colaboradores que pueden contribuir al crecimiento de la compañía, si no clientes internos que traen consigo beneficios para la competitividad y perdurabilidad de la empresa, la comunidad y territorios en los que la empresa opera.

Bimbo al ser una compañía mundial que ofrece productos de consumo masivo, ha tenido que optar por estrategias y aplicaciones de ambos tipos de mercadeo a lo largo del tiempo para continuar y persistir en el sector en el que se desenvuelve. El gran reto es que la totalidad de sus prácticas sustentables y filosofía plenamente humana, se apliquen fielmente como en su lugar de origen a escala mundial, para lograr su mayor objetivo de trascender en las comunidades en las que se desarrolla. Sin embargo, para cumplir con tal objetivo, la operación, inversión en tecnología e innovación, comunicación interna y externa de la empresa a nivel global debe ser lo suficientemente coherente y sólida a raíz de la creciente conciencia ambiental y sentido humano de los consumidores.

Cabe señalar que el presente estudio de caso, cuenta con algunas limitaciones referentes a la contrastación teórica y la interpretación de los resultados. En primer lugar, se encontró que la teoría del mercadeo interno, se encuentra en desarrollo debido a que se considera como un nuevo tema que está empezando a consolidarse como una aplicación formal del mercadeo en las organizaciones. Es necesario resaltar que técnicas de esta disciplina han sido aplicadas en el pasado dentro las compañías de forma indirecta, ya que esta no era reconocida como un tipo específico de mercadeo. Por lo anterior, este tema fue abordado a través de conceptos y definiciones académicas transversales. Así mismo, se identifica la oportunidad que en un futuro se aborden y contrasten definiciones más específicas sobre este tema, logrando su reconocimiento como aplicación formal del mercadeo.

Por otra parte, al realizar un análisis de Bimbo México, conviene enfatizar que los resultados de este caso de estudio deben interpretarse con precaución. Debido a que el análisis se desarrolló de acuerdo con el contexto y la cultura mexicana, los cuales determinan la forma de operar de la compañía dentro del territorio. Para ser más precisos, el desarrollo e impacto de Bimbo en México ha representado un caso particular de éxito respecto a los otros países donde está presente y también opera satisfactoriamente. Este éxito ha sido posible no solo porque México es la casa matriz del Grupo Bimbo, dónde tiene mayor participación de mercado. Si no por el extraordinario vínculo emocional que ha construido la marca con la sociedad, de tal forma que a diferencia de otros países

desempeña un compromiso social reconocido, más allá de ofrecer una amplia variedad de productos.

5. Referencias

- ANPROPAN. (2016). *Industria de la Panificación - Datos Estadísticos*. Ciudad de México, México. Recuperado de https://www.academia.edu/31445566/INDUSTRIA_DE_LA_PANIFICACION
- Arango, F. (2011). Comunicaciones corporativas. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos*, (35), 17-22.
- Banco Mundial. (2019). *Datos México. Banco Mundial*. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/pais/mexico>
- Banco Mundial (2019). México Country Profile. Banco Mundial. Recuperado de https://databank.worldbank.org/views/reports/reportwidget.aspx?Report_Name=CountryProfile&Id=b450fd57&tbar=y&dd=y&inf=n&zm=n&country=MEX
- Benitez, K. (2005). Consideraciones sobre la Gestión del Talento humano: el enfoque del Mercadeo Interno. *Visión Gerencial*, (2), 91-98. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4655/465545873003>
- Berry, L.L. (1983). Relationship Marketing. In L.L. Berry, G.L. Shostack y G. Upah (Eds.), *Emerging Perspectives on Services Marketing* (pp. 25-28). Chicago, Estados Unidos.

IL: American Marketing Association.

Cabrera, A. (2014). Historia económica mundial 1950-1990. *Economía Informa*, (382), 99–115. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/s0185-0849\(13\)71337-9](https://doi.org/10.1016/s0185-0849(13)71337-9)

CANAINPA. (2019). *Directorio de proveedores 2019-2020*. México. Recuperado de http://www.canainpa.com.mx/Imagenes/rev_pan/directorio.pdf.

CANAINPA. (s.f). *Las Panaderías en México Promoción del Consumo del pan*. México. Recuperado de <http://uibaker.org/pdf/Promotions/MEXICO-MESA%20REDONDA%20MEXICO.pdf>

CIAL Dun&bradstreet. (2018). *Análisis de la Industria de Alimentos y Bebidas - México*. (3). Recuperado de https://www.cialdnb.com/pdf/economic-analysis/food-and-beverages/MEX_Economic-Analysis_ES.pdf

Cisneros, E., & Nanfuñay, K. (2018). *Campaña 360° para posicionar la marca de manualidades para el hogar “CARMÍL”, 2017* (Tesis de licenciatura). Universidad Señor de Sipán, Pimentel, Perú.

Coca, A. (2008). El concepto de marketing: Pasado y presente. *Revista de Ciencias Sociales*, 14(2), 391- 412.

Entrepreneur. (2017). *5 claves de marketing de Lorenzo Servitje que enamoraron a los consumidores de Bimbo*. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/288744>

Expansión/Datosmacro.com. (2018). *México: El PIB ascendió un 2%*. Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/pib/mexico?anio=2018>

FAO. (2017). *El futuro de la alimentación y la agricultura - Tendencias y desafíos*. Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-i6881s.pdf>

FAO. (2019). *El sistema alimentario en México - Oportunidades para el campo mexicano en la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible*. Recuperado de <http://www.fao.org/3/CA2910ES/ca2910es.pdf>

- Forbes. (2014). Impuestos en alimentos buenas intenciones, difícil cumplimiento. *Forbes México*. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/impuestos-en-alimentos-buenas%20intenciones-dificil-cumplimiento/>
- Grönroos, C. (1989). "Defining Marketing: A Market-Oriented Approach". *European Journal of Marketing*, 23(1), 52-60.
- Grupo Bimbo. (2019). *Nuestra historia*. Recuperado de <https://grupobimbo.com/es/nuestra-historia>
- Grupo Bimbo. (2018). *Por el camino correcto, informe anual integrado 2018*. Recuperado de https://grupobimbo.com/sites/default/files/Grupo-Bimbo-Reporte-Anual-2018_0.pdf
- Grupo Bimbo. (Productor). (2018). *Mensaje de Daniel Servitje, director de Grupo Bimbo* [Video]. De <https://www.youtube.com/watch?v=jj4cdF4fytQ>
- Grupo Bimbo. (2017). *"Un camino Sustentable" Estrategia Grupo Bimbo en Salud y Bienestar*. Recuperado de <https://www.grupobimbo.com/sites/default/files/Estrategia-2017-Espanol.pdf>
- Grupo Bimbo. (Productor). (2017). *BIMBO 'Gracias por inspirarnos' (2017)* [Video]. De <https://www.youtube.com/watch?v=ILBf1KeRTCU>
- Grupo Bimbo. (2016). *Resumen del Reporte Anual Integrado 2016 (2)*. Recuperado de <https://www.grupobimbo.com/sites/default/files/2016%20resumen%20BIMBO%20ESPANOL.pdf>
- Grupo Bimbo. (2015). *70 años y aún joven*. Recuperado de <https://grupobimbo.com/sites/default/files/2015%20bimbo%20espanol%20completo.pdf>
- Grupo Bimbo. (2014). *Grupo Bimbo activa a sus colaboradores*. Recuperado de <https://www.grupobimbo.com/es/sala-de-prensa/comunicados/grupo-bimbo-activa->

sus-colaboradores

Grupo Bimbo. (2011). *Grupo Bimbo obtuvo el segundo lugar de las empresas con mejor reputación del país según el Reputation Institute*. Recuperado de <https://www.grupobimbo.com/es/sala-de-prensa/noticias/grupo-bimbo-obtuvo-el-segundo-lugar-de-las-empresas-con-mejor-reputacion-del>

Howard, J.A. (1957). *Marketing Management, Analysis and Decision*. New York, Estados Unidos. R.D: Irwin, Inc

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0: From products to customers to the human spirit*. New Jersey, Estados Unidos. John Wiley & Sons.

Kotler, P., & Armstrong, G. (11th ed.). (2007). *Marketing. Versión para Latinoamérica*. Ciudad de México, México: Pearson Educación.

Michaux, S., Cadiat, A. & Bernal. L. (2016). *Las Cinco Fuerzas de Porter: Cómo Distanciarse de La Competencia Con Éxito*. Recuperado de <http://search.ebscohost.com.ez.urosario.edu.co/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1245576&lang=es&site=eds-live&scope=site>.

Notus. (12 de Marzo de 2011). ¿Dónde está la competencia del Osito Bimbo?. *Notus noticias*. Recuperado de <https://notus.com.mx/donde-esta-la-competencia-del-osito-bimbo/>

Perreault, W. D., & McCarthy, E. J. (14th ed.). (2002). *Basic Marketing: A Global-Managerial Approach*. New York, Estados Unidos: McGraw-Hill Higher Education.

Pintado, T., & Sánchez, J. (3rd ed.). (2014). *Nuevas tendencias en comunicación estratégica*. Madrid, España: ESIC Business & Marketing School.

Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business. América Latina*, Recuperado de https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-

_michael_porter-libre.pdf

PROMEXICO. (2018). *Fortalezas de México*. México: Gobierno de México. Recuperado de <https://www.gob.mx/promexico/documentos/por-que-mexico?idiom=es>

PROMÉXICO. (2018). *Puebla*. México: Gobierno de México. Recuperado de http://mim.promexico.gob.mx/work/models/mim/Documentos/PDF/mim/FE_PUEBLA_vf.pdf

Ribeiro, A. (2015). *Endomarketing: el marketing mirando para adentro*. DocPlayer. Recuperado de: <http://docplayer.es/4344700-Endomarketing-el-marketing-mirando-para-adentro-antonio-inacio-ribeiro.html>

Secretaría de economía de México. (2017). *Conoce más sobre la industria panificadora en México*. Recuperado de <https://www.gob.mx/se/articulos/conoce-mas-sobre-la-industria-panificadora-en-mexico?idiom=es>

Thompson, I. (2005). *La Mezcla de Mercadotecnia*. Recuperado de: <file:///C:/Users/57313/Documents/Ana%20María/La%20mezcla%20de%20la%20mercadotecnia.pdf>

VanguardiaMX. (11 de Marzo de 2014). Grupo Bimbo, en la mira por dominancia. *Vanguardia MX*. Recuperado de <https://vanguardia.com.mx/grupobimboenlamirapordominancia-1965607.html>

Zeithaml, C. P., & Zeithaml, V. A. (1984). Environmental Management: Revising the Marketing Perspective. *Journal of Marketing*, 48(2), 46–53.