



**Casa abierta al tiempo**  
**Universidad Autónoma Metropolitana**  
**Unidad Iztapalapa**  
**División de Ciencias Sociales y Humanidades**  
**Doctorado en Estudios Organizacionales**

**Genealogía del discurso estratégico del  
marketing 3.0 de Grupo Bimbo.**  
**Un análisis organizacional.**

## **TESIS**

**Que para obtener el grado de**  
**Doctora en Estudios Organizacionales**

**Presenta**  
**Karina Anaya Delgado**

**Director de Tesis**  
**Dr. Antonio Barba Álvarez**

Ciudad de México  
18 de Diciembre de 2018

## ÍNDICE

<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	5
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	8
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	11
<b>CAPÍTULO 1. PROBLEMÁTICA DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>29</b>
1.1. Introducción.....	29
1.2. Planteamiento del problema.....	30
1.3. Preguntas de investigación .....	45
1.3.1. Pregunta general .....	45
1.3.2. Preguntas específicas .....	45
1.4. Objetivos de investigación.....	45
1.4.1. Objetivo general.....	45
1.4.2. Objetivos específicos.....	46
1.5. Aproximación teórica.....	46
<b>CAPÍTULO 2. EL ANÁLISIS GENEALÓGICO DE FOUCAULT</b> .....	<b>48</b>
2.1. Introducción.....	48
2.2. Generalidades de la genealogía .....	50
2.3. ¿Qué es la genealogía?.....	57
2.4. Reglas para realizar estudios genealógicos.....	73
2.5. Estructuración del análisis genealógico .....	79
2.5.1. Dominios de la genealogía .....	90
2.5.2. Formas de objetivación que transforman a los seres humanos en sujetos	91
2.5.3. Etapas de estudio de Foucault .....	92
2.5.4. Estructuración del análisis genealógico.....	100

<b>CAPÍTULO 3. DISCURSO ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>105</b>
3.1. Introducción.....	105
3.2. La noción de discurso .....	105
3.3. El discurso en el estudio de las organizaciones: revisión teórica .....	111
3.4. El discurso estratégico .....	124
3.5. Historia tradicional del marketing .....	129
3.6. Representación del discurso estratégico del marketing 3.0 .....	146
3.6.1. Historia tradicional del discurso estratégico del marketing 3.0 .....	149
3.6.1.1. Fases del marketing.....	149
3.6.1.2. El marketing 3.0 .....	159
3.6.1.3. Surgimiento del marketing 3.0.....	164
3.6.1.3.1. La era de la participación.....	164
3.6.1.3.2. La paradoja de la era de la globalización .....	169
3.6.1.3.3. La era de la sociedad creativa.....	173
3.6.1.4. Estrategias del marketing 3.0.....	178
3.6.1.4.1. Transmisión de la misión a los consumidores .....	178
3.6.1.4.2. Transmisión de los valores a los empleados .....	184
3.6.1.4.3. Transmitir los valores al canal de distribución .....	190
3.6.1.4.4. Transmitir la visión a los accionistas .....	195
3.6.1.5. Aplicación del marketing 3.0 .....	202
3.6.1.5.1. Provocar una transformación sociocultural.....	202
3.6.1.5.2. Fomentar la creación de empresas en los mercados emergentes	209
3.6.1.5.3. La lucha por la sostenibilidad ambiental.....	217
3.6.1.5.4. Los diez mandamientos del Marketing 3.0 .....	224
3.7. Elementos de análisis de la representación del discurso estratégico del marketing .....	233
 <b>CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA.....</b>	 <b>238</b>
4.1. Introducción.....	238
4.2. Estrategia metodológica.....	238

4.2.1.	Diseños de investigación y técnicas de recolección de información	240
4.2.1.1.	Diseño de investigación	241
4.2.1.1.1.	Diseño de investigación: investigación cualitativa	241
4.2.1.1.2.	Diseño de investigación: estudio de caso	244
4.2.1.2.	Técnicas de recolección de información	246
4.2.1.2.1.	Investigación documental	246
4.2.1.3.	La genealogía como método	250
4.2.1.4.	¿Por qué utilizar la genealogía como método de investigación y como técnica de recolección de información?	254

**CAPÍTULO 5. ANÁLISIS GENEALÓGICO DEL DISCURSO ESTRATÉGICO DEL MARKETING 3.0 DE GRUPO BIMBO..... 258**

5.1.	Introducción	258
5.2.	La organización sujeto de estudio	259
5.3.	El discurso estratégico de Grupo Bimbo	290
5.4.	Análisis genealógico del discurso estratégico de marketing 3.0 de Grupo Bimbo	302
5.4.1.	Modelo de matriz basado en valores	303
5.4.1.1.	Modelo de matriz basado en valores: Representación	303
5.4.1.1.1.	El propósito	305
5.4.1.1.2.	La misión	307
5.4.1.1.3.	La visión	312
5.4.1.1.4.	Las creencias (valores)	313
5.4.1.2.	Modelo de matriz basado en valores: Historia Efectiva	323
5.4.1.2.1.	Propósito	323
5.4.1.2.2.	Misión	325
5.4.1.2.3.	Visión	356
5.4.1.2.4.	Creencias (valores)	374
5.4.2.	Modelo de las 3i	382
5.4.2.1.	Identidad y posicionamiento de marca: Grupo Bimbo	382
5.4.2.1.1.	Representación	382

5.4.2.1.2. Historia efectiva .....	386
5.4.2.2. Imagen y diferenciación de marca: Grupo Bimbo. Representación e historia efectiva.....	389
5.4.2.3. Posicionamiento, diferenciación e integridad de marca .....	393
5.4.3. Responsabilidad social corporativa .....	396
5.4.3.1. Responsabilidad social corporativa: Representación.....	396
5.4.3.2. Responsabilidad social corporativa: Historia efectiva .....	406
5.4.4. Estrategias de marketing 3.0 .....	413
5.4.4.1. Estrategias de marketing 3.0: Representación.....	414
5.4.4.2. Estrategias de marketing 3.0: Historia efectiva .....	421
5.4.5. Aplicación del marketing 3.0 .....	433
5.4.5.1. Aplicación del marketing 3.0: Representación .....	433
5.4.5.2. Aplicación del marketing 3.0: Historia efectiva .....	446
5.4.6. Mandamientos del marketing 3.0.....	455
5.4.6.1. Mandamientos del marketing 3.0: Representación .....	456
5.4.6.2. Mandamientos del marketing 3.0: Historia efectiva.....	460
5.4.7. Transformación de los individuos en sujetos .....	476
5.5. Reflexiones sobre el análisis genealógico del discurso estratégico del marketing 3.0 de Grupo Bimbo .....	482
<b>REFLEXIONES FINALES.....</b>	<b>498</b>
<b>OTRAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>514</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>516</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis de las propuestas sobre la estructura del análisis genealógico de Foucault.....	104
Tabla 2. Evolución del marketing y sus aportes .....	135
Tabla 3. Comparación de las fases del marketing.....	158
Tabla 4. Relación entre el modelo de las 3i y el consumidor como ser humano integral .....	161
Tabla 5. Relación entre el modelo de las 3i, el consumidor como ser humano integral y los beneficios del modelo.....	162
Tabla 6. La era de la participación: 1ª. Fuerza que dio origen al marketing 3.0 ..	168
Tabla 7. La paradoja de la era de la globalización: 2ª. Fuerza que dio origen al marketing 3.0.....	172
Tabla 8. La era de la sociedad creativa: 3ª. Fuerza que dio origen al marketing 3.0 .....	176
Tabla 9. Estrategias del marketing 3.0 .....	178
Tabla 10. Elementos necesarios para transmitir la misión a los consumidores ..	184
Tabla 11. Elementos a considerar para transmitir los valores a los empleados. .	190
Tabla 12. Elementos a considerar para transmitir los valores al canal de distribución. ....	195
Tabla 13. Elementos a considerar para transmitir la visión a los accionistas.....	201
Tabla 14. Los desafíos socioculturales: subtemas y empresas que los atienden. ....	206
Tabla 15. Elementos a considerar para provocar una transformación sociocultural .....	209
Tabla 16. El modelo de marketing de una empresa social.....	214
Tabla 17. Elementos a considerar para mitigar la pobreza .....	217
Tabla 18. Los cuatro segmentos del mercado ecológico .....	222
Tabla 19. Elementos a considerar para promover la sostenibilidad medioambiental. ....	224

Tabla 20. Los diez mandamientos del marketing 3.0. y sus frases representativas .....	225
Tabla 21. Los ocho Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) de Naciones Unidas .....	226
Tabla 22. Elementos de análisis del discurso estratégico del marketing 3.0 para el estudio de caso .....	235
Tabla 23. Uso del análisis genealógico para el estudio de caso .....	253
Tabla 24. Estrategia metodológica de la investigación.....	257
Tabla 25. Análisis genealógico para el estudio de caso.....	303
Tabla 26. Matriz basada en valores de Grupo Bimbo. ....	304
Tabla 27. El propósito de Grupo Bimbo y su vínculo con los tres niveles del ser humano integral.....	308
Tabla 28. La misión de Grupo Bimbo y su vínculo con los tres niveles del ser humano integral.....	311
Tabla 29. La visión de Grupo Bimbo y su vínculo con los tres niveles del ser humano integral.....	314
Tabla 30. Indicadores de Desempeño Clave .....	317
Tabla 31. Las creencias (valores) de Grupo Bimbo y su vínculo con los tres niveles del ser humano integral.....	322
Tabla 32. Filosofía de Grupo Bimbo: Propósito.....	324
Tabla 33. Filosofía de Grupo Bimbo: Misión. ....	325
Tabla 34. Filosofía de Grupo Bimbo: Misión. Años de cambio.....	327
Tabla 35. Los 10 Principios del Pacto Mundial.....	334
Tabla 36. Comparativo entre las Recomendaciones para las empresas del sector alimentario y los fabricantes de artículos deportivos de la OMS y la misión de Grupo Bimbo 2015. ....	345
Tabla 37. Alimento sano es igual a alimento nutritivo .....	348
Tabla 38. Recomendaciones para tener una alimentación sana.....	349
Tabla 39. Interpretación de la misión de Grupo Bimbo con base en los criterios de la OMS .....	351
Tabla 40. Análisis genealógico de la misión de Grupo Bimbo.....	355

Tabla 41. Filosofía de Grupo Bimbo: Visión.....	356
Tabla 42. Filosofía de Grupo Bimbo: Visión. Años de cambio. ....	358
Tabla 43. Análisis genealógico de la visión de Grupo Bimbo.....	373
Tabla 44. Filosofía de Grupo Bimbo: Creencias.....	374
Tabla 45. Análisis genealógico de las creencias de Grupo Bimbo.....	381
Tabla 46. Integración del modelo de las 3i.....	382
Tabla 47. Relación de marcas pan de caja disponibles en Walmart.....	388
Tabla 48. Análisis genealógico del modelo de las 3i de Grupo Bimbo.....	395
Tabla 49. Actividades de RSE de Grupo Bimbo.....	402
Tabla 50. Análisis genealógico de la Responsabilidad Social de Grupo Bimbo..	413
Tabla 51. Publicaciones de El Poder del Consumidor sobre productos de Grupo Bimbo.....	424
Tabla 52. Análisis genealógico de las Estrategias de Marketing de Grupo Bimbo.....	432
Tabla 53. Misión, visión y principios del Pilar Bienestar.....	436
Tabla 54. Cinco plataformas del Pilar Bienestar.....	437
Tabla 55. Análisis genealógico de la Aplicación del Marketing de Grupo Bimbo	455
Tabla 56. Beneficios para las empresas al alinearse a los ODS.....	464
Tabla 57. Análisis genealógico de la Aplicación del Marketing de Grupo Bimbo	475
Tabla 58. Genealogía del discurso del marketing 3.0 de Grupo Bimbo, y la relación con sus estrategias empresariales.....	484
Tabla 59. Elementos simbólicos de Grupo Bimbo según la genealogía de su discurso estratégico de marketing.....	486
Tabla 60. Acciones de marketing de Grupo Bimbo en sus inicios.....	489
Tabla 61. Diseño estratégico intraorganizacional para su consolidación en el mercado.....	491
Tabla 62. Diseño estratégico de Grupo Bimbo con perspectiva global para su expansión.....	493



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. El modelo de las tres i (3i).....	160
Figura 2. Modelo de matriz basada en valores.....	164
Figura 3. Tres cambios que han conducido al marketing 3.0 .....	177
Figura 4. Tres características de una buena misión.....	180
Figura 5. Valores compartidos y comportamiento común en el contexto del marketing 3.0.....	186
Figura 6. Selección de socios de canal compatible.....	191
Figura 7. Tres fases de la gestión de los problemas sociales en el marketing....	204
Figura 8. Tres fases de la gestión de los problemas sociales en el marketing....	205
Figura 9. Motivaciones de los diferentes actores .....	220
Figura 10. Colaboración de los diferentes actores .....	221
Figura 11. Grupo Bimbo Hoy.....	259
Figura 12. Primera máquina mexicana para hacer bolillos.....	260
Figura 13. La primera planta de Panificación Bimbo en 1945. ....	261
Figura 14. Moldes utilizados para la producción del pan de caja .....	262
Figura 15. Primera imagen del osito bimbo.....	264
Figura 16. Super-pan Bimbo con envoltura de celofán .....	265
Figura 17. Nuevos productos de Panificación Bimbo en 1952: .....	267
Figura 18. Pasteles Keik y la imagen de la marca.....	268
Figura 19. Pasteles decorados y pastelillos de porción individual.....	269
Figura 20. Gansito, uno de los primeros pastelillos de porción individual con envoltura.....	270
Figura 21. Ganseras y primera imagen del gansito (un ganso con gorro).....	271
Figura 22. Pan de Caja Sunbeam de Quality Bakers of America .....	273
Figura 23. Twinky Wonder (imagen del lado izquierdo) y Submarinos Marinela (imagen del lado derecho).....	274
Figura 24. Industrialización de los buñuelos mexicanos: Bimbuñuelos.....	275
Figura 25. Primeras marcas con las que se diversificó Bimbo: Barcel y Ricolino	276

Figura 26. Rosca de Panqué (imagen del lado izquierdo) y la marca Suandy (imagen del lado derecho).....	277
Figura 27. Tía Rosa, línea de pan dulce (imagen del lado izquierdo) y las primeras tortillas industrializadas: Tortillinas tía Rosa (imagen del lado derecho) .....	278
Figura 28. Ejemplo de los productos de Nutrella.....	286
Figura 29. El Discurso Estratégico de Grupo Bimbo .....	292
Figura 30. Página web principal de Grupo Bimbo.....	306
Figura 31. Pan Blanco con Actileche.....	309
Figura 32. Nuestra historia .....	315
Figura 33. Nuestro grupo .....	316
Figura 34. Elementos relacionados con la creencia “valoramos a la persona”....	320
Figura 35. Elementos relacionados con la creencia “valoramos a la persona”....	321
Figura 36. Reformulación de perfiles nutrimentales de productos.....	329
Figura 37. Informe de adhesión a los Diez Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas .....	337
Figura 38. Adhesión de Grupo Bimbo al Pacto Mundial de las Naciones Unidas	338
Figura 39. Adhesión de Grupo Bimbo al Pacto Mundial de las Naciones Unidas	339
Figura 40. Participación de Grupo Bimbo en el Codex.....	343
Figura 41. ¿Qué es la alimentación correcta?.....	352
Figura 42. Recomendaciones para una alimentación correcta.....	353
Figura 43. Identificación de: Pastelillos, chocolates y frituras.....	354
Figura 44. Motivos del Cambio de la Visión. ....	359
Figura 45. Inicio del proceso de internacionalización de Grupo Bimbo.....	362
Figura 46. Países en los que participa Grupo Bimbo. ....	365
Figura 47. Identidad de Grupo Bimbo .....	389
Figura 48. Integridad de marca de Grupo Bimbo .....	395
Figura 49. Inicio de las actividades de responsabilidad social de Grupo Bimbo .	397
Figura 50. Actividades de RSE de Grupo Bimbo: ética .....	403
Figura 51. Los Objetivos de Desarrollo del Milenio y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.....	412
Figura 52. Primera imagen del osito bimbo (1945).....	416

Figura 53. Evolución del logotipo e imagen de Grupo Bimbo.....	419
Figura 54. Comunicación de Grupo Bimbo en facebook .....	420
Figura 55. Grupos de interés de Grupo Bimbo .....	431
Figura 56. Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo del CCE y 1er. Informe Anual publicado de Grupo Bimbo .....	432
Figura 57. Aplicación del marketing 3.0 en Grupo Bimbo .....	434
Figura 58. Sistema de Perfilado Nutricional .....	440
Figura 59. Captura de pantalla del sitio <a href="http://www.nutricionbimbo.com">www.nutricionbimbo.com</a> .....	445
Figura 60. Captura de pantalla del sitio <a href="http://www.nutricionbimbo.com">www.nutricionbimbo.com</a> : El plato del Bien Comer .....	447
Figura 61. Pirámide de la salud del Instituto Nacional de la Nutrición.....	450
Figura 62. El plato del Bien Comer: Guía de alimentación.....	452
Figura 63. Objetivos de Desarrollo Sostenible .....	462
Figura 64. Objetivos de Desarrollo del Milenio y Objetivos de Desarrollo Sostenible .....	463
Figura 65. Correlación entre los ODS y los 10 Principios del Pacto Mundial .....	466
Figura 66. Captura de pantalla de Nuestras Marcas: Grupo Bimbo .....	482
Figura 67. Acciones de marketing de Grupo Bimbo en sus inicios.....	489

## INTRODUCCIÓN

El conocimiento que se genera alrededor de las ciencias sociales y de gestión es en su mayoría de carácter positivista, es decir, que dicho conocimiento es producido, al igual que en las ciencias naturales, con métodos cuantitativos y con resultados comprobables, generalmente con un sentido de utilidad pragmático. Este conocimiento al ser producto del método científico se encuentra legitimado socialmente y por lo tanto se le considera valioso, no se le cuestiona, por lo que se utiliza como herramienta en la solución de problemas, se valora como un recurso para remediar dificultades o mejorar situaciones.

El caso de la estrategia es un ejemplo del conocimiento generado desde el positivismo y adoptado casi de manera incuestionable. Se le considera como un elemento necesario para que las organizaciones puedan permanecer en el entorno y adaptarse a todos los cambios que éste supone. Pero esto no siempre fue así, de acuerdo con Knights y Morgan (1991) existen factores que provocaron su institucionalización, los cuales se derivaron del nuevo entorno que propició el periodo de entreguerras y el término de la segunda guerra mundial.

Hubo una separación entre la propiedad y el control directivo; dada la dispersión de las empresas multinacionales de Estados Unidos se comenzaron a presentar problemas de control derivadas de la distancia y la diferencia de culturas; se intensificó la competencia en términos de innovación tecnológica de las empresas europeas y japonesas.

Esto aunado a que la estrategia en el ámbito militar fue estimada como un elemento fundamental para el derrocamiento de Alemania y Japón, su uso se trasladó a la industria privada con la finalidad de enfrentar las presiones de la competencia. Como resultado del reconocimiento a su eficacia en Estados Unidos de América, el discurso estratégico también se incorporó en otros ámbitos como en el académico en el que se comenzó a desarrollar conocimiento al respecto y a utilizarse en la consultoría para resolver problemas gerenciales.

A la fecha, el uso de la estrategia se encuentra institucionalizado en prácticamente todos los ámbitos de la sociedad, es reconocida por su eficacia y por el impacto en los resultados de las organizaciones de tal manera que, es incuestionable su uso y el conocimiento que se sigue produciendo a su alrededor, es asumido como un régimen de verdad.

Desde el punto de vista pragmático, no hay planteamientos para cuestionar el uso de la estrategia o sobre cualquier conocimiento generado desde el positivismo, sin embargo, existe una postura que plantea un pensamiento diferente, particularmente relacionado con la forma en la que se produce el conocimiento de las ciencias sociales.

Michel Foucault (1992), reflexiona al respecto y sostiene que no ha existido diferencia en la generación del conocimiento de los fenómenos naturales y los sociales, de tal manera que los métodos de investigación para tratar a los primeros se trasladan al estudio de los segundos, lo que ocasiona que los individuos y sus

prácticas sociales sean analizados de igual manera que los objetos de las ciencias naturales, con lo que se suprime la subjetividad de los individuos, motivo por el cual, el conocimiento producido bajo esta lógica no puede ser declarado como definitivo ni como ley universal. Las ciencias sociales han recurrido a los métodos de investigación de los utilizados en las ciencias naturales, porque estos les proveen de legitimidad, les permite que el conocimiento generado pueda ser aceptado como verdad, como regímenes de verdad, pues se encuentran respaldados por la objetividad del método de investigación utilizado. Entendiendo como un régimen de verdad al conocimiento generado en cualquier disciplina o sobre cualquier hecho, en su versión tradicional, oficial o incluso la que es impuesta y comunicada a la sociedad para influir en su comportamiento.

Es así que, de acuerdo con Foucault (1992), al trasladar los métodos de generación de conocimiento de las ciencias naturales a las ciencias sociales, si bien se logran regímenes de verdad, también se suprime la subjetividad involucrada en los estudios sociales, omitiendo la visión y experiencia de los individuos involucrados en el fenómeno estudiado –incluido el investigador-, que son quienes lo construyen o participan en él, ya sea de manera directa o indirecta, prescindiendo así de conocimiento que puede contribuir y enriquecer la comprensión de dichos fenómenos.

Estas dos afirmaciones, la supresión de la subjetividad en los estudios de las prácticas sociales y la creación de regímenes de verdad, propuestas por Foucault (1992), son en las que está fundamentada la presente investigación, respecto a un

tema de las ciencias sociales y de gestión en particular que en los últimos años se ha popularizado por la abundancia de conocimientos generados y por su evidente e intenso uso en nuestra actual sociedad que guarda un fuerte vínculo con la estrategia: el marketing.

Al igual que el tema de la estrategia, en tanto conocimiento de las ciencias sociales y de gestión, el marketing es una disciplina que se encuentra ampliamente aceptada en el ámbito de los negocios, y al igual que la estrategia, se le considera como un elemento indispensable en el éxito empresarial. Ha evolucionado a lo largo del tiempo, pasando de un enfoque basado en el producto a una perspectiva orientada a los consumidores creando mecanismos cada vez más sofisticados para influir en las decisiones de compra de los individuos, logrando establecer estrechas relaciones entre marca-consumidor en la que el consumidor representa la parte fundamental, tanto para las empresas como para la disciplina, pues se considera que los consumidores no solo son personas que compran y consumen productos sino que son individuos con diferentes dimensiones o niveles como lo establece su propuesta más reciente: el marketing 3.0.

El marketing 3.0 se trata de una nueva propuesta de Kotler, Kartajaya y Setiawan (2010), la cual consiste en que las empresas basen su comportamiento en valores que contribuyan a resolver problemas de la actual sociedad, alineándose de esta manera a los Objetivos de Desarrollo del Milenio de las Naciones Unidas, que tienen como propósito atender las necesidades humanas más indispensables y los derechos humanos esenciales, como son: la pobreza, la desigualdad, la mortalidad

de los niños, la sostenibilidad medioambiental, entre otros. Se pretende que el sector empresarial proporcione soluciones a los problemas antes mencionados a través de sus actividades de marketing.

Dada la idea de que el marketing 3.0 promueve un comportamiento empresarial ético y basado en valores, es que se propone tomar en cuenta a los clientes o consumidores como personas integrales, en tanto que antes de ser consumidores son individuos con tres dimensiones a saber: mente, corazón y alma, es decir, se establece una nueva visión sobre el consumidor, no solo en términos utilitaristas sino que se plantea una perspectiva más humana pero con fines funcionalistas, se presupone que con esta nueva tendencia las empresas puedan establecer conexiones o relaciones más estrechas y sólidas con los consumidores al hacerlo en diferentes niveles.

Estos tres niveles o dimensiones: mente, corazón y alma se tratan de una metáfora que utiliza el marketing 3.0 para representar la relación que las empresas pueden lograr establecer con los consumidores, así, la mente significa lo racional, el corazón equivale a las emociones y el alma a los valores de los individuos.

La primera conexión se constituye a nivel racional, es decir, con la mente de las personas a través de crear productos que satisfagan necesidades o deseos particulares y que les brinden una utilidad. La segunda, puede establecerse a través del corazón, al generar una relación emocional con los consumidores debido a que la marca y/o sus productos deben representar algo más que su propia utilidad, para



lo que fueron creados, debe generar algún tipo de sentimiento positivo en los consumidores o ligarlos con algún recuerdo grato, es decir, generan una emoción. La tercera conexión puede constituirse con el alma de los consumidores, es decir, logrando empatía con sus valores a través de un comportamiento moral y ético-empresarial, puesto que sostienen que actualmente la sociedad prefiere los productos de los fabricantes que están comprometidos no solo con generarse rentabilidad económica, sino con brindar beneficios a la sociedad en la que están presentes.

En este orden de ideas, el nivel más básico de conexión es el racional representado por la mente de los individuos, seguido por el emocional, que en conjunto permiten a las empresas generar confianza en sus consumidores. Pero, lo que se busca a través del marketing 3.0 es lograr una conexión o vínculo superior a través de la compatibilidad de valores empresa-consumidor que fomente una relación más permanente y profunda con el consumidor para que éste, en tanto ser humano, se identifique con el comportamiento, las convicciones y valores de la marca y/o empresa.

En México, a partir de la década de 1990 se ha vivido una transformación en los mercados como resultado de la adopción del modelo económico neoliberalista, caracterizado principalmente por la liberación del comercio externo, hecho que propició la llegada de empresas y productos mayoritariamente norteamericanos a nuestro país, cuyo principal distintivo es el uso del marketing como parte de su estrategia de negocios y que como consecuencia, ha influido significativamente en

las estrategias de marketing que utilizan las empresas locales, en general, para comercializar sus productos.

En nuestro país, las prácticas de dichas empresas norteamericanas se han convertido en referente para las mexicanas, algunas de ellas incluso han tenido las condiciones, medios y recursos para implementar las más vanguardistas estrategias de marketing como en el caso de Grupo Bimbo.

Grupo Bimbo es una empresa que se distingue y se reconoce en nuestro país por ser mexicana y cuyos orígenes se remontan al año de 1945, como parte de su promulgación de éxito o ejemplo de crecimiento empresarial se encuentra el hecho de que comenzaron siendo una empresa con recursos limitados pero que con el tiempo y con la selección e implementación de las estrategias adecuadas han logrado convertirse en una empresa global. Entre esas estrategias se encuentran las de marketing, que han evolucionado y se han sofisticado al igual que la empresa de acuerdo con las demandas de su entorno.

Nadie cuestiona que Bimbo es la empresa panificadora más grande del mundo, ellos mismos así se proclaman, han creado un discurso estratégico que ha acompañado el crecimiento de la compañía, se ha objetivado principalmente en su slogan, acompañado y reforzado por su imagen. Todos identificamos o recordamos *“con el cariño de siempre”*, y sabemos que el osito con el gorro panadero es el Osito Bimbo, reconocemos a Marinela como una marca de Bimbo, o que *“Haz Sándwich”* hace referencia al pan de caja de Bimbo. Así, esta empresa ha logrado en la vida

cotidiana de las personas ser aceptada como empresa y como marca, incluso es utilizada como genérico de su marca, al menos en México se puede decir *compra un pan Bimbo*, se entiende que se refiere al pan de caja. Sí, en efecto al pan de caja se conoce como pan Bimbo.

La empresa, ha configurado y construido un discurso estratégico de marketing dirigido a sus consumidores y demás grupos de interés que le ha permitido conformarse una imagen entre la sociedad como una empresa exitosa que se encuentra en progreso permanente.

Dicho discurso no solo es construido, también es comunicado a través de diferentes medios, tanto de la empresa como externos, haciendo referencia a sus estrategias, planes y acciones que desarrollan, los valores que guían su comportamiento, su preocupación por el medio ambiente, los apoyos que brindan a la sociedad, logros alcanzados, reconocimientos obtenidos y los valores de las personas que conforman a la organización, principalmente de quiénes la dirigen.

En general, Grupo Bimbo ha logrado, con el uso de su discurso estratégico de marketing, alcanzar sus objetivos en cada una de sus etapas de crecimiento o evolución, y también influir en la percepción que la sociedad tiene sobre la empresa, sus marcas y productos a través de la creación de un régimen de verdad: Grupo Bimbo como empresa que ha logrado sus objetivos por implementar las estrategias adecuadas, en este caso de marketing.

Existen estudios respecto a esta empresa, en su mayoría enfocados en analizar sus estrategias empresariales y cómo estas la han llevado a conseguir sus objetivos, a convertirse en una empresa con presencia mundial. El régimen de verdad que han construido a través de su discurso estratégico de marketing les ha permitido legitimarse socialmente como una empresa sólida que ha provocado que la sociedad piense que todas sus acciones tienen una finalidad válida para seguir conformando una empresa sólida y con más perspectivas de crecimiento, es decir, en general, no se cuestionan sus acciones o comportamiento.

Sin embargo, estos estudios se realizan con un tratamiento como el realizado en los estudios de las ciencias naturales, como lo indica Foucault (1992), logrando que los conocimientos generados sean aceptados como verdades, construyendo regímenes de verdad. Por lo tanto, las preguntas detonadoras para este estudio son ¿ésta es toda la verdad respecto al discurso estratégico de marketing 3.0 de Grupo Bimbo?, los estudios generados sobre la disciplina del marketing ¿consideran la subjetividad humana? El análisis realizado en esta investigación sugiere que la respuesta a ambos planteamientos es que no es así.

La información que es accesible de primera mano no representa necesariamente la verdad absoluta, dado que como sostiene Foucault (1979), existen al menos dos verdades, a saber: (1) la oficial o tradicional, la planteada por la historia tradicional y (2) la verdad construida con base en la realidad social. Respecto a la subjetividad humana, podría parecer presente en la generación de conocimiento del marketing 3.0 por el hecho del cambio de visión que proponen, al ahora considerar a los

consumidores como seres humanos integrales con mente, corazón y alma, lo cierto es que sus fundamentos están apegados a atender las necesidades del sector empresarial, que es la búsqueda de nuevas maneras de lograr comercializar óptimamente sus productos para sobrevivir en el mercado y en su caso lograr el crecimiento empresarial a través de generar relaciones más estrechas y sólidas con sus consumidores.

En virtud de lo anterior, existe una postura de análisis en términos críticos que permite la generación del conocimiento desde una arista diferente a la tradicional, que hace posible abordar los estudios de las ciencias de gestión considerando que existen elementos no desvelados en la historia tradicional y que forman parte de la verdad, tomando en cuenta en su construcción la subjetividad humana. Esta propuesta se trata de la genealogía de Foucault.

La genealogía aplicada como análisis es el análisis genealógico crítico que constituye una contrapostura de los estudios convencionales generados desde el positivismo. Su principal premisa es que los eventos que conocemos no son la consecuencia de una serie de sucesos que de manera lógica lo causaron, sino que más bien, detrás de la historia oficialista que nos cuentan existen diversos acontecimientos que no son dichos o manifestados, pero que también forman parte del acontecimiento, de hecho son la verdadera causa o procedencia del evento analizado.

La genealogía se trata de un proyecto de análisis de la realidad social propuesto por Friedrich Nietzsche, y que fue retomado posteriormente por Michael Foucault, convirtiéndolo en un proyecto teórico-metodológico que se basa en buscar la esencia de las cosas a través de un estudio diferente al que hace la historia tradicional de manera lineal, en su lugar busca los elementos que no forman parte de la historia convencional.

A través del análisis genealógico, se puede conocer lo que Foucault ha determinado como la *Herkunft* (procedencia) y la *Entstehung* (emergencia) de un hecho o un evento en lugar del origen del mismo, el cual, sostiene el autor, generalmente se encuentra fuera o al exterior del hecho analizado, y para conocerlo es necesario recurrir a la construcción de la historia en términos críticos, a lo que el autor ha denominado historia efectiva.

La historia de los hechos o los regímenes de verdad que conocemos no son la verdad absoluta existente al respecto, se trata solo de una cara de la verdad, pero de trasfondo hay elementos que se necesitan conocer para tener una idea más clara y certera de lo que en realidad sucede con dichos eventos.

El discurso estratégico del marketing 3.0, en tanto régimen de verdad se enfoca principalmente en valores y en considerar a los consumidores como personas integrales con mente, corazón y alma; propiciando que las empresas contribuyan a solucionar los problemas sociales que el mundo está padeciendo actualmente, como lo son la pobreza y la desigualdad, entre otros. El análisis genealógico, por

otro lado, permite identificar y por tanto analizar la historia efectiva de la nueva tendencia de esta disciplina a través de una investigación documental exhaustiva, desvelando la información que no forma parte de la historia tradicional o la versión oficial que conocemos en su mayoría a través de la propia empresa estudiada y la información disponible que existe en otros medios de comunicación. De tal manera, se plantea como principal objetivo de investigación *conocer la genealogía del discurso estratégico del marketing 3.0 de Grupo Bimbo*.

Para lograr este objetivo, se recurrió al análisis genealógico no solo como propuesta teórica sino también metodológica. Después de una exhaustiva revisión documental se identificó que Foucault no hace referencia de manera explícita de cómo estructurar el análisis genealógico, por lo que se realizó un estudio detallado de autores como Knights (1992), Rabinow (1984) y el propio Foucault (1979), de los cuales se deriva el principal aporte teórico de la presente investigación, al determinar los elementos necesario para integrar el análisis genealógico. Con dicha propuesta, fue posible abordar tanto las preguntas como los objetivos de investigación. Así, se definió que para realizar el análisis genealógico en este trabajo, era necesario considerar tres componentes, cada uno con un sentido en particular: (1) la representación; (2) la historia efectiva; y (3) la transformación de los individuos en sujetos.

El primer componente propuesto para el análisis genealógico, parte del supuesto de que se requiere en primera instancia saber cuál es su estatus actual para conocer la historia de un hecho o evento, es decir, la manera en que un discurso, en este

caso, el del marketing 3.0 se encuentra configurado. Así la *representación*, es el punto de partida para construir la *historia efectiva* del suceso buscando información que no forme parte de la representación en tanto régimen de verdad, pues se pretende desvelar aquello que no está dicho. Conociendo el presente, es decir la representación y el pasado, o sea, la historia efectiva, es posible identificar la manera en que un evento, en este caso el discurso estratégico del marketing 3.0, ha influido a la sociedad para que los *individuos se transformen en sujetos* de dicho discurso, y por tanto modifiquen sus comportamientos.

Con base en los tres componentes que integran el análisis genealógico se plantearon los objetivos particulares de investigación siendo los siguientes: (1) Identificar la representación del discurso estratégico del marketing 3.0 de Grupo Bimbo; (2) Detectar y analizar su historia efectiva y (3) Comprender la manera en que dicho discurso convierte a los individuos involucrados en sujetos.

La intención de plantear un análisis crítico respecto al tema del discurso del marketing 3.0 se debe a dos motivos: (1) para generar conocimiento de esta disciplina desde una arista no convencional como propuesta diferente al régimen de verdad determinado, especialmente para que desde los estudios organizacionales se considere este análisis crítico respecto al marketing que permita enriquecer esta disciplina desde otros puntos de vista y tal vez –por qué no pensarlo-, permita a la sociedad mexicana, dirimir sobre los elementos que puedan ser de utilidad y los que no, tomando en cuenta las particularidades de las empresas mexicanas considerando por supuesto, su tamaño; y (2) para crear un referente para los



lectores y aquellos interesados con el fin de ejemplificar que lo que conocemos y lo aceptado socialmente sobre un tema en específico no es lo único que existe sobre él, que es necesario indagar más allá de las versiones oficiales o tradicionales para comprender la esencia de los hechos.

El marketing, en tanto régimen de verdad, se ha ido construyendo a lo largo del tiempo bajo la arista del positivismo con el cual reclama su estatus de verdadero, pero no solo eso, en el ámbito de los negocios, en el académico y en el social se asume como tal. En los negocios, todos dan por hecho que aquellas empresas que realizan actividades de marketing de manera sistemática son las que logran sobrevivir y tener éxito, las que no están casi condenadas al fracaso. En el ámbito académico, existe una oferta importante en cuanto a educación en todos los niveles sobre el tema, existen carreras técnicas relacionadas o programas académicos a nivel licenciatura y posgrado que versan sobre el tema. Socialmente, se asume que las empresas exitosas implementan estrategias de marketing, somos conscientes de ello porque estamos expuestos a sus campañas de publicidad difundidas por todos los medios de comunicación posibles, ya sea televisión, radio, cine, medios impresos, entre otros.

Sin embargo, se ha llegado al punto de que esta disciplina se ha popularizado a tal grado que casi cualquier persona se asume como experto en marketing, es posible encontrar con gran facilidad en la internet una cantidad importante de blogs sobre temas al respecto, la mayoría sin mencionar fuentes de información o sin proporcionar elementos suficientes que permitan valorar su confiabilidad. Por otro

lado, ocurre que la información accesible tiene características reduccionistas en el sentido de que se presentan extractos de textos que a su vez ya fueron resumidos sobre un tema que si bien tiene un sustento se olvidan de él y solo retoman lo que aparentemente es más importante, diluyendo la esencia y talvez hasta perdiendo su sentido.

Por ejemplo, haciendo una búsqueda en la internet sobre marketing 3.0 se puede encontrar información somera que en su mayoría se reduce a “es una nueva visión, del cliente a la persona con mente, corazón y alma”, o “los diez mandamientos del marketing 3.0 son...”. En este caso la información es correcta, pero prescinde de los elementos que dan sustento a esta corta definición y que posibilitan su comprensión, lo que lleva a tergiversar su contenido.

De tal manera que, abordar este tema desde un punto de vista crítico permite conocer otra arista de la realidad, que no por ser poco común signifique que no exista. Ciertamente es que, por su baja producción no es muy accesible, pues no se trata de la visión popular del conocimiento. Justamente por este motivo, es que se requiere realizar más estudios de este tipo y buscar diversos medios para su divulgación.

El generar otra verdad, la crítica, sobre el discurso del marketing 3.0 permite a los lectores e interesados tener elementos que les permitan conocer -como se dice coloquialmente- la otra cara de la moneda, al menos para que estén informados y tengan más elementos para formarse una opinión o postura al respecto, para ser

conscientes de que existe algo más que la postura oficialista de esta tendencia de marketing, que no solo la idea es buscar que las empresas tengan un comportamiento ético y busquen ayudar a la sociedad a resolver los problemas que enfrenta ni para ver ahora a los consumidores como personas integrales. Esta es solo una parte, pues también existen elementos que se desvelaron a su alrededor, el marketing 3.0 como cualquier otra tendencia de marketing tiene como objetivo principal ayudar a las empresas a buscar mecanismos para comercializar sus productos o servicios, pero esta propuesta está en congruencia con aquellas que se caracterizan por ser globales o tener presencia en diversos países del mundo y que ayuden a establecer conexiones o relaciones más estrechas y sólidas con los consumidores.

Específicamente, realizar un análisis genealógico del discurso del marketing 3.0 en Grupo Bimbo, ya sea como consumidores o simplemente como integrantes de la misma sociedad a la que pertenece esta empresa, permite que tengamos (se tenga) un panorama con mayores elementos informativos sobre la empresa y sus acciones, para que en su caso, tomemos (se tomen) mejores decisiones respecto a las decisiones de compra de sus productos. También para que las verdades no solo nos influyeran, sino que además nos ayuden a construir nuestra propia realidad, lo dicho y lo conocido no debemos asumirlo (no se debe asumir) como verdad absoluta, no seamos (no se debe ser sujeto...) solo sujetos de los regímenes de verdad, construyamos una verdad más integral, pues si bien es cierto que no siempre se puede conocer la totalidad de los hechos, si se puede tener acceso a

conocer una mayor parte de ellos que los que ofrecen las versiones tradicionalistas de la historia.

En otro orden de ideas, para cumplir los objetivos de investigación y responder a las preguntas planteadas, el presente documento se conforma de cinco capítulos. En el primero se describe el planteamiento del problema el cual es el eje conductor del estudio realizado, en él se encuentran principalmente las preguntas y objetivos de investigación. En el segundo capítulo se desarrolla en términos teóricos el análisis genealógico, que es la perspectiva de estudio con la que se aborda la investigación, en él se construye la propuesta para estructurar dicho análisis. En el mismo sentido, en el capítulo tres, se aborda el discurso organizacional en el cual además se incluye la representación del marketing 3.0 que sirve como referente para desarrollar el estudio de caso, al tratarse del primer componente de la estructura del análisis genealógico. En el capítulo cuatro se delinea la estrategia metodológica con la que se abordó el estudio, enfatizando que para su desarrollo, se utilizó a la genealogía como método de investigación y por tanto a la historia como técnica de recolección de información.

De la imbricación de la propuesta de estructuración de análisis genealógico presentado en el capítulo dos y de los elementos a estudiar sobre el marketing 3.0 establecidos en el capítulo tres es que se desarrolla el estudio de caso en el capítulo cinco, el cual como ya se ha mencionado se trata de Grupo Bimbo. Este capítulo, en conjunto con la propuesta de estructuración del análisis genealógico, representan el principal aporte del trabajo de investigación, en el que se muestra

como parte sustantiva la historia efectiva de cada uno de los componentes del marketing 3.0, presentando un análisis de tipo interpretativo –en el que cabe la subjetividad del investigador-, con miras a descubrir la información que no forma parte de la historia tradicional pero que es necesario conocer en tanto parte de la verdad no revelada hasta ahora.

Por último, se presenta a manera de reflexiones algunas ideas que intentan concentrar y puntualizar los principales hallazgos derivados del análisis genealógico realizado en el capítulo cinco, tanto en lo particular relacionados con Grupo Bimbo, como en lo general, detectados respecto al discurso estratégico del marketing 3.0.

## **CAPÍTULO 1. PROBLEMÁTICA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1. Introducción**

El conocimiento que prolifera sobre las ciencias sociales y de gestión en su mayoría son derivados del positivismo, en el que tratan al sujeto como objeto de las ciencias naturales, sin embargo, Foucault establece que al generar conocimiento desde el positivismo se deja de lado la subjetividad del individuo, de manera que con base en estas ideas es posible realizar un análisis crítico que permita comprender otras aristas de las ciencias sociales y de gestión.

Una de ellas es a través del análisis genealógico foucaultiano con el que es posible conocer cómo es que surgen los fenómenos o hechos sociales, no desde la postura positivista de la historia en el sentido de que los sucesos son evolutivos por naturaleza propia, sino más bien, desde la noción de que los hechos surgen como resultado de accidentes y eventos arbitrarios, lo que permite la comprensión de las causas reales de su surgimiento.

En este caso en particular, se busca conocer cuál es la génesis del discurso estratégico del marketing 3.0 en tanto disciplina de gestión, y cuáles son los efectos que este ha ocasionado en la sociedad mexicana en tanto mecanismo de poder de las empresas. Para ello, en el siguiente apartado se desarrollan con mayor detalle estas ideas las cuales sirven para describir el planteamiento del problema y las preguntas de investigación.

## **1.2. Planteamiento del problema**

La idea del uso de la estrategia en las organizaciones como un elemento indispensable para su supervivencia en un entorno complejo se ha adoptado hasta considerar que sin ella no es posible lograr los objetivos organizacionales que se hayan establecido. ¿Por qué sucedió esto? La respuesta se encuentra en los tres aspectos que provocaron el cambio en la relación entre mercados y organizaciones, y que dieron origen a la estrategia corporativa: la reestructuración de las relaciones de propiedad, las condiciones cambiantes de los mercados y los nuevos desarrollos en la estructura y gestión de las organizaciones (Knights y Morgan, 1991).

La primera hace referencia al apartamiento institucional de la propiedad y el control directivo que comenzó en los Estados Unidos de América en el período entre guerras, lo que generó un distanciamiento entre los propietarios de las corporaciones y sus gerentes, por lo que los primeros debían recibir información sobre el funcionamiento de sus corporaciones para tomar decisiones así también controlarlas por lo que fue necesario estructurar los objetivos de manera sistemática para que los gerentes se encargaran de operacionalizarlos. La segunda, identifica los cambios en las condiciones del mercado internacional que ocurrieron posterior a la segunda guerra mundial, en la que Estados Unidos obtuvo una postura predominante en la economía mundial y que por un lado, debido a que sus corporaciones multinacionales se encontraban dispersas por todo el mundo, comenzaron a enfrentar problemas de control no solo en cuestiones de la operación relacionada con la propia producción sino también con cuestiones de gestionar mercados con culturas diferentes; por otro lado, también se enfrentaron a mercados

con mayor competencia, pues las empresas tanto europeas como japonesas comenzaron a desarrollarse en el nuevo entorno con apoyo de sus respectivos gobiernos, la competencia fue más intensa en términos de innovación tecnológica, de precio y calidad; motivos por los cuales los gerentes se encontraron en la situación de explicar la forma en que las empresas serían exitosas en tales condiciones. La tercera, fueron los cambios en la estructura organizacional de tipo funcional que ya no era suficiente para mantener el control considerando las condiciones de dispersión geográfica, la transformación de la producción y la comunicación, así como la diferenciación de productos, dicha forma organizacional fue sustituida por la multidivisional.

El discurso estratégico, en el ámbito militar, especialmente durante el periodo entre guerras en el que los avances en tecnología de comunicaciones ayudaron al uso de información militar y técnicas de vigilancia que rebasaban las distancias temporales y espaciales, implicó una relación entre las características organizacionales internas y el entorno, propiciando así un modelo adecuado para la industria privada para enfrentar las presiones de la competencia. Además, de considerar que el triunfo sobre Alemania y Japón fue determinante para considerar a la estrategia como un elemento esencial de éxito.

Sin embargo, el discurso estratégico no solo se incorporó a la industria privada, también lo hizo en el ámbito académico, pues en los Estados Unidos de América los propietarios de las corporaciones más grandes apoyaban a las instituciones del sistema universitario para promover la investigación y la capacitación en el ámbito



de los negocios, mientras alrededor de la Primera Guerra Mundial, el taylorismo se ramificaba en el ámbito de la producción y planificación de la fuerza de trabajo, la psicología se desarrollaba en Harvard, de alguna manera como crítica al taylorismo, y a finales de la década de 1930 en dicho país se había consolidado ya un poderoso discurso gerencial en el que se incluían un amplio número de prácticas materiales y grupos profesionales. Dicho discurso en su mayoría se enfocaba al interior de la organización (Knights, 1992). En síntesis, el discurso gerencial puede ubicarse en el período de la Primera Guerra Mundial, consolidándose en el discurso de la estrategia corporativa como resultado de los cambios en el entorno que provocó el período de la posguerra.

De la misma forma, en el campo de los consultores y asesores de gestión se encuentra institucionalizado el discurso de la estrategia corporativa, pues a través de su formulación se piensa que se resolverán los problemas organizacionales derivados de las presiones en el entorno.

Así, el discurso estratégico predomina en el mundo organizacional como la panacea del éxito o al menos de la solución de problemas que implica el turbulento y cambiante entorno. Lo mismo sucede con las disciplinas académicas que conforman las ciencias sociales y de gestión, aunque las representaciones que genera se encuentran en mayor armonía con la disciplina del marketing, que de igual manera, se encuentra institucionalizada tanto en el mundo de los negocios como en general en el ámbito organizacional y cuyo conocimiento generado tiene el mismo tratamiento que la estrategia, es decir, desde el positivismo.

De tal manera que, desde el punto de vista convencional no existe cuestionamiento sobre la necesidad del uso de la estrategia corporativa y de las disciplinas de las ciencias sociales y de gestión, por lo tanto, el discurso que se ha formulado en torno a ella, ha logrado ser aceptado y legitimado en el campo organizacional. Los defensores del discurso estratégico han hecho y hacen afirmaciones con las que aseguran representar la realidad organizacional sobre la toma de decisiones, la relación de las estrategias con ambientes y mercados específicos, debido a que su representación de la verdad proviene de imitar procedimientos relacionados con la producción y el funcionamiento de las representaciones en el marco de las ciencias positivas, sin cuestionarse si resulta apropiado objetivar el comportamiento humano de tal manera.

Es decir, que en esta postura no existe una marcada diferencia entre los métodos de estudio y de generación de conocimiento entre los fenómenos naturales y los de naturaleza social, se utiliza de manera indistinta el positivismo para abordar cualquiera de los dos tipos de fenómenos, por lo tanto, los métodos utilizados para estudiar a los primeros son transferidos al estudio de los segundos, como los son experimentos, cuantificaciones y las pruebas de hipótesis. Según Foucault (en Knights, 1992), al proceder de esta manera se trata a los individuos y sus prácticas sociales como si no fueran diferentes de un objeto de las ciencias naturales, dejando de lado que la subjetividad no puede ser de ninguna manera declarada como conocimiento definitivo e inamovible, es decir, como ley universal.

La manera en que a través de los estudios positivistas, se objetiva o trata de representar a la realidad, los investigadores pretenden crear conocimiento con estudios que constituyen la realidad considerando a los individuos o grupos como si fueran lo mismo que un objeto de estudio de las ciencias naturales, es decir buscan representar la realidad o descubrir la verdad de manera objetiva, sin embargo Knights (1992) sostiene que los estudios positivistas no son precisamente objetivos sino que constituyen realmente la propia subjetividad, en este caso de la gestión, en la que la estrategia es parte fundamental. Esta característica de subjetividad de la gestión implica que hace afirmaciones que reclaman el estatus de verdad sobre las organizaciones, es decir, que los conocimientos que se formulan se promulgan como modelos a seguir para que las organizaciones sean capaces de sobrevivir en el entorno como leyes que en caso de cumplirse al pie de la letra, tendrán como consecuencia la resolución de un problema en particular o el logro de un objetivo establecido.

Desde una postura crítica, a través del análisis genealógico de Foucault, es posible identificar y analizar la procedencia de los hechos, más allá del idealismo que representa en este caso la arraigada idea no cuestionada del uso de la estrategia.

Las reglas de formación del discurso y la práctica de la estrategia son similares a las de las ciencias positivas, así también su origen se atribuye a la necesidad de las organizaciones de sobrevivir en el entorno cambiante del que forman parte, sin embargo, en el sentido crítico que permite el análisis genealógico, su génesis se

encuentra vinculada con problemas de gobernabilidad (Foucault, 1979) (en Knights, 1992).

A través de este enfoque Foucault plantea tres dominios de la genealogía, a saber: los que buscan estudiar la historia de los sujetos de conocimiento, los referidos a los sujetos de poder que actúan sobre otros y los que se enfocan en la forma en que las personas se constituyen como sujetos éticos o agentes morales. Estos representan las formas diferentes mediante las cuales ha intentado objetivar la práctica humana, cada uno de los cuales permite transformar a los seres humanos en sujetos de maneras distintas pero con posibilidades de superponerse.

Respecto a las tres maneras de objetivación que propone Foucault (1988): *la representación, las prácticas divisorias y la subjetivación*, Knights (1992) plantea un análisis genealógico del modelo de la estrategia de Porter, en el que se puede identificar que dicho modelo se encuentra *representado* por la cadena de valor, la cual es el resultado de una combinación de trabajo académico, consultoría y sentido común a manera de propuesta que ayudará a las organizaciones para “diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar a su producto” (Porter, 1985:6) (en Knights, 1992). Sus ideas son presentadas como una propuesta para la cual siguió las reglas y procedimientos de las ciencias positivas, no solo las construyó, sino también las clasificó, las ordenó, estableció conexiones causales, lo que le sirvió como base y fundamento para reclamar el estatus de verdad científica a sus declaraciones. Sin embargo, no necesariamente su modelo es una verdad universal, no es posible utilizarlo en cualquier organización, pues no todas las

organizaciones son iguales, de tal manera que hubo y/o habrá organizaciones en las que pueda utilizarse este modelo, otras en las que pueda emplearse parcialmente y otros casos más en los que no aplique su uso, por lo que el modelo no es una verdad universal. Aún a pesar de los obstáculos que pueda representar su aplicación, los directivos se aferran a utilizarlo como referente pues es mejor emplear este que ningún otro, de alguna manera otorga certeza ante la incertidumbre que implica la gestión de una organización.

El segundo modelo de objetivación de Foucault, utilizado por Knights (1992) en el análisis del modelo de Porter, son las *prácticas divisorias*, es decir, cataloga a las organizaciones en función de si deciden o no adoptar dicho modelo. Por un lado, se encuentran las que sí lo adoptan, por lo que serán percibidas con mayores posibilidades de éxito y de que están haciendo lo correcto; de manera contraria, se encuentran las que no la adoptan, que son calificadas como condenadas al fracaso o vistas como organizaciones que no adoptan las prácticas de gestión necesarias para sobrevivir en un entorno complejo y cambiante, por lo tanto, no son tan buenas como las primeras. Existe aquí un elemento a resaltar, si fuera el caso de que todas las empresas pudieran adoptar las estrategias propuestas por Porter, entonces no podrían obtener una ventaja competitiva pues esta sería cancelada de manera automática al tener todas una, pues es imposible que todas las empresas en un mercado específico sean exitosas, pues significaría que todas serían iguales, por lo que entonces ya no existiría ventajas de una sobre otra. Así, su tesis, más bien depende de que sea adoptada de manera selectiva o diferenciada en lugar de

manera general en una industria en particular, en función de la capacidad de cada organización para hacerlo.

El tercer modo de objetivación es la transformación de los individuos en sujetos, es decir, que en este caso las estrategias, tienen consecuencias en el comportamiento de los individuos, lo que implica que tanto los directivos como los empleados se transforman en sujetos con un significado, propósito e identidad a través las prácticas que reflejan y apoyan las estrategias que consideran les ayudarán a mejorar su ventaja competitiva. Así, desde el punto de vista crítico es posible plantearse la pregunta ¿Qué implicaciones tiene la transformación de sujetos con un significado en su comportamiento? Cuya respuesta es que otorga un sentido diferente para cada persona de acuerdo con el nivel jerárquico que ocupe dentro de la organización, así para los directivos, será un elemento para ejercer poder, estarán respaldados por la legitimación de la estrategia, de la verdad que representa como medio para lograr los objetivos organizacionales. En consecuencia, los subordinados están sujetos al ejercicio del poder de sus superiores, sin embargo, es posible que para ellos implique un sentido importante el participar en la ejecución de las actividades que apoyen la estrategia o en su caso puede existir resistencia de su parte.

Retomando la idea de Foucault, respecto a que la génesis del discurso y la práctica de la estrategia se debe a cuestiones de gobernabilidad, resulta que para los directivos las estrategias son atractivas y son aceptadas en tanto que ayudan a la transformación de la práctica de la gestión pues están apoyadas por el conocimiento

racional y objetivo, por lo que representa una forma, al menos aparente, de control, legitimidad y seguridad frente a la incertidumbre. Las prácticas de gestión son pues en buena medida elementos de control estratégico que se derivan de un conjunto de conocimientos como principios racionales, técnicos y científicos desarrollados desde el positivismo, y aplicados al ámbito de los asuntos humanos.

El discurso estratégico, de acuerdo con Knights (1992) es un medio más productivo de involucrar a las personas en su autodisciplina subjetiva y organizativa, pues los empleados participan y aceptan las responsabilidades delegadas de la estrategia de negocios cuando se trata de una orden recibida por un superior jerárquico, al hacerlo están colaborando en la constitución de su propia identidad como sujetos de la estrategia. Por esta parte, proporciona tanto a los profesionales como a los académicos justificación para sus intervenciones pues se encuentran dirigidas al control y a la seguridad, por otro lado, los actores estratégicos se asumen como sujetos que pueden hacer una diferencia al manejar la incertidumbre como elemento del éxito; y para la organización significa que está controlando de manera racional su futuro. De esta manera, el discurso estratégico implica una relación entre conocimiento y poder, la cual constituye la subjetividad de los gerentes y los empleados y ayuda a la gobernabilidad de la organización, más que solo a lograr el éxito organizacional a través del manejo de la incertidumbre.

Es así, que el discurso estratégico es un mecanismo de poder para las organizaciones. Diversos estudiosos del discurso coinciden en que el poder es un componente del discurso, así para Foucault (1992) y Parker (1992) el discurso se

caracteriza por representar poder para quien lo utiliza, es un medio para lograr crear, mantener o cambiar un orden social determinado. El discurso organizacional es una manera formal de controlar el comportamiento de los individuos que conforman a la organización (Clair y Mumby, 2000).

En particular Van Dijk (1995) establece que el Análisis Crítico del Discurso, se trata de un enfoque particular de análisis del discurso enfocado en analizar las condiciones discursivas, los componentes y los efectos del abuso del poder por parte de los grupos dominantes, pues su postura respecto al poder del discurso es que quien maneja y manifiesta un discurso se encuentra en posibilidad de abusar del poder que este representa en beneficio propio.

Sin embargo, Knights (1992) sostiene que, como resultado del poder ejercido a través del discurso estratégico, no necesariamente se obtendrá la respuesta que se buscaba por parte de las personas a quienes este se dirige, es decir, que el discurso estratégico no siempre obtiene una respuesta positiva y de adopción por parte de los miembros de la organización, pues es posible que exista resistencia hacia dicho discurso. Esta oposición puede ser el resultado de la subjetividad de los individuos, es decir cada persona es única y diferente en función de cómo se encuentre integrada su red de significados, propósitos e identidades coherentes e incongruentes, complementarios y conflictivos, que crean tanto estabilidad como tensión. Así, estas diferencias y discontinuidades en los integrantes de la organización generan el espacio para la resistencia de la estrategia, es decir, los miembros de una organización no son exactamente víctimas pasivas del poder que



ejercen sus superiores en la estructura organizacional, por lo tanto, el poder no garantiza su sometimiento, pues con frecuencia habrá quienes se planteen cuestionamientos o critiquen la estrategia, y por tanto no se alineen.

A partir del análisis crítico de Foucault, es posible estudiar elementos de la gestión y las organizaciones desde un punto de vista diferente al convencional generalmente enfocado a tratar los asuntos humanos como a las ciencias naturales. Este punto de vista crítico considera la subjetividad del elemento humano como factor fundamental en la producción y generación de conocimiento en el ámbito de las ciencias sociales y de la gestión. La idea es realizar un estudio que permita identificar elementos relacionados con la subjetividad del individuo y que quedan fuera de la esfera del conocimiento generado desde el positivismo en el que se establece como premisa fundamental de la gestión como la panacea del progreso y del éxito organizacional.

En este sentido, Foucault establece la genealogía como forma de análisis crítico a manera de contrapostura de los estudios convencionales generados en los estudios positivistas. Este análisis sostiene la idea de que en la historia los acontecimientos no son resultado de una secuencia de sucesos que ocurrieron a través del tiempo, como si la historia se desarrollara de manera progresiva, sino más bien que estos surgen de un conjunto de accidentes y eventos arbitrarios. Por lo tanto, a través de este análisis es posible identificar el origen de los eventos, no desde la postura convencional, sino entendiendo y buscando los eventos que lo originaron, pues un suceso no es el resultado inevitable de la evolución de otro, sino que más bien surge

a partir de elementos heterogéneos y dispersos. Así, en el caso del discurso estratégico en un análisis desde el punto de vista positivista podría decirse que es el resultado de las presiones del entorno y de buscar la manera de que las organizaciones se relacionaran de manera adecuada con dicho entorno para lograr sobrevivir y cumplir sus objetivos; mientras que desde el punto de vista del análisis genealógico de Foucault, puede decirse que el origen del discurso estratégico se debe a la necesidad de las organizaciones de gobernabilidad y control para el logro de sus objetivos.

En este sentido, y como se describió en líneas anteriores, no solo el discurso de la estrategia corporativa en general se encuentra omnipresente en el ámbito de los negocios, también sucede con las disciplinas académicas que conforman las ciencias sociales y de gestión, como lo es el caso del marketing. En los últimos años esta disciplina ha cobrado una importancia relevante, se ha popularizado e institucionalizado en el ámbito de los negocios y en el académico, en el caso de nuestro país, especialmente a raíz de la adopción del neoliberalismo como modelo económico, en el que una de las políticas que lo caracterizan es la liberalización del comercio externo, provocando la llegada de una cantidad importante de grandes corporaciones norteamericanas a nuestro país cuyo distintivo principal es el uso del marketing como parte de su estrategia de negocios, apreciada y valorada en el mercado como elemento fundamental para el éxito empresarial en términos de ventas.

Por supuesto, que el conocimiento que se ha generado de esta disciplina es de carácter positivista pues atiende a un objetivo particular que es la comercialización de productos y/o servicios. Desde esta perspectiva se sostiene que su surgimiento ubicado en Estados Unidos de América –en donde surge también el discurso gerencialista-, se debe a que con la consolidación de sus medios de comunicación –el ferrocarril y el telégrafo- , posteriormente con sus procesos de tecnificación – industria acerera, petrolera y electrificación-, desarrollada a finales del siglo XIX les llevó a un proceso de industrialización a gran escala provocando un enorme incremento en la producción de bienes de consumo, por lo que fue necesario facilitar el intercambio de mercancías enmarcada en la venta y distribución de bienes. Su alcance ha ido modificándose a través del tiempo como una manera de atender los cambios en el entorno, de tal manera que posteriormente se le atribuyeron otras funciones como la creación de demanda, la persuasión de los clientes y las actividades de financiamiento y la recolección de información, entre otras.

Después, se le concibió no solo para lograr los objetivos empresariales sino también con la idea de satisfacer las necesidades de los clientes (McCarthy y Perreault, 1997). Su alcance era eminentemente empresarial, sin embargo, después de una discusión de varios años se establece que el marketing puede ser aplicado a cualquier organización, en tanto que en todas existe un grupo de clientes que atender –ya sean personas u otras organizaciones-. Esto aunado a la situación económica y social cambiante del entorno, propició la especialización, surgiendo conceptos como el marketing relacional, marketing de servicios y el e-marketing – entre otros-. Conforme los cambios en el ambiente se fueron haciendo cada vez

menos controlables y más constantes, surgen otras propuestas como la del marketing holístico que integra varias herramientas de marketing en las que sobresale un cambio de visión, pues ya no se considera que deban realizarse actividades de marketing de la empresa hacia el cliente, sino que surge una reorientación, en la que se propone que el marketing también debe desarrollarse dentro de la organización.

A manera de destacar que puede realizarse en cualquier organización se le denomina por primera ocasión en el año de 2004 (Gundlach y Wilkie, 2009) función organizacional, ya no es más solo un proceso o actividad, ahora figura como una parte importante en las funcionales organizacionales. Por último, bajo el contexto de globalización surge el más reciente enfoque que es el del marketing 3.0, cuyo principal aporte radica en la concepción de hacer marketing de valores, las organizaciones deben realizar esta función organizacional con la conciencia de sus repercusiones a la sociedad aunado a que se considera a los clientes o consumidores, como una persona integral con mente, corazón y alma (Kotler, Kartajaya y Setiawan, 2010, 178).

Como se mencionó anteriormente, esta visión del marketing se encuentra enmarcada en la postura positivista, sin embargo, por cuestiones tan básicas como de sentido común, es posible darnos cuenta de que el marketing no solo es una disciplina de gestión que permite facilitar el intercambio de productos y/o servicios. Probablemente en un inicio fue así, pero hoy en día nos percatamos de que el marketing se ha convertido en un discurso estratégico especialmente de las grandes

empresas como mecanismo de poder. Es decir, el discurso estratégico del marketing es utilizado para lograr convencer a los clientes o consumidores, en tanto personas, de una ideología que representan y que construye cada empresa, con la finalidad de lograr armonía entre el público al que se dirige con la organización, es decir, que este se identifique con ella y en consecuencia le crean y la sigan, confíen en ella y compren o consuman sus productos y/o servicios. A través del discurso del marketing 3.0 las empresas, especialmente las grandes empresas, han logrado influenciar a la sociedad, la han transformado pues influyen en la concepción que los consumidores o clientes, en tanto personas, tienen de la realidad, así pues dependiendo de la ideología que representan las empresas, los consumidores en buena parte adoptan tales ideas, así por ejemplo es bien visto y aceptado utilizar como operador de servicios de telefonía celular a telcel pues se tiene la idea de que es quien mejor cobertura de comunicación tiene, esta idea se deriva de su slogan publicitario “todo México es territorio telcel”.

Así también, esta influencia se expande no solo a los clientes sino también a los empleados con quienes comienza el proceso de convencimiento a través del discurso estratégico del marketing, pues son ellos quienes operarán o ejecutarán las estrategias establecidas en la organización a la que pertenezcan, así son ellos el primer público al que hay que convencer para que las adopten.

En este orden de ideas, se aborda en la presente investigación un análisis que permita generar conocimiento en un sentido diferente al convencional positivista, en el sentido de comprender desde la postura crítica que permite el análisis

genealógico de Foucault, cuál es la procedencia de del discurso estratégico del marketing 3.0 -debido a que se trata de la más reciente propuesta de esta disciplina-, así como las fuerzas que permitieron su emergencia, y las implicaciones o efectos en tanto mecanismo de poder que ha ocasionado en la actual sociedad mexicana. Por ello, se plantean las siguientes preguntas de investigación:

### **1.3. Preguntas de investigación**

#### **1.3.1. Pregunta general**

¿Cuál es la genealogía del discurso estratégico del marketing 3.0 de Grupo Bimbo?

#### **1.3.2. Preguntas específicas**

- ¿Cuál es la representación del discurso estratégico del marketing 3.0 de Grupo Bimbo?
- ¿Cuál es la historia efectiva del discurso estratégico del marketing 3.0 de Grupo Bimbo?
- ¿Cómo a través del discurso estratégico del marketing 3.0 de Grupo Bimbo los individuos involucrados se convierten en sujetos?

### **1.4. Objetivos de investigación**

#### **1.4.1. Objetivo general**

Describir y analizar la genealogía del discurso estratégico del marketing 3.0 de Grupo Bimbo.

#### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Identificar la representación del discurso estratégico del marketing 3.0 de Grupo Bimbo.
- Detectar y analizar la historia efectiva del discurso estratégico del marketing 3.0 de Grupo Bimbo.
- Analizar la forma en que el discurso estratégico del marketing 3.0 de Grupo Bimbo, convierte a los individuos involucrados en sujetos.

#### **1.5. Aproximación teórica**

Para dar respuesta a las preguntas de investigación y para cumplir con los objetivos de investigación planteados, se abordan dos grandes temas a saber: el análisis genealógico y el discurso estratégico.

El tema del análisis genealógico tiene como propósito conocer este método de análisis crítico que nos ayude a comprender la realidad de una manera crítica. En cuanto al segundo tema, el discurso estratégico, es necesario realizar una revisión y análisis teórico que permita conocer a qué se refiere este constructo, en particular en el ámbito organizacional. La relación entre ambos temas permite atender las preguntas y objetivos de la presente investigación.

Para responder la pregunta general, se realizó una revisión documental para identificar los elementos que estructuran el proyecto genealógico de Foucault, a parte de los que ya ha hecho referencia Knights (1992). Una vez hecho esto, e

identificando los elementos que comprenden cada estadio o nivel del análisis genealógico, se planteó y respondió cada pregunta específica.

En lo que respecta a la primera se realizó una investigación documental que permitió dilucidar desde el punto de vista positivista los preceptos del marketing 3.0, es decir, la representación en tanto discurso que se ha creado para esta disciplina. Para atender la segunda pregunta específica, se realizó también un análisis documental en el que pudiera conocerse la historia efectiva de la disciplina mencionada, con la intención de identificar tanto su procedencia como su emergencia, para conocer las verdaderas causas que le dieron origen y que lo han llevado a modificarse a través del tiempo. Por último, para la tercera pregunta relacionada con la forma en la que los individuos se convierten en sujetos –es decir, en individuos sometidos y producidos por las prácticas de poder y de saber- en este caso del régimen de verdad que plantea el discurso estratégico del marketing 3.0, se realizó un análisis con base en la historia efectiva construida, para reconocer cómo es que estos individuos modelan su comportamiento a partir de dicho discurso.



## **CAPÍTULO 2. EL ANÁLISIS GENEALÓGICO DE FOUCAULT**

### **2.1. Introducción**

Los discursos creados a partir del conocimiento generado en las ciencias en general, incluyendo las ciencias sociales y de gestión, son elevados a ciencias con estatus de verdad debido a que se han generado a partir de las cualidades propias de la modernidad que son la lógica y la razón, por tanto, se consideran saberes universales. Desde este punto de vista tradicional o modernista, se considera que los hechos, sucesos, acontecimientos y/o saberes -en particular hace referencia a los saberes formales (connaissance)-, surgen de manera lógica, racional y secuencial como si todo tuviera claramente un punto de origen perfectamente identificado y que ha sido representado mediante los mecanismos que utiliza el hombre, es decir, a través del lenguaje, dejando huella de ello en documentos lo que ha ayudado en gran medida a que sea accesible a la sociedad y también aceptado por esta.

Sin embargo, existen elementos que desde el punto de vista crítico de Foucault no han sido considerados en la construcción de estas ciencias y que por tanto pondrían en tela de juicio sus cualidades de lógicas y racionales. Uno de estos elementos es que la historia que se ha escrito sobre ellos se ha caracterizado por no considerar las interrupciones, las discontinuidades, las irracionalidades y las fuerzas que han estado presentes aunque no se hayan dicho o escrito en la historia tradicional, han formado parte de la historia como elementos fundamentales para el origen y

emergencia de dichos sucesos o conocimientos formales. De tal manera, que a partir del uso de la historia, a la que denomina *historia efectiva* Foucault propone realizar el análisis genealógico, como una manera de identificar y conocer cuál es la *Herkunft* (fuente o la procedencia) y la *Entstehung* (la emergencia) de un determinado hecho o saber formal.

La obra en la que hace referencia a este proyecto, que por cierto está basada en Nietzsche, se denomina “Nietzsche, la genealogía, la historia”, pues dicho autor fue el primero en hablar sobre el tema, sin embargo, el trabajo de Foucault consiste en enriquecerlo y convertirlo en un proyecto teórico-metodológico. En su obra de Vigilar y Castigar: El nacimiento de la prisión, describe las reglas para realizar estudios genealógicos, mismas que se incluyen en el presente documento.

Sin embargo, en ninguna de sus obras explica cómo realizar o estructurar el análisis genealógico. Por ello, se realizó una búsqueda exhaustiva para identificar los tres dominios de la genealogía a los que hace referencia Knights (1992) en el artículo en que hace precisamente un análisis genealógico del modelo de la estrategia de Porter. En esta revisión, se identificó que Foucault menciona estos tres dominios en una entrevista que le realiza Rabinow, pero no abunda en ellos; a su vez se detectó que estos dominios de alguna manera coincidían con las formas de objetivación que transforman a los seres humanos en sujetos que propone a lo largo de su trabajo, también se reconoció una correspondencia con las tres etapas en las que algunos autores consideran que su trabajo puede ser dividido. Por tal motivo, se elaboró un

análisis comparativo entre estas tres posturas para definir la estructuración del análisis genealógico para el caso de la presente investigación.

Es así, que en este capítulo se incluyen las generalidades de la genealogía, ¿qué es la genealogía?, las reglas necesarias para realizar estudios genealógicos y la estructuración del análisis genealógico.

## **2.2. Generalidades de la genealogía**

La genealogía se trata de un proyecto de análisis de la realidad social propuesto por Friedrich Nietzsche, retomado por Michael Foucault. Un elemento importante del análisis genealógico es la idea que se tiene sobre la *verdad*. Para ambos autores no se trata de un elemento absoluto e incuestionable.

Para Nietzsche (1873), la verdad surge como una necesidad del hombre para existir en sociedad, por tanto, es necesario que exista un tratado de paz, además resulta indispensable que desaparezca el *bellum omnium contra omnes*, palabras que Thomas Hobbes, proclamó que la naturaleza humana era una lucha de todos contra todos, pues el hombre es un lobo para el propio hombre (*homo hominis lupus*). Esto ha llevado a que la sociedad determine lo que debe ser verdad, creando así una determinación de las cosas que son válidas y obligatorias. Nietzsche (1873:6) define a la verdad como:

“Un ejército móvil de metáforas, metonimias, antropomorfismos, en resumidas cuentas, una suma de relaciones humanas que han sido

realzadas, extrapoladas, adornadas poética y retóricamente y que, después de un prolongado uso, a un pueblo le parecen fijas, canónicas, obligatorias: las verdades son ilusiones de las que se ha olvidado que lo son, metáforas que se han vuelto gastadas y sin fuerza sensible, monedas que han perdido su troquelado y no son ahora consideradas como monedas, sino como metal”.

Se pregunta sobre si las designaciones y las cosas concuerdan, deduciendo que en realidad los conceptos se forman haciendo igual lo que no es igual, ejemplificando esto mediante el análisis de una hoja, argumenta que como producto de la naturaleza una no es igual a otra, sin embargo se ha formado el concepto de hoja dejando de lado esas diferencias con la finalidad de lograr una representación, al ignorar esas diferencias entonces el hombre iguala omitiendo lo desigual, para clarificar mejor esta idea Nietzsche (1873:6) sostiene lo siguiente:

“Decimos que un hombre es honesto ¿Por qué ha obrado hoy tan honestamente? Preguntamos. Nuestra respuesta suele ser como sigue: A causa de su honestidad. ¡La honestidad! Ciertamente no sabemos nada en absoluto de una cualidad esencial que se llame la honestidad, pero sí de numerosas acciones individualizadas, por lo tanto desiguales, que nosotros igualamos omitiendo lo desigual, y,

entonces, la denominamos acciones honestas; al final formulamos a partir de ellas una *qualitas occulta*<sup>1</sup> con el nombre de honestidad”.

Sin embargo, estas representaciones resultado de comparar lo igual con lo desigual son necesarias para proporcionarles un concepto y una forma. Como resultado del sentimiento de obligación que experimentan las personas de designar a las cosas de acuerdo con las representaciones que se les ha otorgado a través del lenguaje, especialmente de las palabras, de las metáforas, por tanto esto genera un movimiento moral hacia la verdad, un tipo de compromiso para dichas metáforas para lograr confianza e inclusión en la sociedad, en contraste con los mentirosos quienes son señalados y excluidos a partir de contradecir la verdad a través del engaño, lo cual permite al hombre demostrarse lo honesto, fiable y provechoso de la verdad.

Para Foucault (1979:51), la verdad es un término que se desprende del análisis del papel que han jugado los intelectuales en la sociedad debido que estos representan una posición importante con respecto a lo que se considera la verdad. Se entiende por estos “en un sentido político y no sociológico o profesional del término, a las personas que hacen uso de su saber, de su competencia, de su relación con la verdad en orden a las luchas políticas”. Durante un importante periodo de tiempo existían los intelectuales de izquierda a quienes la sociedad les reconocía el derecho de hablar pues eran considerados maestros de la verdad y también de la

---

<sup>1</sup> Locución latina que significa cualidad oculta.

justicia, por lo tanto, eran considerados como representantes de lo universal – llamados por Foucault como *intelectuales universales*-, con propia voluntad de serlo en razón de su alternativa moral, teórica y política. Sin embargo, el surgimiento de una relación diferente entre la teoría y la práctica, lo que implicó un cambio de enfoque, ya no se orientaban en lo universal, en lo justo y verdadero para todos, sino en partes específicas, en función de sus condiciones de trabajo o de su vida, debido a que identificaron que los problemas son específicos y no universales, encontrando diferencia entre las dificultades enfrentadas por el sector proletariado y las masas<sup>2</sup> en general. Existen dos razones por las que los intelectuales tuvieron un acercamiento a los problemas específicos, a saber: la realidad de los hechos y la frecuencia en que sucedían. Este cambio sobre estudiar problemas específicos en lugar de universales, dio origen a lo que Foucault denominó *intelectuales específicos*.

El intelectual universal, como actuaba en el siglo XIX y a principios del XX, se derivaba del hombre de justicia, es decir, que se enfrentaba al poder, despotismo y abusos, a lo negativo de la riqueza, la universalidad de una ley ideal. Se le reconocía como el escritor, que portaba significados y valores con los que la sociedad podía identificarse. Mientras que el intelectual específico, surge a partir de la Segunda Guerra Mundial, especialmente con el físico atómico, siendo la figura que articuló al intelectual universal y al específico, ya que participaba tanto en una institución y con el conocimiento científico, es decir, existía una relación entre lo teórico con lo

---

<sup>2</sup> Entendiendo por masas “a las multinacionales, el aparato judicial y policial, la especulación inmobiliaria, etc.” (Foucault, 1999:50)

práctico. Por lo tanto, el intelectual específico se deriva del científico-experto, y su importancia obedece a las estructuras técnico-científicas que se desarrollaron en el siglo XX.

Justamente el papel, que tanto el intelectual universal como el específico jugaron o juegan en la sociedad, cada uno en su momento, es que los discursos que crean a partir de sus escritos y sus estudios son considerados por la sociedad como verdad. De tal manera que, identifica que la verdad está relacionada con el poder, de hecho, la verdad es poder, considera que:

“Es producida en este mundo gracias a las múltiples imposiciones y produce efectos reglados de poder. Cada sociedad posee su régimen de verdad, su política general de la verdad: es decir, define los tipos de discursos que acoge y hace funcionar como verdaderos; los mecanismos y las instancias que permiten distinguir los enunciados verdaderos o falsos, la manera de sancionar a unos y a otros; las técnicas y los procedimientos que son valorados en orden a la obtención de la verdad, el estatuto de quienes se encargan de decir qué es lo que funciona como verdadero” (Foucault, 1999:53).

Es decir, que la verdad que predomina en la sociedad es la definida y creada por quienes tienen poder, de alguna manera eso se refleja mediante la historia, es decir, que quienes escriben y documentan la historia determinan la verdad que en un futuro tendrán acceso otras personas y en función de ella darán sentido y conocerán

el pasado, y por supuesto no solo tiene que ver con el pasado sino con el presente mismo, por ejemplo un científico o un intelectual específico puede expresar lo que él considera verdad, visión que tendrá influencia socialmente, así como también podrá hacerlo cualquier individuo u organización que tenga los recursos necesarios para determinar la verdad en función de sus propios intereses.

Así, los discursos son violencia que se ejerce sobre las cosas, como práctica impuesta a la sociedad que provoca separación, delimitación, jerarquización, exclusión y control.

Por tal motivo, para Foucault (1979), la verdad se trata de un invento, de un producto histórico que ha resultado de diversas luchas, errores. Es decir, se trata de una forma de error que tiene de su lado a la verdad y que no puede ser rechazada u objetada, pues la propia historia la convierte en inalterable. Considera que existen dos tipos de verdad. Una de ellas, es vista como un tipo de historia, de la que dejan huella los científicos mediante objetivaciones a las que se puede acceder a través del tiempo, como son los escritos, es decir, se trata de la historia de la verdad como la presenta la historia de las ciencias. El segundo tipo de verdad, es la que se encuentra en las sociedades, es decir, en donde se conforma o surge la verdad, a partir de la realidad que viven sus integrantes, por lo tanto, se generan diferentes formas de subjetividad, cierto tipo de objetos, de formas de saber, a partir de los cuales es posible generar una historia exterior a la verdad.



Al respecto Foucault, ofrece a manera de explicar la verdad lo que ocurre con las prácticas jurídicas, las cuales son el mecanismo a través del cual se determinan o dictaminan las responsabilidades a las que son sujetos las personas que cometen errores. A través de dichas prácticas fue posible castigar a algunos individuos, así como también en otros casos permitirles la reparación de los errores cometidos. Este ejemplo representa, la manera en que la sociedad definió formas de subjetividad, tipos de saber así como la relación entre los hombres y la verdad.

Es posible observar que tanto Nietzsche como Foucault comparten el análisis de la verdad, para el primero lo más importante es el impulso hacia la verdad y para el segundo lo es la voluntad de verdad que determina la voluntad de saber, ambos consideran que se trata de una propensión histórica de la cultura occidental. A su juicio, les parece que la búsqueda del saber incrementa con la búsqueda de lo verdadero. La verdad por sí misma, se trata de un sistema de exclusión, al determinar límites, derivados de la distinción entre lo verdadero y lo falso, por lo que, excluye otras verdades, otros discursos (Foucault, 1979); además da pauta a la tendencia de la moral hacia la verdad, mediante el cual se excluye al mentiroso y se acepta al que se apega a la verdad, otorgándole atributos de confianza, fiabilidad, honestidad por tanto de aceptación (Nietzsche, 1863).

Los planteamientos sobre la verdad que hacen ambos autores, es lo que los inspira a plantear la genealogía, por su parte para Nietzsche con la historia de la moral y Foucault con la historia de la verdad.

### **2.3. ¿Qué es la genealogía?**

Ya se decía en las primeras líneas de este capítulo que la genealogía se trata de un proyecto de análisis de la realidad social propuesto por Friedrich Nietzsche, y que fue retomado por Michael Foucault, quien con base en el análisis de la genealogía planteada por Nietzsche la convirtió en un proyecto teórico-metodológico, basado en la búsqueda de la esencia de las cosas a través de mostrar su estado real de dispersión, su objetivo es buscar el comienzo de los acontecimientos a través de un estudio diferente al que hace la historia de los hechos de manera lineal, es decir, busca identificar la dispersión del pasado, su accidentalidad para conocer los comienzos no dichos o al menos no escritos en la historia idealista de los acontecimientos.

Para ello, Foucault (1979) estudia la propuesta que hace Nietzsche sobre la historia, plasmando su análisis en el documento que tituló “Nietzsche, la genealogía, la historia”, mismo que se describe en los siguientes párrafos.

Considera que existe un error de parte de los ingleses y de Paul Ree al describir las génesis de manera lineal y ordenada, pues esto llevaría a la suposición de que todo se hubiera mantenido estático, “como si las palabras hubiesen guardado su sentido, los deseos su dirección, las ideas su lógica; como si este mundo de cosas dichas no hubiesen conocido invasiones, luchas, rapiñas, disfraces, trampas” (Foucault, 1979:7), esto es lo que motiva que la tarea de la genealogía sea la de percatarse de la particularidad de los sucesos, identificar lo que pasa de manera inadvertida. Esto no quiere decir que la genealogía tenga una postura que refute la historia en

el sentido de la visión del filósofo en relación a la mirada exploradora del sabio; más bien tiene una postura en la que objeta el desarrollo metahistórico de las significaciones idealistas y de las indefiniciones teológicas<sup>3</sup>. Su postura se contraponen en realidad a la búsqueda del origen.

Para él, el genealogista lo que aprende es a identificar que detrás de las cosas existen cosas diferentes a lo que propiamente se ha dicho o considerado como verdad, pues las cosas o los hechos suceden no de manera lógica y secuencial sino por azar. Por ejemplo, ¿Cuál es el origen del interés de los sabios por la verdad y por la rigurosidad de los métodos científicos? La historia podría argumentar que con la finalidad de buscar conocimiento basado en métodos que aseguren su veracidad, objetividad, entre otras características; sin embargo, la verdadera razón es que existía rivalidad entre los sabios, cada uno consideraba que su postura era la verdadera, la válida, es decir, se trataba de luchas personales. En este caso, lo que se describe como la verdadera razón es lo que pretende la genealogía.

Es por ello, que destaca que detrás de la verdad existen una cantidad abundante de errores, calificando a la propia verdad como una especie de error, por el poder que tiene de no ser rechazada u objetada en tanto su extenso camino la ha convertido en inalterable. Es así, que para hacer genealogía ya sea de los valores, de la moral o del conocimiento mismo, no se recurre a averiguar el origen sino los elementos minuciosos y azarosos de los inicios de lo que se estudie, para desvelar

---

<sup>3</sup> Derivado de la teología, que se trata de la “Doctrina de las causas finales” (Real Academia Española).

las cosas, sucesos o motivos ocultos, “revolviendo los bajos fondos...El genealogista necesita de la historia para conjurar la quimera del origen un poco como el buen filósofo tiene la necesidad del médico para conjurar la sombra del alma” (Foucault, 1999:11). En otras palabras, se requiere reconocer los hechos de la historia no solo en el sentido de lo que se ha escrito o aceptado en la sociedad como verdad, sino que deben analizarse otros elementos como los cambios, el punto de vista de los victoriosos, pero también de los derrotados, son estos los que podrán ayudar a comprender la realidad de los sucesos.

De alguna manera, a través de la genealogía se descubren no las verdades dichas por la historia sino las realidades que se vivieron y que propiciaron los hechos, y se hace referencia a realidades porque al existir diferentes actores o participantes existen también diferentes puntos de vista, por tanto también conocimiento parcial de los hechos, es decir, una parte de los sucesos, sucesos que se encuentran fragmentados, por lo tanto, la historia se conforma por varias partes, por varios puntos de vista, por diversas realidades, lo que nos lleva a la idea de que se hace necesario considerar distintas realidades para a partir de ellas configurar un constructo más complejo que dé cuenta de una realidad más compleja, de lo que la propia historia legitimada y aceptada permite.

Las principales ideas que analiza y expone Foucault en “Nietzsche, la genealogía, la historia”, son las que permiten caracterizar su proyecto genealógico, para ello aborda cuatro ideas principales, a saber: la noción del comienzo histórico –que sirve como base para plantear la procedencia-; la *Herkunft* (procedencia), la *Entstehung*

(emergencia) –ambas objeto de estudio de la genealogía; y el sentido histórico. Motivo por el cual, cada uno de estos elementos se describen en los siguientes párrafos.

Foucault plantea que a través de la genealogía se busca el comienzo en lugar del origen. Esta idea deriva de que Nietzsche (1887) en el prólogo de su libro *La Genealogía de la Moral*, indica que el objeto de su investigación es conocer el origen de los prejuicios morales, así como también el inicio del bien y del mal, para lo cual utiliza el término *Herkunft*, sin embargo, a lo largo de su obra también hace uso del término alemán *Ursprung*, casi de manera indiferenciada por lo que resulta ambiguo. Por ello, Foucault con base en los dos términos utilizados por Nietzsche es que formula uno de los principios de la genealogía, el cual consiste en que esta se enfoca a conocer los comienzos, no el origen.

En este sentido, en el que la genealogía desaprueba la búsqueda del origen, porque no cree en la génesis lineal que dé cuenta del principio de un hecho o suceso para entender a la historia subsecuente, es decir, que no se trata de identificar un origen mítico que funcione como principio. La desaprobación de la búsqueda del origen es porque este indaga sobre la esencia de las cosas, lo inalterable del desarrollo histórico.

La genealogía se basa en la idea de que detrás de los sucesos hay una cosa muy distinta, el secreto de que no tienen esencia, o que está se construyó a partir de figuras extrañas a ella. Es decir, la genealogía no reconoce esencia, pues considera

que las esencias son creadas históricamente con base en elementos diversos y disgregados. La idea de que toda cosa tiene una historia es sostenida por Nietzsche (1887), debido a que cree que la historia de un suceso, hecho o cosa como él lo llama, puede tratarse de una serie de interpretaciones y reajustes siempre nuevos, sus causas no necesariamente están relacionadas entre sí y pueden revelarse de una manera completamente casual.

En cambio, el comienzo se localiza en la discordia, en el disparate, que es donde se crea históricamente la esencia de las cosas. Respecto a la búsqueda del origen presupone que el inicio de las cosas se ubica en un estado perfecto, puro y elevado, casi divino, el cual representa el segundo postulado. Por el contrario, la genealogía considera que el comienzo se caracteriza por ser bajo, grotesco e irónico, como en el caso del ser humano que su origen se consideró divino cuando realmente en su comienzo se encontraba el mono (Foucault, 1971) (en Rujas, 2010).

En la búsqueda del origen, según el tercer postulado, ubica en el origen la verdad, en el sentido de la verdad de la cosa, que se manifiesta como punto anterior al conocimiento, a la verdad del discurso, cuya función es cubrirla y ocultarla, pues de esta manera la verdad perduraría estable. Por su parte, la genealogía considera que la verdad no es previa al discurso, no se encuentran en algún lugar esperando ser descubierta, pues detrás de ella se encuentra una serie de errores, y que además no puede ser contradicha porque el propio transcurrir del tiempo la ha institucionalizado y por lo tanto se convierte en inmutable, en permanente. Por lo

tanto, la verdad, desde el punto de vista de la genealogía, se ubica en la historia y a lo largo de ella.

De estos tres postulados, se deduce que la genealogía sustituye el *origen* por el *comienzo histórico*, en tanto que el origen busca la esencia en realidad no histórica de la cosa que considera perfecta y a la verdad como inalterable, mientras que el comienzo histórico averigua la particularidad o singularidad del suceso teniendo en cuenta que aparece y reaparece en diferentes instantes y lugares de manera discontinua, sin un orden específico y al azar.

Nietzsche utiliza los términos *Entstehung* o *Herkunft* para referirse al objeto de la genealogía, estos se traducen como origen. Al respecto Foucault, sostiene que la genealogía se dedica a conocer los comienzos o la procedencia, no el origen. Así, específicamente *Herkunft*, se trata de la fuente o la procedencia, en los términos de encontrar en las personas sus marcas particulares, subparticulares que puedan entrelazarse en ellas y configurar motivos difíciles de desenmarañar. Por ello, Foucault (1999), sostiene que la procedencia ayuda a encontrar abundantes sucesos mediante los que se ha formado un concepto, un suceso. El objetivo de la genealogía no es el de intentar creer que el pasado sigue vivo en el presente, es más bien:

“Seguir la filial compleja de la procedencia, es... mantener lo que pasó en la dispersión que le es propia: es percibir los accidentes, las desviaciones ínfimas –o al contrario los retornos completos-, los errores, los fallos de apreciación, los malos cálculos que han producido aquello que existe y es válido para nosotros; es descubrir que en la raíz

de lo que conocemos y de lo que somos no están en absoluto la verdad ni el ser, sino la exterioridad del accidente. Por esto sin duda todo origen de la moral, desde el momento en que no es venerable –y la *Herkunft* no lo es nunca- se convierte en crítica” (Foucault, 1999:13).

La procedencia además tiene una relación con otro elemento denominado *cuerpo*. Esto se debe a que tanto Nietzsche como Foucault no confían en el individuo o sujeto ya que lo relacionan con autonomía, libertad y trascendencia, pues la voluntad libre es solo un invento, en tanto que el ser humano o sujeto es débil y esta debilidad es mal interpretada como libertad. Sin embargo, para Nietzsche no hay sujeto atrás del actuar, considera que dicho sujeto se ha agregado de manera imaginaria al hacer, pues el hacer es todo, por tanto ubica a la acción por sobre el sujeto; aunque reconoce que existe relación entre ambos, pues la acción se encuentra ligada a un organismo en menor o mayor medida.

En este orden de ideas Foucault, de igual manera piensa en la acción de lo que él llama individuo, pero sin suponer que este individuo tiene conciencia o libertad de elección, por ello la enlaza más bien con lo orgánico y fisiológico, lo cual lo lleva a establecer el concepto de cuerpo en un sentido metafórico, mismo que conceptualiza como “la superficie de inscripción de los sucesos (mientras que el lenguaje los marca y las ideas los disuelven), lugar de disociación del Yo (el cual intenta prestar la quimera de una unidad substancial), volumen en perpetuo derrumbamiento” (Foucault, 1999:15).



Derivado de esta noción, sostiene que la genealogía, en tanto análisis de la procedencia, se encuentra en la estructuración del cuerpo y de la propia historia, es decir, que el cuerpo es donde se encuentra la procedencia, donde se encuentra inscrito el pasado, llevando “la sanción de toda la verdad y de todo error” (Foucault: 1970:143) (en Rujas, 2010).

Respecto al término *Entstehung*, hace referencia a la emergencia, es decir, al elemento que da surgimiento a un hecho, a un suceso, se trata del inicio, la aparición. Considerar que la emergencia es el único elemento que debe tomarse en cuenta para comprender el surgimiento de un hecho, desde el punto de vista de Foucault (1979) sería una equivocación, pues sería por ejemplo creer que la emergencia del castigo hubiera sido desde su surgimiento un mecanismo social para proporcionar un ejemplo de lo que no se debe hacer. La realidad es que el castigo se convirtió de a poco en una manera de venganza, de excluir a los agresores, de generar miedo. Por lo tanto, no es posible ubicar al presente en el origen, es decir, el presente no es lo que dio origen a un hecho, el presente no es lo que se manifestó desde el surgimiento de un evento.

En este sentido, la genealogía permite restaurar las diferentes prácticas de sometimiento, los juegos fortuitos de las dominaciones. Esto significa que la emergencia surge en situaciones determinadas en las que están presentes varias fuerzas. Así, el análisis de la *Entstehung* permite detectar el juego de dichas fuerzas, sus luchas, las disputas que enfrentan ante situaciones adversas o incluso, la propia división entre ellas mismas con la finalidad de debilitarse y a partir de ello, recobrar

fuerza. Un ejemplo de ello, puede ser la emergencia de una especie, ya sea vegetal, animal, la cual depende de su capacidad de adaptación a las condiciones adversas en las que se encuentre. Existen también las emergencias individuales, que surgen una vez que elementos más generales han sido superados, como la sobrevivencia de una especie, y esto sucede debido a que ya no existen peligros externos, por lo tanto se desata una lucha de egoísmo entre los integrantes de una misma especie, como lo sucede con la humanidad, pelean entre sí por los mismos recursos, o por elementos que sean de interés de varios.

También se encuentra la lucha de la fuerza contra sí misma, que igualmente puede dividirse o debilitarse, para retomar energía. Un ejemplo contemporáneo puede ser lo que sucedió en el año 2013 con la iglesia católica con la renuncia al pontificado del papa, Joseph Aloisius Ratzinger, Benedicto XVI, por cierto hecho insólito ya que hasta la fecha ningún papa había renunciado, de alguna manera, este hecho revelaba el debilitamiento de esta iglesia. El siguiente papa nombrado fue argentino, Jorge Mario Bergoglio quien adoptó el nombre de Francisco. Su pontificado se ha caracterizado también por la clara lucha entre los que se encuentran a favor de las ideas revolucionarias de este papa debido a que está abordando temas que eran tabús como el divorcio, la homosexualidad, entre otros; por el contrario se encuentran los que tienen una postura más tradicionalista. Por el momento, la fuerza que ha ganado es la que representa Bergoglio.

Desde el punto de vista de Foucault (1979), se tiene entonces que la emergencia representa la presencia de las fuerzas, de tal manera que lo que Nietzsche

denomina Entstehungsherd no se trata de la fuerza de los dominantes y tampoco de la resistencia de los débiles; se trata más bien de la disputa que se da entre las fuerzas de unos y de otros, es el espacio de lucha, en donde no hay igualdad de condiciones. La emergencia ocurre como resultado de un determinado estado de fuerzas, que surgen o aparecen como parte del juego de luchas, dominaciones azarosas que van alternándose, así pues, resulta que la interpretación de una determinada emergencia ya sea desde su propósito o utilidad no es más que el resultado de la dominación, de una interpretación que ha sido impuesta por un poder (Rujas, 2010).

En resumen, y en términos metafóricos, la procedencia denomina la cualidad de un instinto –humano-, ya sea su grado o debilidad, dejando una huella en el cuerpo; mientras que la emergencia se trata del lugar de enfrentamiento, como un campo de lucha, no necesariamente en el sentido de espacio físico, sino solo por la idea de que existen contrincantes que se encuentran en una disputa común.

Cabe señalar que no es posible determinar a alguien como responsable de la emergencia, porque esta se genera en el intersticio<sup>4</sup> y que el resultado de la lucha de fuerzas es la dominación de unos sobre otros, unas clases dominan a otras, lo cual ocasiona el surgimiento de la diferenciación de los valores y la idea de la libertad. En el mismo sentido, a través del que los hombres se adueñan de las

---

<sup>4</sup> Se trata de la “Hendidura o espacio, por lo común pequeño, que media entre dos cuerpos o entre dos partes de un mismo cuerpo”. Real Academia Española (2017). Recuperado de <http://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=intersticio>.

diferentes cosas que requieren para vivir, que se les asigne a estas cosas una duración que en realidad no tienen o que se haga que las asimilen de manera obligatoria, provoca el nacimiento de la lógica.

La dominación se caracteriza por suceder en una relación, en la que uno o unos son los dominantes y otro u otros los dominados, de manera que si no existen ambos participantes y relación entre ellos no es posible que suceda la dominación. Así también, se singulariza porque no es necesario que exista un lugar físico para ejercerla, este ejercicio puede hacerse de otras maneras. Una de ellas, y que ha estado presente a lo largo de la historia son las reglas, pues se imponen obligaciones y derechos que tienen que cumplirse, y en este procedimiento por tanto unos juegan el papel de los dominantes –quienes se encargan de verificar que se cumplan las obligaciones y derechos- y otros los dominados quienes ejercen sus derechos pero también deben cumplir con sus obligaciones. Por ello, la regla, es también un elemento necesario que permite que suceda el juego de la dominación. La aceptación de la ley como un mecanismo de control social, emerge en el derecho de obligación. De hecho, las reglas sustituyen a las guerras, la violencia que éstas generan se canaliza hacia los sistemas de reglas bajo los cuales nos regimos, por tanto, la humanidad no progresa de guerra en guerra sino de reglas en reglas, es decir, de dominación en dominación.

Las reglas se caracterizan por estar vacías, porque han sido creadas para servir a un propósito y otro, pueden ser utilizadas a la voluntad de quien quiera. Es por ello, que el juego de la historia consiste en cómo se utilizarán estas reglas, quién las

usará, quién las corromperá a voluntad y beneficio propio, incluso pueden ser utilizadas en contra de quienes las impusieron. Esta situación destaca que las emergencias que pueden observarse no son las formas continuas de un mismo significado, se trata de los efectos de reemplazos, de ubicar, trasladar y desviar de manera sistemática.

“Si interpretar fuese aclarar lentamente una significación oculta en el origen, sólo la metafísica podría interpretar el devenir de la humanidad. Pero si interpretar es ampararse, por violencia de un sistema de reglas que no tiene en sí mismo significación esencial, e imponerle una dirección, plegarlo a una nueva voluntad, hacerlo entrar en otro juego, y someterlo a reglas segundas, entonces el devenir de la humanidad es una serie de interpretaciones” (Foucault, 1979:18).

Por tanto, la genealogía trata de identificar la emergencia de diferentes interpretaciones, a manera de hacer aparecer los hechos para comprenderlos.

Foucault (1979) se plantea las relaciones que existen entre la genealogía en tanto la búsqueda de la *Herkunft* (fuente o procedencia) y de la *Entstehung* (emergencia), y la historia ordinaria como la conocemos. Para ello, indica que la genealogía en ocasiones es denominada *wirkliche Historie*<sup>5</sup> y se distingue por el *Spirit*, es decir, su sentido histórico, y aunque la genealogía no es historia, la necesita para buscar

---

<sup>5</sup> Vocablo alemán que se traduce al inglés como Real History, por tanto al español como historia real.

tanto a la procedencia como a la emergencia. De esta manera, para comprender la relación de la genealogía con la historia tradicional, es que Foucault se basa en las ideas de Nietzsche respecto a la idea de espíritu o sentido histórico, particularidad nuclear que representa a la historia efectiva de la moral (Nietzsche, 1887:29; Foucault, 1971:146) (en Rujas, 2010), y que la hace diferente de la historia tradicional.

Para comprender a la historia tradicional, resulta necesario retomar a Nietzsche respecto a su idea crítica sobre el punto de vista supra-histórico de la historia, es decir, la historia de los historiadores que pretende hacer como un tipo de recolección de información sobre un hecho con enfoque cerrado sobre el mismo en un tiempo determinado y por tanto restringido, considerándola una verdad perenne, permanente. Por su parte, la genealogía puede ser un instrumento único considerando que no se basa en ideas absolutas e inamovibles, por el contrario, su enfoque se caracteriza por reconocer, dispersar, separar, es decir, es una orientación que es capaz de disociar los hechos, y de omitir el camino que el propio hombre puede conducirla hacia el pasado supra-histórico.

Mediante la *wirkliche Historie* en su sentido histórico, retoma lo que se consideraba inmortal en el hombre, como los sentimientos, los instintos por ejemplo, pues no siempre han sido iguales, como son ahora no es como fueron al principio, han sufrido cambios o transformaciones, tienen una historia. En estas circunstancias, con el *wirkliche Historie* es posible identificar los diferentes momentos por los que han pasado, cómo han modificado a lo largo del tiempo, las alteraciones, altibajos,

momentos afortunados y desafortunados, es decir, la dualidad que siempre está presente en cualquier hecho. Considera el devenir de los acontecimientos, de lo que se creía permanente, estable, fijo.

Por tanto, la historia que es considerada *efectiva*, difiere de la planteada por los historiadores en que su desarrollo no está basado en ninguna constante, reconoce y se basa en la discontinuidad de los hechos. No es como la historia tradicional, racionalista cuya tendencia se basa en la continuidad o secuencia natural de los hechos. Por el contrario, busca reaparecer un determinado acontecimiento detectando lo que puede tener de singular. Para lograr este cometido, es necesario comprender no el hecho o suceso sino las fuerzas que en él participan, la relación que existe entre ellas, lo que no es evidente, lo que está enmascarado y que no surgen como elementos continuos con un objetivo determinado, más bien se manifiestan de manera fortuita y particular del hecho.

De esta manera, el mundo como lo conocemos se trata de un constructo de hechos entrelazados, que es capaz de mirarlos de cerca para detectar las particularidades y lo que no se había visto antes, pero también puede observarlos a la distancia, es decir, hacia el pasado bajo la sospecha de que hay cosas que no fueron dichas o escritas por los historiadores, pero que estuvieron ahí, que sucedieron. La historia efectiva no duda en producir saber en perspectiva, como lo plantea Nietzsche (en Foucault, 1979), no busca simular un velado olvido de los hechos que se miran, idea que no entra en la categoría del objetivo de la historia de los historiadores en

el sentido de que pretenden omitir lo que puede debilitar su saber, su posición respecto a un hecho.

La *historia efectiva* toma posturas o enfoques de manera deliberada que le permitan detectar varias aristas de un mismo hecho, para comprenderlo con mayor profundidad, y esté más cercano a la realidad que a la verdad que buscan los historiadores. Lo más relevante del sentido histórico proviene de lo que indica Foucault (1979:22), “da al saber la posibilidad de hacer, en el mismo movimiento de su conocimiento, su genealogía”. Por ello, basado en Nietzsche, Foucault (1979) realiza el análisis genealógico de la propia historia. De esta manera, en la genealogía de la historia identifica que Nietzsche relaciona el sentido histórico y la historia de los historiadores, fases que surgen al mismo tiempo, pero con el paso del tiempo se separan.

En lo que respecta a la *Herkunft* (procedencia) del historiador, la considera de baja extracción, debido a que pretenden conocer todo, por lo tanto, la historia que generan se caracteriza por su existencia sin elección, sin jerarquizar su importancia, admitiendo todo, no haciendo distinciones. Consideran no tener derecho de que su punto de vista intervenga en cómo escriben la historia, pues se trata de hechos ajenos y pasados, de alguna manera esto los lleva a ser insensibles ante los acontecimientos, convirtiéndose en soberbios bajo la idea de que ellos son quienes conocen todo, se encuentran legitimados socialmente, por lo que al identificar que la historia proviene de la plebe y se dirige a la misma, el discurso de la historia parte de la idea de que “Ningún pasado es más grande que vuestro presente, y todo lo



que en la historia puede presentarse con el aspecto de la grandeza, mi saber meticoloso os mostrará su pequeñez, maldad, desgracia. El parentesco del historiador remonta hasta Sócrates” (Foucault, 1979,:23).

Esto lleva a caracterizar al historiador como una persona que busca la objetividad, la precisión de los hechos de un pasado que es inapelable, lo que implica que el historiador se encuentre condicionado a suprimir y dejar a un lado su individualidad, su punto de vista de los hechos, con la finalidad de que estos puedan considerarse como universales. Esta objetividad se trata de una inversión de la relación existente de querer en saber, así como también de la necesidad de creer en la teleología, es decir, la doctrina de las causas finales.

Con referencia al *Entstehung* (emergencia) de la historia, se ubica en Europa durante el siglo XIX, tiempo en el que la sociedad se cuestionaba quiénes habían habitado las grandes ciudades en ruinas y monumentos misteriosos. En dicho siglo, no se construyeron monumentos u obras, el europeo desconoce quién es, qué razas se han mezclado para llegar a ser quienes son, es decir, no tiene individualidad, por tanto, es que surge la historia, el historiador. En otras palabras, la historia aparece debido a que en ese momento no hay creación de obras, por lo tanto resulta necesario basarse en lo que se ha hecho en otros lugares en el pasado.

Foucault (1979) se cuestiona sobre ¿cómo es que la historia puede constituirse en análisis genealógico? A lo que responde que es posible hacerlo con un uso

estrictamente antiplatónico, debido a que Platón en tanto seguidor de Sócrates estuvo amparado de la filosofía socrática e incluso estuvo tentado a utilizarla contra sí misma, pero contrariamente a esto lo que hizo fue fundarla. Por tanto, para hacer un uso genealógico de la historia es necesario contradecir los hechos, no aceptarlos, analizarlos, descubrir sus disrupciones, con lo cual es posible que el sentido histórico se libere de la historia supra-histórica.

#### **2.4. Reglas para realizar estudios genealógicos**

Si bien, la obra de Foucault “Nietzsche, la genealogía, la historia”, es en donde pone de manifiesto sus ideas sobre la genealogía, en *Vigilar y Castigar: El nacimiento de la prisión*<sup>6</sup>, en la que analiza la tortura utilizada en el sistema penal francés, es en la que describe cómo hacer genealogía mediante el establecimiento de cuatro reglas generales para su estudio genealógico, por supuesto que para el caso del estudio que particularmente hace en esta obra, pero que pueden ser utilizadas en otro tipo de estudios que se basen en realizar análisis genealógicos (Scheurich y McKenzie, 2011).

La primera regla consiste en que el estudio no debe enfocarse únicamente en los efectos represivos de los dispositivos correctivos del castigo, pues esta arista es solo un aspecto del castigo, sino que es conveniente identificar también las posibles consecuencias positivas que puedan generarse. Hace referencia a que por positivo

---

<sup>6</sup> Cabe señalar que la obra original en francés fue publicada en el año de 1975 y su traducción al inglés en 1979.

no implica que sea un efecto que al genealogista le agrade o apruebe, significa más bien algo producido que algo reprimido o excluido. En otras palabras, esta regla busca *enfocarse tanto en los efectos negativos o represivos como en los positivos o producidos del poder*, por lo que ninguna de las dos alternativas o consecuencias deben ser ignoradas por el genealogista. Específicamente en su estudio, argumenta que el genealogista debe considerar al castigo como una función social compleja, que incluye tanto elementos represivos –negativos-, así como también los efectos positivos o producidos, como lo es la normalización del comportamiento adecuado entre la población.

La segunda regla tiene que ver con “*analizar los métodos punitivos no como simples consecuencias de la legislación o como indicadores de las estructuras sociales, sino como técnicas que poseen su propia especificidad en el campo más general de otras formas de ejercer el poder. Considerar el castigo como una táctica política*”<sup>7</sup> (Foucault, 1979:23) (En Scheurich y McKenzie, 2011:854). Esta idea de Foucault se basa en que considera que en el campo de las ciencias sociales generalmente existe la tendencia a creer que las acciones que se encuentran vinculadas con el gobierno son el resultado del legislador u otros actores sociales; mientras que los teóricos críticos y otros estructuralistas es percibir a las acciones gubernamentales como una función de las estructuras sociales. Sin embargo, Foucault tiene la idea de que los actos, procedimientos o procesos específicos

---

<sup>7</sup> Cita en el idioma original: ““analyze” punitive methods not simply as consequences of legislation or as indicators of social structures, but as techniques possessing their own specificity in the more general field of other ways of exercising power. Regard punishment as a political tactic” (p. 23).

como los métodos punitivos, tienen una importancia y posición casi independiente, es decir, una especificidad propia, como parte de un campo más general conformado por otras maneras de ejercer poder. Por ello, el genealogista debe considerar estos métodos como independientes y con sus propias especificidades. En lo que respecta a las formas de ejercer el poder, Foucault afirma que este poder no necesariamente es ejercido por un agente de manera intencional, más bien, implica que un proceso o procedimiento se multiplica en un campo social determinado mediante un conjunto de razones o causas que no son necesariamente intencionales o racionales.

En resumen, el genealogista debe considerar que el poder puede reproducirse sin que exista un actor que deliberadamente lo haga en un campo social, esto por el simple hecho de que puede hacer de manera inconsciente o por las propias condiciones o circunstancias de un momento o evento determinado. Por ejemplo, podría ser la implementación de la Nueva Gerencia Pública en nuestro país, misma que surge derivado de la pérdida de confianza de la ciudadanía en sus gobiernos además de los cambios en el entorno, específicamente con la adopción del modelo neoliberalista, el papel del Estado cambió y se hizo necesaria una modernización que estuviera enfocada a que los gobiernos ofrecieran servicios de mayor calidad y que sus acciones se enfocaran a la obtención de resultados, donde su actividad fuera eficaz y eficiente. Este panorama generó la adopción de una nueva forma de gestión en el ámbito público denominada Nueva Gerencia Pública. La adopción de este tipo de administración del sector público, no fue impuesta a nuestro país, es decir, de alguna manera esta idea se multiplicó o se reprodujo esta práctica como

parte de las presiones del campo organizacional y en especial del entorno globalizado en el que vivimos.

En la tercera regla, y con especial énfasis en la crítica de las ciencias sociales, Foucault (1979:23) (En Scheurich y McKenzie, 2011:855) establece que:

“En vez de tratar la historia del derecho penal y la historia de las ciencias humanas como dos series separadas cuya superposición parece haber tenido en una (la ley penal) o la otra (la historia de las ciencias humanas), o quizás en ambas, un efecto perturbador o útil, según su punto de vista, ver si no existe alguna matriz común o si ambas no derivan de un solo proceso de formación "epistemológico-jurídico"; en definitiva, hacer de la tecnología del poder el principio mismo de la humanización del sistema penal y del conocimiento del hombre<sup>8</sup>”.

Esta idea implica, que el genealogista debe estar enfocado en las tecnologías del poder y las formas en que se divulgan y decretan tanto en sistemas particulares como pueden ser las prisiones, las escuelas, hospitales, pero también dentro de las ciencias sociales. Esta situación conlleva a tener en cuenta de que las *tecnologías del poder surgen de una matriz común* o una formación epistemológica, y que

---

<sup>8</sup> Cita en el idioma original: “Instead of treating the history of penal law and the history of the human sciences as two separate series whose overlapping appears to have had on one [penal law] or the other [the history of the human sciences], or perhaps on both, a disturbing or useful effect, according to one's point of view, see whether there is not some common matrix or whether they do not both derive from a single process of "epistemologico-juridical" formation; in short, make the technology of power the very principle both of the humanization of the penal system and of the knowledge of man” (1979:23) (En Scheurich y McKenzie, 2011:855).

*pueden multiplicarse tanto de manera intencional o involuntaria como racional o irracionalmente*, a través de sistemas particulares y de las ciencias sociales en general.

En la cuarta regla, Foucault (1979:24) (En Scheurich y McKenzie, 2011:856) indica que es necesario:

“Tratar de estudiar la metamorfosis de los métodos punitivos sobre la base de una tecnología política del cuerpo en la que se podría leer una historia común de las relaciones de poder y las relaciones de objeto. Así, mediante un análisis de la indulgencia penal como técnica de poder, se podría entender tanto cómo el hombre, el alma y el individuo normal o anormal han venido a duplicar el crimen como objetos de intervención penal y de qué manera un modo específico de la sujeción fue capaz de dar a luz al hombre como objeto de conocimiento para un discurso de condición "científica"”.

Lo significativo de esta regla es que se introduce el concepto de alma, con lo que Foucault quiere decir, que en el caso del sistema penal, no solo se enfoca en lo que hacen los criminales, sino en lo que son, en lo que podrían ser y en lo que serán, lo que quiere decir, que hay un cambio de planteamiento, el comportamiento es sustituido por el ser o ellos mismos. Esta situación la ejemplifica con la nueva óptica del sistema penal –en el estudio que realizó–, que ya no juzga los crímenes, sino el alma del criminal. Esta perspectiva se coordina entonces con un nuevo cuerpo de

conocimiento científico, ambos son el efecto de la transformación de la forma en que el cuerpo mismo está investido por relaciones de poder, es lo que Foucault denomina como una tecnología política del cuerpo. Esto es visto comúnmente como más humano y liberal, y para él este cambio representa un ejemplo de la construcción modernista del hombre o sujeto como objeto de conocimiento para un discurso con estatus de científico.

Un ejemplo de esta situación, en nuestros días podría ser el home office, que es un tipo de relación laboral en la que el trabajador no necesariamente tiene que acudir a un lugar físico para realizar su trabajo, puedo hacerlo desde su casa, con la idea de que esto pueda ser una forma más flexible en esta relación laboral, acompañada de una forma de trabajo por proyecto, así que la idea es que se toma más en cuenta al trabajador, para que pueda trabajar desde su casa y de acuerdo al ritmo de trabajo que considere, siempre y cuando cumpla con los objetivos del proyecto en el que esté participando.

Esta condición laboral podría parecer más humana, sin embargo, es más perversa en términos de poder, porque si bien no es necesario acudir a una oficina a trabajar y cumplir con un horario de trabajo, los tiempos que se asignan para concluir los proyectos son en ocasiones insuficientes lo cual provoca que los trabajadores involucrados trabajen no solo ocho horas –que son las que de acuerdo a la Ley Federal de Trabajo en México, debieran trabajarse- sino que sus jornadas pueden prolongarse por muchas horas más, incluso llegando al punto de no dormir más que un par de horas al día, pues es necesario cumplir con los objetivos para poder

seguir formando parte de la organización, es decir, para mantener el contrato laboral.

## **2.5. Estructuración del análisis genealógico**

Para identificar cómo se estructura el análisis genealógico que plantea Foucault, es necesario considerar cuál ha sido el objeto del trabajo que realizó durante su vida. Por ello, en el presente apartado se presentan y discuten la importancia del sujeto en su estudio así como la articulación de los conceptos objetivación/subjetivación a partir de los cuales plantea lo que él denomina como los dominios de la genealogía, mismos que se encuentran relacionados a su vez con las formas de objetivación de los sujetos y con las etapas que algunos autores consideran que puede dividirse el trabajo que realizó Foucault. Con base en el análisis de estas ideas se plantea la forma en que se entiende la estructuración del análisis genealógico para la presente investigación.

Se ha considerado que el pensamiento y obras de Michael Foucault, en tanto uno de los principales pensadores del siglo XX, ha versado sobre el tema del poder. Sin embargo, el mismo Foucault (1988:3) aclara que el objetivo del trabajo que ha realizado a lo largo de su vida no se ha basado en analizar los fenómenos del poder, más bien se ha enfocado en “crear una historia de los diferentes modos de subjetivación del ser humano en nuestra cultura, pues el ser humano a lo largo de la historia y de su propia historia como individuo juega diferentes roles sociales o los representa, a estos el propio hombre les otorga un nombre a través del lenguaje



para representarlos, como puede ser el loco, el cuerdo, el sano, el honesto, entre otros, [Ocupándose], desde este punto de vista, de tres modos de objetivación que transforman a los seres humanos en sujetos... Así, el tema general de mi investigación no es el poder sino el sujeto”.

De esta manera articula los conceptos objetivación/subjetivación, y dado que el segundo es el tema principal del que se ocupa, es necesario describirlo antes de hacer referencia a los tres modos de objetivación de los sujetos.

Desde el punto de vista, el tema de la subjetividad se encuentra presente en toda su obra, en especial en la Historia de la locura. Su postulado consiste en que tanto la estructura de los discursos de las ciencias humanas aunada a las prácticas de poder, son los elementos principales que constituyen a los sujetos, la forma de subjetivación del hombre se la logrado mediante su objetivación cognoscitiva (Álvarez, 1996), en un tipo de relación saber-poder. La importancia de Foucault a través de sus estudios ha sido es que se ha ocupado de lo que la historia ha buscado por todos los medios posibles, que es evitar la subjetividad. Y aunque la comprensión de lo que denomina como modos de subjetivación resulta un tanto confusa, debido a que en sus últimos trabajos existe tanto continuidad como ruptura con los que le anteceden, se pueden identificar según Álvarez (1996) dos grandes direcciones, a saber: una investigación histórica de los procesos de individualización y la crítica teórica de la categoría de sujeto. Ambas se encuentran relacionadas e imbricadas.

Respecto a la primera dirección de la subjetivación, se ocupa de indagar históricamente los procesos de individualización, conformación empírica de los sujetos, es decir de su subjetividad. Este análisis lo realiza principalmente durante sus primeros trabajos y especialmente puede observarse en la Historia de la locura. Esta etapa es la única en la que en sentido estricto plantea la subjetividad, estableciendo una relación existente de esta con dos elementos más: poder y saber, de tal manera que se trata de una triada de conceptos: poder, saber y subjetividad. En la historiografía, Foucault cuestiona el papel del sujeto en la historia y la continuidad evolucionismo de la relación que existe entre sujeto y objeto, así como también de otras ideas como la característica de natural de los referentes, del teleologismo<sup>9</sup>, de la idea del origen, lo que lo lleva a establecer dos tipos de realización de la historia, una arqueológica y otra genealógica.

Su obra sobre la locura puede identificarse con el primer tipo de historia – arqueológica-, en la que establece una crítica sobre la idea de que los acontecimientos suceden de manera lineal, la creencia en la ortogénesis<sup>10</sup> del saber, en general, establece una postura en oposición al positivismo. En lo que concierne a la historia genealógica, se inspira en la obra de “Nietzsche, la genealogía, la historia”, en la que establece una diferencia entre la supra historia o

---

<sup>9</sup> Término referente a la “doctrina de las causas finales”. Real Academia Española 2017, recuperado de <http://dle.rae.es/?id=ZNAExaf>.

<sup>10</sup> Hace referencia a la Teoría de la ortogénesis” de Ameghino, uno de los primero paleontólogos que planteó a la “ortogénesis como una modalidad de evolución que propone que “las transformaciones evolutivas eran unidireccionales, y provocadas por causas internas, desvinculadas del ambiente exterior, de aquellas “causas accidentales”... [la cual] no conducía necesariamente a un mejoramiento progresivo del organismo” (Salgado, 2011:126). Por supuesto, que la idea de esta teoría hay que contextualizarla en términos del saber.

historia de los historiadores y la historia efectiva. La primera se caracteriza por la expresión de la historia en un sentido lineal y en función de la relación de causa-efecto, es decir, que los hechos o acontecimientos son el resultado de otros que lo originaron, y se deja de lado la subjetividad del individuo, del historiador; mientras que la historia efectiva busca conocer la procedencia y la emergencia de los hechos, considerando que estos suceden de manera disruptiva, azarosa y que son producto de una lucha de fuerzas, en la que la subjetividad del genealogista es necesaria para identificar lo no dicho, lo no escrito, además de establecer una postura sobre los hechos, la subjetividad permite identificar diversas perspectivas de un mismo acontecimiento. En la historia genealógica, también pueden ubicarse las obras de Vigilar y castigar, La voluntad del saber, El uso de los placeres, El cuidado de sí, en las que sigue presente la noción de discontinuidad.

En la crítica de la categoría del sujeto, el sujeto en las ciencias humanas y su disipación en la literatura, forman parte de la segunda dirección de la subjetivación de Foucault, identificada por Álvarez (1996:155). En la crítica de la categoría del sujeto, se ubica su obra La historia de la locura, que tiene influencia fenomenológica, particularmente de su “derivación existencialista, [es decir], del sujeto constituyente, experiencia, sentido, totalidad”. Posteriormente, en Las palabras y las cosas y La arqueología del saber, comienza su alejamiento de la fenomenología, cuestionándose sobre las filosofías del sujeto, encontrando varias guías. Seguía entre otros, a los escritos de Blanchot en los que abordaba la apertura del ser mismo a través del lenguaje; de Bataille a través del análisis de la experiencia erótica; así como también los de Lévi-Strauss y Dumézil, mediante el isomorfismo y la

naturaleza sistemática de los discursos míticos. Aunque estudios son diferentes entre sí, lo llevaban a la conclusión sobre la desaparición del sujeto (Caruso, 1969) (en Álvarez, 1996).

Sin embargo, en una etapa posterior, opone el análisis funcional con el estructural, es decir, la postura de Dumézil versus Lévi-Strauss, motivo por el cual en el año de 1983 ya no se identifica con el estructuralismo. Esto porque el estructuralismo realiza un abordaje científico de las prácticas humanas, en el que se ignoran al sujeto y la interpretación que este puede hacer de las prácticas humanas, es decir, consideran que el sujeto es constituido y no constituyente, partiendo de la idea de que el sujeto es producto del lenguaje, es decir, es constituido por el lenguaje. Al respecto, el punto de ruptura, surge a través de Nietzsche con la idea de un sujeto constituyente y no constituido. La revisión de la obra de Heidegger fue lo que llevó a Foucault hasta Nietzsche con su obra Genealogía de la moral. Este hecho fue lo que se considera la salida decisiva de la fenomenología.

En resumen, la crítica de la categoría del sujeto hace referencia al papel que ha jugado el sujeto desde las diferentes formas de pensamiento predominantes en el continente europeo como lo han sido la fenomenología y el estructuralismo<sup>11</sup>, en las que el sujeto se ha desdibujado por su posición positivista, es decir, se dejó de lado

---

<sup>11</sup> Cabe señalar que estas formas de pensamiento, además de la hermenéutica filosófica y post-estructuralismo, se les conoce como filosofía continental, se considera que este término comenzó a utilizarse a partir de la década de 1970, en las áreas anglosajona y angloamericana, para referirse “de manera genérica al pensamiento occidental desarrollado en el ámbito del continente europeo y que se encuadra dentro de alguno de los movimientos [o formas de pensamiento] mencionados” (Corredor, 2013:63).

su subjetividad y la importancia que esta tiene en los hechos sociales, por su parte, Foucault retoma esa subjetividad como elemento fundamental de las prácticas humanas y para la comprensión de la realidad, pues considera que el sujeto a pesar de ser una construcción, no solo es constituido por su entorno sino también constituye a su entorno.

Así como Foucault identificó el papel del sujeto en diferentes formas de pensamiento, también lo hace en diferentes campos como lo son en la historiografía, las ciencias humanas y la literatura. La primera fue abordada en la primera dirección de la subjetivación, descrita anteriormente. En la segunda, estudia el lugar que ocupa el sujeto en los discursos de las ciencias humanas, de tal manera que esta idea la desarrolla detalladamente en su obra *Las palabras y las cosas*, en la que se enfoca en examinar al hombre en tanto objeto de estudio de la episteme moderna. Sostiene que las ciencias de corte estructuralista como lo son el psicoanálisis lacaniano, la etnología de Lévi-Strauss y la lingüística enfocada en una teoría pura del lenguaje, excluyen al hombre. Esto se debe a que se basan en lo que les es útil de manera prioritaria a las ciencias humanas, utilizando la perspectiva positivista en la generación de conocimiento para que sus resultados se encuentren respaldados por el sistemático método científico, y así logren la legitimidad en su campo de conocimiento.

La figura del sujeto, también desaparece en otro tipo de discursos, diferentes a los de las ciencias humanas, como lo es la literatura, entendida por Foucault como fundamentalmente determinada por la *experiencia del ser mismo del lenguaje*, esta

experiencia se trata al mismo tiempo de la desaparición del sujeto. Esto se debe a que se comienza a cuestionar sobre la función del lenguaje en tanto elemento que permite acceder al ser, por lo que el lenguaje en sí mismo se convierte en objeto de estudio, en dominio empírico. Así, tanto la filología<sup>12</sup> y la literatura<sup>13</sup>, forman parte del mismo tipo epistémico, la diferencia entre ambas radica en que la primera limita al lenguaje a empiria, -es decir a la cualidad de aprender a través de la observación-, y también a objetualidad –o sea a un objeto-, además lo ubica bajo el poder de la reflexibilidad –de la reflexión, meditación-; mientras que la literatura se conforma en función del poder que le entregue al lenguaje, en esta el lenguaje tiene una mayor relevancia y dependencia, además de que libera al ser de él mismo a través de la escritura, facilitando la manifestación del ser, más allá de cualquier discurso científico sobre él mismo. Así la palabra se convierte en una cosa, por tanto se convierte en algo material. De tal manera que el lenguaje al convertirse en objeto, mediante él, desaparece quién habla, o sea el sujeto, así también desaparece el referente, ya que la palabra busca hablar o manifestarse más allá de su significado.

Antes de continuar, es necesario precisar que el término sujeto que utiliza Foucault lo hace no como un sinónimo de individuo, persona o ser humano, deliberadamente hace uso de esta concepción por el significado que para él representa. Considera que el sujeto surge de la transformación de los individuos o personas, su

---

<sup>12</sup> “Consiste en la captación-comprensión (λογος) del contenido de un texto, mediante el análisis lingüístico gramatical, tendiente hacia su interpretación histórica, cultural y, principalmente, literaria”. (Quirós, 2001:232).

<sup>13</sup> “Hasta el siglo XVIII, la palabra “literatura” —del latín litterae, que significa letras— se usaba para designar, de manera general, los “escritos” e, incluso, “el saber libresco”. La idea moderna del término data del siglo XIX, a partir de la cual se engloban los textos poéticos, narrativos y dramáticos de una nación o del mundo”. (Tello, González, González, Artigas y Ochoa, 2006:4).

individualidad se va moldeando hasta convertirse en sujetos derivado de las prácticas de poder y de saber a las que están sujetos, es decir, sometidos. Esta idea de sujeto surge del nuevo sistema de poder que se comenzó a aplicar en la época Moderna o en la Modernidad, en la que el Estado moderno occidental retomó la técnica de poder que se creó en las instituciones cristianas, denominada poder pastoral. Foucault (1988:9) dice:

“No creo que el “Estado moderno” deba considerarse como una entidad que se desarrolló por encima de los individuos, ignorando lo que son e incluso su propia existencia, sino por el contrario, una estructura muy sofisticada en la que pueden integrarse los individuos, con una condición: que esta individualidad adquiriera una nueva forma y se vea sometida a un conjunto de mecanismos específicos”.

El poder pastoral, llevado a terrenos del Estado, implica tres características, a saber:

1. Que su objetivo consiste en asegurar la salvación de las personas en este mundo, es decir, proveerlas de salud, bienestar, seguridad y protección contra accidentes, para ello es necesario que se sujeten a las reglas necesarias para tener acceso a este tipo de salvación o mejor dicho de bienestar.
2. El poder es ejercido mediante el Estado o por alguna institución -en términos de lo que se conoce como organización- pública.
3. El poder pastoral en terrenos del estado, debido a la implicación que tiene la salvación de los individuos para el estado, los objetivos se incrementaron, por lo tanto también lo hicieron los agentes del poder, descubriendo ayuda en varias instituciones, desarrollando una técnica individualizadora

conformada por un conjunto de poderes: el familiar, la medicina, la psiquiatría, la educación y los empresarios (Foucault, 1988).

De esta manera, con el poder pastoral llevado a los ámbitos del Estado, provoca que se genere un poder de tipo normalizador, mediante el cual una compleja diversidad y conjunto de instituciones influye en todos los aspectos de la vida cotidiana de los individuos, moldeando o dirigiendo su comportamiento, logrando clasificarlos, dividirlos y definir sus identidades. Por ello, Foucault (1988), cree que tanto el sujeto como el individuo, no se encuentran definidos, sino más bien son el resultado en constante cambio de los procesos históricos característicos de subjetivación y de individuación. Como parte de este proceso, se encuentran además, de las prácticas de poder antes descritas, también las prácticas de saber, debido a que la regulación de comportamiento humano se vincula con la proliferación de los discursos que objetivan al ser humano, como son la pedagogía, la psicología, la sexología, la medicina, entre otras ciencias. Mediante el saber derivado de estos discursos los individuos se conforman mediante el conocimiento el cual determina su verdad y define su identidad, a la que el individuo se fija y se somete (Álvarez, 1996).

Puede observarse entonces, que las prácticas del saber y del poder se encuentran imbricadas, pues los discursos del conocimiento al definir la verdad ya se encuentran en una postura de ejercicio de poder, es decir, los que generan el conocimiento son los dominantes mientras que el individuo común y corriente está sujeto a dichos discursos, siendo el dominado. Por ejemplo, en el ámbito de la



medicina, unas de las enfermedades que han proliferado y que se ha agudizado en los últimos años, al menos en nuestro país, es la diabetes, y se sabe según la ciencia, que hasta el momento no hay cura para tal enfermedad, que sólo existen tratamientos médicos que permiten que las personas con esta enfermedad les sea posible controlarla para tener una mejor calidad de vida, de tal manera, situación que es asumida y entendida como verdad por la población mexicana –al menos la mayoría de ella-, y por tanto una persona con esta enfermedad es etiquetada socialmente como *diabética*, formando parte de su identidad como individuo. Sucede lo mismo, con las prácticas del poder, pues para que este sea ejercido requiere, como se expuso en párrafos anteriores sobre las características del poder pastoral llevado al Estado, ayuda de varias instituciones y de un conjunto de poderes entre los que se encuentran la medicina, la psiquiatría, la educación, es decir, mismas que representan las prácticas del saber.

Ahora bien, cuando Foucault hace referencia a la articulación de los conceptos objetivación/subjetivación, para abordar las tres formas de objetivación de los sujetos, se refiere por subjetivación, a determinar lo que debe ser el sujeto, a qué condiciones se encuentra sometido, es decir, cuál es el lugar que debe ocupar en el entorno real o en el imaginario, considerando que no existe forma de subjetivación perfecta ni permanente. Esta subjetividad se relaciona a sucesos de tipo discursivo (es decir, de saber) y prácticos (o sea, de poder), para lo cual es necesario pensar al individuo más allá del yo cartesiano, pues según Foucault, el yo de Descartes, no toma en cuenta sus circunstancias y su entorno, carece de contextualización de acuerdo a las circunstancias y a su historia.

La relación de los conceptos objetivación/subjetivación se deriva de su idea de que existen “ámbitos en los que el sujeto se constituye como objeto de conocimiento y prácticas” (Terol, 2013:281,279). Es decir, que la subjetividad se relaciona con sucesos de tipo discursivo (es decir, de saber) y prácticos (o sea, de poder), para lo cual es necesario pensar al individuo considerando su presente, es decir, para comprender esta subjetividad se debe establecer la relación sujeto-presente, entendiendo por presente a las circunstancias y entorno del sujeto, los acontecimientos y la historia que lo conforman, es decir, ir más allá del yo cartesiano, pues según Foucault, el yo de Descartes no se encuentra contextualizado en términos de espacio-temporalidad.

Le interesa más la pregunta kantiana, “¿quiénes somos, en este momento preciso de la historia? La pregunta de Kant aparece como un análisis tanto de nosotros mismos como de nuestro presente” (Foucault, 1988:10). “Preguntarse por el ser del hombre significa cuestionarse por las condiciones de su construcción histórica, aquellas que han determinado lo que hoy somos y hacemos” (Terol, 2013:279).

Por tanto, esta relación objetivación/subjetivación del ser humano, se “trata de recorrer la historia en busca de la subjetivación a través de aquellos ámbitos en los que el sujeto se constituye como objeto de conocimiento [en las prácticas del saber] y de acción [en las prácticas de poder]” (Terol, 2013:282-283). De tal manera, que tanto el “saber y el poder [representan para Foucault], son ámbitos de exploración de los tipos de subjetividad en ellos constituidos” (Terol, 2013:280).

### **2.5.1. Dominios de la genealogía**

Descrita y discutida la postura de Foucault sobre la importancia que adquiere para él el sujeto así como también la relación que existe entre la articulación de los conceptos objetivación/subjetivación, entonces es posible exponer los de tres modos de objetivación que transforman a los seres humanos en sujetos, que de acuerdo con Foucault permiten su estudio –el de los seres humanos- así como realizar el análisis genealógico, de esta manera lo expresa en *El sujeto y el poder*, mientras que entre las preguntas que le plantea Rabinow en *On the Genealogy of Ethics: An Overview of Working in Progress*, en el apartado *The Structure of Genealogical Interpretation*, sobre la estructura de su proyecto genealógico, Foucault (1984) (en Rabinow, 1984:351-352) responde que existen tres posibles dominios de genealogía:

“Primero, una ontología histórica de nosotros mismos en relación con la verdad a través de la cual nos constituimos como sujetos del conocimiento; Segundo, una ontología histórica de nosotros mismos en relación con un campo de poder a través del cual nos constituimos como sujetos actuando sobre otros; Tercero, una ontología histórica en relación con la ética a través de la cual nos constituimos como agentes morales. Por lo tanto, son posibles tres ejes para la genealogía. Los tres estaban presentes, aunque de manera algo confusa, en *Madness and Civilization* [*Locura y sociedad: Una historia de locura en la era de la razón*]. El eje de la verdad se estudió en *El nacimiento de la clínica* [*The Birth of the Clinic*] y *El orden de las cosas*. El eje de poder fue

estudiado en Vigilar y Castigar [Discipline and Punish], y el eje ético en La Historia de la Sexualidad [The History of Sexuality]”.

Lo interesante de esta respuesta no es solo la claridad de la misma, pues en “Nietzsche, la genealogía, la historia”, obra en la que manifiesta sus ideas sobre la genealogía, ni en Vigilar y Castigar: El nacimiento de la prisión, en la que describe cómo hacer genealogía mediante el establecimiento de reglas, habló tan claramente sobre los posibles ejes con los que puede realizarse un análisis genealógico.

### **2.5.2. Formas de objetivación que transforman a los seres humanos en sujetos**

A su vez, en El sujeto y el poder, Foucault (1988) afirma que su trabajo ha consistido en analizar al sujeto y no al poder como muchos lo han creído, se ha dedicado a crear una historia de las diferentes formas de subjetivación del ser humano en nuestra cultura, por lo que ha dispuesto tres maneras de objetivación que convierten a los seres humanos en sujetos, señalando que son tres.

“El primero están los modos de investigación que tratan de otorgarse a sí mismos el *estatus de ciencia*; por ejemplo, la objetivación del sujeto hablante...en la lingüística. O bien, en este primer modo, la objetivación del sujeto productivo, del sujeto que trabaja, en el análisis de la riqueza y la economía. O un tercer ejemplo, la objetivación del mero hecho de estar vivo en la historia natural o en la biología.

En la segunda, parte de mi obra, estudié la objetivación del sujeto en lo que llamaré “*prácticas divisorias*”. El sujeto se encuentra dividido en su interior o dividido de los otros. Este proceso lo objetiva. Algunos ejemplos son el loco y el cuerdo, el enfermo y el sano, los criminales y los “buenos muchachos”.

Finalmente...el *modo en que un ser humano se convierte a sí mismo o a sí misma en sujeto*. Por ejemplo, elegí el dominio de la sexualidad – el modo en como los hombres aprendieron a reconocerse a sí mismos como sujetos de sexualidad” (Foucault, 1988:3).

### **2.5.3. Etapas de estudio de Foucault**

En el mismo orden de ideas, existe una postura en la que varios autores como Rabinow (1984), Burrell (1988), Scheurich y McKenzie (2011) y Smart (2002), sostienen que el trabajo de Foucault puede dividirse en tres etapas, a saber: la arqueológica, la genealógica y la ética.

La etapa arqueológica o método arqueológico de Foucault plantea dos ideas a saber: la razón de la modernidad y la propia modernidad Scheurich y McKenzie (2011). Respecto a la razón de la modernidad, y para comprender la arqueología es necesario tener claros dos conceptos relacionados con dos ámbitos de conocimiento, a saber: conocer (*savoir*) y conocimiento (*connaissance*<sup>14</sup>). Así, de

---

<sup>14</sup> Tanto *savoir* como *connaissance* son los términos que utiliza Foucault en el idioma original en el que fueron escritos, es decir, en francés.

acuerdo con Foucault en su obra *Arqueología del Saber* (1969/1972:261) (En Scheurich y McKenzie, 2011:846):

“*Savoir* incluye conocimientos formales como "ideas filosóficas", pero también "instituciones, prácticas comerciales y actividades políticas", mientras que el *connaissance* sólo incluye los cuerpos formales de conocimiento como "libros científicos, teorías filosóficas y justificaciones religiosas. [Es decir]...Por *connaissance*, ... entiende ... cualquier cuerpo particular de conocimiento como la física nuclear, la biología evolutiva o el psicoanálisis Freudiano. En contraste, *savoir*, se refiere a las condiciones [amplias] discursivas que son necesarias para el desarrollo del *connaissance*".

La diferenciación de estos conceptos los ejemplifica con el surgimiento a principios del siglo XIX de la disciplina psiquiátrica, en comparación con las enfermedades de la cabeza y las enfermedades nerviosas –como se conocían- del siglo XVIII. Analizó las condiciones que hicieron posible el surgimiento de dicha disciplina y encontró que se trató de un cúmulo de elementos como la hospitalización, el internamiento, las condiciones y procedimientos de la exclusión social, las reglas jurídicas, las normas del trabajo industria, entre otras, que no existían en el siglo XVIII; lo que significa que un conjunto de relaciones fueron las que caracterizaron la formación de los enunciados de esta práctica discursiva. En otras palabras, lo que hizo posible el surgimiento de la psiquiatría –en este caso- como una disciplina formal, es decir, como *connaissance*, fue un cambio en el *savoir*. Al respecto Foucault

(1969/1972:179) (En Scheurich y McKenzie, 2011:846) resalta otro aspecto importante:

“Pero esta práctica [discursiva] no solo se manifiesta en una disciplina [por ejemplo la psiquiatría] que posee un estatus de científica y pretensiones científicas [*connaissance* o psiquiatría como una disciplina formal]; también es encontrada en la operación legal de textos, en decisiones políticas, en declaraciones hechas y opiniones expresadas en la vida diaria [*savoir*]”.

A esta situación, le acompaña que el estudio de la historia de una disciplina formal, como en el ejemplo de la psiquiatría, en términos únicamente de dicha disciplina, atribuyéndole a esta historia de igual manera que a la propia disciplina, el estatus científico y pretensiones científicas. Para Foucault, esto es inadecuado debido a que para comprender de manera superior a la historia de una disciplina formal [*connaissance*], es necesario analizar también las relaciones de los elementos que ocasionaron su surgimiento, es decir, el *savoir*. Es justamente aquí en donde aparece la arqueología y su utilidad, ya que se “enfoca en el estudio del *savoir*, es decir, en la condición de posibilidad del conocimiento formal, o sea el *connaissance*”, con el objetivo de encontrar y revelar que la aparición de las disciplinas formales, cualquiera de la que se trate, se debe no solo a la trayectoria propia de la disciplina sino a elementos fuera de ella, al *savoir* (Foucault, 1994a:262) (En Scheurich y McKenzie, 2011:847). La idea se vuelve más compleja cuando Foucault considera que el tradicional punto de vista de los conocimientos formales

(*connaissance*), como puede ser la psiquiatría o la economía, entre otros, tienen su propia trayectoria formal y racional de emergencia, sin embargo, el conocimiento formal surge más de la irracionalidad que de la racionalidad del *savoir*. Esta idea implica considerar que el conocimiento formal emerge de un conjunto complejo de condiciones o hechos irracionales e incluso ambiguos, lo cual destruye o por lo menos debilita la modernista y racional historia o meta-narrativa de los conocimientos formales. Esta racionalidad que aspira a ser universal, es la naturaleza de la razón en el contexto de la modernidad y aunque esta razón modernista se válida por su propia supremacía, no puede separar o ignorar su historia de los elementos irracionales, opacidades, inercias, coerciones, dogmatismos y despotismos a las que se encuentra sujeta. En pocas palabras, la razón modernista no es tan racional como lo ha determinado la meta-narrativa de la modernidad.

Con estas ideas lo que pretende Foucault con la arqueología es aclarar que el estudio de la razón, del conocimiento formal (*connaissance*), y su surgimiento o emergencia no son necesariamente el resultado del refinamiento de lo progresivo de la racionalidad, es decir, con el paso del tiempo la racionalidad no forzosamente se vuelve más verdadera, mejor o racional, por lo tanto, el surgimiento de los conocimientos formales no emergen siempre de manera lógica de lo que a primera vista pareciera ser su campo de estudio predecesor, como en el caso del surgimiento de la disciplina de la psiquiatría en el siglo XIX no fue el resultado de la evolución del pensamiento de las enfermedades de la cabeza y las enfermedades nerviosas ubicadas en el siglo XVIII, se encontraban separadas, en tanto que las



segundas no condujeron a la creación de la primera. Esto se debe a que hubo una discontinuidad entre ambas, lo que reafirma que la idea de la razón en la modernidad no es tan racional. Derivado de esta noción, es que Foucault considera que el estudio y comprensión de los saberes formales (*connaissance*) debe considerar también el *savoir*, es decir, estudiar además de los tratados formales de la disciplina que se esté estudiando, el contexto en el que se ubica su emergencia, idea que también apunta hacia la disminución de pureza de la racionalidad.

La segunda idea que estudia Foucault (1969/1972:12) (En Scheurich y McKenzie, 2011:848), en su etapa arqueológica es la modernidad, por lo que sostiene que:

“Haciendo del análisis histórico el discurso de lo continuo (por ejemplo, retratando el conocimiento formal, el conocimiento, emergiendo a través de una trayectoria racional, lógica y continua) y convirtiendo la conciencia humana [es decir, el sujeto o la subjetividad humana] el sujeto original de todo desarrollo histórico y toda acción son los dos lados del mismo sistema de pensamiento [es decir, la modernidad]<sup>15</sup>”.

Esto quiere decir, que el hombre o sujeto humano no está solo creando la historia humana sino también, lo más importante, el conocimiento formal (*connaissance*) de

---

<sup>15</sup> Cita en el idioma original: “Making historical analysis the discourse of the continuous [e.g., portraying formal knowledge, *connaissance*, as emerging through a rational, logical, continuous trajectory] and making human consciousness [i.e., the human subject or subjectivity] the original subject of all historical development and all action are the two sides of the same system of thought [i.e., modernity].”

forma lógica, continua y racional, es decir, bajo la ideología de la modernidad. Es esta manera la perspectiva a partir de la cual no solo los historiadores, sino los filósofos, los economistas, los lingüistas, los científicos sociales y así en todas las ciencias, construyen un *cuadro* o *representación* de la realidad, con características igualmente lógicas y racionales, en la que el sujeto humano es el principal actor, es decir, es el investigador y el investigado, es el sujeto que estudia y el objeto de estudio, por tanto el sujeto que estudia al objeto de estudio, es decir el sujeto, no lo ha hecho en los terrenos de la modernidad de manera adecuada, pues han omitido o dejado de lado el contexto en que el sujeto estudiado se encuentra inserto, y lo cual hace que la realidad sea más compleja de lo que el conocimiento formal (*connaissance*) genera a través de la representación de la realidad, misma que resulta parcial o en su caso no la única realidad, al no considerar este elemento mencionado, es necesario contextualizar las condiciones y las circunstancias de espacio y tiempo que dieron origen a los saberes formales, por ello Foucault insiste en tomar en cuenta lo que ha definido como *savoir*.

Por tanto, la representación de la realidad al ser el resultado de la ideología modernista, puede ser debilitada con el uso de la metodología arqueológica que permite demostrar que los saberes formales no emergen de un saber lógico y racional, debe considerar el *savoir* en tanto condiciones amplias y discursivas que son necesarias para su desarrollo.

La segunda etapa es en la que explícitamente habla de genealogía, y la descripción de la misma se encuentra en el apartado del presente documento ¿qué es la

genealogía? Es de resaltar que en este apartado se abordó que este método de análisis tiene como finalidad buscar y conocer el comienzo de los acontecimientos, desde una perspectiva diferente a la historia que realizan los historiadores, es decir, se busca a través de lo que Foucault llama historia efectiva que considera las interrupciones de los acontecimientos que dieron lugar a un hecho o a una ciencia. Para ello, busca la *Herkunft*, es decir la fuente o la procedencia, así como la *Entstehung*, o sea la emergencia en cuyo campo se busca conocer las fuerzas o disputas que estuvieron en juego y que tuvieron como resultado unos dominados y otros dominantes, para la emergencia de un hecho, suceso o incluso una ciencia, es decir, estudia el poder que se dio en un campo determinado.

La tercera etapa, la ética, Foucault se centra en la autoformación activa de los sujetos, analizando discursos y prácticas específicas como en el ámbito de la sexualidad, de esta manera los individuos se convierten en sujetos que aseguran su significado y realidad mediante la identificación con un sentido particular de su propia sexualidad. Es decir, desde esta perspectiva el hombre moderno se identifica como sujeto de uno o diversos regímenes de verdad (Knights, 1992). En esta etapa está presente la idea de Foucault (1999a:397-400) sobre el *cuidado de sí*, al respecto sostiene que:

“La libertad es la condición ontológica de la ética. Pero la ética es la forma reflexiva que adopta la libertad... El cuidado de sí ha sido, en el mundo grecorromano, el modo en que la libertad individual –o la libertad cívica, hasta cierto punto- se ha reflexionado como ética... Entre

los griegos y los romanos –sobre todo entre los griegos-, para conducirse bien, para practicar como es debido la libertad, era preciso ocuparse de sí, cuidarse de sí, tanto para conocerse...como para formarse, para superarse a sí mismo... Para los griegos, la libertad individual era algo muy importante...: no ser esclavo (de otra ciudad, de los que nos rodean, de los que nos gobiernan, de las propias pasiones) era un tema absolutamente fundamental...Ahí se da toda una ética que gira en torno del cuidado de sí y que otorga a la ética clásica esa forma tan particular. No digo que la ética sea el cuidado de sí, sino que, en la Antigüedad, la ética en tanto que práctica reflexiva de la libertad, giró en torno a este imperativo fundamental: Cuídate de ti mismo.

Uno no puede cuidarse de sí sin conocer. Por supuesto, el cuidado de sí es el conocimiento de sí..., pero también es el conocimiento de ciertas reglas de conducta o de principios que son, a la par, verdades y prescripciones. Cuidarse de sí es pertrecharse de estas verdades: y ahí es donde la ética está ligada al juego de la verdad.

El cuidado de sí es ético en sí mismo; pero implica relaciones complejas con los otros, en la medida en que este *éthos* [es decir, la manera de ser, la manera de comportarse] de la libertad es también una manera de ocuparse de los otros”.

Incluso, Giraldo (2008:212) sostiene que además la etapa ética “es una categoría política que toma como punto de partida al individuo, lo cual implica estudiar en qué

consiste la ética y el papel de la resistencia en ella. La ética fundamenta el papel de la resistencia en la obra [Foucault]”.

#### **2.5.4. Estructuración del análisis genealógico**

Con estas tres posturas: 1. Los dominios de la genealogía. 2. Las maneras de subjetivación que convierten a los seres humanos en sujetos, y 3. Las tres etapas de estudio de Foucault, es posible deducir, que en su proyecto genealógico se imbrican dichas posturas, lo cual puede observarse al comparar cada eje/forma/etapa (ver tabla 1).

En lo que respecta al eje/forma/etapa 1: la representación, es decir, la constitución de los sujetos como objetos de conocimiento, los modos de investigación que se otorgan a sí mismos el estatus de ciencia y la arqueología, los tres ámbitos pueden agruparse en la arqueología, pues en ella, Foucault sostiene que los saberes formales, es decir, las ciencias, se conforman en cuadros o representaciones de la realidad caracterizados por la lógica y la racionalidad, cualidades de la modernidad, es decir, que la construcción de estos saberes formales (*connaissance*), son elevados al status de ciencias por las características antes mencionadas además que el conocimiento que se genera en ellas se considera universal, aunado a que para estas ciencias el objeto de conocimiento es el ser humano en tanto sujeto. Y aunque la aplicación del método arqueológico implica desvelar que el *connaissance* no emergen solamente de los saberes lógicos y racionales, sino que provienen también de las discontinuidades y de contextos externos a la propia ciencia o disciplina que se estudie, como lo pueden ser las prácticas que la sociedad lleva a

cabo de manera cotidiana, es decir, el *savoir*, en tanto los discursos que permiten su emergencia. Por lo anteriormente expuesto, el elemento que se considera fundamental en esta etapa, para la presente investigación, es la representación de los discursos de los saberes formales (*connaissance*), en particular de la disciplina del marketing 3.0.

El eje/forma/etapa 2: historia efectiva, conformado por la constitución de sujetos actuando sobre otros, las prácticas divisorias y la genealógica, pueden concentrarse en la propia etapa genealógica, en tanto que el método genealógico busca conocer la *Herkunft*, es decir la fuente o la procedencia de un hecho, disciplina o ciencia, cualquier suceso, así también se encarga de estudiar la *Entstehung* o sea la emergencia de dichos hechos, en la cual se considera como elemento fundamental las fuerzas que estuvieron presentes para que dicho suceso emergiera, es decir, al hablar de fuerzas, éstas son las que provocan las prácticas divisorias a saber: los dominados y los dominantes, lo que a su vez implica que unos sujetos actúen o dominen a otros, en otras palabras lo que se analiza en la *Entstehung* son las relaciones de poder que intervinieron y fueron determinantes para dar paso a la emergencia de un hecho. Al igual que en la etapa arqueológica es necesario recurrir a la historia para identificar ambos elementos, sin embargo, si detenidamente se analiza la etapa genealógica y se compara con la arqueológica, puede decirse, que en la genealogía también se hace algo de arqueología en el sentido no solo de recurrir a la historia, sino que la arqueología busca identificar los motivos que ayudaron a que un saber formal (*connaissance*) se originó y para ello se requiere de conocer las discontinuidades y el contexto (*savoir*), fuera de la disciplina o hecho

que se estudie, que dio lugar a ello. De la misma manera, en la genealogía, en su búsqueda de la *Herkunft*, también se parte de la idea de buscar las discontinuidades, rupturas, elementos ilógicos, externos, irracionales que contribuyeron a su emergencia. Considerando lo anterior, Foucault plantea la noción de *historia efectiva*, cuyo desarrollo no está basado en ninguna constante, reconoce y se basa en la discontinuidad de los hechos, además ayuda a la comprensión no del hecho o suceso sino de las fuerzas que en él participan, la relación que existe entre ellas, lo que no es evidente, lo que está enmascarado y que no surgen como elementos continuos con un objetivo determinado, y se manifiestan de manera fortuita y particular. Esta idea de historia efectiva es como se denomina al segundo estadio o nivel del análisis genealógico, el cual por supuesto incluye la búsqueda de la *Herkunft* (fuente o la procedencia) y la *Entstehung* (la emergencia) de la disciplina del marketing 3.0.

Por último, el tercer eje/forma/etapa, integrado por la constitución de los sujetos como agentes morales, la forma en que el ser humano se convierte a sí mismo en sujeto y la etapa ética, igualmente puede concentrarse en la etapa ética, en la que los seres humanos se transforman en sujetos al conformar su identidad y significado mediante los diversos regímenes de verdad que se encuentren presentes en su entorno. Es decir, se convierten en sujetos al sujetarse o al adoptar las reglas de comportamiento o formas de ser de dichos regímenes de verdad, los cuales son éticos en tanto que su comportamiento esté en sintonía con lo que se considere apropiado en dichos regímenes. En esta etapa también se encuentra presente la idea de poder, en tanto que las reglas de los regímenes de verdad son una forma

de dominación del individuo, que al apegarse a ellas lo convierten en sujeto, sujeto de esas reglas, por lo tanto, es dominado y no es completamente libre. Para el caso del análisis del discurso del marketing 3.0, se llama a esta etapa *subjetivación*, en tanto que se busca identificar la manera en que los individuos se convierten en sujetos de este régimen de verdad, llamado marketing 3.0.

Con el análisis anteriormente expuesto, se concluye, al menos para efectos de la presente investigación, que la genealogía consiste en conocer la *Herkunft* (fuente o la procedencia) y la *Entstehung* (la emergencia) de un hecho, acontecimiento, o un saber (disciplina o ciencia) así como a través de los regímenes de verdad que estos crean, los individuos se convierten en sujetos. Partiendo de esta noción, se considera que la estructuración del análisis genealógico, se da a través de tres estadios o niveles (ver tabla 1), los cuales se relacionan entre sí, de tal manera que estos estadios o niveles son a saber: 1. La representación, de los discursos de los saberes formales (*connaissance*), en particular de la disciplina del marketing 3.0. 2. Una vez conocido el discurso del marketing 3.0, a través de la *historia efectiva*, que comprende tanto la *Herkunft* (fuente o la procedencia) como la *Entstehung* (la emergencia), es posible conocer los elementos que le dieron origen y las luchas o juegos de poder que estuvieron presentes para que emergiera como disciplina. 3. Ya conocido el discurso del marketing 3.0, y comprendida su procedencia y emergencia, entonces pude comprenderse cómo en este, en tanto régimen de verdad los individuos se convierten en sujetos.



**Tabla 1. Análisis de las propuestas sobre la estructura del análisis genealógico de Foucault.**

<b>Propuestas</b>	<b>Dominios de la genealogía</b>	<b>Formas de subjetivación del ser humano</b>	<b>Etapas de estudio Foucaultiano</b>	<b>Propuesta de estructuración del análisis genealógico</b>
<b>Función/objetivo</b>	Análisis de la realidad social	Trata de recorrer la historia en busca de la subjetivación a través de aquellos ámbitos en los que el sujeto se constituye como objeto de conocimiento [en las prácticas del saber] y de acción [en las prácticas de poder]" (Terol, 2013:282-283).	División de las etapas del trabajo realizado por Foucault.	Conocer la Herkunft (fuente o la procedencia) y la Entstehung (la emergencia) de un hecho, acontecimiento, o un saber (disciplina o ciencia) así como a través de los regímenes de verdad que estos crean, los individuos se convierten en sujetos.
<b>Ejes/formas/ etapas/estadios</b>	3 ejes: 1. Constitución de los sujetos como objetos de conocimiento	3 formas: 1. Modos de investigación que se otorgan a sí mismos el estatus de ciencia	3 etapas: 1. Arqueológica	Estadios o niveles: 1. La representación
	2. Constitución como sujetos actuando sobre otros	2. Prácticas divisorias	2. Genealógica	2. Historia efectiva
	3. Constitución como agentes morales	3. Forma en que el ser humano se convierte a sí mismo en sujeto	3. Ética	3. Transformación de los individuos en sujetos.
<b>Autores</b>	Foucault (1984) (en Rabinow, 1984:351-352)	Foucault (1988).	Rabinow (1984), Burrell (1988), Scheurich y McKenzie (2011) y Smart (2002).	Anaya (2017) con base en Foucault (1984) (en Rabinow, 1984:351-352), Foucault (1988), Rabinow (1984), Burrell (1988), Scheurich y McKenzie (2011) y Smart (2002).

Fuente: Elaboración propia con base en Foucault (1988), Rabinow (1984), Rabinow (1984), Burrell (1988), Scheurich y McKenzie (2011) y Smart (2002).

## **CAPÍTULO 3. DISCURSO ORGANIZACIONAL**

### **3.1. Introducción**

El objetivo del presente capítulo es conocer los elementos generales del discurso como su noción, como punto de partida para comprender qué es el discurso en el ámbito organizacional y cómo este puede entenderse como un discurso estratégico con el cual no solo es posible que una organización comunique una serie de ideas a sus grupos de interés, sino que también permite persuadirlo para lograr un fin determinado.

Se aborda también, el discurso estratégico del marketing 3.0, que es el fenómeno sujeto de estudio de esta investigación, por lo que, en lo que a este se refiere se describe la historia tradicional –como la entiende Foucault- del marketing para posteriormente construir la representación del discurso estratégico del marketing 3.0, entendiéndolo como una manifestación empresarial que busca la persuasión de sus grupos de interés, en especial de sus consumidores, para transformar o ir construyendo una imagen positiva de las empresas. En este apartado, se definen los elementos que se analizan en el estudio de caso.

### **3.2. La noción de discurso**

De manera coloquial, el discurso denota una manera de usar el lenguaje -por ejemplo lo que se comunica en una manifestación política-, la manifestación de

ideas difundidas por pensadores –el discurso de la equidad de género, por ejemplo, o un suceso de comunicación –como algún tipo de mensaje que comunique el presidente de una nación, por ejemplo-. Sin embargo, el punto de encuentro de estos elementos es que la(s) persona(as) que usan el discurso, hacen algo, ya sea utilizar el lenguaje, comunicar pensamientos o interactuar (Van Dijk, 2000b) (en Pardo, 2007).

Se trata de un término polisémico y sin una definición consensuada, pues existen varias concepciones al respecto. De acuerdo con Pardo (2007) la noción de discurso puede entenderse desde los siguientes planteamientos.

Desde la lingüística, se entiende por discurso a la unidad lingüística en la que un mensaje determinado es manifestado en un enunciado que es más complejo que una oración. Desde la perspectiva funcionalista, se trata de un mecanismo condicionante del enunciado, que se constituye en un código y en un contexto específico que crea condicionamientos para su producción y comprensión.

En términos generales, se trata de una secuencia de acciones que se encuentran organizadas de manera lógica, la cual tiene algunas nociones o características relacionadas como su carácter verbal y no verbal, interactivo-comunicativo y el contexto. Respecto a la primera noción, se entiende por verbal al resultado de los actos verbales, que considera no solo el uso oral sino también el escrito; y por actos no verbales se entiende a las expresiones generadoras o portadoras de significado que se manifiestan a través de códigos de tipo no verbal, como pueden ser el color,

el movimiento o los sonidos. La segunda característica, hace referencia al proceso en el que una parte construye e interpreta de manera colectiva significados y otra parte lo que reconoce o interpreta el interlocutor. La tercera, consiste en el conjunto de elementos espaciotemporales y sociocognitivos que definen el significado de lo que se expresa en el discurso.

En lo que sí existe consenso de acuerdo con Van Dijk (2000b) (en Pardo, 2007), es que los estudios del discurso abarcan el análisis de siete elementos a saber, las interacciones comunicativas que suceden en un grupo o sociedad; el contexto; la adopción del discurso como práctica social de los integrantes de un grupo; la secuencialidad y funcionalidad de los niveles y dimensiones del discurso; el análisis del sentido; las estrategias utilizadas en la construcción del discurso; y la cognición social.

La importancia del estudio del discurso se deriva por la necesidad de conocer cómo es que se asigna sentido a un discurso, cómo es comprendido, interpretado y compartido socialmente el trasfondo del mismo. El sentido es uno de los elementos más estudiados, por lo que se realizan análisis del contenido y cómo es que el discurso y sus sentidos, se relacionan con los hechos reales o imaginarios de los que se habla y los esclarecimientos de los temas que contienen los discursos.

Partiendo de la dimensión retórica del discurso, este es visto como un conjunto de estructuras globales que apoya el análisis del discurso, en términos de un grupo de

categorías formales típicas, así como su orden y funciones que pueden describir géneros.

El discurso, también ha sido comprendido como acción e interacción, en cuyo caso, la idea de acto del habla, lleva a la noción de que los discursos tienen una dimensión social, al generar un acto del habla se efectúan condiciones de adecuación, intenciones, conocimientos y opiniones contenidas en el contexto de quien lo emite.

Partiendo de la dimensión cognitiva –que supone conocimiento compartido-, se considera que los integrantes de un grupo comparten un conjunto de creencias y saberes socioculturales y de sus procesos de representación, el cual influye en la forma en cómo se produce y comprende el discurso. Por lo que en esta postura, los procesos mentales juegan un papel importante al ser determinantes o influir significativamente en la construcción de la realidad, en la que interviene también el contexto, lo que se dice y el conocimiento personal, que se configura a través de los modelos individuales o representaciones esquemáticas de las creencias de una persona.

El discurso, entonces, se caracteriza por cinco dimensiones a saber: la forma, el sentido, la interacción y la cognición, además del contexto como dimensión transversal a las anteriores. Entendiendo a este último como el conjunto de tres estructuras, a saber: las de conocimiento social, las cuales se manifiestan como intenciones, metas, y de forma general, el conjunto de conocimientos que comparte un grupo; también considera estructuras locativas, es decir, la situación, los

participantes y sus roles sociocomunicativos; y las estructuras socioculturales que se integran por las categorías sociales, institucionales y culturales.

Como parte de considerar al contexto, en el estudio del discurso, surge la aproximación a la cultura, entendida como fenómenos mentales, conductuales o materiales que se comparten por una comunidad, los cuales surgen de una estructura física y psicológica en interacción con una estructura social (Tooby y Cosmides, 1992) (en Pardo, 2007), en otras palabras, la cultura es un entramado de modelos que constituyen una conexión entre lo social y lo individual. Por lo tanto, la perspectiva cultural parte de la idea de que existe un vínculo estrecho de esta con el discurso, pues al explicar cómo se desempeña ente en la sociedad y al manifestar explícitamente cómo se construye el significado, es posible entender la cultura, para lo que es necesario clarificar la estructura y las funciones de los diferentes niveles de representación, lo cual es posible obtener a través de recursos y estrategias lingüísticas.

De acuerdo con Alvesson y Karreman (2000) el término discurso es utilizado de diversas maneras, lo que puede llevar fácilmente a la confusión, además de que no cuenta con una definición acordada. Sin embargo, es posible identificar algunas formas de describirlo entre los estudiosos del análisis del discurso. Una manera es utilizarlo como un dispositivo para hacer sentido lingüístico de la organización y los fenómenos organizacionales versus ver a los discursos en el contexto de revelar las ambigüedades de las construcciones sociales y la indeterminación de las experiencias organizacionales. La segunda mirada, considera al discurso en un

contexto social, tomando en cuenta las dimensiones sociales y políticas, además de la discursiva, versus a un enfoque más limitado en el texto per se.

Otra visión del discurso es la de Potter y Wetherell (1987) (en Alvesson y Karreman, 2000), quienes consideran que los discursos deben estudiarse como texto y pláticas en las prácticas sociales. El lenguaje es entendido como un medio de interacción, en lugar de un sistema de diferencias -como en el estructuralismo- o un grupo de reglas para modificar enunciados -como en el caso de las genealogías foucauldianas-. Por lo tanto, el análisis del discurso se dedica a examinar lo que las personas hacen con el lenguaje en un contexto en particular.

Una postura, por cierto bien conocida y que es una referencia en el estudio del discurso, es la de Michael Foucault, quien suponía que los discursos o conjuntos de enunciados crean objetos y sujetos. Esto derivado de que el lenguaje, estructurado como discurso, es capaz de organizar y naturalizar el mundo social de manera particular y de esa manera informa sobre las prácticas que se realizan en la sociedad. Estas últimas, crean formas específicas de subjetividad en las que las personas son manejadas y les dan cierta forma, observándolas como evidentes y racionales. Propuso dos maneras de estudiar el discurso, la arqueología y la genealogía.

La primera, se relaciona con el esclarecimiento de la historia de las reglas que controlan los discursos. La segunda, se encarga de los elementos y hechos que constituyen las prácticas discursivas en unidades, en singularidades y en todo.

Desde el punto de vista de Davidson (1986) (en Alvesson y Karreman, 2000), la arqueología busca separar el nivel de las prácticas discursivas y diseñar las reglas de producción y transformación de las mismas; mientras que la genealogía, se enfoca en las fuerzas y relaciones de poder que se vinculan con las prácticas discursivas.

### **3.3. El discurso en el estudio de las organizaciones: revisión teórica**

El discurso organizacional “es una serie de colecciones estructuradas de los textos contenidos en las prácticas de hablar y escribir” aunque también incluyen representaciones visuales y artefactos culturales (Grant, Hardy, Oswick y Putnam, 2004:3). Los discursos se materializan en objetos como los textos, los cuales pueden ser consumidos y/o difundidos de manera oral, impresa o electrónica, de forma oral o escrita. Esta forma de lenguaje, es el principal medio a través del cual los integrantes de la organización construyen una realidad social coherente y les crea sentido respecto a quiénes son, de acuerdo con Mumby y Clair (1997) en (Grant, Hardy, Oswick y Putnam, 2004:3). Por lo tanto, los investigadores del discurso organizacional generalmente están interesados en el construccionismo social.

El discurso no solo se trata de una serie de palabras o ideas, sino que es una forma de acción, pues es una actividad humana que contiene una intención o propósito (Van Dijk, 1995). Por lo tanto, el discurso organizacional es una manera formal de controlar el comportamiento de los individuos que la conforman y representa o



materializa la ideología de la organización (Clair y Mumby, 2000). Se trata solo una arista de la realidad, la que figura a la organización como una unidad, -aunque conformada por los individuos- pero que por sí misma crea dicho discurso para dar sentido y dirección a las acciones de sus integrantes. Se trata del principal medio por el cual los integrantes de las organizaciones “crean una realidad social coherente que encuadra la percepción que tienen de su propia identidad” (Clair y Mumby, 2000:263).

Durante las décadas de 1960 y 1970 predominó la perspectiva cultural en el estudio de las organizaciones, la cual ayudó a cambiar la forma en la que se estudiaban, sustituyó el análisis de las organizaciones como sistemas, pues esta mirada no reflejaba el detalle del comportamiento de los individuos, además de que no todos podían compararse con las necesidades, funciones o resultados del sistema organizacional. Así, el enfoque cultural permitió comprender el comportamiento individual a través de nociones como el símbolo, el significado y el signo (Grant y Ledema, 2005). En la década de 1980, creció la duda sobre la eficacia de los enfoques que se utilizaban para analizar a las organizaciones, la cultura organizacional y la interacción, de manera que el modelo cultural fue visto como una manera de eximir las descripciones organizacionales que no reflejaron la complejidad de la vida organizacional.

A finales de la década antes mencionada, los teóricos de la organización comenzaron a recurrir a la teoría post-estructuralista iniciando a estudiar el discurso, por ello, empieza a ser utilizado como un dispositivo teórico que rompía con los

métodos analíticos de la cultura y de la teoría de la organización. La ruptura se ocasionó por el cuestionamiento que se planteaba a la teoría de la organización dado su enfoque era racional y modernista, pues a través de su orientación no era posible entender elementos organizativos fuera de patrones, causas o razones lógicas, ya que más bien el ámbito organizacional se caracteriza por su complejidad y no previsibilidad (Burrell, 1988; Cooper y Burrell, 1988) (en Grant y Iedema, 2005).

Grant y Iedema (2005) identificaron que su estudio se abordó desde dos perspectivas, una desde el punto de vista de los teóricos críticos post-estructuralistas y otra desde la postura de la lingüística. Debido a que los trabajos de la primera, por su puesto, estudios sobre la organización y la gestión, son muy variados, los denominaron Estudios de Discurso Organizacional (EDO), mientras que a los segundos por su enfoque más basado en la lingüística los llamaron Análisis del Discurso Organizacional (ADO).

Estos últimos, concebían al discurso como un término que permitía describir el lenguaje en entornos sociales y con el cual era posible elevar el análisis formal de textos en sustitución de análisis de frases aisladas. De acuerdo con Grant y Iedema (2005), era considerado la actualización del lenguaje como conversación (Wodak, 1996); como la creación social de significados (Kress & van Leeuwen, 1996); que se encuentra conformado por el lenguaje escrito y hablado (Martin, 1992) y también era definido en términos semióticos (Iedema, 2003). A pesar de estas diferencias, desde el ADO, el punto de encuentro es que piensan en el discurso como la forma

en que se manifiesta en las personas, es decir, como una conversación, como lenguaje o semiosis.

Siguiendo a Grant y Iedema (2005), mientras, que desde el punto de vista de los EDO, la característica que agrupa su análisis, es considerar que cualquier fenómeno, ya sea organización, lenguaje o identidad, es contingente, incierto y cambiante (Torring, 1999); en tanto que para Burrell y Cooper (1988), teóricos que contribuyeron de manera relevante a la formación de los EDO, el discurso se encontraba relacionado con los elementos relevantes de la filosofía continental, cuyos focos de atención se dirigían a la multiplicidad, la contradicción y la heterogeneidad. Se percibe que nada en la sociedad es estático, ya sean las organizaciones, la estructura social o el significador, por lo tanto la indeterminación fue promovida al principio político.

Con base en las ideas anteriores, es posible identificar la principal diferencia entre el ADO y los EDO, radica en su percepción del discurso, mientras que para el primero se trata de su manifestación empírica; en el segundo es abordado en términos de una postura social y política.

Existen esfuerzos por tratar de categorizar los estudios del discurso en el ámbito organizacional como los de Putnam y Fairhurst (2001) y Alvesson y Kärreman (2000). Los primeros, plantean en el *The New Handbook of Organizational Communication* (Jablin y Putnam, 2001), que se han realizado investigaciones sobre el discurso organizacional, desde diferentes esfuerzos lingüísticos como la

sociolingüística, la pragmática, la semiótica y la lingüística. Por su parte, el segundo par de autores, ha clasificado los estudios del discurso organizacional en dos dimensiones, una por la concepción y el significado del discurso en la que son aceptadas las formas empíricas del discurso como evidencia para el análisis de los fenómenos organizacionales, y de otros que consideran que su estudio proporciona una visión parcial e insuficiente sobre los fenómenos estudiados; la segunda dimensión, de acuerdo al interés de los investigadores, ya sea que se enfoquen en interacciones locales (investigaciones miopes) o grandes investigaciones (investigaciones de gran escala).

Respecto al planteamiento de Putnam y Fairhurst, quienes han clasificado la investigación en categorías disciplinarias, Grant y Ledema (2005) consideran que estudios que se han hecho en este campo, no han sido necesariamente discretos sino más bien han sido multifacéticos metodológica y filosóficamente complejos. En lo que concierne a las dimensiones propuestas por Alvesson y Kärreman, que organizaron los estudios de acuerdo a asuntos de distancia cognitiva o focal, creen que es posible pensar en otras adicionales, como si el discurso puede analizarse como lenguaje, o si existen otras maneras de hacer sentido, si es posible estudiarlo empíricamente o si se trata de un principio retórico que permite argumentos no empíricos; además, en el caso de ambas propuestas, creen que hay un valor limitado para clasificar estos estudios, especialmente porque existe la posibilidad de que varias dimensiones se crucen y coexistan.

Por ello, Grant y Iedema (2005) proponen una perspectiva más compleja, que consiste en un enfoque multidisciplinario para describir los trabajos de investigación que han contribuido al estudio del discurso organizacional, que consiste en cinco dimensiones a saber: teórica/empírica, discurso monomodal/multimodal, discurso como patrón/cambio, cognición/práctica y crítica emancipadora/análisis pragmático.

La idea del enfoque teórico, es considerar al discurso como una construcción explicativa abstracta, orientada hacia la filosofía de la organización y la representación social. Chia, uno de los principales defensores del enfoque teórico, concibe al discurso como el elemento que sustenta a la organización, en tanto que las personas son las que forman al mundo social, el discurso a través de las oraciones que forman la base del lenguaje y la representación, crea sentido de orden y estabilidad para generar un mundo sostenible, funcional y habitable, es decir, produce una realidad coherente y que tiene sentido para la sociedad. Es un elemento constitutivo para formar objetos sociales como los individuos y las organizaciones. Se enfoca principalmente, en conjuntos abstractos de relaciones y principios organizacionales, al igual que lo hace Cooper (1992) (en Grant y Iedema, 2005), pues consideran a la evidencia empírica como retórica. En otras palabras, los planteamientos de Chia y Cooper, es ver al discurso como un conjunto abstracto de relaciones estructurantes que está más allá de lo que las personas dicen o hacen, por lo tanto no recurren a datos empíricos como evidencia que sustente o ejemplifique sus estudios.

Por su parte, el enfoque empírico busca basarse en información etnográfica para analizar la naturaleza de la organización (Boje, 2001) (en Grant y Iedema, 2005) pues consideran que el discurso se trata de un fenómeno empírico susceptible de análisis. Según Rodas (2002) (en Grant y Iedema, 2005), las organizaciones son sistemas verbales contruidos en términos de discursos, historias y textos, en los que cada persona que participa en la organización, se ve reflejada en el texto o en los discursos, sin embargo las voces no son iguales, algunas son más fuertes y poderosas que otras. Esto lleva a la noción de que la organización se interpreta y reinterpreta de manera constante por sus integrantes y por las personas que se relacionan con ella. Entre los datos que se consideran válidos para comprender a la organización, se encuentra la correspondencia interna para conocer discursos específicos o incluso también las pláticas que surgen en reuniones, también se utilizan las historias, en tanto que representan a la realidad, se trata de facetas específicas del discurso organizacional (Boje, 1991) (en Grant y Iedema, 2005). La narración de historias apunta a que las organizaciones son fundamentalmente dialógicas (Eisenberg y Goodall, 1993) (en Grant y Iedema, 2005), pues son evidencias empíricas que ponen de manifiesto las experiencias de las personas y a través de ellas es posible tener idea de la complejidad y pluralidad de la vida organizacional (Boje, 1995; Czarniawska-Joerges, 1997, 1998, Gabriel, 1995, 1998, Phillips, 1995) (en Grant y Iedema, 2005). Esta postura no solo considera los elementos empíricos como evidencia del fenómeno analizado, sino que también teoriza, a diferencia del enfoque teórico que no considera los datos empíricos. Así, según Boje la principal manifestación de la organización son las historias que sus integrantes cuentan de ella, lo cual representa la evidencia en tanto datos empíricos;

mientras que para Rodas, no solo considera los elementos empíricos, sino que también toma en cuenta las interpretaciones personales y teóricas de los fenómenos organizacionales, por ello es que sostiene que la organización se interpreta y reinterpreta de manera constante.

En la segunda dimensión se encuentra el discurso monomodal y el multimodal. El enfoque monomodal hace referencia a que en las investigaciones generalmente limitan la atención al lenguaje o cualquier otro tipo de creación de significado, lo monomodal significa que solo se aborda un tema a la vez, descartando otros que de igual manera pueden contribuir a la mejor comprensión del fenómeno organizacional. Esta situación se basa en la suposición de que se considera que tanto la representación y práctica lingüística son apropiadas para analizar y explicar el fenómeno organizacional. (Raisanen & Linde, 2004) (en Grant y Iedema, 2005). Y porque es a través del lenguaje que es posible objetivar y compartir nuestros pensamientos o derivado de clasificar al discurso como hablar y pensar a que se refiere a fenómenos lingüísticos. Esta postura es criticada por excluir otros aspectos del significado al centrarse únicamente en el lenguaje, pues existen otros recursos para comprender y explicar al fenómeno organizacional, en términos de creación de significado, por ello, autores como Keenoy, Oswick y Grant (1997) sugieren que el discurso incluye el estudio de historias, novelas, textos, conversaciones y juegos del lenguaje.

Derivado de esta crítica, es que se encuentra la visión multimodal, en la que se toma en cuenta a los artefactos de la organización pues influyen en el comportamiento de

las personas pues son caminos de acción, el ambiente físico limita y estructura la experiencia sensorial, de manera que permite hacer algunas cosas y otras no, provoca ciertas sensaciones (Gagliardi, 1990) (en Grant y Iedema, 2005). La Teoría del Actor-Red enfatiza la importancia de las formas en que la relación entre las personas y artefactos influye en la organización y en la organización social.

En la tercera dimensión, se encuentran las investigaciones que analizan el discurso en el entorno organizacional, en términos de modelación de la conducta y las que buscan alternativas para facilitar el cambio organizacional y la innovación. En lo que se refiere a los trabajos que se inclinan por la conducta modelada, o al análisis de los patrones del discurso, ya que Putnam y Fairhurst clasificaron la investigación en categorías disciplinares, como se mencionó anteriormente, siendo entre algunas de ellas, la pragmática, la semiótica y la lingüística. En una idea semejante, Woodilla (1998) (en Grant y Iedema, 2005), distingue tres áreas a saber, análisis conversacional, lingüística pragmática y teoría del lenguaje crítico. En este enfoque se identificaron tres niveles de análisis: micro, meso y macro. En el micro, se ha utilizado el discurso para estudiar al individuo ya que puede dar cuenta de las actitudes, motivos y valores de un actor específico. El nivel meso, se realizan investigaciones sobre fenómenos grupales, reuniones, conflictos, entre otros. Mientras que en el nivel macro, los estudios se dirigen a analizar a grandes formaciones discursivas.

Por otra parte, se encuentran los estudios enfocados a estudiar lo singular, lo particular, marginal y el espacio para el potencial cambio e innovación, basados en la idea de que no hay patrones que analizar sino la ausencia de regularidad, es



decir, el enfoque dialógico. Busca aprender nuevos y marginados tipos de significados. Se considera que las descripciones analíticas formales enmascaran los puntos de vista individuales, se delinea de manera monológica a la organización, es decir, se le entiende como una historia, que generalmente proviene de la perspectiva del grupo dominante, por esta razón es que puede preferirse un sentido más bien dialógico. En este sentido, los discursos individuales contribuyen a la conformación o integración de significados e interpretaciones más generales de cualquier organización. Boje (1995) (en Grant y Iedema, 2005) es defensor del enfoque dialógico, enfatiza en el uso de la antenarrativa. En un sentido similar, Gabriel (1995) (en Grant y Iedema, 2005) dirige su atención a los elementos que se encuentran fuera de la dirección y control, como son las bromas, apodos y graffittis, ya que cree que aunque son situaciones no gestionadas, forman parte de la realidad organizacional, permitiendo a los integrantes de la organización evadir o complementar ficciones del yo creado por la dirección y el control, es decir, es la forma coloquial o cotidiana de evadir o lidiar de alguna manera la realidad organizacional que se vive. Las narrativas, según Czarniawska-Joerges (1997) (en Grant y Iedema, 2005), son útiles para conocer desde el punto de vista de quien narra, su percepción y significado sobre los fenómenos organizacionales, identificando las diferentes percepciones al respecto, se logran comprender mejor. Es posible decir, que el enfoque dialógico intenta buscar los discursos marginales, que se encuentran fuera del alcance de la dirección y el control, pero que proporcionan nuevas formas para saber y comprender cómo es la organización y qué está haciendo.

La cuarta dimensión, la han llamado cognitivo-práctica en tanto que en la primera se considera al discurso como efecto del pensamiento y la segunda como una expresión de la práctica social. En la dimensión cognitiva se considera que la cognición es pre-discursiva y determinante del discurso, es decir, que los modelos mentales influyen en las experiencias organizacionales, o que la cognición determina la forma del discurso y su significado. (Reddy, 1979; Putnam y Fairhurst, 2001) (en Grant y Iedema, 2005).

De manera opuesta, se encuentra la dimensión práctica, en la que se opina que el discurso, incluyendo la cognición, la emoción y la organización social deben ser vistos como constituidos social y dialógicamente (Gergen, 2000; Shotter & Gergen, 1989) (en Grant y Iedema, 2005). Se considera que la cultura, el conocimiento organizacional y el discurso no solo son contingentes y formados cognitivamente, sino que además se crean en la práctica, en un proceso de negociación del significado, por tanto no solo se construyen en la mente sino que su construcción está determinada también por los significados aprehendidos en la interacción social y lo que las personas utilizan para la interacción como pueden ser artefactos, tecnologías, formas de lenguaje (Gagliardi, 1990; Wenger, 1998) (en Grant y Iedema, 2005). En una postura similar, el foco de atención de la Teoría del Actor-Red es cómo los significados se traducen de una forma a otra, y que los individuos no son la única fuente de significado y discurso, ya que todos los fenómenos ya sean humanos o no, contribuyen o influyen en la configuración de la vida social y por tanto de la vida organizacional. El discurso representa un medio para llevar a cabo investigaciones centradas en dimensiones procesales, relacionales y

materiales de la organización, según Law (1994) (en Grant y Iedema, 2005), quien ha enfocado su trabajo en la práctica, lo analítico y empírico, es decir, su visión sobre el discurso es materialista y multimodal. Para él, lo más importante son los resultados manifestados derivados de las prácticas así como su apariencia material, pues cree que las prácticas relacionan tanto a actores humanos como no humanos, en un complejo ir y venir de traducciones discursivas. De esta manera en la Teoría del Actor-Red, no se considera que la cognición sea el único elemento que determina el discurso, sino que es solo una faceta de un proceso de interpretación constante.

En la quinta dimensión, de acuerdo con Grant y Iedema (2005), se encuentra la investigación crítica y la investigación pragmática. La primera se dirige a realizar estudios y críticas sobre las formas organizativas de poder y dominación, analiza la forma en que las relaciones de poder afectan los procesos de la organización y la conducta de sus integrantes, es decir, critican el statu quo. Algunos de estos estudios tienen una visión heteroglósica buscando plantear estudios diferentes a los realizados frecuentemente como los monológicos y dominantes de la realidad organizacional. Entre algunos de los autores que abordan investigaciones de este tipo se encuentra Boje (2001), como ya se ha mencionado a través del uso de lo que denomina como ante-narrativa; Czarniawska-Joerges (1997) consideran que los integrantes de la organización utilizan historias para reforzar su sentido de individualidad, pues en dichas historias procurar demostrar la manera en que difieren de las que les rodean e incluso de lo que la organización necesita que sean; Rodhas (2002) al ver a las organizaciones como sistemas verbales construidas

socialmente, busca enfoques para emancipar a las voces menos escuchadas. Así, estos autores buscan nuevos significados de forma paralela al objetivo original sobre criticar las relaciones de poder en el ámbito organizacional.

La preocupación de la investigación pragmática, o también establecida como pragmático-intervencionista, radica en utilizar al discurso como un medio para lograr un mejor desempeño de la organización, aumentar la efectividad de la gestión o incluso acrecentar la lealtad de sus empleados. En este enfoque se encuentran los trabajos de Ford y Ford (1995) quienes abordan la narración de cuentos como cambio organizacional; Wenger (1998) con la idea de la comunidad de práctica; Shotter (1991) quien plantea la constitución dialógica del yo, para lograr objetivos establecidos para el cambio organizacional.

La idea de Grant y Iedema (2005) de hacer una distinción entre los enfoques del ODS y el ODA, es debido a que identificaron que el discurso es percibido de manera diferente por cada uno de ellos. Para el ODS no se trata de un conjunto de procedimientos técnico-analíticos sino que más bien a través de él es posible observar y comprender la eventualidad y la incertidumbre de los fenómenos organizacionales, de estudiar lo inusual. También porque de manera poco frecuente se hacen referencias mutuas entre ambos enfoques, lo que da la impresión de ser esfuerzos de investigación moderados; además, el análisis formal (enfoque ODA) crea generalmente estudios monológicos, por lo que no alcanza a incluir miradas dialógicas y heteroglossas. Por tales motivos, los autores antes señalados, con la propuesta de las cinco dimensiones quieren mostrar que algunos estudios pueden

ubicarse en múltiples dimensiones y que la investigación sería más fructífera si ambos enfoques se combinan, y los estudios deben enfocarse más en el trabajo que se lleva a cabo en el ámbito organizacional, de lo que sucede en la vida cotidiana en lugar de buscar como única vía, soportes literarios, textuales o filosóficos sobre el discurso, es decir, es importante abordar los problemas de la vida real y habitual. Así también, las voces a las que da oportunidad de escuchar a través del enfoque del EDO deben estar ubicadas y tener como referencia el contexto socio-organizacional al que pertenecen dichas voces. En otras palabras, los autores, abogan por la complementariedad y no por la exclusión entre enfoques. De hecho, existen ya esfuerzos que pueden ubicarse en este cuerpo emergente de investigación híbrido, como los trabajos de Engeström (2000) y sus colegas que les ha sido posible combinar el enfoque analítico (ADO) con las prácticas situacionales (EDO), estudiando cómo superar la separación que existe entre los médicos y los pacientes; Roberts y Sarangi (1999) estudiaron los efectos de examen oral en un colegio en Reino Unido; Hardy y sus colegas, han analizado los discursos que los integrantes de la organización utilizan para crear las identidades colectivas lo que permite conocer cómo se conforman estas así como detectar las circunstancias en las que pueden tener éxito.

### **3.4. El discurso estratégico**

En este apartado se aborda la estrategia como elemento complementario al discurso, de tal manera que para contextualizar primero se hace referencia

brevemente a la estrategia, después al discurso para posteriormente referir al discurso estratégico, desde la visión de Vizarratea (2016).

La estrategia surge y se transforma de la guerra a la política, es decir, del ámbito militar-político a lo político militar, de la gestión del conflicto a la de los recursos y capacidades para lograr los objetivos definidos. Progresó de la planeación e inteligencia estratégica, al ámbito económico, financiero y administrativo, y se incorporó a todas las actividades de la actual sociedad, que busca rescatar el pasado y sugiere un mejor futuro, tanto para los individuos como para todas sus formas de organización: grupos sociales, empresas y organizaciones, gobiernos, sociedad o estados-nación.

Como se mencionó, la estrategia tiene su origen en el ámbito militar, o sea en la guerra con una clara postura política, implica la capacidad de mando que tiene un general o estratega para lograr un objetivo determinado, ya sea de manera defensiva y ofensiva –o ataque-.

Fueron las dos Guerras Mundiales, o también llamadas la Gran Guerra, del siglo pasado, escenario para el análisis de la guerra así como sus estrategias. En la segunda mitad del siglo pasado se dio gran importancia al tema estratégico, en tanto que era considerado como un instrumento que servía de apoyo para la inteligencia, como planeación e inteligencia estratégicas en el espacio de la seguridad nacional y las relaciones internacionales.

Posteriormente, en el último cuarto de dicho siglo, la estrategia fue desarrollada en los ámbitos de la economía y las finanzas, de la administración de organizaciones públicas y privadas, en las que la planeación y administración estratégica representó un papel fundamental, en cuanto al desarrollo de escenarios futuros, por lo que las decisiones de tipo estratégico fueron indispensables para el crecimiento de los individuos, organizaciones, empresas y gobiernos.

El alcance del uso y noción de la estrategia se amplía como resultado de la globalización y los impactos que ocasiona como en los medios de comunicación – ahora existen redes sociales- y en la tecnología, convirtiéndose en parte de todas las actividades que realiza el ser humano. Es decir, el uso de la estrategia se encuentra presente ya en la cotidianidad de los individuos y sus formas de organización.

La estrategia se caracteriza por ser un conjunto de acciones que se han planificado de manera sistemática para lograr un objetivo establecido, por lo que existen diferentes estrategias de acuerdo con los campos de conocimiento y de las acciones que se lleven a cabo.

Por su parte, el discurso se entiende como un acontecimiento de comunicación que se desarrolla utilizando elementos lingüísticos, permitiendo establecer un entendimiento entre alguien que habla y alguien que escucha o se dirige. Se trata también de un argumento para persuadir a otros. A través de él, es posible construir

una visión del mundo, en tanto acto de habla, el discurso provoca algo en aquel que lo escucha, ya sean creencias, ideas, sentimientos o acciones.

También se puede comprender al discurso, como una estructura de tipo verbal, un suceso comunicativo cultural, una representación mental, ya sea de forma hablada o escrita, que permite la interacción en un contexto social específico.

Se trata de un dispositivo mediante el cual los sujetos construyen su objeto de conocimiento y manifiesta los mecanismos que son utilizados para su aprehensión, debido a que es a través de las palabras que se generan ideas con las que se construyen los argumentos con los que se da forma al discurso. El discurso es un mecanismo condicionante del sujeto, el discurso representa el pensamiento de quien lo constituye y da forma, para provocar una acción en el sujeto al que se dirige.

Lo que conforma las dimensiones, alcances y límites de los discursos es su intención persuasiva del emisor con sus destinatarios y oyentes, lo cual sucede mediante determinados canales de comunicación o mensajes. Esta característica persuasiva hace posible cambiar la mentalidad de una persona –a la que se dirige el discurso- e inclusive inducirla a una acción. Se trata de una manera de comunicación lingüística con fines específicos en la que se hace evidente la ideología del emisor.

Por lo anterior, Vizarratea (2016) hace referencia al discurso político pues el de tipo estratégico incorpora sus características. Indica que el político tiene tres principales



funciones a saber: la persuasiva, informativa y expresiva. En cuanto a la persuasiva, se puede decir que el discurso político se encuentra relacionado con el poder, que supone una relación binaria de dominación de uno a otro. Así el discurso estratégico expresa o manifiesta la configuración ideológica de quien lo constituye, además que dicho discurso debe ser comunicado o informado –característica informativa- a sus destinatarios; para entonces lograr la función persuasiva o de dominación, con la finalidad de lograr un propósito previamente establecido. A través del discurso estratégico es posible identificar la relación que existe entre uno o varios individuos sociales y el poder, para influir en los sujetos de la realidad.

Con lo anterior, es posible sostener la idea de que el discurso, en cualquier ámbito, pero en particular en el organizacional que es el de interés para el presente estudio, se trata no solo de un evento comunicativo de la organización hacia sus grupos de interés, sino que este tiene las propiedades de objetivar la ideología de quienes lo constituyen, para lo que se hace necesario difundirlo o comunicarlo a dichos grupos, con la intención de persuadirlos para generar en estos una acción, o por lo menos la configuración de una imagen que la organización desea que se tenga de ella.

La teoría del discurso de mayor influencia es la de Michel Foucault, pues “planteó que los distintos discursos crean marcos que estructuran la vida social, a través de los cuales se ejerce el poder” (Giddens y Sutton, 2014:18). Lo que permite plantear, que los discursos estratégicos del marketing, utilizados por cualquier organización, son mecanismos a través de los cuales pueden ejercer poder en los grupo sociales de su interés.

### **3.5. Historia tradicional del marketing**

El marketing es una disciplina de estudio que tiene un inicio identificado y que ha ido evolucionando a lo largo del tiempo adaptándose a las nuevas condiciones del entorno, de tal manera que su concepción, uso y aplicación han ido desarrollándose o cambiando conforme el paso del tiempo, hasta llegar a lo que se conoce como el marketing 3.0 en tanto última tendencia de esta disciplina. Por tal motivo, se presenta cómo se ha desarrollado esta disciplina desde su inicio hasta la actualidad.

El marketing es una disciplina que en el mundo actual especialmente las organizaciones con fines de lucro la utilizan frecuentemente con la finalidad de prosperar financieramente. Sin embargo, a pesar de que se trata de una disciplina actual sus antecedentes históricos se encuentran en la evolución de la sociedad en función de los modos de producción. De acuerdo con Marx (1985), los modos de producción que han existido en la historia económica del hombre son los precapitalistas y el capitalista. En los primeros se encuentran el comunismo primitivo, la sociedad asiática, la ciudad antigua y la sociedad feudal.

El comunismo primitivo de la sociedad tribal, de acuerdo con Marx (1985) se trata de una etapa del desarrollo de las formaciones económico-sociales, en las que existía un estado de subdesarrollo de la producción. En esta fase, los seres humanos eran nómadas y subsistían a través de la recolección de alimentos, de la caza de animales y la pesca, lo cual no les permitía generar excedentes. Es decir, era una sociedad basada en el autoabastecimiento, por lo tanto, sus relaciones sociales eran de tipo comunitario y la forma de propiedad era comunal. Cuando el

hombre comienza a dedicarse a la agricultura y a la cría de ganado –aunque todavía cazaba-, e inicia a volverse sedentario, en la medida en que mejora sus técnicas de producción de alimentos, apareciendo así colonias humanas más estables, empezando a generar el intercambio de productos entre poblaciones cercanas.

El modo asiático de producción aparece como una forma de evolución y de disolución de las comunidades primitivas, ligadas a nuevas formas de producción como la agricultura sedentaria, la intensificación de la ganadería y el uso de los metales y se desarrolla el comercio. Este modo de producción también denominado régimen despótico tributario que se desarrolla en regiones de Asia y África, en el que existe un soberano denominado déspota, existe explotación colectiva, pues una comunidad explota colectivamente a otra comunidad, surgen las clases sociales -la opresora y la oprimida-. Marx llamó también a este modo de producción como esclavitud general, porque no hay dependencia personal, es decir, existe la libertad personal del individuo (Marx, 1968).

La siguiente etapa, es la sociedad antigua o clásica. Su característica principal fue que se trataba de un sistema esclavista de producción. Marx (1985) entiende por sociedad antigua a Grecia y Roma. En esta época existe un fuerte desarrollo del comercio, se hace una diferenciación entre la sociedad urbana y rural y el poder se encuentra en la primera. Las clases sociales fundamentales son la de los ciudadanos y los esclavos. La organización social es militar y la propiedad de la tierra se obtiene con la guerra. El grado de explotación se sistematiza, amplía y agrava.

Posteriormente, surge la sociedad feudal derivado del debilitamiento y caída del imperio Romano, lo cual provocó la liberación de muchos esclavos. Se trata de un sistema social, político y económico que se basaba en la constitución del feudo y el señorío. Socialmente estaba conformado por clérigo, guerreros y trabajadores.

Los señores feudales gestionaban la tierra para el rey que les entregó y los campesinos se ocupaba de la agricultura en los feudos y a cambio obtenían el derecho a un pedazo de tierra para vivir y también recibían la protección de señor feudal ante el peligro de pueblos bárbaros. Los feudos producían todo lo que necesitaban y en una primera etapa de desarrolló era bajo el nivel de intercambio entre las ciudades cercanas, posteriormente se desarrolló (Huberman, 1995).

El capitalismo es el modo de producción que sucedió al feudalismo. Su emergencia y posterior desarrollo fue consecuencia y a su vez causa de la aparición de dos nuevas clases sociales: la burguesía y el proletariado. El triunfo de la burguesía sobre la nobleza supuso el final de una época (el Antiguo Régimen) caracterizada por el poder de las monarquías absolutas, los privilegios de la nobleza y el clero que tenían la propiedad de la tierra, la intervención del Estado en las manufacturas y el proteccionismo comercial. El triunfo de la revolución burguesa supuso la instauración de un nuevo orden social, político y económico, la aparición del Estado democrático de derecho, en el que las servidumbres y privilegios del Antiguo Régimen fueron abolidos. Se proclama asimismo la no injerencia del Estado en los asuntos económicos. En tanto sistema económico defiende la propiedad privada de los factores de producción, la mínima intervención del estado en la economía y la

libertad de precios como forma de conseguir la asignación óptima de los recursos escasos (Monjarás-Ruiz, 1983).

La definición marxista del modo de producción capitalista se centra en el establecimiento de unas relaciones de producción basadas socialmente en la existencia de proletarios que no poseen medios de producción ya que pertenecen a los capitalistas, con los que realizan un contrato de trabajo, mediante el cual venden su fuerza de trabajo, que es la única propiedad que tienen, a cambio de un salario, como única manera de conseguir los medios necesarios para su subsistencia. Es el capitalista el que organiza la producción, que en su aspecto técnico está determinada por un nivel de desarrollo económico propio de la época industrial, en que el capital ha adquirido el predominio sobre la tierra, que era la fuerza productiva dominante en los modos de producción anteriores (esclavismo y feudalismo). La clave de la concepción marxista del capitalismo está en los conceptos de alienación (el hecho de que el proceso y el producto del trabajo devienen ajenos al trabajador); y de plusvalía, o sea, el valor incorporado por el trabajador asalariado al producto que excede en al valor que representa el salario (teoría del valor-trabajo) (Marx, 1847). En esa diferencia de valor estriba para Marx el beneficio del capitalista, puesto que es éste el que realiza el valor de lo producido mediante la venta en el mercado, que genera un precio que ha de ser superior al costo de producción si es que la actividad económica ha sido exitosa.

De tal manera que, el rol primordial es llevado a cabo por el empresario capitalista que es el individuo capaz de asumir riesgos introduciendo la innovación en los

procesos de producción, de gestión o de comercialización. Es decir que el empresario es el actor principal del sistema capitalista, es quien le da vigor introduciendo los cambios que son propios del capitalismo, pues éste es intrínsecamente dinámico, como tal, se justifica entonces que el empresario obtenga ganancias (Schumpeter, 1942).

Derivado justamente de este modo de producción, para que los capitalistas obtengan los beneficios económicos buscados, se realizan intercambios comerciales. Bajo esta consideración y contexto económico-social es que el marketing surge como una herramienta que permite organizar el intercambio voluntario y competitivo (Lambin, 1955), pues en este sistema, de libre intercambio, son los empresarios quienes deciden qué producir y las personas –consumidores- qué comprar.

Enmarcado el contexto entonces siguen las preguntas ¿cuál es el origen del marketing? ¿Cómo ha evolucionado? Para ello, diversos autores como Bartels (1951), Munuera (1992), Kerin (1996) así como Wilkie y More (1999) han hecho un análisis sobre esta pregunta y han realizado sus propias propuestas en función de la identificación de fases, etapas o eras. De manera y bajo la misma idea, se han identificado cuatro periodos marcados por los principales aportes en lo que respecta evidentemente al marketing. Es así, que se proponen el primero periodo conformado por tres fases –de identificación, preconceptual y conceptual- ubicado entre los años 1900 y 1930; el segundo periodo se le ha denominado ampliación del concepto (de 1961 a 1985) ya que es en este tiempo que se agregan elementos que no se tenían

considerados en la primera concepción; el tercero, llamado especialización (de 1983-2004) una vez determinados los alcances y actividades del marketing este empieza a concentrarse en el desarrollo de nuevas formas; por último se presenta el periodo contemporáneo que como su nombre lo indica en él se abordan las corrientes del marketing que surgen entre los años 2005 a la fecha, siendo dos las más representativas.

De esta manera, en el período preconceptual no existen definiciones formales del marketing pero se gestan sus primeras manifestaciones. Esta etapa siguiendo a Munuera (1992) puede diferenciarse a su vez por tres fases. Para efectos del presente trabajo se definen como la identificación (de 1900 a 1920), la preconceptual (de 1921 a 1930) y la conceptual (de 1931 a 1960). Esto puede observarse en la tabla 2.

En la fase de identificación, de acuerdo con Bartels (1951), la primera expresión de marketing fue un curso impartido en el año de 1902 por Edgar D. Jones, profesor de la universidad de Michigan, el cual se titulaba "The distributive and Regulative Industries of the U.S.", el curso abordaba la problemática de la distribución de los bienes. Sin embargo, Jones no es el único pionero del marketing, pues posteriormente otras universidades comenzaron a ofrecer sus propios cursos de distribución, publicidad, el arte de vender y temas relacionados. Es así, que existen otros precursores como Simon Litman, George M. Fisk, James E. Hagerty y Ralph Star Butler, que aunque fundadores, sobresalen por sus aportes al desarrollo del marketing como campo de estudio. Litman ofreció en 1903 un curso denominado

“Technique of Trade and Commerce: A study of the organization and institutions of commerce; commercial forms and practices”.

**Tabla 2. Evolución del marketing y sus aportes**

Periodos	Fase	Años	Principales aportes
<b>Primer periodo</b>	Fase de identificación	1900-1920	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se ubican a las primeras manifestaciones del marketing como cursos (Jones, Litman, Fisk Hagerty, Butler).</li> </ul>
	Fase preconceptual	1921-1930	<ul style="list-style-type: none"> <li>Publicación del libro Market analysis, its principles and methods (White)</li> </ul>
	Fase conceptual	1931-1960	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aparece el American Marketing Journal (1934)</li> <li>National Association of Marketing Teachers aportó la primera definición de marketing (1935)</li> <li>Aparece la American Marketing Association –AMA- (1937) y se comienza a generar conocimientos específicos sobre marketing (1952).</li> <li>Definen las funciones del marketing (Clark y Clark, 1942).</li> </ul>
<b>Segundo periodo</b>	Ampliación del concepto	1961-1985	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se comienza a hablar de satisfacer a los consumidores y alcanzar los objetivos de las empresas (McCarthy, 1964)</li> <li>Se introduce el concepto del marketing mix (4 P's) (McCarthy, 1964).</li> <li>Se comienza a formular el debate sobre el alcance del marketing (¿aplicación empresarial únicamente?) (Universidad de Ohio, 1965).</li> <li>Se acuña el término marketing social (Kotler y Zaltman , 1971).</li> <li>Se definen los alcances del marketing, puede aplicarse a cualquier organización (Kotler, 1972)</li> <li>La AMA propone un nuevo concepto de marketing (1985).</li> </ul>
<b>Tercer periodo</b>	Especialización	1983-2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>Marketing relacional (Berry, 1983)</li> <li>Marketing de servicios (Bitner, 1995)</li> <li>E-marketing (Kotler y Armstrong, 2003).</li> <li>La AMA propone una nueva definición (función organizacional, valor, grupos de interés) (2004).</li> </ul>
<b>Cuarto periodo</b>	Contemporánea	2005 a la fecha	<ul style="list-style-type: none"> <li>Marketing holístico</li> <li>Marketing 3.0</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, 2017.

En el mismo año, Fisk introdujo por primera vez el estudio del marketing en la Universidad de Illinois; Hagerty dictó el que sería el primer curso de marketing de la universidad del estado de Ohio en 1905 titulado “The distribution of products”. Por su parte, Butler fue el primero en reunir por primera vez de manera integrada todos



los temas que se manejaban anteriormente de manera suelta como contabilidad, venta al detalle, venta personal, publicidad y derecho comercial entre otros, en un curso denominado “Marketing methods”, debido a que este curso fue ofrecido por la Universidad de Wisconsin, Butler es considerado como el pionero del marketing. Es en 1914 que Butler propone una definición de marketing considerándolo como una combinación de factores, un trabajo que implicaba coordinación, planificación y administración de las relaciones que debe considerar un distribuidor antes de realizar sus campañas. Un año después, Shaw publica el primer libro de marketing “Some problems in market distribution”, en este ejemplar el autor aborda los problemas y oportunidades en la distribución de los productos, y dada dicha problemática considera que se requiere una orientación diferente a la dominante en ese momento la cual se encontraba centrada en la producción. Las actividades que primordialmente se realizaban en marketing eran las de ventas y de distribución.

En la siguiente fase, la preconceptual, ubicada entre los años 1921 y 1930, se consideraba al marketing como las actividades que debían realizarse para facilitar el intercambio o transferencia de bienes, en las que se incluía la distribución física para lograr que el bien producido llegara a los usuarios o compradores. Según García (1980), en esta época comienza la investigación de mercados, pues White en 1921 publica el libro “Market analysis, its principles and methods”. Posteriormente con la crisis económica de 1929 –la Gran Depresión-, evoluciona o cambia la orientación del marketing: de la producción hacia las ventas.

Dos eventos ocurridos en esta época –fase conceptual ubicada entre los años 1931 y 1960- marcaron el curso del marketing, pues en 1934 aparece el American Marketing Journal, que en 1936 se transformó en el Journal of Marketing (JM). En 1935 la National Association of Marketing Teachers (NAT), aportó la primera definición de marketing y lo concebían como "aquellas actividades comerciales que intervienen en el flujo de bienes y servicios desde la producción hasta el consumo" (AMA, 1937). Posteriormente en 1937 se fusionan la American Marketing Society y la National Association of Marketing Teachers para crear la "American Marketing Association" (AMA) con el fin de promover el estudio científico del marketing (AMA, 1988).

Pero no sólo la aparición de una revista y una asociación fueron lo único relevante. También es en esta fase que por primera vez se definen las funciones del marketing y ya no sólo son consideradas las actividades de distribución y logística sino ya se agregan otras nuevas. En 1942, Clark y Clark consideraron tres funciones principales. Una llamada funciones de intercambio entre las que se encontraban actividades como la creación de demanda, persuasión de los clientes y la negociación de los contratos de compra. Otra de las funciones era la de distribución física en la que se incluía el transporte, almacenamiento, conservación y gestión de existencias. Por último, las llamadas otras funciones, entre las que se encontraban el financiamiento, la gestión de riesgos y la recolección de información sobre el mercado (Munuera, 1992). Aunado a ello, y derivado de la creación de la JM, surge la inquietud por generar conocimiento científico sobre marketing, por lo que en 1945

Converse publica el artículo “The development of the Science of Marketing- An exploratory survey”. En 1948, la AMA adopta formalmente la definición del NAT.

Ya con la propuesta de Clark y Clark respecto a las funciones del marketing, comienza a percibirse como algo más complejo que solo la distribución de productos. Esto llevó a Vaile, Grether y Cox (1952) a opinar que el marketing es una actividad que es capaz de averiguar necesidades y posteriormente satisfacerlas. Con esta postura comienzan los debates acerca del marketing, y no solo sobre el concepto sino sobre su relación con otras disciplinas. Maynard y Beckman (1952) son los primeros investigadores que comienzan a formular un cuerpo de conocimientos específicos de marketing al que consideran como todas las actividades empresariales necesarias para transferir la propiedad de los bienes y servicios incluyendo la distribución física. Aunado a ello, en 1960 la AMA revisó nuevamente la definición adoptada en 1948 decidiendo no cambiarla. Sin embargo, el aporte que hubo en este periodo fue considerar adicionalmente las actividades de investigación de mercados, estudios del consumidor y la publicidad.

En el período de ampliación del concepto, Jerome McCarthy en 1964 propone una definición de marketing en el que se encuentran elementos que no se consideraban en la definición de la AMA, pues el autor lo concibe como “el resultado de la actividad de las empresas que dirige el flujo de bienes y servicios desde el productor hasta el consumidor o usuario, con la pretensión de satisfacer a los consumidores y permitir alcanzar los objetivos de las empresas (McCarthy y William, 1997:36). Además de lo novedoso de la definición, McCarthy aportó la noción del marketing

mix como la conocemos hoy en día, aunque no fue él el primero en utilizar este término, fueron Kelly y Lazer (1958) los que lo construyeron, su propuesta estaba constituida por tres dimensiones, considerando los precios en el producto y una mezcla de servicio. La propuesta de McCarthy contempla las cuatro variables ya conocidas: producto, precio, plaza y promoción, las cuales son factores controlables que deben ser gestionados dentro de un ambiente de factores incontrolables en los que se incluye el entorno cultural, social, político y jurídico (Silverman, 1995). Luego, en 1965, se propone una nueva definición, cuya importancia radica en la transición de solo actividades a un proceso además social. Es la Universidad de Ohio que define al marketing como “el proceso por el cual una sociedad prevé, amplía o satisface la estructura de la demanda de bienes y servicios económicos, a través de la concepción, la promoción, el intercambio y la distribución física de bienes y servicios” (Marketing Staff of the Ohio State University, 1965:43). El concepto sigue evolucionando así como la práctica, por lo que considerando la importancia de las variables del marketing mix, y del concepto de McCarthy, Stanton en 1969 propone su propia definición “un sistema de actividades empresariales encaminado a planificar, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfacen necesidades de los consumidores actuales o potenciales” (Stanton y Frutrell, 1987:52). Como consecuencia de la concepción de marketing propuesta por la Universidad de Ohio comienza a gestarse la discusión en torno a los límites del marketing pues se concibió originalmente en él y para el ámbito empresarial, pero con la postura de la Universidad de Ohio se muestran los primeros indicios a considerar también a las organizaciones sin fines de lucro. Uno de los defensores sobre una visión y aplicación ampliada del concepto fue Kotler y Levy (1969), pues

asumían que también las organizaciones no lucrativas tenían clientes o consumidores, y que por lo tanto utilizaban las variables del marketing mix. La formalización de esta idea se materializa con la publicación de un número del Journal of Marketing en 1971 (el volumen 35) dedicado al papel del marketing e el cambio social. En este número Kotler y Zaltman (1971:5) fueron los primeros en acuñar y hablar sobre el marketing social definiéndolo como “definido como el diseño, implementación, y control de programas pensados para influir en la aceptación de ideas sociales e implicando consideraciones de planificación de producto, precio, comunicación, distribución, e investigación de marketing”. Así mismo, con el objetivo de esclarecer el término de marketing en su publicación “A generic concept of marketing” determina cuatro axiomas: “[El primer axioma indica que] el marketing implica dos o más unidades sociales cada una con uno o más actores humanos. [El segundo, establece que] al menos una de las unidades sociales busca una respuesta específica de otra u otras en relación a algún objeto social. [El tercero], sostiene que la probabilidad que el mercado produzca la respuesta deseada no es fija. [El último y cuarto indica que] el marketing es el intento de producir la respuesta deseada creando y ofreciendo valores al mercado” (Kotler, 1972:49-50). En esta publicación su preocupación era la de aclarar si el marketing solo corresponde al ámbito empresarial o a todas las organizaciones que en su quehacer o actividad se relacione con clientes u otros públicos. Para ello, establece tres “consciousness”. Los tres parten de la idea del marketing son las transacciones del mercado. De manera particular, el primero, determina que el “marketing sostiene que la idea central sobre el marketing son las transacciones de mercado, y por lo tanto... se aplica a los compradores, vendedores, y a los

productos y servicios comerciales. Como consecuencia de ello, existe una relación entre la organización y el cliente, y por lo tanto el marketing se aplica en cualquier organización que puede reconocer un grupo llamados clientes –segundo consciousness-. De lo que se deriva entonces que el marketing se aplica a cualquier unidad social que buscan intercambiar valores con otras unidades sociales –tercer consciousness-. (Kotler, 1972).

En este mismo orden de ideas, y ya reconocido el alcance del marketing no solo bajo la idea de rebasar las fronteras de lo empresarial, sino también en el sentido de considerar que no solo se trata del intercambio de bienes, se reconoce que puede modificar e influenciar su entorno, en el que se consideran principalmente a los clientes ya sean personas u otras organizaciones, por lo tanto se considera una corriente de marketing estratégico, que puede adherirse a la estrategia corporativa (Vázquez, 1986).

En 1985, la AMA vuelve a revisar el concepto y determinan cambios que se ven reflejados en la definición propuesta y aceptada en ese año “el proceso de planificación y ejecución de la concepción, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales” (AMA, 1985).

Después de definir los límites del marketing así como de establecer definiciones formales y aceptadas, y establecido su alcance que derivó en el inicio de nuevos enfoques, como el propuesto por Kotler y Zaltman, en el período de especialización,

se muestra justamente que también como parte de la evolución del marketing surgieron otras perspectivas como el marketing relacional, el marketing de servicios y el e-marketing aunado a la actualización que realizó la AMA en el año 2004 al concepto de marketing.

El marketing relacional o de relaciones es una propuesta gestada por Berry en 1983, y en realidad enmarcada desde la postura del marketing de servicios. Bajo esa mirada, el autor describe que el marketing relacional “consiste en atraer, mantener, y en las organizaciones multiservicios intensificar las relaciones con el cliente (Berry, 1983:25). Por su parte, Morgan y Hunt (1994) lo definen como “las actividades de marketing dirigidas al establecimiento, desarrollo y mantenimiento de intercambios relacionales exitosos”. Evidentemente la importancia de este concepto radica en las relaciones, debido a que se detecta que con la postura del marketing transaccional estaba enfocado justamente a buscar a través del marketing mix atraer a un cliente para realizar un intercambio. Sin embargo, dado un entorno competitivo el cliente se ha convertido en el elemento más escaso (Barroso y Martín, 1999), y debido a que a largo plazo los costos de estar buscando clientes nuevos de manera constante era muy elevado, surge la idea de sustituir el pensamiento de realizar solo transacciones con los clientes, por lo tanto se considera que podría resultar no solo menos costoso sino más redituable o conveniente, conservar a los clientes a través del establecimiento de relaciones a largo plazo con él, en lugar de solo captarlos.

Un enfoque que resulta también importante es el marketing de servicios, el cual surge debido a que se considera que el tratamiento de las actividades de

comercialización de estos no es la misma que la realizada para los productos. Esto ya que al ser los servicios intangibles –entre otras características-, la base son las relaciones, entre la organización y sus clientes, por lo que el fundamento para el mantenimiento de estas relaciones de servicio es el cumplimiento de las promesas hechas a los clientes (Grönroos, 1994). Es así que, Bitner (1995) propone un tratamiento especial para los servicios, el cual radica en la idea de que las promesas deben hacerse (making promises), habilitarse (enabling promises) y mantenerse (keeping promises). Para lograr la primera sugiere el uso del marketing externo; para la segunda la utilización del marketing interno; y la tercera puede lograrse a través del marketing interactivo. El marketing externo es la forma tradicional de marketing en el sentido de la organización hacia el cliente. El marketing interno se basa en el que se dirige “a los empleados y otras partes interesadas” (Berry, 1995:236), pues se parte del hecho de que los empleados o trabajadores son quienes producen el servicio, de tal manera que con este marketing se busca desarrollar en los empleados las destrezas y habilidades para que puedan producir el servicio de manera adecuada y congruente con la promesa ofrecida. En lo que respecta al marketing interactivo, se sugiere su uso pues los servicios se producen y se consumen en el momento que el cliente interactúa con la organización, resulta un elemento crucial para mantener las promesas.

Por otro lado se encuentra el marketing digital o también conocido como e-marketing que se trata de la presencia del internet en el marketing, entre los primeros autores en reconocer que el desarrollo tecnológico y las TIC's influenciarían al marketing se encuentra Kotler (2000), quien además precisa la aparición de un mercado digital o



electrónico (Rayport y Sviokla, 1995). Dada la llegada y masificación de las TIC's, las formas de comercialización se adaptan surgiendo así el e-commerce y por tanto el e-marketing, este último es concebido como el lado de la venta electrónica del comercio electrónico: lo que hace una empresa para dar a conocer, promover y vender productos y servicios por internet (Kotler y Armstrong, 2003).

En este periodo fue tan trascendente la postura del establecimiento y gestión de las relaciones a largo plazo con los clientes, que la AMA en el 2004 anunció una nueva definición de marketing, en la que se incluyen ya la gestión de las relaciones con los clientes y otros grupos de interés de la organización, además del concepto de valor. De manera tal que la definición propuesta es: “una función organizacional y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y para la gestión de relaciones con los clientes de manera que beneficien a la organización y sus grupos de interés”. En esta perspectiva la creación de valor sustituye la satisfacción, y los grupos de interés son sustituidos por los individuos y las organizaciones.

El último y cuarto periodo -contemporáneo, corresponde del año 2005 a la fecha - 2015-. Se ubican dos propuestas, la del marketing holístico y el marketing 3.0. El concepto de marketing holístico sugiere que la empresa de negocios del siglo XXI necesita un nuevo conjunto de creencias y prácticas hacia la operación de negocios que sea más completa y coherente que la aplicación tradicional del concepto de marketing. Por tanto, esta perspectiva se concibe como el “desarrollo, diseño e implementación de programas de marketing, procesos y actividades que reconoce

su amplitud y las interdependencias”, se trata de una filosofía de gestión en la que reconoce que “todo importa”, por lo tanto sugiere una perspectiva de integración para lograr la mejor solución (Kotler y Keller, 2012:17). Basado en la premisa anterior, el marketing holístico es una estrategia que combina todas las funciones de marketing en un proceso lógico: reconocimiento de las necesidades, la satisfacción de deseos y demandas, mientras que la entrega consistente en una propuesta de valor única. Se integra o compone por el marketing interno, el marketing integrado, el marketing de relaciones y el rendimiento del marketing. El primero, -como se describió en el apartado de marketing de servicios-, tiene por objetivo contratar, capacitar y motivar a los empleados adecuados para que atiendan apropiadamente a los clientes, además de que su intención es permear esta orientación a todos los integrantes de la organización para que las actividades de cada área estén en sintonía con esta postura. Respecto al marketing integrado, se enfoca hacia las comunicaciones integradas de marketing, la selección rentable de los canales de distribución y desarrollo integrado de productos y servicios dentro del ámbito de aplicación, la demanda y los desafíos de los mercados nacionales e internacionales (Kotler y Keller, 2012). En tanto, el marketing de relaciones busca formar una red de marketing, conformada por la organización y los grupos de interés –en los que se incluye no solo a los clientes, sino también a proveedores, distribuidores, empleados, entre otros-, de manera tal que cada integrante de la red obtenga un beneficio. Según Kotler y Keller (2012), el rendimiento del marketing es un elemento incorporado a su propuesta pues este requiere que sean entendidos los resultados tanto financieros como no financieros de la organización. Esto pues no es suficiente una interpretación en términos cuantitativos sino que, se requiere

de entender también “los efectos legales, éticos, sociales y ambientales de las actividades y programas de marketing” (Kotler y Keller, 2012: 22). Por tanto, la visión del rendimiento de marketing se compone a su vez de dos elementos, la responsabilidad financiera que considera las métricas del marketing y medidas financieras; y el marketing de responsabilidad social, reconoce que:

“Los efectos del marketing se extienden más allá de la empresa y del cliente hacia la sociedad como un todo”... La tarea de la organización es determinar las necesidades, deseos e intereses de los mercados meta y satisfacerlas con mayor eficacia y eficiencia que los competidores mientras conservan o mejoran el bienestar a largo plazo de los consumidores y la sociedad (Kotler y Keller, 2012: 22).

Entre las acciones que los autores indican como ejemplos del marketing de responsabilidad social se encuentran el marketing corporativo social -apoyo a las campañas de cambio de conducta-, el marketing con causa -promueve asuntos sociales a través de esfuerzos como patrocinios, publicidad, etc. -, filantropía corporativa -como ayudar con tiempo o dinero a organizaciones no lucrativas, prácticas socialmente responsables –en México la conocemos como Responsabilidad Social Empresarial-, entre otras.

### **3.6. Representación del discurso estratégico del marketing 3.0**

En el capítulo sobre el análisis genealógico de Foucault, se estableció que la estructuración de dicho análisis se conforma por tres estadios o niveles, siendo el

primero la representación de los discursos de los saberes formales, y para atender tanto al primer objetivo como pregunta de investigación, en este apartado se plantea la representación del discurso estratégico del marketing 3.0, con la finalidad de que en el capítulo donde se aborda el estudio de caso, puedan identificarse a nivel empírico los elementos o principios del marketing 3.0 que está aplicando el sujeto de estudio.

La tendencia actual y más reciente sobre el pensamiento del marketing es la llamada 3.0, que es el resultado de la colaboración de Kotler con los pensadores orientales Hermanwan Kartajaya e Iwan Setiawan. Esta unión de ideas se debe a la creciente importancia de los mercados de Asia y los desafíos de la comercialización en dicho mercado (Dhotre, 2014), así como el resultado de que el marketing pueda adaptarse a los constantes cambios en el entorno.

De acuerdo con Singh (2012), este marketing surge como resultado de tres fuerzas principales: la edad de participación, la era de la globalización y la paradoja de la época de la sociedad creativa.

“La edad de la participación y el marketing de colaboración están relacionados con la aparición de la nueva tecnología de ondas que permite la conectividad e interactividad, ha permitido no sólo a los individuos sino también a los accionistas, los empleados y contactos de negocio de una organización colaborar y conectarse, lo cual juega un papel importante en el marketing 3.0. La época de la globalización y marketing cultural pone el

acento en los aspectos culturales y de la comunidad y la necesidad de las organizaciones para abordar estas cuestiones. La edad de la sociedad creativa y el marketing del espíritu humano se explica que se ha producido el surgimiento de la sociedad creativa en los últimos tiempos pues las personas se esfuerzan por alcanzar la autorrealización de acuerdo a la pirámide de necesidades explicada por Abraham Maslow. Estas personas creativas piensan más allá del materialismo y se centran en la satisfacción de sus necesidades espirituales. Y las organizaciones están cambiando sus perspectivas en la manera similar con su motivo principal es contribuir al bienestar humano” (Singh, 2012, 80).

Kotler, Kartajaya y Setiawan (2010, pp. 49-50) sostiene que el marketing 3.0 “consiste en definir claramente [la identidad de la empresa-organización], fortalecerla con una única integridad para construir una imagen de marca fuerte. También consiste en el marketing de significado integrado en la misión, la visión y los valores de la empresa... [Por lo que la intención] es elevar el status del marketing a un nivel superior: el de un factor fundamental en el diseño del futuro estratégico de cualquier compañía. El marketing debería considerarse como la mayor esperanza de una empresa para recuperar la confianza de los consumidores”.

Aunado a ello, el papel del cliente o consumidor toma otro sentido, pues en esta fase o tendencia del marketing “las empresas tienen que dirigirse a sus consumidores como seres humanos integrales y completos” (Kotler, Kartajaya y Setiawan, 2010, 37). [Por tanto], las empresas tienen que dirigirse a los

consumidores como seres humanos con mente, corazón y alma” (Kotler, Kartajaya y Setiawan, 2010, 38).

Se trata del marketing de valores, pues según Kotler, Kartajaya y Setiawan, (2010, 43) “en la paradoja de la globalización, la inquietud y deseo genéricos de los consumidores es convertir la sociedad y el mundo en general en un lugar mejor... en el que vivir”. Para ello, las empresas que quieren trascender deberán compartir esta visión con los consumidores y esforzarse por marcar la diferencia. De tal manera que, el marketing 3.0 es la nueva era del marketing en el que las empresas deben trabajar por el bienestar general de la sociedad.

### **3.6.1. Historia tradicional del discurso estratégico del marketing 3.0**

Este apartado se desarrolla con base en lo expuesto por Kotler, Kartajaya y Setiawan (2010), en su libro Marketing 3.0, en el que describen las fases del marketing, el marketing 3.0, su surgimiento, así como sus estrategias y aplicación.

#### **3.6.1.1. Fases del marketing**

Es una realidad que el mundo se encuentra experimentando constantes y rápidos cambios en su entorno, como lo son de tipo económico, climático y tecnológico. En los primeros es posible ubicar a las crisis económicas que tienen como consecuencia el incremento en los niveles de pobreza y desempleo, por lo que los países en su mayoría han tenido que implementar políticas públicas que les permitan recuperar la confianza y crecimiento económico. En lo que respecta al cambio climático, en buena medida se ocasiona por el incremento en la

contaminación del ambiente, por lo que una medida que deben establecer los países es la limitación de las emisiones de dióxido de carbono, lo que es una obligación adicional para los empresarios. La tecnología ha sustituido al mundo mecánico por el digital, es decir, por Internet, las computadoras, los teléfonos móviles –que conocemos coloquialmente como celulares-, y los medios sociales –medios de comunicación-, estos instrumentos o herramientas digitales influyen en el comportamiento de las empresas y los consumidores.

Estos cambios, hicieron necesario replantear el marketing, disciplina considerada como el equilibrio para la macroeconomía, pues cuando se presentan cambios macroeconómicos, también hay modificaciones en el comportamiento de los consumidores lo que por ende implica transformaciones en el marketing. Tan es así, que durante los últimos sesenta años, el marketing ha cambiado su enfoque centrada en el producto (marketing 1.0) a una orientación hacia el consumidor (marketing 2.0) y actualmente se dirige a asuntos que son de interés para la humanidad, reconciliando la rentabilidad con la responsabilidad corporativa, que recibe el nombre de marketing 3.0, el cual se basa en la siguiente idea:

“No concebimos a una empresa como un operador aislado y autosuficiente en un mundo competitivo, sino como una entidad que opera dentro de una red fiel de colaboradores: empleados, distribuidores, representantes y proveedores. Si la empresa elige a sus colaboradores de esa red cuidadosamente, sus objetivos coinciden y la retribución es equitativa y motivadora. La empresa, junto con esos colaboradores, se convertirá en un competidor poderoso. Para lograr

que esto sea así, la compañía debe compartir su misión, visión y valores con los miembros de su equipo de manera que todos persigan al unísono esos objetivos” (Kotler, Kartajaya y Setiawan, 2010:14).

Se le llama marketing 3.0, debido a que los autores consideran que el marketing ha evolucionado en tres fases: Marketing 1.0, Marketing 2.0 y –la nueva propuesta- Marketing 3.0. Sin embargo, esta evolución no implica que todas las empresas utilicen la última tendencia, de tal manera que algunas o muchas siguen utilizando el Marketing 1.0 y otras la fase 2.0 y hasta el 2010 se consideraba que muy pocas empezaban a implementar las estrategias de la versión 3.0. El constante cambio o desarrollo de esta disciplina se debe a su respuesta de adaptación ante dichos cambios, por lo tanto, los diferentes conceptos o perspectivas del marketing son el resultado de su continua adaptación a la variable entorno social.

El marketing 1.0 comprende el período desde el inicio del marketing –a principios del siglo XX- hasta la década de 1960, su enfoque se centra en la gestión del producto, debido a que la industria manufacturera era el eje de la economía en Estados Unidos de América (E.U.A.) durante el período de la posguerra y hasta la década de 1970. El marketing, recursos humanos y las finanzas, eran concebidos como las principales funciones de apoyo a la producción, de tal manera que el objetivo primordial del marketing era generar demanda a los productos que se fabricaban. En este período de tiempo es que Neil H. Borden –en la década de 1950, crea el concepto de marketing mix, y Jerome McCarthy determina las 4 P (Producto, Precio, Plaza y Promoción) en la década de 1960, que en conjunto



establecen la gestión del producto que consiste en crear un producto, establecer su precio, determinar su(s) punto(s) de venta y hacerle promoción. Estas directrices tácticas de la gestión del producto, resultaban actividades suficientes para el contexto de aquella época. Por ello, esta fase del marketing se caracteriza por tener al producto y/o servicio como el centro del sistema, y surge durante la era industrial, cuando se buscaba vender lo que las fábricas podían producir; los productos eran muy básicos y se caracterizaban por estar diseñados para atender a necesidades de un mercado de masas. Se pretendía estandarizar la producción para aplicar economías de escala, para lograr reducción de costos, para vender productos más baratos y pudieran ser comprados por una mayor cantidad de personas. Un ejemplo emblemático, en los Estados Unidos de América, sobre esta fase del marketing, es el automóvil Modelo T de Henry Ford, quien decía que *cualquier cliente puede tener un coche pintado de cualquier color, siempre y cuando sea negro*.

La siguiente fase, llamada Marketing 2.0, comprende las décadas de 1970 y 1980. El paso del marketing 1.0 al 2.0, se debe principalmente a dos eventos importantes. El primero, la crisis del petróleo en E.U.A. en la década de 1970, la cual creó incertidumbre en el ámbito económico -hasta la década de 1980- debido a que el crecimiento económico se trasladó a los países del continente asiático. El nuevo entorno que se propició, hizo que las 4 P's no fueran suficientes para generar demanda, situación que exigió que los profesionales del marketing buscar nuevas ideas que les ayudaran a crear demanda. Como respuesta, modificaron el marketing mix y agregaron nuevas P, Boom y Bitner en 1981 incluyeron Personas, Proceso, Pruebas físicas mientras que Philip Kotler en 1984 agrega Poder político y Público;

también se percataron que resultaba necesario sustituir al producto como el centro de las actividades del marketing, de tal manera que determinaron que el consumidor tendría que ser el nuevo foco de atención, en tanto que existe mayor dificultad para generar demanda debido a las condiciones económicas del entorno aunado a que los consumidores están más informados y tienen más opciones de compra. Así, en esta fase se da inicio a la disciplina de gestión del consumidor, en la que se llevan a cabo la segmentación, definición de un público objetivo y el posicionamiento, es decir, que las actividades de marketing se dirigen a la mente del consumidor, sin embargo, aún se hace a un nivel táctico.

El segundo evento, es el punto de inflexión en la globalización -y también para el marketing- en 1989, debido a que las computadoras personales comenzaban a venderse masivamente y al surgimiento de Internet a principios de la década de 1990, con lo que de manera complementaria comenzó a existir la interconexión, propiciando una mayor interacción entre las personas y la difusión de información compartida, es decir, la información ya no era un bien escaso o de unos cuantos; en el caso del marketing esta situación propició consumidores interconectados y bien informados o al menos con un mayor acceso a la información. Este evento propició que fuera necesario ampliar el concepto del marketing, pues tampoco resultó suficiente enfocarse al consumidor en términos de segmentación de mercado y posicionamiento, había que enfocarse en su parte emotiva, en su corazón, creando conceptos como el marketing emocional, marketing de experiencias o valor de marca, y comenzando así durante los años noventa y la

primera década del siglo XXI con la disciplina gestión de marca, es decir, crear una marca en torno a un producto, se sustituye el enfoque táctico por el estratégico.

En resumen, el Marketing 2.0 surge en la era de la información, fundada en las tecnologías de la información, y se orienta hacia el consumidor. Existe mayor competencia por lo tanto los clientes o consumidores tienen diferentes opciones de compra. En esta fase, el consumidor es quien define el valor del producto y existen diversas preferencias entre los consumidores, lo que lleva a las empresas a dividir o segmentar su mercado para desarrollar productos específicos para mercados determinados. De esta manera, se establece la idea de que el cliente manda, pues se busca satisfacer sus necesidades y deseos. También existe una tendencia sobre acercarse y posicionarse en la mente y corazón de los consumidores, pero de manera implícita como un objetivo pasivo en las campañas de marketing.

En cuanto al marketing 3.0, comienza en la segunda década del siglo XXI y perdura a la fecha, pues es la fase actual y más reciente. Nuevamente son los cambios en el entorno –como la recesión económica del año 2008, la conciencia de las personas por el cambio climático, los nuevos medios sociales, la nueva era tecnológica y la globalización- propician que los profesionales del marketing busquen alternativas para adaptarse a él y estar en posibilidades de generar demanda.

Un ejemplo reciente de estos cambios fue la crisis financiera de E.U.A. del año 2008, que se presentó en el sector bancario se vio afectada el funcionamiento del resto de la economía a nivel mundial. Al estallar la burbuja financiera y al disminuir

drásticamente los valores del mercado inmobiliario, la sociedad en general empobreció, tanto los pobres como los ricos, provocando cambios en sus tendencias de compra como la disminución de sus gastos y la compra de productos y marcas más baratas, lo cual a su vez impacta en el crecimiento económico de los sectores productivos y de la economía en general de los países.

En este nuevo contexto, las empresas operan en condiciones donde el mercado tiene un nivel de confianza menor, de acuerdo con un análisis realizado por McKinsey & Company durante el periodo comprendido del año 2007 al 2009; también se vio afectado el índice de confianza financiera, ya que la mayoría de los inversionistas estadounidenses tenían credulidad mínima en las grandes empresas en las que les era posible invertir su dinero.

La disminución en la confianza no solo fue hacia las empresas, sino de las empresas hacia los consumidores, es decir, existía desconfianza vertical mutua. Empero, esta confianza se transformó y cambió su orientación de vertical a horizontal –conocida como sistema de confianza del consumidor-, lo que significa que, en el caso de los consumidores experimentan un mayor grado de seguridad con otros consumidores, que con las empresas, lo que explica de alguna manera –al menos en términos de marketing- el auge en el uso de las redes sociales.

El hecho es que existe desconfianza de los consumidores en las prácticas empresariales, en el caso de las prácticas de marketing, esta disciplina en parte se le reconoce como responsable pues se le relaciona con la venta, la persuasión e

incluso manipulación, al exagerar sobre los resultados del uso o consumo de un producto y/o servicio. De tal manera, que se plantea la idea de que si el marketing es el causante de la disminución en la confianza de los consumidores, también puede ser la solución al problema, al ser el proceso de gestión más cercano a ellos y al concientizar a las empresas de que ellas también son consumidoras y de que los consumidores pueden estar usando herramientas de marketing para convencer a otros consumidores.

En esta fase, si bien se tienen que seguir considerando la gestión del producto, la gestión del cliente y la gestión de la marca, también debe considerarse la gestión de la colaboración, ya que los consumidores están más dispuestos a cooperar en el proceso de creación y desarrollo de la marca de los productos que consumen y con los que se identifican.

El marketing 3.0 se orienta a los valores, es decir, se sustituye el trato de las personas como consumidores a percibirlos y tratarlos como seres humanos, con inteligencia, corazón y espíritu. Esta nueva concepción se debe a que los consumidores en tanto seres humanos que viven en un entorno cambiante en el que existen diversos problemas que también los afectan, como los económicos, ambientales y sociales, prefieren comprar productos de empresas que se caractericen por buscar atender necesidades más profundas en asuntos de justicia social, económicos y medioambientales, es decir, buscan empresas que satisfagan sus necesidades no sólo funcionales o emocionales, sino también espirituales. En esta fase la perspectiva es estratégica, en tanto que implica el uso de marketing de

significado, el cual se incorpora en la misión, visión y valores de la empresa, con lo que el marketing 3.0 se convierte en un factor necesario en el diseño estratégico de las compañías.

Existe cierta similitud entre el marketing 2.0 y el 3.0 en el sentido de que ambos se centran en la satisfacción de los consumidores; la diferencia radica en que a través del marketing 3.0 las empresas intentan contribuir con soluciones y resolver problemas de la actual sociedad, persigue ubicar el concepto de marketing en un terreno espiritual, aspiracional y de valores.

Y dado que considera a los consumidores como seres humanos integrales, parte de la premisa de que todas sus necesidades y deseos deben ser atendidos, de tal manera que complementa al marketing emocional con el espiritual.

Así, el elemento diferenciador entre las empresas que aplican el marketing 3.0 son sus valores. En la tabla 3 es posible observar un comparativo entre las tres fases del marketing antes descritas, en elementos como su enfoque, objetivo, fuerzas propulsoras, percepción del mercado por la empresa, concepto fundamental del marketing, directrices, propuestas de valor, interacción con los consumidores, entre otros.

**Tabla 3. Comparación de las fases del marketing**

<b>Características</b>	<b>Marketing 1.0</b>	<b>Marketing 2.0</b>	<b>Marketing 3.0</b>
<b>Enfoque</b>	En el producto	En el consumidor	En los valores
<b>Objetivo</b>	Vender productos	Satisfacer y retener a los consumidores	Hacer de este mundo un mundo mejor
<b>Fuerzas propulsoras</b>	Revolución industrial	Tecnologías de la Información y la globalización	Nueva ola tecnológica
<b>Percepción del mercado por la empresa</b>	Mercado de masas (Necesidades físicas de los consumidores)	Consumidor más inteligente con mente y corazón	Ser humano integral, con mente, corazón y espíritu
<b>Concepto fundamental de marketing</b>	Desarrollo de producto	Diferenciación	Valores
<b>Directrices de marketing corporativas</b>	Especificaciones del producto	Posicionamiento corporativo y del producto. Misión, visión y valores corporativos.	Proposiciones de valor
<b>Propuestas de valor</b>	Funcional	Funcional y emocional	Funcional, emocional y espiritual
<b>Interacción con los consumidores</b>	Transacciones uno a uno	Relaciones uno a uno	Colaboración entre muchos
<b>Definición</b>	Actividad orientada al cierre de la operación, es decir, conseguir una venta.	Actividad orientada a la relación con el consumidor para conservar un cliente y fidelizarlo.	Actividad orientada a lograr la colaboración de los consumidores en el desarrollo de productos y comunicación de la empresa.
<b>Período de tiempo</b>	Desde su inicio hasta la década de 1960	Gestión del cliente: 1970 y 1980 Gestión de marca: 1990 a la 1ª. década del siglo XXI	A partir de la 2ª. década del Siglo XXI a la fecha (2017)
<b>Disciplinas en las que se ha basado</b>	Gestión del producto: marketing mix.	Gestión del cliente. Mente del cliente: segmentación, definición de un público objetivo y el posicionamiento; y Gestión de marca. Corazón del cliente: emociones, experiencias y valor de marca	Gestión de la colaboración
<b>Perspectiva</b>	Táctica	Estratégica	Estratégica

Fuente. Elaboración propia con base en Kotler, Kartajaya y Setiawan, Marketing 3.0, 2010.

### 3.6.1.2. El marketing 3.0

La principal característica del marketing 3.0 es que propone que las empresas se dirijan a sus consumidores como seres humanos integrales y completos. Stephen Covey (2004) (en Kotler et. al, 2010), plantea que un ser humano integral se conforma por cuatro elementos a saber: un cuerpo físico, una mente capaz de razonar y analizar de forma independiente, un corazón que experimenta emociones y el alma o centro filosófico. Para lograrlo, proponen el triángulo equilibrado de marca, posicionamiento y diferenciación, llamado modelo de las tres i: identidad, integridad e imagen de marca, como se muestra en la figura no. 1.

En el marketing 2.0, como se comentó anteriormente, se tiene claridad en el enfoque a la mente del consumidor, la cual es propuesta por Al Ries y Jack Trout en 1981 con su libro Positioning: The Battle for Your Mind, establecen que es necesario posicionar el producto con valor y de manera única en la mente del consumidor, como el caso de Volvo que es percibido por los consumidores como la marca que ofrecía mayor seguridad en automóviles.

Es importante entonces, que una marca tenga una identidad clara y positiva en la mente de los consumidores para que esté presente en el proceso y momento de la decisión de compra. Por su parte, la diferenciación es la esencia de la marca, que de manera complementaria con el posicionamiento conforman la *integridad de la marca*, en otras palabras, se logra en medida en la que una marca cumple con lo que promete, en términos de resultados y satisfacción prometida, busca obtener la confianza de los consumidores en la marca, apela a su alma.



**Figura 1. El modelo de las tres i (3i)**



Fuente. Kotler, Kartajaya y Setiawan, Marketing 3.0, 2010: 53.

La *identidad de marca*, se fundamenta en el posicionamiento, con la finalidad de que la marca tenga un lugar claro y único en el mercado; también debe lograr ser importante en cuanto a los deseos y necesidades racionales de los consumidores. En lo que respecta a la *imagen de marca*, tiene como finalidad atraer o establecer un vínculo con las emociones de los consumidores, pues el valor que ofrece una marca debe ser atractivo no solo en términos funcionales del producto sino también en el ámbito emocional.

Se tiene entonces que, con la identidad de marca se pretende establecer contacto con la mente del consumidor; con la imagen de marca crear un vínculo con su

corazón (emocional); y con la integridad de marca relacionarse con su alma (ver tabla 4). Debe existir congruencia entre marca-posicionamiento-diferenciación para que la marca tenga un impacto positivo en los consumidores.

**Tabla 4. Relación entre el modelo de las 3i y el consumidor como ser humano integral**

Modelo de las 3i		Consumidor como ser humano integral
1.	Identidad de marca	Mente
2.	Imagen de marca	Corazón
3.	Integridad de marca	Alma

Fuente. Elaboración propia basado en Kotler, Kartajaya y Setiawan, Marketing 3.0, 2010.

Se tiene entonces que, las empresas deben tomar en cuenta el modelo de las 3i pues cada uno de sus elementos establece un vínculo en diferentes niveles con el consumidor en tanto ser humano. Así con la identidad de la marca se llega a la mente del consumidor, con la imagen de marca a su corazón y con la integridad de marca al alma. De las cuales el nivel más alto de lograr es la integridad de marca, pues el posicionamiento dispara en la mente del consumidor la consideración de una decisión de compra, la diferenciación confirma la decisión y el corazón guía en la toma de la decisión final de compra (ver tabla 5).

Las empresas deben considerar que, en la paradoja de la globalización, los consumidores tienen como inquietud y deseo convertir a la sociedad en un mundo mejor en el que puedan vivir, por lo tanto, para que puedan convertirse en íconos es necesario que compartan la misma idea y actúen en consecuencia para diferenciarse de otras.

**Tabla 5. Relación entre el modelo de las 3i, el consumidor como ser humano integral y los beneficios del modelo**

	<b>Modelo de las 3i</b>		<b>Consumidor como ser humano integral</b>	<b>Beneficio</b>
<b>1.</b>	Posicionamiento de marca	Identidad de marca	Mente	Considerar una marca como opción de compra
<b>2.</b>	Diferenciación de marca	Imagen de marca	Corazón	Confirma la decisión de compra
<b>3.</b>	Posicionamiento y diferenciación de marca	Integridad de marca	Alma	Guía en la decisión de compra final

Fuente. Elaboración propia basado en Kotler et al (2010), 2017.

Una manera de hacerlo es a través de la filantropía corporativa por dos razones: la primera porque propicia que los líderes de la empresa se sientan motivados a participar en las causas sociales; y la segunda, la empresa comienza a notar que la filantropía corporativa tiene un valor de marketing. Sin embargo, cualquiera de estas dos posturas tiende a fallar si no se incorporan a la cultura corporativa las prácticas empresariales con valores, para esto y mantener el compromiso que ello implica, resulta mejor integrar o manifestar las buenas acciones en la misión, visión y valores de la compañía, esto de acuerdo con Peter Drucker (2006) (en Kotler et. al., 2010), quien sostenía que las empresas de éxito no consideraban a los resultados financieros como el punto de partida para determinar su planeación, en su lugar, la referencia es la misión, como lo hacen las organizaciones sin ánimo de lucro.

Para llevarlo a cabo, Kotler et. al. (2010), propone el modelo de matriz basada en valores, que se conforma por dos ejes, en uno de ellos, se encuentra la misión, visión y valores de la empresa y en el otro, la mente, corazón y alma de los

individuos, con la intención de que las empresas puedan identificar o en su caso plantear una cultura corporativa en la que sea posible tener un alcance con sus clientes en los tres niveles del individuo, es decir, como ser humano integral (ver figura 2). Si bien, a nivel producto es fundamental que la marca brinde resultados y satisfacción a los consumidores; también es necesario que cumpla con aspiraciones emocionales y que no solo cumpla con los objetivos económicos de los accionistas sino que busque la sostenibilidad, convirtiéndose en una marca diferente no solo para los clientes, igualmente para los empleados.

Se tiene entonces que el marketing 3.0, propone una combinación equilibrada entre la identidad, integridad e imagen (modelo de las 3i), pues a través del modelo de las 3i, se busca establecer con claridad la identidad de la empresa además de fortalecerla y consolidarla con una integridad para forjar una imagen de marca sólida. Este marketing también implica el marketing de significado, incorporado en la misión, visión y valores de la empresa, con lo que se convierte en un factor indispensable en el diseño estratégico de cualquier empresa. Por estos motivos, el marketing ya no debería ser percibido únicamente como una disciplina que ayuda a la comercialización de productos y para generar demanda, “ahora debería considerarse como la mayor esperanza de una empresa para recuperar la confianza de los consumidores” (Kotler, et al, 2010: 63).

Figura 2. Modelo de matriz basada en valores

		Individuo →		
		Mente	Corazón	Alma
↓ Empresa	Misión (¿Por qué?)	Ofrecer <b>satisfacción</b>	Lograr <b>aspiraciones</b>	Practicar la <b>compasión</b>
	Visión (¿Qué?)	<b>Rentabilidad</b>	<b>Retornabilidad</b>	<b>Sostenibilidad</b>
	Valores (¿Cómo?)	<b>Ser mejor</b>	<b>Diferenciarse</b>	<b>Marcar una diferencia</b>

Fuente. Kotler, et. al., 2010:59.

### 3.6.1.3. Surgimiento del marketing 3.0

Kotler, Kartajaya y Setiawan (2010), indican que son tres fuerzas las que definen el panorama empresarial que condujeron al surgimiento del marketing 3.0, a saber: la era de la participación, la era de la paradoja de la globalización y la era de la sociedad creativa.

#### 3.6.1.3.1. La era de la participación

Los avances tecnológicos han propiciado cambios en los consumidores, los mercados y por lo tanto en el marketing. Así como el marketing 1.0 aparece con la tecnología de producción de la Revolución Industrial y el 2.0 con la creación de

Internet y las tecnologías de información, el marketing 3.0 surge principalmente debido a la nueva ola tecnológica<sup>16</sup>, que se caracteriza por posibilitar la conexión entre personas y grupos, y se conforma por tres fuerzas: las computadoras y teléfonos móviles, la conexión de red de bajo costo y el código abierto<sup>17</sup>, es decir, que la tecnología ayuda a las personas a expresarse y a trabajar con otras personas o grupos, por ello, Scott McNealy, director general de Sun Microsystems, la ha denominado como *la era de la participación*. Las personas en esta era pueden crear ideas y entretenimiento, no solo consumirlos, lo que los convierte en prosumidores, es decir, el consumidor se profesionaliza para convertirse en productor en la sociedad de la información, este neologismo surge de fusionar los términos productor/profesional y consumidor, el cual fue inventado por Alvin Toffler en 1980.

A su vez, entre los factores que permiten el surgimiento de la nueva ola tecnológica son los medios sociales que pueden clasificarse en generales y de colaboración. En la primera clasificación se encuentran los que permiten que las personas se expresen, como los blogs, twitter, youtube, facebook y las demás redes sociales que actualmente existen. En la segunda clasificación, se encuentran los medios de colaboración como puede ser Wikipedia, Rotten Tomatoes o Craigslist.

---

<sup>16</sup> Término basado en lo que Copeland y Malik (2005), llaman quinta ola en el campo de la informática.

<sup>17</sup> OSS por sus siglas en inglés (Open Source Software), se trata de software cuyo código fuente está disponible públicamente, es decir, que puede obtenerse libremente, en términos prácticos, no se paga por hacer uso del software (Cataldi y Salgueiro, 2007).

Se consideran a los medios sociales de expresión pues impactan en el marketing, ya que estos medios son utilizados por los consumidores para manifestar sus opiniones y experiencias acerca de un producto y/o servicio, con lo cual pueden influir en otros consumidores. También son utilizados por las empresas para presentar sus productos, servicios u ofertas. Su importancia en el marketing no solo es la influencia que los propios consumidores pueden ejercer en otros, sino porque las tendencias indican que las personas dedican más tiempo a realizar actividades como jugar videojuegos o con la computadora, a ver películas o series, por lo que ven menos anuncios. Además, de que su uso, al menos para las empresas, implican menores costos. Son de utilidad no solo para establecer comunicación en términos de marketing sino también porque a través de estos medios sociales es posible para las empresas realizar investigaciones de mercado para conocer mejor a sus consumidores, sus tendencias de compra, su perfil, entre otros datos que puedan ser relevantes.

Los medios sociales de colaboración también tienen impacto en el mundo de los negocios y el del marketing, pues los consumidores ocupan un papel importante en el proceso de generación de valor al participar con las empresas en la creación de productos y servicios. Lo que motiva a los consumidores a participar en este proceso de aportación de ideas, puede ser el reconocimiento por realizar esta actividad, porque desean personalizar un producto a sus deseos o necesidades, buscan una retribución económica o un empleo por su cooperación, entre otras causas. Procter & Gamble (P&G) tiene un programa de innovación como una red de empresarios y

proveedores, del cual han surgido productos como la crema Olay Regenerist y el cepillo Crest SpinBrush.

Las ideas con las que pueden contribuir los consumidores no solo son para el desarrollo de productos y/o servicios, sino también para aportar ideas para publicidad, como el caso del anuncio de Free Doritos, en el que se realiza un concurso llamado “Crash the Super Bowl<sup>18</sup>”, en el que los consumidores participan creando un anuncio que en caso de resultar ganador –de acuerdo al número de votos recibidos por quienes lo ven, como otros consumidores-, se transmite durante el Super Bowl y reciben un premio económico. Los anuncios hechos por los consumidores han superado los realizados por agencias profesionales, lo que revela que las propuestas realizadas por los propios consumidores pueden tener mejor impacto con el público objetivo, porque ellos son parte de dicho mercado.

De esta forma, los consumidores no son entes pasivos a los cuales la empresa percibe como un elemento sustantivo, ya que son quienes compran sus productos y/o servicios, sino se han convertido en individuos activos al retroalimentar a las empresas de información. Así, la era de la participación genera el marketing de colaboración como primer componente necesario del marketing 3.0, pues a través de este tipo de marketing las empresas buscan cambiar el mundo, pero no es

---

<sup>18</sup> En el año 2009 el anuncio “Crystal Ball” y en 2012 “Dog Bribes Cat Owner”, ocuparon el primer lugar en el top five de Ad Meter, los cuales pueden consultarse en <http://admeter.usatoday.com/2015/01/13/all-time-greatest-super-bowl-commercials/>. El Ad Meter es una herramienta líder en la industria utilizada para medir la opinión pública en torno a los anuncios del Super Bowl (USA Today Ad Meter, 2017).



posible que lo logren solas, deben colaborar con otros actores de su entorno, como otras empresas, sus accionistas, distribuidores, empleados y con sus consumidores. En otras palabras, el marketing 3.0 se basa en la cooperación entre un conjunto de entidades comerciales con valores y objetivos semejantes. La era de la participación y su resultado, en tanto componente del marketing 3.0 se resumen en la tabla 6.

**Tabla 6. La era de la participación: 1ª. Fuerza que dio origen al marketing 3.0**

Era de la participación					
Factor que propicia su surgimiento	Se caracteriza por:	Herramientas		Resultado: Componentes del marketing 3.0	
Nueva ola tecnológica	Posibilitar la conexión entre personas y grupos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Las computadoras y teléfonos móviles.</li> <li>La conexión de red de bajo costo</li> <li>El código abierto.</li> </ol>	Medios Sociales: <ol style="list-style-type: none"> <li><b>Generales</b> (MSG). permiten expresión: redes sociales e influencia en otros consumidores.</li> <li><b>Colaboración</b> (MSC): desarrollo de productos y comunicación de la empresa.</li> </ol>	<b>Marketing de colaboración</b> A través de las herramientas de la nueva ola tecnológica	
				<b>Consumidores (prosumidores)</b>	<b>Empresa</b>
				Expresan sus experiencias y opiniones sobre productos y/o servicios e influyen a otros consumidores a través de MSG.	Se comunican con sus consumidores para presentarles sus productos o información sobre ellos y realizan investigaciones de mercado a través de MSG.
				Colaboran con las empresas en el desarrollo de productos y comunicación de la empresa a través de MSC.	Logran un mejor impacto en su mercado objetivo, a través de la colaboración de sus consumidores en la comunicación de la empresa, a través de los MSC.

Fuente: Elaboración propia con base en Kotler, et. al. (2010), 2017

### **3.6.1.3.2. La paradoja de la era de la globalización**

Otro factor que influye en el surgimiento del marketing 3.0 es la globalización, y que está relacionado con el primer factor, pues la tecnología es lo que la moviliza, al hacer posible el intercambio de información, facilitan el comercio y otros intercambios físicos entre diferentes actores en todo el mundo, por ejemplo, entre país, empresas e individuos. La globalización, llega a todos los individuos de nuestro planeta y origina la economía interconectada en la que vivimos. Sin embargo, existe una diferencia entre la tecnología y la globalización, la cual consiste en que la segunda impulsa el equilibrio, por un lado generan paradojas en diversos ámbitos, pero también propician la toma de conciencia de las personas por temas de interés social.

Por un lado, se encuentran las tres principales paradojas que genera la globalización a saber: política, económica y sociocultural. La primera, debido a que si bien la globalización genera apertura económica no necesariamente lo hace en el ámbito político, pues los países buscarán defender su mercado a nivel nacional contra la globalización, es decir, que la globalización ocasiona nacionalismo<sup>19</sup>. La paradoja económica hace referencia a que a pesar de que la globalización coadyuva a la integración económica, esto no implica que se produzcan economías equitativas, es decir, existe desigualdad en la distribución de la riqueza, en un

---

<sup>19</sup> Como en el actual caso de la renegociación del Tratado de Libre Comercio América del Norte (TLCAN), en el que el gobierno de Estados Unidos de América (E.U.A.), considera que los términos de dicho tratado se encuentran sesgados en contra de tal país, por lo que la postura del representante de México en este proceso es Luis Videgaray, Secretario de Relaciones Exteriores, quien ha manifestado que la prioridad es el interés nacional.

mismo país hay personas millonarias, por supuesto en términos económicos, y una mayor cantidad -en comparación con las primeras-, de personas en pobreza extrema. Respecto a la paradoja sociocultural, que impacta de manera más directa a los individuos –incluyendo su rol de consumidores-, se trata de que la globalización aun cuando interconecta a países no crea una uniformidad en términos culturales, aunque de alguna manera se genera una cultura global debido a que en diversos países se pueden comprar los mismos productos, por ejemplo; esto de alguna manera también ayuda a reforzar la cultura tradicional local.

Estas paradojas influyen en el comportamiento del consumidor como resultado de la globalización, por ello, es necesario del marketing 3.0, que ayude a captar o identificar esas tendencias. Charles Handy, de acuerdo con los autores del marketing 3.0, propone que las paradojas no deben ser resultas sino más bien gestionadas. Por ello, se debe tener en cuenta que las personas siempre buscan un sentido de continuidad en sus vidas, es decir, una dirección, aún en tiempos turbulentos; de tal manera que la globalización, es este escenario puede afectar positivamente la vida de las personas. Las paradojas influyen en los individuos haciéndolos más conscientes de problemas que afectan a la sociedad como la pobreza, la injusticia, los temas ambientales, la responsabilidad de otras comunidades y en general los fines sociales.

El impacto que tiene la globalización en las empresas, es que estas compiten por ser reconocidas como organizaciones que brindan continuidad, conexión y dirección a la sociedad a la que pertenecen. Holt (2004) (en Kotler, et.al 2010), hace

referencia a las marcas culturales como elementos que buscan resolver las paradojas sociales, como pueden ser problemas sociales, económicos y medioambientales, su enfoque hacia atender las preocupaciones y deseos colectivos, este tipo de marcas son de alto valor. Para desarrollar una marca cultural, las empresas deben conocer elementos antropológicos y sociológicos del mercado al que se dirigen, para lograr convertirse en íconos culturales de la sociedad local. Se puede tratar de marcas nacionales que protegen a los consumidores de la cultura global negativa, fomentando el nacionalismo y el proteccionismo; pero también pueden ser marcas globales, como el caso de MacDonald's, debido a que pretende generar la percepción de que la globalización es símbolo de paz y cooperación.

De tal manera, que el marketing cultural, es el segundo principal componente del marketing 3.0, porque permite a las empresas atender las preocupaciones y deseos de la ciudadanía o en otras palabras, el interés público, para lo cual es necesario comprender los aspectos comunitarios relacionados con su negocio.

Este interés público se encuentra presente o incorporado en la última definición del marketing establecida por la American Marketing Association –AMA- en el año 2008, se considera el papel que desempeña el marketing en la sociedad, como sigue:

“El marketing comprende la actividad, el conjunto de instituciones y los procesos de creación y comunicación, implantación y ofertas de intercambio que representan un valor para los consumidores, clientes, colaboradores, y para la sociedad en general” (AMA:2008) (en Kotler, et.al 2010:34).

La paradoja de la globalización y su resultado, el marketing cultural, en tanto componente del marketing 3.0 se resumen en la tabla 7.

**Tabla 7. La paradoja de la era de la globalización: 2ª. Fuerza que dio origen al marketing 3.0**

<b>La paradoja de la era de la globalización</b>				
<b>Factor que propicia su surgimiento</b>	<b>Se caracteriza por:</b>	<b>Equilibrio entre paradojas y toma de consciencia social</b>		<b>Resultado:</b>
		<b>Paradojas</b>	<b>Generador de equilibrio</b>	
<b>Tecnología</b> (hace posible el intercambio)	<p>La globalización, llega a todos los individuos de nuestro planeta, los interconecta.</p> <p>Impulsa el equilibrio entre paradojas y la toma de consciencia.</p>	<p><b>Política</b></p> <p>La globalización genera apertura económica pero no necesariamente lo hace en el ámbito político, puede causar nacionalismo.</p>	<p>Las paradojas no se resuelven sino se gestionan.</p>	<b>Marketing cultural</b>
		<p><b>Económica</b></p> <p>La globalización permite la integración económica pero no economías equitativas (desigualdad en la distribución de la riqueza)</p>	<p><b>Nivel individual:</b></p> <p>Las personas requieren de una dirección o sentido en sus vidas.</p> <p>Las paradojas influyen a los individuos haciéndolos más conscientes de problemas sociales: pobreza, injusticia, temas medioambientales, entre otros.</p>	<p><b>Marcas culturales</b></p> <p>Permiten a las empresas atender las preocupaciones y deseos de interés público.</p>
		<p><b>Sociocultural</b></p> <p>Afecta de manera directa a los individuos –incluyendo su rol de consumidores-. La globalización aunque permite interconectar no crea uniformidad en términos culturales: cultura global y cultura tradicional local.</p>	<p><b>Nivel empresarial</b></p> <p>La globalización influye en las organizaciones para que compitan en ser reconocidas como elementos que brindan continuidad, conexión y dirección a la sociedad.</p>	<p>Es necesario comprender los aspectos comunitarios relacionados con su negocio (antropológicos y sociales)</p>

Fuente: Elaboración propia con base en Kotler, et. al. (2010), 2017

### **3.6.1.3.3. La era de la sociedad creativa**

La tercera fuerza que propicia el surgimiento del marketing 3.0 es el nacimiento de la sociedad creativa. Los individuos creativos son quienes utilizan en mayor proporción el hemisferio derecho de su cerebro y trabajan en ámbitos creativos como lo son las ciencias, el arte o los servicios profesionales. Las sociedades creativas, según Daniel Pink (2004) (en Kotler, et al, 2010), son las que logran niveles de desarrollo superiores en la civilización humana, aunque la creatividad no es propia de sociedades avanzadas, sino que también se desarrolla en personas de países más pobres.

La fuerza impulsora de la sociedad creativa es la tecnología, como en el caso de la globalización, pues el ser humano ha evolucionado desde el cazador, que posteriormente se convierte en granjero y luego en obrero en cuyas actividades utilizan su fuerza física y evolucionan hacia la transformación de ejecutivos, quienes tienen que utilizar en mayor medida el hemisferio izquierdo del cerebro para realizar sus actividades, y finalmente el hombre evoluciona hasta los artistas.

En este punto convergen, las dos fuerzas anteriores, la sociedad de colaboración influida por la nueva ola tecnológica, es lo que permite la interconexión entre consumidores, así, son los más expresivos y cooperativos los que utilizan en mayor proporción los medios sociales, influyendo en la sociedad al compartir sus opiniones, experiencias, actitud y estilo de vida, su opinión sobre las paradojas de la globalización moldea la postura de otros. Por su creatividad, se les considera los integrantes más avanzados socialmente, favorecen a las marcas culturales y a las

que recurren a la cooperación y juzgan o enjuician a las marcas que influyen negativamente la vida de las personas, ya sea en el ámbito social, económico o medioambiental.

De acuerdo con Zohar (1990) (en Kotler et al, 2010), las sociedades creativas y avanzadas se integran por personas que creen en la autorrealización sobre las necesidades básicas de supervivencia y pretenden progresar y mejorar el mundo en el que viven, manifiestan su creatividad mediante la humanidad, la moralidad y la espiritualidad.

De acuerdo con Abraham Maslow y su pirámide en la que jerarquiza las necesidades humanas, las personas deben cubrir primero las necesidades básicas (de supervivencia), de seguridad y protección, de afiliación y afecto, de estima y por último de autorrealización, lo cual es la base del capitalismo. Al respecto existe una postura que difiere del orden de la pirámide, según Zohar (2004) (en Kotler et al, 2010), Maslow antes de morir se arrepintió del orden de su pirámide de necesidades, considerando que debía estar al revés, es decir, que primero debe satisfacer la autorrealización, pues se trata de una necesidad básica.

En este sentido, para las personas creativas, quienes aceptan la idea de la pirámide invertida de Maslow, la espiritualidad y la creatividad son semejantes en la mente de los artistas, pues la creatividad activa o impulsa la espiritualidad, la cual es la mayor fuerza de motivación de la humanidad. Entendiendo por espiritualidad a “la puesta en valor de los aspectos no materiales de la vida y los indicios de una

realidad perdurable” (Kotler et al, 2010:37). Por lo tanto, la espiritualidad, se encuentra en proceso de reemplazar a la supervivencia como necesidad básica del ser humano. Robert William Fogel (2000) (en Kotler et al, 2010), quien obtuvo el premio Nobel de Economía en el año de 1993, sostenía que la actual sociedad se encuentra buscando recursos espirituales por sobre la satisfacción material. Como resultado, los consumidores no buscan solo productos y/o servicios que satisfagan sus necesidades, sino que además requieren experiencias y modelos de negocios que les desarrollen su dimensión o aspecto espiritual. En sus investigaciones sobre el deseo humano, Melinda Davis (2002) (en Kotler et al, 2010), ha identificado que los beneficios psicológicos-espirituales son la principal necesidad de los consumidores.

Kotler et al (2010) se cuestionan sobre ¿cómo las empresas pueden integrar valores en su modelo de negocios?, para responderla consultan a Richard Barret (1998), quien sostiene haber constatado que para las grandes empresas es posible alcanzar niveles de espiritualidad semejantes a los de los individuos, adoptando la misión, visión y valores corporativos, con la intención de que integren los valores que definan como parte fundamental de su cultura corporativa, con lo que pueden ver su autorrealización no solo en términos económicos, sino tener presente en quienes quieren llegar a ser, lo que las ayudará a ser percibidas por sus consumidores como empresas que contribuyen al bienestar de la humanidad.

La era de la sociedad creativa y su resultado, el marketing espiritual, en tanto componente del marketing 3.0 se resumen en la tabla 8.



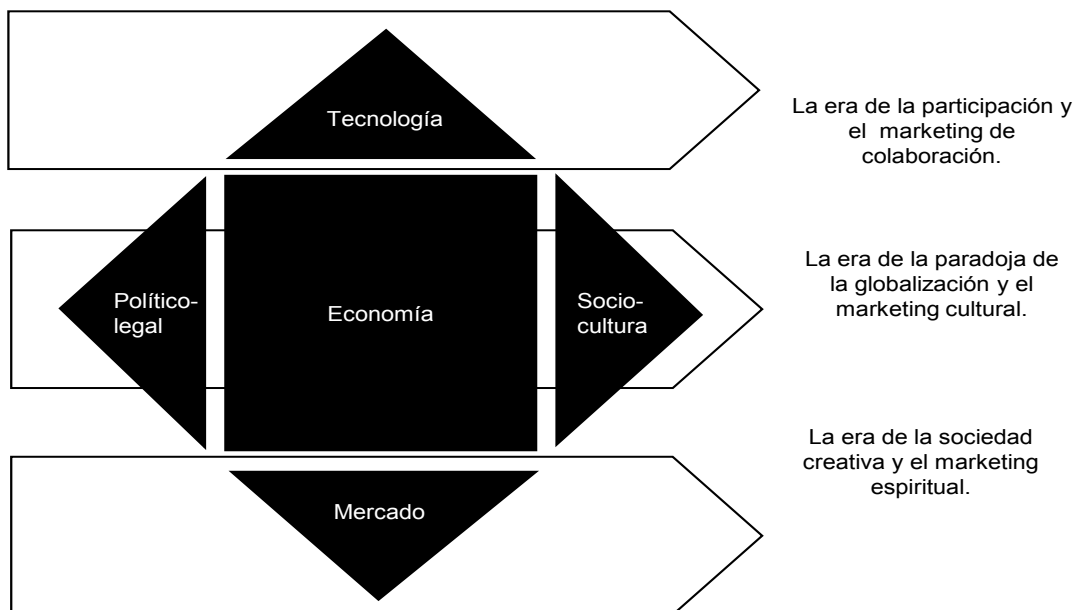
**Tabla 8. La era de la sociedad creativa: 3ª. Fuerza que dio origen al marketing 3.0**

La era de la sociedad creativa				
Factor que propicia su surgimiento	Se caracteriza por:	Elementos de las sociedades creativas		Resultado:
		Las sociedades creativas	Creatividad y espiritualidad	
<b>Tecnología</b> (evolución humana del cazador-granjero, obrero-ejecutivo-artista y permiten la sociedad de colaboración)	Las sociedades creativas son las que logran niveles de desarrollo superiores en la civilización humana.  Son los más expresivos y cooperativos los que utilizan en mayor proporción los medios sociales, influyendo en la sociedad.	Se integran por personas que creen en la autorrealización sobre las necesidades básicas de supervivencia.	La espiritualidad y la creatividad son semejantes en la mente de los artistas.	<b>Marketing espiritual</b>
		Pretenden progresar y mejorar el mundo en el que viven	La creatividad activa o impulsa la espiritualidad	<b>Consumidores</b> No buscan solo productos y/o servicios que satisfagan sus necesidades, además requieren experiencias y modelos de negocios que les desarrollen su dimensión espiritual.  Los beneficios psicológicos-espirituales son la principal necesidad de los consumidores.
	Favorecen a las marcas culturales y a las que recurren a la cooperación  Juzgan o enjuician a las marcas que influyen negativamente.	Manifiestan su creatividad mediante la humanidad, la moralidad y la espiritualidad.	Las personas creativas, aceptan la idea de la pirámide invertida de Maslow: espiritualidad, se encuentra en proceso de reemplazar a la supervivencia como necesidad básica del ser humano.	<b>Las grandes empresas</b>  Les es posible alcanzar niveles de espiritualidad semejantes a los de los individuos, adoptando la misión, visión y valores corporativos.  Su autorrealización no solo en términos económicos, sino tener presente en quienes quieren llegar a ser.  <b>Beneficio:</b> ser percibidas por sus consumidores como empresas que contribuyen al bienestar de la humanidad

Fuente: Elaboración propia con base en Kotler, et. al. (2010), 2017

En conclusión, es la nueva ola tecnológica la facilitadora de la divulgación de la información, de las diversas ideas y opiniones de las personas que conforman la sociedad, lo cual hace posible que los consumidores puedan participar en la creación de valor. La tecnología, direcciona la globalización en el ámbito cultural, político-legal, económico y social, creando paradojas; además de guiar el progreso del mercado creativo, el cual se caracteriza por tener una visión más espiritual del mundo (ver figura 3). En el marketing 3.0 la actitud y comportamiento de los consumidores influye en gran medida en las prácticas del marketing, el enfoque es hacia el consumidor, además de que esta época exige perspectivas de marketing de mayor colaboración, más culturales y espirituales. Existe una relación entre el cambio de los consumidores, en este caso, su tendencia en ascenso en cuanto en términos de colaboración, cultura y espiritualidad.

**Figura 3. Tres cambios que han conducido al marketing 3.0**



Fuente: Kotler, et. al., 2010:39.

### 3.6.1.4. Estrategias del marketing 3.0

En el apartado de estrategia del libro de Kotler et al (2010), plantean la transmisión de la misión a los consumidores, de los valores a los empleados y al canal de distribución; y de la visión a los accionistas, que de manera resumida se muestra en la tabla 9.

*Tabla 9. Estrategias del marketing 3.0*

<b>Estrategias</b>	<b>¿Qué?</b>	<b>¿A quién?</b>
<b>Transmitir</b>	la misión	a los consumidores
<b>Transmitir</b>	los valores	a los empleados
<b>Transmitir</b>	los valores	al canal de distribución
<b>Transmitir</b>	la visión	a los accionistas

Fuente: Elaboración propia con base en Kotler, et. al. (2010), 2017

#### 3.6.1.4.1. Transmisión de la misión a los consumidores

Antes de transmitir la misión a los consumidores, es importante tomar en cuenta que la misión de una marca cuando se encuentra implantada de manera exitosa en la mente, el corazón y el alma de los consumidores, son ellos los verdaderos propietarios de la marca, ya no lo es más la empresa, esto porque para los consumidores se convierte en un símbolo, en algo que los representa, de tal manera que para la empresa no es tan fácil controlar la marca, si no considera previamente que todas sus acciones deben estar alineadas a la misión de la marca.

Un ejemplo de esta proposición, es lo ocurrido en E.U.A. con la empresa IKEA, distribuidora escandinava de muebles de diseño a precios accesibles, pues en el

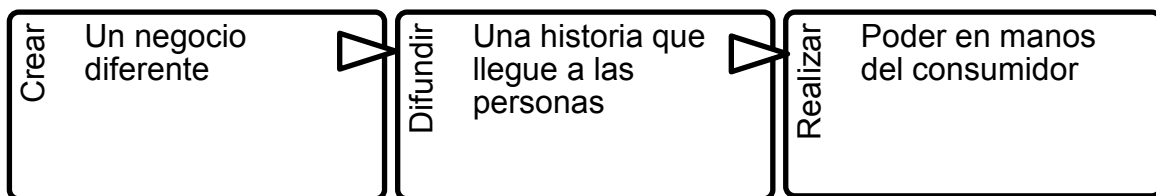
año 2009 como una operación para ahorrar costos, cambió su fuente de escritura institucional, de futura a verdana, lo cual no fue del agrado de sus consumidores, quienes manifestaron su indignación mediante redes sociales; este cambio lo consideraron un agravio, pues si bien se trata de una línea de muebles de bajo costo, también es cierto que en su misión, la empresa manifestaba que se trataba de productos con estilo. Dicho cambio fue considerado por los consumidores como una acción incongruente con lo que ofrecía y representaba la marca para ellos. Por ello, en el marketing 3.0 debe partirse de la idea de que las empresas no son dueñas de su marca, si esta tiene un éxito considerable, en su lugar lo son los consumidores. Se requiere de ser cuidadosos de implementar acciones coherentes con la misión.

Otra situación a considerar antes de transmitir la misión a los consumidores es que esta debe ser una buena misión que cambie, transforme y marque la diferencia, porque el marketing 3.0 (marketing espiritual o del alma) se basa en cambiar la forma en que los consumidores realizan las cosas en su vida, cuando una marca brinda esta transformación, los consumidores admiten a la marca de manera inconsciente como parte de su vida diaria. Las misiones de marca no deben ser complicadas ni sofisticadas, sino simples y que permitan algo de flexibilidad en el alcance del negocio; además es importante procurar la participación no solo los fundadores de la empresa o sus accionistas o a quien le confieran la tarea de diseñar la misión, puede ser productivo invitar a participar a personal de todos los niveles, pues los empleados pueden ayudar a crear iniciativas emprendedoras, a

estos se les llama intrapreneurs (de manera similar que los entrepreneurs, los visionarios que tienden a ser emprendedores).

De acuerdo con Kotler et al (2010), las claves para diseñar una buena misión y transmitirla, son las siguientes: crear un negocio diferente, difundir una historia que llegue a las personas y otorgar poder al consumidor (ver figura 4). En el marketing 3.0, definir una buena misión, (1) implica introducir una nueva perspectiva de negocio que posibilite la transformación de la vida de los consumidores, (2) que esté respaldada con una buena historia que permita establecer una conexión emocional con los consumidores cuando esta sea difundida, y se necesita también de (3) la participación de los consumidores, para lo que se requiere de concederles poder.

**Figura 4. Tres características de una buena misión**



Fuente: Kotler, et. al. (2010).

Respecto a la primera clave, para crear un negocio diferente no solo se concibe con la perspectiva de crear ideas originales e innovadoras, sino también se trata de encontrar ideas antes que otros estén conscientes de que son significativamente innovadoras, para ello se necesita de la capacidad llamada previsión estratégica, la cual es una característica encontrada generalmente en los líderes carismáticos y visionarios que han desarrollado grandes ideas de negocios en las últimas décadas,

por ejemplo Bill Gates o Steve Jobs, ninguno de los dos creó algo que no existiera pero sí identificaron anticipadamente el valor de sus propuestas de negocios.

En cuanto a la historia que llegue a las personas, según con Robert McKee (en Kotler et al 2010) existen dos formas de convencer a la gente: basando las ideas en hechos y cifras, para provocar en los otros un debate intelectual; y escribir historias con fuerza alrededor de una idea para que seamos nosotros quienes causemos emociones en los otros. Steve Jobs por ejemplo, elegía la segunda opción, en 1984 con el Macintosh decía que Apple era la esperanza de los consumidores y distribuidores para evitar el monopolio de IBM; para el IPOD indicó que permitiría a la gente llevar en sus bolsillos la biblioteca musical de toda su vida; y el iphone era un dispositivo revolucionario, inteligente y fácil de utilizar en el cual se combinan la telefonía, música e internet. Las historias que crean las empresas solo son el comienzo pues se complementan con la colaboración de otros grupos entre los que se encuentran los empleados, canales de distribución y los consumidores, como resultado del sistema de comunicación horizontal que prevalece en la actualidad, pues se genera de la sabiduría colectiva.

La historia de una marca, siguiendo a Holt (2008) (en Kotler et al, 2010) se conforman por tres elementos a saber: personaje, argumento y metáfora. Los grandes personajes surgen cuando la marca se transforma en el elemento simbólico de un movimiento que lucha contra los problemas sociales y cambia la vida de las personas, como ejemplo se encuentra Wikipedia que representa colaboración. A su vez para que los personajes tengan relevancia en la vida de los individuos, se

requiere de un argumento, no deben ser historias inventadas, es posible recurrir a las historias de la vida cotidiana, que existen y solo falta descubrirlas. Para hacer captar esas historias, Gerald y Lindsay Zaltman (2008) (en Kotler et al, 2010) indican que pueden utilizarse las metáforas, las cuales son interiorizadas por los individuos jóvenes de manera inconsciente y pueden ser utilizadas por las empresas para ayudar a los consumidores a entender el contexto en el que viven.

Hasta aquí la mancuerna personaje-historia, en el que los primeros son fundamentales para la segunda, pues representan la manera en que percibe la marca el alma humana; mientras que la estructura del argumento evidencia la manera en que el personaje se desarrolla y el camino que sigue entre los integrantes de la red de personas que interpretarán su propia visión de la historia. Las metáforas, son el proceso inconsciente que se lleva a cabo en el alma humana; por lo tanto, las historias con metáforas se convierten en más representativas si los consumidores las perciben como ciertas. Se tiene que para que una historia sea apropiada o aprehendida por los consumidores se requiere que tenga personajes, argumento y metáforas. El primer paso consiste en crear una buena misión, el segundo es comunicarla contando una historia.

El tercer elemento clave, se llama soberanía del consumidor, y se entiende por esta al otorgamiento o concesión de poder a los consumidores, que en un mundo horizontal este poder se otorga a personas menos conocidas, pues los consumidores se identifican más con los individuos que son semejantes a ellos. A través de esta soberanía, se busca crear un impacto en los consumidores,

considerando que el consumidor de manera individual no tiene gran fuerza, de manera colectiva tendrán más poder incluso que la propia empresa.

Este poder colectivo de los consumidores, proviene del valor de la red, basada en relaciones uno-a-uno, de una persona con muchas o de muchas que se relacionan entre sí; esta situación se puede apreciar cuando las empresas comunican sus historias de marca a través de la publicidad, en la red de consumidores, esta historia se dispersa pasando de un integrante a otro. La tendencia entonces es conceder poder a los consumidores para realizar la misión de la marca, este poder es el mecanismo que propicia la comunicación entre ellos. Un ejemplo de este poder es Amazon, en el que los usuarios califican a los vendedores, y de esta manera se promueve la comunicación entre los consumidores y van construyendo parte de la historia de la marca, pues esta no existe si los clientes no hablan de ella. En marketing 3.0 estas conversaciones son la nueva publicidad, en las que las opiniones de los consumidores sobre un producto influirán en la red y favorecerán la aceptación y credibilidad de esas historias, en medida de que tengan una integridad sólida.

En suma, para transmitir la misión a los consumidores la empresa debe brindarles una misión de transformación –un negocio diferente-, crear historias creíbles en torno a ella para su difusión e involucrarlos en el proceso para verla cumplida. Para definir una buena misión se requiere de identificar las ideas que diferenciaran a la marca considerando que la propia misión es lo primero y que los resultados económicos son la consecuencia; para difundirla el método más eficaz es el de



cuenta cuentos, para ello la misión debe estar respaldada con una historia creíble, con personajes y un argumento basado en metáforas y para convencer a los consumidores de la autenticidad de la historia, es necesario que participen en la conversación sobre la marca (ver tabla 10).

**Tabla 10. Elementos necesarios para transmitir la misión a los consumidores**

<b>Crear una buena misión</b>	<b>Difundir la misión</b>	<b>Soberanía del consumidor</b>
Basada en un negocio diferente que ofrezca la transformación de la vida de los consumidores.	<p>La misión debe estar respaldada por una historia, se sugiere utilizar el método cuenta cuentos:</p> <p>Con una historia creíble conformada por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personaje(s).</li> <li>• Argumento basado en metáforas.</li> <li>• Crear conversaciones o espacios en los que pueda generarse el diálogo.</li> </ul>	<p>Concesión de poder a los consumidores para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiciar la comunicación entre ellos.</li> <li>• Realizar la misión de la marca.</li> <li>• Construir parte de la historia de la marca, pues esta no existe si los clientes no hablan de ella.</li> </ul> <p>En esto se basarán otros consumidores para confiar o no en la marca.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en Kotler, et. al. (2010), 2017.

### **3.6.1.4.2. Transmisión de los valores a los empleados**

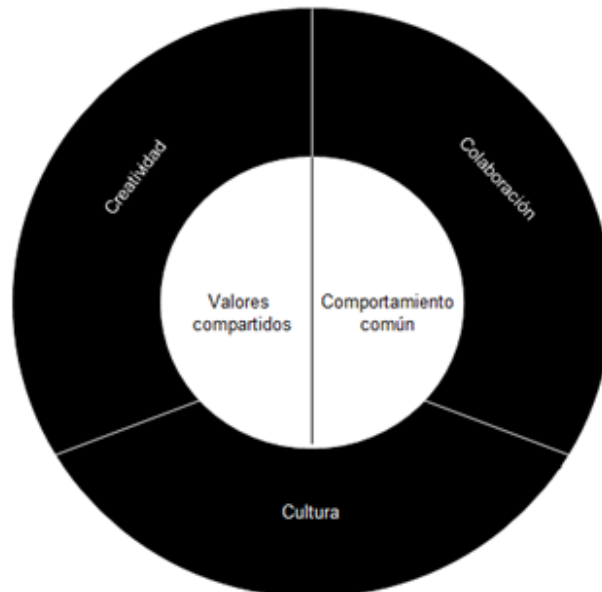
En el marco del marketing 3.0, las empresas buscan convencer no solo a sus clientes sino también a los empleados de que deben ser tomados en serio los valores organizacionales, pues ellos son los consumidores más próximos a las prácticas de la empresa, motivo por el cual se requiere transmitirles valores reales y congruentes, si para los consumidores es fácil identificar que la misión de una marca no es genuina, mucho más fácil será para los empleados darse cuenta de que los valores de la empresa en la que trabajan son ficticios.

De acuerdo con Lencioni (2002) (en Kotler et al, 2010), hay cuatro tipos de valores, a saber: (1) de partida, considerados como las normas de comportamiento elementales que deben tener los empleados cuando se incorporan a la empresa y son tan esenciales que se encuentran en cualquier empresa; (2) deseados, es decir los que no tiene la empresa pero que busca lograr; (3) espontáneos, que se originan de las características de la personalidad de los empleados; y (4) fundamentales, que conforman la cultura corporativa real que conduce la conducta de los empleados.

Para el marketing 3.0, se propone tomar en cuenta dos elementos: uno son los valores fundamentales, en los que se debe enfocar la empresa, pues con ellos se motiva a los empleados a que su conducta esté de acuerdo con la misión de la marca, es decir, constituyen una parte de la cultura corporativa y se les llama valores compartidos.

El otro elemento, es el comportamiento cotidiano de los empleados, pues para crear una cultura corporativa deben ser congruentes tanto los valores compartidos como el comportamiento de los empleados, es decir, se busca que los empleados transmitan el comportamiento de la empresa y reflejen sus valores. Son considerados como buenos valores los que inducen e impulsan el ámbito de colaboración, cultura y de creatividad de los empleados (ver figura 5).

**Figura 5. Valores compartidos y comportamiento común en el contexto del marketing 3.0**



Fuente: Kotler, et. al., 2010:96.

Los *valores de colaboración* en una empresa propician que exista participación entre sus empleados y también la generación de redes fuera de ella para propiciar un impacto. Como en el caso de Cisco que se encarga de construir redes técnicas pero también humanas, al otorgarle poder de decisión a 500 directivos en todo el mundo, lo que les permite actuar con mayor rapidez y genera cooperación entre los directivos ubicados en diferentes partes del mundo. Las que tienen *valores culturales* impulsan a los empleados a hacer cambios en sus vidas y en la de otros, un ejemplo de ello es Whole Foods que les proporciona a los empleados la posibilidad de votar en las decisiones que les afectan. Y las que fomentan *valores creativos*, brindan a sus empleados la oportunidad de fomentar su creatividad y de compartir sus nuevas ideas, 3M es un ejemplo del fomento a la creatividad, pues permite que su personal participe en proyectos de su preferencia.

Las empresas que definen y practican buenos *valores fundamentales* consiguen beneficios, como captar y retener a mejores empleados; incrementan la productividad de los empleados y mejora el trato que estos les brindan a los clientes; pueden gestionar las diferencias que surgen en la organización.

El primer beneficio sucede debido a que de manera consciente o inconsciente, las personas comparan sus valores personales con los de la empresa a la que desean o buscan incorporarse y debido a que se parte de la idea de que los buenos valores atraen a gente buena, entonces las empresas que tienen definidos buenos valores cuentan con mayores probabilidades de que el personal que se incorpora a trabajar con ellas son personas igualmente con buenos valores y congruentes con la empresa.

En cuanto al segundo beneficio, se ha identificado que el personal es más productivo cuando comulga o cree en los objetivos de la empresa en la que participa, se siente comprometido con ella, además transmiten de mejor manera la imagen de la empresa. Es necesario tomar en cuenta que, son los embajadores de los valores de la empresa, por lo que los consumidores evalúan la veracidad e integridad de la empresa en función de sus empleados.

El tercer beneficio, ayuda a integrar y favorecer la diversidad, pues al existir valores compartidos, disminuye las desigualdades que existan o pudieran generarse, los incorpora en una sola cultura corporativa, unifica a los diferentes empleados. Para inculcar los valores de la empresa en los empleados es necesario vincularlo con su

comportamiento, según Jim Collins (2009) (en Kotler et al, 2010), a través de dos formas: (1) identificando si las prácticas realizadas por la empresa son congruentes con sus valores y (2) estableciendo mecanismos para relacionar de manera directa las acciones con los valores –por ejemplo, una empresa que quiera fomentar la innovación puede establecer un sistema en el que requiera que las utilidades obtenidas se generen de la venta de productos nuevos-.

Jim Collins (2009) (en Kotler et al, 2010) propone dos formas de inculcar los valores de la empresa en los empleados, considerando que desde la postura del marketing 3.0, se tiene la idea de vincular los valores con el comportamiento: (1) identificar si las prácticas realizadas por la empresa son congruentes con sus valores y (2) establecer un mecanismo para relacionar de manera directa las acciones con los valores.

La transmisión de los valores de la empresa a sus empleados puede hacerse a través de que las mismas practiquen con el ejemplo y de transformar la vida de los empleados. En cuanto a la primera alternativa, invariablemente debe existir congruencia entre las acciones y los valores de la empresa, para que puedan lograr confianza y credibilidad ante los empleados.

En lo que se refiere a la segunda opción, es necesario brindarle las herramientas necesarias a los empleados para que puedan generar cambios en otros, lo cual puede lograrse de diversas maneras. Una de ellas y la más utilizada es el voluntariado, es decir, fomentar su participación en causas que impacten de manera

positiva en la sociedad; otra manera, es mediante la innovación, creando programas que permitan a los empleados aportar sus ideas para mejorar su trabajo, para resolver problemas o proponer innovaciones. También, es posible hacerlo compartiendo poder con ellos, como a través de la democracia colaborativa, es decir, permitiendo su participación en la toma de decisiones de la empresa en temas que les puedan afectar, así como en el diseño futuro de la empresa.

La segunda opción, consiste en buscar la transformación de los empleados para que ellos a su vez transformen a los demás, lo cual puede lograrse de diversas maneras. Una de ellas y la más utilizada es el voluntariado, es decir, fomentar su participación en causas que impacten de manera positiva en la sociedad; otra manera, es mediante la innovación, creando programas que permitan a los empleados aportar sus ideas para mejorar su trabajo, para resolver problemas o proponer innovaciones. También, es posible hacerlo mediante el otorgamiento de las herramientas que requieren para realizar los cambios.

En suma, debe tomarse en cuenta que en marketing 3.0 el principal elemento de la cultura corporativa es la integridad, lo cual se logra relacionando los valores compartidos al comportamiento cotidiano de los empleados. La cultura corporativa debe caracterizarse por la colaboración, lo cultural y la creatividad, que permita la transformación de los empleados y mediante las herramientas que se les otorguen, puedan transformar la vida de otras personas. Transmitir los valores a los empleados representa beneficios para la empresa como captar y retener mejores empleados, incrementar su productividad, mejorar el trato a los clientes, integrar y

favorecer a la diversidad. Resulta igual de importante que transmitir la misión a los clientes (ver tabla 11).

**Tabla 11. Elementos a considerar para transmitir los valores a los empleados.**

Elemento fundamental de la cultura corporativa	Cultura corporativa para crearla deben ser congruentes:		Para inculcar los valores de la empresa en los empleados	Transmitir los valores a los empleados	Beneficios para las empresas con buenos valores
	Valores compartidos (buenos valores)	Comportamiento de los empleados			
Integridad	<b>Colaboración</b>	Participación entre sus empleados y redes fuera de la empresa.	Identificar la congruencia entre las prácticas de la empresa y sus valores.	Las empresas pueden hacerlo a través de:	Captan y retienen a mejores empleados.
	<b>Cultural</b>	Impulsan a los empleados a hacer cambios en sus vidas y en la de otros	Establecer mecanismos para relacionar de manera directa las acciones con los valores.	Practicar con el ejemplo. Lograr congruencia entre las acciones y valores de la empresa.	Aumentan la productividad de sus empleados. Son los embajadores de los valores de la empresa. Mejoran su trato a los clientes.
	<b>Creatividad</b>	Brindan a sus empleados la oportunidad de fomentar su creatividad y de compartir sus nuevas ideas.		Transformar la vida de los empleados. Brindarles las herramientas necesarias: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voluntariado</li> <li>• Innovación</li> <li>• Compartiendo poder con ellos.</li> </ul>	Integran y favorecen la diversidad.

Fuente: Elaboración propia con base en Kotler, et. al. (2010), 2017.

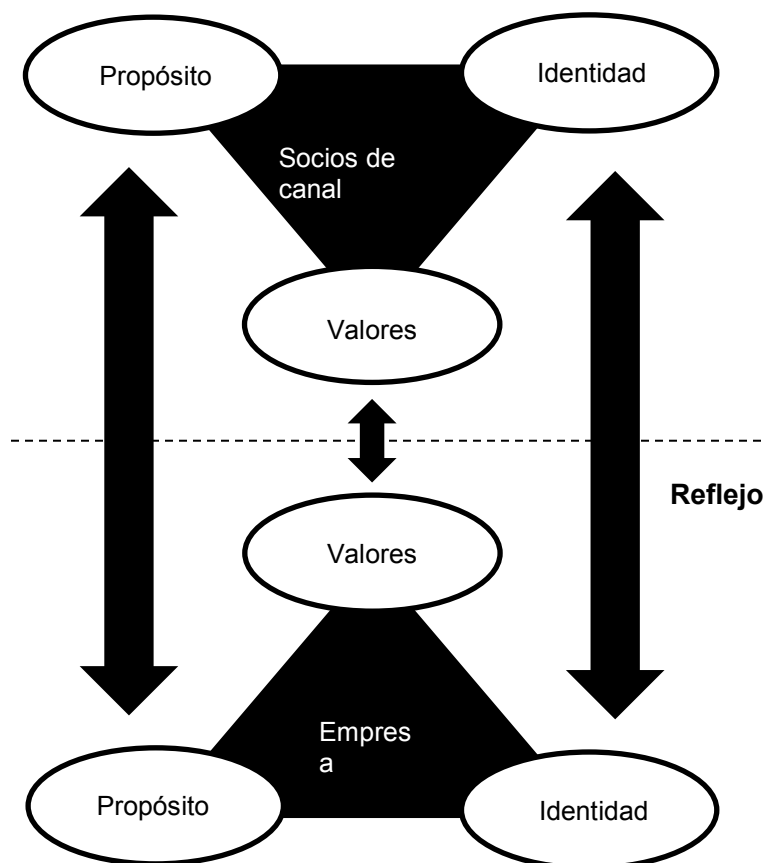
### 3.6.1.4.3. Transmitir los valores al canal de distribución

El papel de los distribuidores en el marketing 3.0 es esencial, debido a que son considerados por las empresas como colaboradores, agentes de cambio cultural y socios creativos. Se trata de organizaciones complejas, en tanto que juegan diferentes papeles, como empresa, consumidores y empleados. Son empresas

pues tienen un propósito propio, así como misión, visión, valores y modelos de negocio; son consumidores con novedades y deseos propios por satisfacer; y venden a los usuarios finales y son el punto de contacto con ellos, como sucede en el caso de los empleados.

Debido que los canales de distribución son considerados como *colaboradores* en el marketing 3.0, se requiere que la empresa seleccione a sus socios tomando en cuenta la congruencia con su propósito-identidad-valores para que exista una relación que busque lograr el mismo propósito, es decir, que haya alineación de objetivos (ver la figura 6).

**Figura 6. Selección de socios de canal compatible**



Fuente: Kotler, et. al., 2010.



Racknman, Friedman y Ruff (1996) (en Kotler et al, 2010) señalan que las empresas pueden hacer tres valoraciones para asegurarse de que la colaboración tendrá éxito. La primera, las partes involucradas deben preguntarse si buscan un resultado favorable para ambas partes, en tanto que se busca una relación horizontal en la que ambas partes son iguales y por tanto merecen un resultado equitativo. La segunda, es identificar si ambas empresas mantienen un alto nivel de calidad o el mismo nivel de calidad. Por último, detectar los valores representativos de su socio y evaluar si son compatibles con los suyos, lo que permite una relación más equitativa. La colaboración entre dos empresas funciona como un matrimonio entre dos personas, es fundamental que ambas se vean reflejadas en el propósito y comprender su modelo de negocio, que busquen una relación de negociación en la que ambas partes se beneficien y que formalicen su relación mediante un contrato legal.

Los canales de distribución son considerados como *agentes de cambio cultural* por dos razones. La primera porque son ellos a través de la distribución, quienes tienen contacto directo con el consumidor, en el caso de que una empresa no cuente con distribución directa o híbrida (es decir, directa e indirecta). La segunda porque debido a su cercanía con los consumidores, son los que transmiten los valores de la empresa, como en el caso de los empleados, son los embajadores de una empresa o una marca; así por ejemplo en nuestro país, Liverpool –la tienda departamental-, es quien transmite los valores a los consumidores de todas las marcas que vende, aunque cada marca tiene valores definidos y una identidad única, el valor que comunica Liverpool es la calidad y el prestigio de cada una de

ellas, respaldado en la propia integridad de la marca del distribuidor, en este caso Liverpool.

En cuanto a considerarlos como *socios creativos*, en tanto la relación o la conformación de sistemas de integración de las empresas y sus distribuidores, puedan coordinarse y generar nuevas maneras de ocuparse de los clientes sin generar conflictos entre la diversidad de distribuidores que conforme el sistema. Generalmente la integración entre la empresa y canal de distribución comienza con una colaboración básica, pero puede ir mejorando y consolidándose para lograr beneficios mutuos. Existen cuatro niveles de excelencia en los sistemas de integración.

El primer nivel, *el canal único* sucede cuando una empresa depende de un solo canal de distribución para realizar todas sus ventas, ya sea uno directo o único distribuidor.

El segundo nivel, la *fase multicanal* ocurre cuando la empresa crece y requiere de integrar a más distribuidores y otros canales para ampliar su cobertura e incrementar sus ingresos por ventas y disponibilidad de sus productos, sin establecer límites de productos, segmentos o geografía, lo que ocasiona conflictos en el sistema de integración.

En la tercera fase, llamada canal territorial, la empresa determina límites y normas claras para los distribuidores y canales directos para prevenir dificultades. La cuarta

y más avanzada fase, es la *multicanal integrada*, en la que la empresa no solo establece límites sino que asigna tareas específicas a cada canal para generar mayor valor al cliente y a cada participante del sistema; por ejemplo, un fabricante puede determinar que su página web sean la que genere demanda, a sus propios locales que creen experiencias para los consumidores, a los agentes de ventas que atiendan a los clientes corporativos.

Es en la cuarta fase en la que la empresa y sus socios descubren nuevas maneras de atender a los clientes sin que exista conflicto en el sistema de integración.

Se tiene entonces, que desde la perspectiva del marketing 3.0, para transmitir los valores de la empresa a los distribuidores, se tiene que empezar por tener en cuenta que los distribuidores colaboradores, agentes de cambio cultural y socios creativos de la empresa debido a su relación directa con los consumidores.

Por ello, se debe comenzar por identificar y establecer relación con los socios adecuados, es decir, que tienen un propósito, identidad y valores similares a los de la empresa, para establecer una relación de negociación en la que ambas partes se beneficien. Esta compatibilidad permitirá, que los distribuidores transmitan las historias de la marca a los consumidores con convicción. Idealmente, las empresas deberían integrarse con sus distribuidores para generar un sistema multicanal integrado (ver tabla 12).

**Tabla 12. Elementos a considerar para transmitir los valores al canal de distribución.**

En marketing 3.0 los distribuidores son considerados como:	Gestionar el canal de distribución	Beneficio de transmitir los valores a los distribuidores
<b>Colaboradores</b>	Seleccionar socios de canal compatibles. Evaluar compatibilidad de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Propósitos.</li> <li>• Calidad</li> <li>• Valores</li> </ul>	Establecer una negociación en la que ambas partes se beneficien (empresa-distribuidores)
<b>Agentes de cambio cultural</b>	Los distribuidores transmiten los valores de la empresa a los consumidores.	Los distribuidores transmitan las historias de marca a los consumidores con convicción.
<b>Socios creativos</b>	Cuatro niveles de excelencia en los sistemas de integración: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Canal único</li> <li>2. Fase multicanal</li> <li>3. Canal territorial</li> <li>4. Multicanal integrada. La empresa y sus socios descubren nuevas maneras de atender a los clientes sin que exista conflicto en el sistema de integración.</li> </ol>	Generar un sistema multicanal integrado.

Fuente: Elaboración propia con base en Kotler, et. al. (2010), 2017.

#### **3.6.1.4.4. Transmitir la visión a los accionistas**

Los accionistas son importantes también para el marketing 3.0 pues la definición de la empresa y su futuro es determinado por ellos, al menos en términos de planeación y gestión. Deben tomar en consideración que el valor de una compañía procede de su flujo de caja a largo plazo por lo que su visión de futuro es la que define el rendimiento de la empresa. También es necesario considerar que, una empresa generalmente no es exitosa por sí misma, requiere de una red de grupos de interés que obtenga beneficios, pues las empresas inteligentes, se enfocan en otros grupos como los consumidores, los distribuidores, el gobierno y la sociedad en general, ya que en medida que sus grupos de interés reciban un beneficio, existen mayores probabilidades de que consiga una mayor rentabilidad a largo plazo que si únicamente satisficiera las necesidades financieras a corto plazo de los accionistas.

Esta visión a largo plazo, es cuestión de la sostenibilidad del negocio, lo que aporta valor al accionista. Existen dos definiciones de sostenibilidad. De acuerdo con Kunreuther (2003) (en Kotler et al, 2010), para las empresas este término significa la supervivencia en el mundo empresarial a largo plazo; mientras que para la sociedad, implica la conservación del medio ambiente y el bienestar social a largo plazo. Al respecto, Kotler et al (2010) indican que las empresas no han considerado la correlación entre ambas perspectivas, sin embargo comienzan a detectar sus ventajas como resultado de la polarización de los mercados y la escasez de recursos.

La polarización de los mercados implica que existe una propensión a que los consumidores adquieran productos más caros o más baratos, en ambos casos, las empresas deben tomar en cuenta las cuestiones sociales y medioambientales. Mientras que hay consumidores que están dispuestos a pagar precios más altos por productos de empresas que realicen prácticas sostenibles; también están los consumidores más pobres que representan la nueva oportunidad de mercado debido a su deseo por productos que antes no estaban a su alcance por cuestiones económicas y de acceso (no había distribución de esos productos en los puntos de venta accesibles a ellos).

Por su parte, la sostenibilidad medioambiental es un concepto que ha evolucionado en el mundo de los negocios, pues en la década de 1980 la industria manufacturera pretendía disminuir la contaminación generada por las fábricas. En la década de 1990, las empresas comenzaron a desarrollar productos que no fueran dañinos para

el medio ambiente. Actualmente, hay escases de recursos naturales, y muchos de ellos están en riesgo de desaparecer como resultado del aumento del consumo a lo largo del tiempo, lo que ha provocado un incremento en su precio, que a su vez incrementa el costo de producción para las empresas y que se ve reflejado en el precio para los consumidores. Por tal motivo, las empresas deben gestionar la escases de los recursos para continuar en el mercado y ser competitivas. Así, las prácticas no sostenibles ahora resultan más costosas y las sostenibles se están convirtiendo en la alternativa para reducir costos, de tal manera que la sostenibilidad medioambiental regirá el mundo de los negocios. De esta manera, tanto la polarización de los mercados como la escasez de recursos, apresurarán la tendencia hacia la sostenibilidad.

Las empresas que deciden implementar prácticas sostenibles es debido a tres razones a saber: (1) por el gusto, convicción y compromiso de los fundadores o accionistas por la sostenibilidad; (2) por una crisis de imagen derivada de críticas de los consumidores o por un movimiento activista; y (3) por la presión regulatoria, o leyes que tengan que acatar las empresas como parte del marco legal del lugar en donde operan. Empero, esto no asegura que exista continuidad en las prácticas sostenibles implementadas. Para que las prácticas sostenibles perduren en una empresa, deben provenir de su misión, visión y valores, es decir, formar parte de la estrategia.

En el marketing 3.0, se busca transmitir a los accionistas la visión corporativa en tanto que el valor que ellos obtienen se genera a largo plazo -además de la misión

y valores de empresa-. Para ello, se debe tener en cuenta que su trabajo consiste en controlar los resultados de la empresa y el desempeño de los directivos a cambio de obtener un beneficio, que es su principal interés: la rentabilidad y el retorno de su inversión, el primero es un objetivo a corto plazo mientras que el segundo lo es a largo plazo. Para lograr estos objetivos es necesario convencerlos con pruebas tangibles o en términos financieros, de que la sostenibilidad es una ventaja competitiva que les proporcionará un mayor valor o beneficio, y de encontrar una relación de esta con la rentabilidad y la retornabilidad.

Una forma de convencerlos utilizando términos financieros, es a través del uso de tres indicadores a saber: (1) la mejora de la productividad de costos, (2) el incremento de ingresos procedentes de nuevas oportunidades de mercado y (3) el aumento del valor de la marca corporativa.

El indicador de la mejora de la productividad se refiere a que la sostenibilidad permite ahorrar costos en el largo plazo, lo que en épocas de crisis puede ser trascendente para la supervivencia de la empresa. La reducción de los costos proviene de los diferentes grupos de interés que participan en la empresa.

Los consumidores pueden ayudar en esta disminución a través de la reducción en los costos de publicidad cuando se cuenta con redes de consumidores que comunican su opinión de boca en boca sobre una marca; cuando participan en la co-creación del producto reduciendo los costos de desarrollo; y en los costos de gestión de los clientes pues ellos realizan algunos procesos de negocio, a través de

las recomendaciones que hacen mediante redes sociales o del ofrecimiento de promociones a través de ellos para que otros consumidores prueben un producto.

Los empleados también participan en la disminución de costos, pues al sentirse más identificados con la empresa son más productivos disminuyendo los costos de contratación y retención; tratan mejor a los clientes reduciendo costos de reclamación. Por su parte, los socios de canal, están más comprometidos a apoyar a la empresa y son más sensibles a las condiciones del ambiente que a esta le afecten.

Sobre el indicador de incremento de los ingresos procedentes de nuevas oportunidades de mercado, el marketing 3.0 representa diversas oportunidades para las empresas que lo implementan, pues desde la perspectiva corporativa, aquellas que tienen definida una buena misión, visión y valores tienen mayores probabilidades de tener éxito en el caso de que participen en nuevos mercados. Para las empresas que realizan prácticas sostenibles tienen mejor acceso a los extremos del mercado: los maduros y los emergentes.

En los primeros debido a que la sostenibilidad es un concepto que les llega al alma pues se preocupan por temas de interés social por lo que están dispuestos a pagar más por las marcas que atiendan este tipo de problemáticas. En los segundos, porque los consumidores menos favorecidos requieren de soluciones a sus problemas y las prácticas socialmente responsables les proporcionan mejores



resultados. También permite participar en segmentos de mercado conformados por consumidores proactivos, colaboradores y creativos.

Las empresas que implementan prácticas sostenibles consiguen la admiración de los consumidores y se convierten en tema de conversación. Si la empresa cuida su integridad ética, le será más fácil que nuevos clientes compren su marca.

En relación al tercer indicador, Hatch y Schultz (2001) (en Kotler et al, 2010) afirman que la visión corporativa, la imagen y la cultura contribuyen a crear la marca corporativa, la cual, es lo que representa la calidad para cualquier producto de la empresa y brinda defensa ante amenazas externas, además, el compromiso de una empresa con la sostenibilidad puede intervenir en el prestigio de una empresa y su marca.

De lo anterior, se concluye que para persuadir a los accionistas sobre el marketing 3.0, además de la misión y valores de la empresa, se debe transmitirles la visión corporativa, la cual debe considerar el concepto de sostenibilidad como ventaja competitiva a largo plazo que les permitirá alcanzar sus objetivos de rentabilidad y retornabilidad. La ventaja de implementar prácticas sostenibles radica en la mejora de la productividad de costos, en la generación de ingresos superiores y el incremento del valor de la marca de la empresa (ver tabla 13).

En tanto que el valor del accionista se genera en el largo plazo y proviene de la sostenibilidad, se requiere transmitirles la visión corporativa del negocio y para convencerlos de la misma se necesita de argumentos sólidos, pues a diferencia de

los consumidores, los empleados o los socios de canal, no se impresionan con la historia de la marca, por lo que ésta para ellos no es una razón suficiente. Si bien su principal interés se enfoca al retorno de su inversión, también es cierto que son los responsables de cuidar la sostenibilidad de su negocio -en beneficio de ellos y de sus grupos de interés-, y se encargan de controlar los resultados de la empresa y el desempeño de los directivos.

**Tabla 13. Elementos a considerar para transmitir la visión a los accionistas**

<b>La visión de futuro de una empresa define su rendimiento.</b>	<b>Sostenibilidad (perspectivas)</b>	<b>Sinergia de las perspectivas de la sostenibilidad debido a:</b>	<b>Sostenibilidad perdurable</b>	<b>Para transmitir la visión a los accionistas</b>
Una empresa generalmente no es exitosa por sí misma, requiere tomar en cuenta a grupos de interés	Para las empresas. La supervivencia en el mundo empresarial a largo plazo.	La polarización de los mercados.	Debe provenir de su misión, visión y valores. Debe formar parte de la estrategia.	Convencerlos con pruebas tangibles de que la sostenibilidad es una ventaja competitiva que les proporcionará un mayor valor o beneficio. Relación sostenibilidad, rentabilidad y retornabilidad.
Las empresas inteligentes se enfocan en sus grupos de interés porque existen mayores probabilidades de que consiga una mayor rentabilidad a largo plazo.	Para la sociedad. Conservación del medio ambiente y el bienestar social a largo plazo.	La escasez de los recursos.		Indicadores: 1. Mejora de la productividad de costos. 2. Incremento de ingresos procedentes de nuevas oportunidades de mercado. 3. Aumento del valor de la marca corporativa.
Valor del accionista a largo plazo se encuentra en la sostenibilidad.				

Fuente: Elaboración propia con base en Kotler, et. al. (2010), 2017.

En el marketing 3.0, se busca transmitir a los accionistas la visión corporativa en tanto que el valor que ellos obtienen se genera a largo plazo y derivado de la

sostenibilidad de su negocio. Para ello, se debe tener en cuenta que su trabajo consiste en controlar los resultados de la empresa y el desempeño de los directivos a cambio de obtener un beneficio, que es su principal interés: el retorno de su inversión.

### **3.6.1.5. Aplicación del marketing 3.0**

En el apartado de la aplicación del marketing 3.0, Kotler et al (2010) describen tres acciones que pueden realizar las empresas, las cuales son: (1) provocar una transformación sociocultural; (2) fomentar la creación de empresas en los mercados emergentes; y (3) la lucha por la sostenibilidad medioambiental. Finalmente, proponen los diez mandamientos del marketing 3.0.

#### **3.6.1.5.1. Provocar una transformación sociocultural**

La transformación sociocultural sucede debido a dos causas, por un lado por la necesidad de los mercados maduros para diferenciarse de su competencia brindando un excelente servicio y creando experiencias únicas para sus consumidores; y por el cambio en la sociedad, ahora incluso en época de crisis, las personas se preocupan más por los demás y por lo tanto están más dispuestas para retribuir a la sociedad como muestra de agradecimiento por lo que han obtenido de ella, situación que repercute en los consumidores ya que prefieren comprar marcas que están comprometidas con atender los problemas sociales.

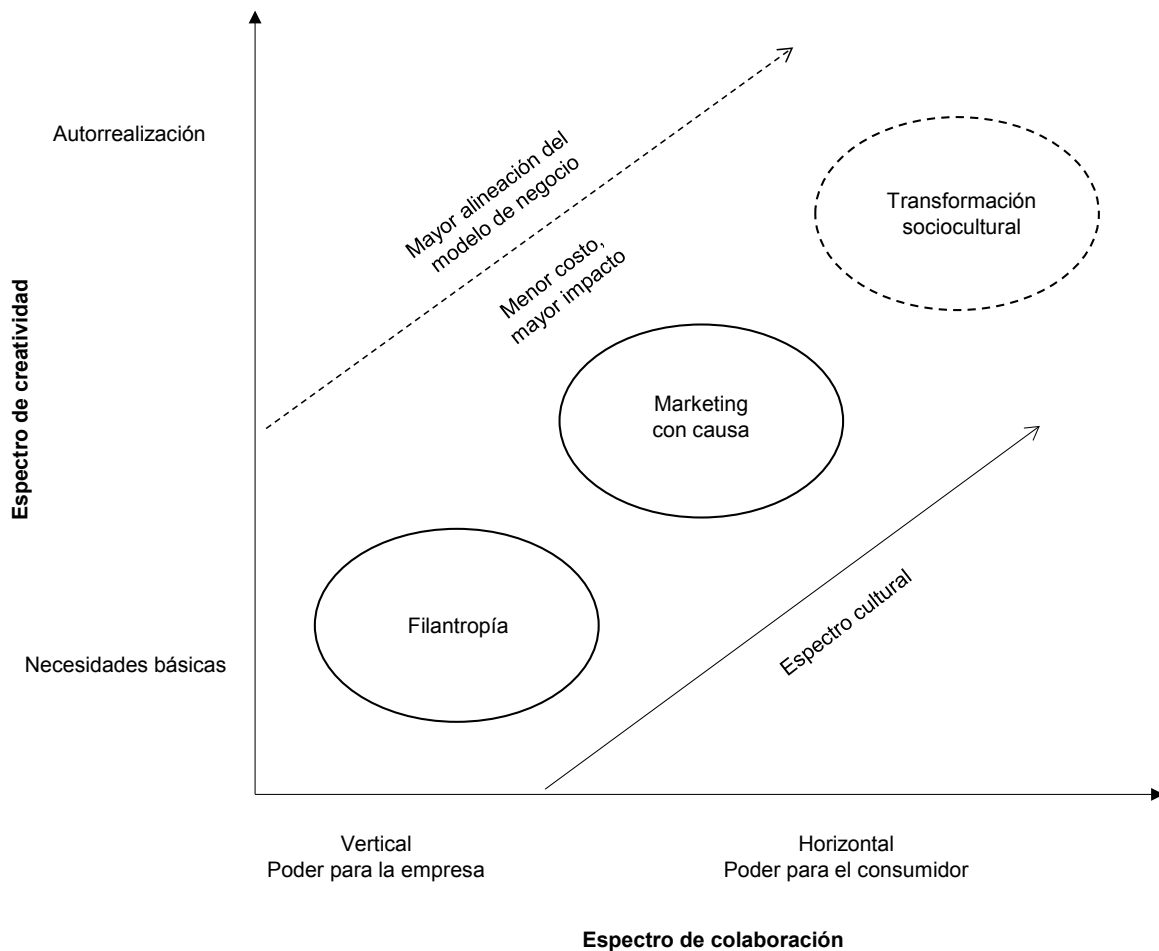
Para atender las causas sociales, las empresas pueden recurrir a la filantropía sin embargo, su impacto sociocultural es limitado ya que no promueve la transformación

de la sociedad, solo se trata de que las empresas dirijan su dinero a una causa, aunado a que puede involucrar a los consumidores pero no le da poder ni los transforma, por lo que sus resultados son más bien a corto plazo. Una manera más avanzada de lograrlo consiste en implementar el marketing con causa, que consiste en que las empresas dirijan sus actividades de marketing a apoyar una causa social específica, lo que permite una vinculación entre la causa y los productos de la empresa.

Generalmente cuando se usa la filantropía y el marketing con causa, no se hace de manera estratégica, por lo que su impacto es limitado, ambas son tratadas como parte de la estrategia de relaciones públicas o de comunicación, de manera que no influyen ni en la visión de los directivos ni la manera de dirigir el negocio, no las consideran como elemento que puede permitirles diferenciarse en el mercado. La mejor forma de hacer marketing 3.0 es cuando se logra la transformación de los grupos de interés, de manera que, en este contexto se requiere de otorgarles, particularmente, poder a los consumidores para que puedan satisfacer sus necesidades de autorrealización. Por ello, no debe tenerse la idea de que en el marketing 3.0 los problemas sociales son solo una herramienta para ayudar a mejorar la imagen de la empresa, sino que, representa una oportunidad para que como parte de la sociedad, ayuden abordando estos problemas de manera seria y profunda como parte de la propia cultura corporativa del negocio, tomando en cuenta que las empresas que generan mayor impacto son las que pasan de la filantropía y el marketing con causa a la transformación sociocultural, como puede observarse en la figura 7.

La transformación sociocultural considera a los consumidores como seres humanos y se les debe permitir ascender por la pirámide de Maslow, a través de brindarles poder, lo que tendrá beneficios no solo para los consumidores al satisfacer sus necesidades de autorrealización sino también porque con su colaboración en las actividades de marketing se reducen costos y se produce un mayor impacto para la empresa.

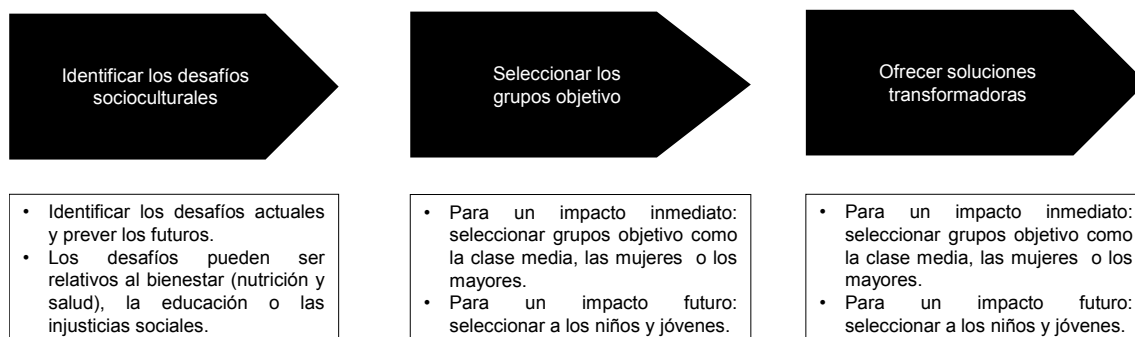
**Figura 7. Tres fases de la gestión de los problemas sociales en el marketing.**



Fuente: Kotler, et. al., 2010:156.

Para lograr la transformación sociocultural, Kotler et al (2010) proponen seguir tres pasos a saber: identificar los desafíos socioculturales, seleccionar los grupos objetivo y ofrecer soluciones transformadoras (ver figura 8).

**Figura 8. Tres fases de la gestión de los problemas sociales en el marketing.**



Fuente: Kotler, et. al., 2010:157.

El primer paso establece que se deben identificar los desafíos socioculturales que la empresa desea atender, en función de tres pautas: (1) la relevancia de dichos desafíos en la visión, misión y valores de la empresa; (2) el impacto sobre su negocio; y (3) la influencia social.

Se ha identificado que los principales problemas sociales que atienden las empresas son el bienestar, la educación, la justicia social y la privacidad (ver tabla 14). El bienestar abarca temas como la nutrición, la obesidad, la mala condición física, enfermedades, epidemias, la seguridad personal y laboral, entre otros, y son temas elegidos generalmente por empresas de alimentos y bebidas, cadenas de supermercados y las farmacéuticas.

En cuanto a la educación, es generalmente un tema que atienden las empresas de servicios, debido a que estas empresas están interesadas en desarrollar talentos que después pueden contribuir con ellas o de mejorar el aprendizaje en diversos niveles educativos.

**Tabla 14. Los desafíos socioculturales: subtemas y empresas que los atienden.**

<b>Desafíos socioculturales</b>	<b>Subtemas</b>	<b>Empresas que los atienden</b>
<b>Bienestar</b>	Nutrición, obesidad, mala condición física, enfermedades, epidemias, la seguridad personal y laboral.	De alimentos y bebidas, cadenas de supermercados y las farmacéuticas.
<b>Educación</b>	Desarrollo de talento Mejorar el aprendizaje	De servicios
<b>Justicia social</b>	Comercio justo	Las empresas que trasladan sus operaciones a otros países.
<b>Privacidad</b>	Protección de identidad	De tecnología

Fuente: Elaboración propia con base en Kotler, et. al., (2010), 2017.

El comercio justo, diversidad en el ámbito laboral y el empoderamiento de la mujer, son subtemas que están incluidos en el tema de la justicia social. Otro tema de preocupación social es la privacidad, en particular la de los consumidores, pues debido al marketing personalizado, han surgido diversas herramientas que extraen los datos personales, por ejemplo cuando un consumidor está utilizando sus redes sociales pierden su espacio personal, pues en este proceso es posible hacer pública su identidad. Al respecto, IBM en colaboración con Grupo Eclipse, están desarrollando un proyecto denominado Higgins, el cual tiene como propósito permitir a los consumidores navegar por internet sin temor a perder su privacidad, pues esconde su identidad mientras participa en las redes sociales.

El segundo paso consiste en seleccionar a los grupos objetivos, teniendo presente que los seleccionados, preferentemente deben tener influencia social. Estos grupos pueden ser los consumidores, empleados, distribuidores, agentes, proveedores y el público en general. Hay tres grupos de destinatarios: (1) los que comprenden a los grupos de género y edad; (2) la clase media y (3) las minorías.

En el primer grupo, las mujeres juegan un papel fundamental ya que tienen el poder de decisión en la compra de productos relacionados con la comida, estado físico; los jóvenes también forman parte de este grupo, debido a que son más conscientes de los problemas sociales, además junto con los niños serán los consumidores en un futuro cercano; son claves en la compra de productos y/o servicios relacionados con la nutrición, educación, y salud.

La clase media, en tanto segundo grupo, es el mayor mercado y los problemas a los que se enfrentan son los relacionados con el bienestar, la educación y la justicia social; se les considera a aquellas personas que no viven una situación de pobreza pero que a pesar de tener bienes materiales, estos no les resuelven necesariamente la vida (Fonseca, 2009) (en Kotler et al, 2010).

Las minorías, es el grupo integrado por personas de algunas razas, preferencias religiosas y de aquellas que carecen de poder dentro de la sociedad; generalmente es el objetivo de las empresas que aborden la causa de la diversidad.



El tercer y último paso, se trata de ofrecer soluciones transformadoras, la sociedad espera que las empresas ayuden en la mitigación de problemas sociales, pues se espera que contribuyan en la creación de empleos, desarrollando soluciones innovadores y ofreciendo productos y/o servicios que solucionen problemas.

La finalidad de las soluciones transformadoras es posibilitar que las personas asciendan por la pirámide de Maslow, es decir, que puedan llegar a satisfacer sus necesidades de autorrealización.

Esta transformación no ocurre solo con las acciones de la empresa, es necesario que participen además los grupos de interés.

En resumen (ver tabla 15), se requiere de integrar la transformación social en la personalidad de la empresa, pues la sociedad está demandando a las empresas no solo ser generadoras de beneficios, se espera que estén comprometidas con la sociedad y sean los motores de cambio necesarios para ayudar a mitigar los problemas sociales, los consumidores valoran a las empresas por su nivel de compromiso –entre otros factores-, por lo que algunas de ellas lo han identificado y actuado en consecuencia, logrando contribuir a la sociedad, de manera tal que cuando se encuentran en esta postura, es posible aseverar que han ingresado al mundo del marketing 3.0.

**Tabla 15. Elementos a considerar para provocar una transformación sociocultural**

La transformación sociocultural sucede debido a:	Beneficios de la transformación sociocultural:	Pasos para lograr la transformación sociocultural
Necesidad de los mercados maduros para diferenciarse de su competencia.	<b>Para los consumidores.</b> Brindarles poder para satisfacer sus necesidades de autorrealización.	Identificar los desafíos socioculturales que la empresa desea atender.
Los consumidores ya que prefieren comprar marcas que están comprometidas con atender los problemas sociales.	<b>Para las empresas.</b> Con colaboración de los consumidores en las actividades de marketing se reducen costos y se produce un mayor impacto para la empresa.	Seleccionar los grupos objetivo: <ol style="list-style-type: none"> <li>i. Los que comprenden a los grupos de género y edad. Pueden atenderlos empresas relacionadas con la nutrición, educación, y salud.</li> <li>ii. La clase media. Pueden atenderlos empresas relacionadas con bienestar, la educación y la justicia social.</li> <li>iii. Minorías. empresas que aborden la causa de la diversidad.</li> </ol>
		Ofrecer soluciones transformadoras: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de empleos.</li> <li>• Desarrollando soluciones innovadoras</li> <li>• Ofreciendo productos y/o servicios que solucionen problemas.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con base en Kotler, et. al. (2010), 2017.

### **3.6.1.5.2. Fomentar la creación de empresas en los mercados emergentes**

Uno de los mayores retos o problemas al que actualmente se enfrenta la sociedad, es la erradicación de la pobreza, uno de los Objetivos del Milenio de Naciones Unidas es precisamente este. Se busca transformar la estructura social que hoy en día es una pirámide, en la que hay un pequeño grupo con un alto valor adquisitivo, en el centro un número menor de consumidores y la mayor parte se ubica en la base; por un diamante, en el que un gran número de las personas que se encuentran en la base, adquieran poder adquisitivo y pasen al centro, para que la base de la pirámide se reduzca y se amplíe el centro, formándose un diamante.

La idea es que cuando las personas ascienden en la pirámide, cambian su estilo de vida lo que se refleja en los productos que compran, pues se enfocan a los artículos de tecnología como teléfonos móviles, y también a los de cuidado personal.

Para lograr el cambio de la pirámide a un diamante, es decir, de la disminución de la base de la pirámide y el aumento en el centro, se considera que la solución es la inversión y la promoción de la creación de empresas, es decir, de darles a los pobres las herramientas que necesitan para ascender en la pirámide, para ello, es necesario que los gobiernos, las empresas y las organizaciones sin fines de lucro colaboren. Existen tres factores que pueden solucionar este problema: (1) mejorar el acceso a las tecnologías de información y la comunicación entre los pobres, para que tengan mayor acceso a la información que les permita buscar la manera de generar ingresos o más ingresos, de acuerdo a la actividad que realicen; (2) buscar mercados de crecimiento, cuando las empresas se encuentran en un mercado donde hay exceso de oferta, disminución del consumo en los mercados maduros y alta competencia en los mercados superiores y medios de la pirámide, de tal manera que la mejor opción es el mercado de la base de la pirámide, en el que los consumidores tienen necesidades más simples por lo que los costos de servicio son menores; y (3) implementación de políticas de gobierno para desalentar la migración a las áreas urbanas superpobladas, es decir, la focalización en políticas públicas de inversión en las zonas rurales para mejorar su calidad de vida y evitar emigren a las grandes ciudades.

En este orden de ideas, se plantea, que es posible para las empresas obtener un alto crecimiento económico y eliminar la pobreza al mismo tiempo, al invertir en mercados emergentes o en el extremo inferior de un mercado determinado. Son Stuart Hart y Clayton Christensen (2005) (en Kotler et al, 2010), quienes llaman a esto dar un salto hacia abajo, es decir, a la base de la pirámide económica, en donde se requiere introducir innovaciones de ruptura que atiendan problemas sociales causados por el desequilibrado crecimiento económico. La tecnología de ruptura genera productos baratos, sencillos y prácticos destinados a los consumidores más pobres. Para asegurar que las innovaciones de ruptura realmente disminuyan la pobreza, Michael Chu propone que estas cumplan con cuatro requisitos: (1) deben producirse o suministrarse a gran escala para que lleguen a las personas que se encuentran en condición de pobreza; (2) las soluciones deben ser duraderas y perdurar por generaciones; (3) deben ser eficaces y diferentes; y (4) todos los requisitos deben considerar la eficiencia.

Un ejemplo de innovación de ruptura y que cumple con estos cuatro requisitos, es la empresa que constituyeron Grameen Group y Grupo Danone, en Bangladesh, llamada Grameen Danone Foods, cuya misión era salvar el mundo con una copa de yogurt. Cumple con los requisitos porque es de gran escala; es perdurable durante generaciones por la creación de empleos; su eficacia se refleja en las mejores condiciones de vida; y es eficiente porque involucró a la comunidad.

Las empresas sociales pueden ser una manera en que se puede ayudar a mitigar la pobreza. Este término fue propuesto por Muhammad Yunus para referirse a las

empresas que no solo ganan dinero sino que además ayudan a la sociedad en la que operan. Se originan con un objetivo social o una empresa ya establecida puede transformarse en una empresa social, su diferenciación con otro tipo de empresas, radica en que tienen un propósito social como principal objetivo de negocio, el cual se refleja en sus decisiones.

De acuerdo con Chu (2005) (en Kotler et al, 2010), hay tres indicadores que determinan el éxito de una empresa social en relación a su capacidad de robustecer las bases económicas de la sociedad: estira la renta disponible, amplía las posibilidades de renta disponible y aumenta la renta disponible.

El estirar la renta disponible se refiere a que la empresa social proporciona bienes y servicios a precios menores con respecto a los del mercado, como lo hace Annapurna, marca económica de sal de Unilever, la cual se vende en África porque era un producto más caro, que no estaba al alcance de la mayoría de las familias por lo que el 30% de los niños menores de cinco años padecía deficiencia de yodo porque la sal que consumían no contenía este mineral. Las empresas sociales amplían las probabilidades de la renta disponible porque venden productos que antes no eran accesibles para las personas que se encuentran en la base de la pirámide, como pueden ser los productos de alta tecnología con los que se contribuye a disminuir la brecha digital, o también medicamentos, en general cualquier producto que se hace accesible para los consumidores que se encuentran en la base de la pirámide. Las empresas sociales aumentan la renta disponible al

incrementar la actividad económica de las sociedades marginadas a través de la generación de empleos, al establecer sus operaciones en dichas sociedades.

Además de los indicadores de éxito de las empresas sociales, estas deben seguir tres principios que las guiarán también al éxito: educación del mercado, vínculo con las comunidades locales y los líderes informales, y colaboración con el gobierno y las ONG (Organizaciones No Gubernamentales).

El principio de educación del mercado se basa en la idea de que las empresas no solo deben educar a sus consumidores respecto a los beneficios de los productos que les venden, sino a mejorar su calidad de vida en los aspectos que tengan relación con la actividad de la empresa, así por ejemplo una empresa que vende suplementos dietéticos debe educar a sus consumidores en temas relacionados a la salud e higiene. Se requiere establecer un vínculo entre las comunidades y los líderes informales que se encuentran en ellas como los médicos, profesores, dirigentes religiosos entre otros, para suprimir las barreras y resistencias culturales. Cuando las empresas sociales relacionan sus objetivos corporativos con la misión del gobierno, disminuyen el costo de la educación del mercado, la campaña global, adquieren credibilidad lo que ayuda a la aceptación de las acciones empresariales.

Además, se requiere que las empresas sociales realicen las actividades de marketing que consideren pertinentes, tomando en cuenta que para ello, deben redefinir las variables del marketing mix, con la finalidad de crear modelos de negocio acordes a los propósitos de las empresas sociales (ver tabla 16).

**Tabla 16. El modelo de marketing de una empresa social**

No.	Elementos de marketing	Modelo de negocio de la empresa social
1.	Segmentación	Base de la pirámide
2.	Definición del público objetivo	Comunidades de gran volumen
3.	Posicionamiento	Empresa social
4.	Diferenciación	Espíritu emprendedor social
5.	Marketing mix <ul style="list-style-type: none"> <li>• Producto</li> <li>• Precio</li> <li>• Promoción</li> <li>• Punto de venta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos que en la actualidad no son accesibles para los clientes de renta baja</li> <li>• Asequible</li> <li>• Boca a boca</li> <li>• Distribución dentro de la comunidad</li> </ul>
6.	Venta	Equipo de ventas de la empresa social
7.	Marca	Icónica
8.	Servicio	Funcional
9.	Proceso	Bajo costo

Fuente: Kotler, et. al., 2010:177.

Así, en lugar de segmentar, las empresas sociales ya tienen definido un segmento de mercado objetivo, que son las personas de la base de la pirámide, los cuales a su vez pueden dividirse en cuatro segmentos: creyentes, luchadores, realizadores y supervivientes. Los creyentes son los consumidores con apego a los valores morales tradicionales, por lo que son muy cercanos a su familia y comunidades, por lo que eligen marcas familiares y son altamente leales a ciertas marcas.

Los luchadores son consumidores que buscan reconocimiento social, para impresionar a sus iguales, por lo que compran productos que puedan presumir en sus círculos sociales, aspiran a tener lo que las clases sociales más altas tienen ya que su motivación es el logro. Los realizadores generalmente se expresan a través de actividades concretas en las que ponen en práctica sus habilidades, por lo que

compran productos funcionales sin considerar el valor emocional de las cosas. Los supervivientes son los consumidores con el menor nivel de recursos materiales por lo que se enfocan en satisfacer sus necesidades básicas en lugar de sus deseos, buscan los productos más baratos.

El posicionamiento en la base de la pirámide es necesario, pues si bien, son consumidores con bajos recursos eso no implica que no requieran sentirse atraídos por los productos que compran –de bajo costo-, necesitan igualmente sentir confianza por las marcas que consumen.

Dado que preocupación y deseo de los pobres es acceder a una oportunidad que les permita mejorar su estilo de vida, el posicionamiento de los productos de estos segmentos debe tomar en cuenta esta situación, por lo que las empresas pueden posicionar sus productos y/o marcas de diferentes maneras como héroes para los pobres, o enseñándoles maneras de encontrar oportunidades para generar ingresos.

La diferenciación de las empresas debe reflejarse también en su marketing mix. Así, sus productos deben ser diferentes a los que existen en el mercado; su precio debe ser accesible, lo que no necesariamente implica que sean baratos, puede tratarse de los mismos productos que una empresa venda, pero con variantes por ejemplo en envases más económicos o en presentaciones más pequeñas.



Respecto a la promoción, se confía en que pueda lograrse a través de la recomendación de boca en boca, por lo que se hace necesario dirigirse a los líderes informales de la comunidad, para establecer comunicación con ellos y convencerlos sobre los beneficios del producto para que lo recomienden a otros integrantes de su comunidad. La distribución de estos productos es sustituir el reparto tradicional que es costoso, por el uso de redes de distribución conformadas por los propios consumidores como agentes de ventas autorizados, para que las personas comercialicen los productos en su propia comunidad con el doble beneficio de que los consumidores pueden comprar productos accesibles en cuanto a precio y disponibilidad, además de que los vendedores generan ingresos para sí mismos.

En suma, debido a que uno de los principales problemas sociales es la pobreza, las empresas pueden ayudar ya sea apoyando a la creación de proyectos emprendedores entre las personas que conforman la base de la pirámide con la finalidad de que puedan generar sus propios ingresos para satisfacer sus necesidades.

También pueden crearse empresas sociales, es decir, que tengan un propósito principalmente social y que además busquen generar ingresos, mediante producir y vender al segmento de mercado menos favorecido económicamente, productos que satisfagan sus necesidades a precios accesibles, para lo cual se requiere de hacer uso de un marketing mix modificado apropiado a las características de las empresas sociales (ver tabla 17).

**Tabla 17. Elementos a considerar para mitigar la pobreza**

<b>Soluciones para la pobreza: cambiar la pirámide por un diamante.</b>	<b>El papel de las empresas</b>	<b>Innovaciones de ruptura</b>	<b>Empresas sociales</b>	<b>Marketing mix para empresas sociales</b>
Mejorar el acceso a las tecnologías de información y la comunicación entre los pobres.	Las empresas pueden obtener un alto crecimiento económico y eliminar la pobreza al mismo tiempo, al invertir en:	La tecnología de ruptura genera productos baratos, sencillos y prácticos destinados a los consumidores más pobres.	Que no solo ganan dinero sino que además ayudan a la sociedad en la que operan.	1ª Productos que en la actualidad no son accesibles (producto)
Buscar mercados de crecimiento.			Indicadores de éxito de una empresa social: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estira la renta disponible. Proporciona bienes y servicios a precios menores con respecto a los del mercado.</li> </ul>	2º. Accesible (precio)
Implementación de políticas públicas para invertir en las zonas rurales y desalentar la migración a las áreas urbanas superpobladas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercados emergentes.</li> <li>• En el extremo inferior de un mercado determinado (base de la pirámide).</li> </ul>	Requisitos para asegurar que las innovaciones de ruptura disminuyan la pobreza:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplía las posibilidades de renta disponible. Hacen accesibles, productos para los consumidores de la base de la pirámide.</li> <li>• Aumenta la renta disponible. Incrementa la actividad económica de las sociedades marginadas.</li> </ul>	3º. Boca a boca (promoción)
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deben producirse o suministrarse a gran escala. Las soluciones deben ser duraderas y perdurar por generaciones.</li> <li>• Eficaces y diferentes.</li> </ul>		
Soluciones de las empresas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar la creación de empresas proyectos emprendedores para los pobres.</li> <li>• Crear empresas sociales.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficacia</li> </ul>	Principios guía para el éxito: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación del mercado. Sobre los beneficios de los productos que les venden, y a mejorar su calidad de vida.</li> <li>• Vínculo con las comunidades locales y los líderes informales, para suprimir las barreras y resistencias culturales.</li> <li>• Colaboración con el gobierno y las ONG. Para disminuir el costo de la educación del mercado, y adquirir credibilidad para la aceptación de las acciones empresariales.</li> </ul>	4º. Distribución dentro de la comunidad (plaza)

Fuente: Elaboración propia con base en Kotler, et. al. (2010), 2017.

### **3.6.1.5.3. La lucha por la sostenibilidad ambiental**

La tercera estrategia del marketing 3.0 es diferenciarse por abordar otro de los problemas de la sociedad, el tema de la sostenibilidad medioambiental. Algunas

empresas recientemente comienzan a ser conscientes de dicho tema por iniciativa propia o por las presiones de la sociedad, en particular los defensores del medio ambiente y también hay otras que han identificado las oportunidades que el tema implica, a través del desarrollo de productos ecológicos.

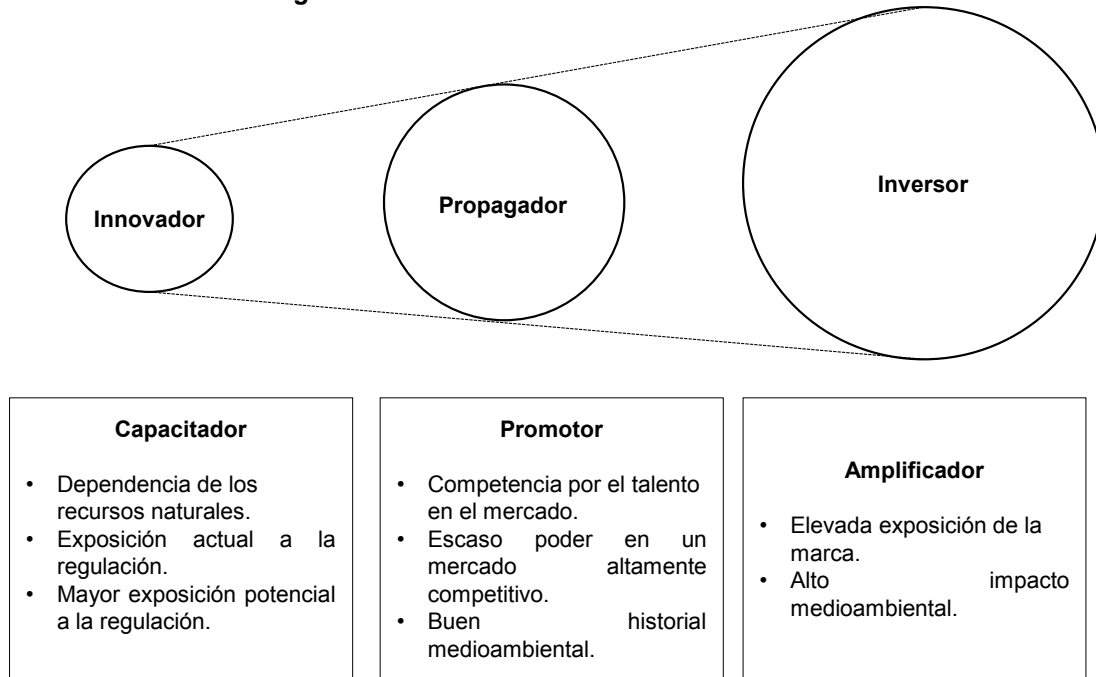
Para cuidar el medio ambiente las empresas pueden adoptar tres roles: el innovador, el inversor y el propagador. El innovador se enfoca en crear o innovar productos que no dañen el medio ambiente y que tengan la capacidad de salvarlo, es decir, intentan revertir el daño ya realizado y no deterioran el entorno en su proceso de producción o de eliminación de residuos. Un ejemplo de ello es DuPont, que actualmente se enfoca en desarrollar productos que ahorren energía, a través de su unidad de biocombustible, se encuentra investigando cómo fabricar más etanol con base en el maíz. La diferencia entre el rol innovador y el inversor o el propagador, es que cuenta con la capacidad científica para colaborar con el cuidado del medio ambiente, pues las innovaciones dado que se utilizan a largo plazo generan un impacto favorable en el medio, este proceso de investigación requiere inversión constante y no asegura que el resultado sea el buscado, por ello, los innovadores están dispuestos a correr estos riesgos.

Los inversores son empresas y personas que apoyan a través de financiamiento a proyectos de investigación ya sean al interior o exterior de ellas, no asume los mismos riesgos que el innovador porque la ecología no es su principal objetivo, más bien persigue beneficios económicos con una visión de un mundo más ecológico y sostenible, por lo que espera como recompensa una mejor imagen, incrementar el

valor de su marca, eludir la presión de organizaciones medioambientales, vender productos ecológicos para satisfacer las demandas del mercado, entre otros. Realiza importantes inversiones para el desarrollo de productos ecológicos aunque no esté relacionado de manera directa con el negocio de la innovación de productos.

El rol del propagador, lo juegan las empresas de menor tamaño y que son diferentes a los sectores químico, biotecnológico y de alta tecnología. La característica que los diferencia de otros negocios es su modelo ecológico, al transformar sus valores internos en ventajas competitivas externas. Su principal objetivo, por supuesto que además de obtener beneficios económicos, es de concientizar a sus grupos de interés sobre la importancia de cuidar el medio ambiente, con lo que busca generar embajadores del medioambiente para divulgar los valores de cuidado del planeta entre sus consumidores y empleados. También, las empresas propagadoras, atraen la atención hacia el medio ambiente a través de sus productos, como la iniciativa *etiqueta nutricional* para zapatos de Timberland, con la que informa a los consumidores sobre el impacto social y medioambiental que ocasiona la compra de zapatos. Cada una de las empresas que adoptan una postura ecológica tiene diferentes motivaciones, como puede observarse en la figura 9.

**Figura 9. Motivaciones de los diferentes actores**



Fuente: Kotler, et. al., 2010:191.

Para lograr un mayor impacto, se requiere de la colaboración entre los tres actores (ver figura 10), pues los propagadores generan interés por el tema involucrando a la opinión pública; por su parte los propagadores que generalmente atienden mercados de nicho, sin la influencia de los inversores que se enfocan más en mercados de masas, les tomaría más tiempo en introducir sus productos ecológicos en este tipo de mercados; además, los propagadores requieren de los productos ecológicos de los innovadores.

En cuanto a las actividades de marketing del mercado de productos y servicios ecológicos, es importante identificar el segmento que se atenderá y seleccionar el posicionamiento para dirigirse a dicho segmento.

**Figura 10. Colaboración de los diferentes actores**

	Nicho	Masas
Promoción	<p><b>Propagador</b></p> <p>Suscita interés por los productos ecológicos al dirigirse a un mercado nicho de marcadores de tendencias.</p>	<p><b>Inversor</b></p> <p>Crea masa crítica al convertir los productos ecológicos en el nuevo estándar del mercado de masas.</p>
Producción	<b>Innovador</b>	
	<p>Crea productos especiales para un nicho de mercado.</p>	<p>Crea productos totalmente comercializables para el mercado de masas.</p>

Fuente: Kotler, et. al., 2010:192.

El mercado de productos y servicios ecológicos puede dividirse en cuatro: los marcadores de tendencias, los buscadores de valor, los cumplidores de estándares y los compradores prudentes (ver tabla 18).

Los primeros son pioneros en el mercado, los segundos y terceros conforman el mercado de masas y los últimos son los rezagados, que no creen en los productos ecológicos ni en los temas medioambientales, por lo tanto no es recomendable dirigir esfuerzos a dicho segmento.

Los *marcadores de tendencia*, son el segmento más importante si se requiere introducir productos ecológicos, pues son los primeros en consumirlos además de que influyen en el mercado al recomendarlos con los integrantes de los grupos sociales a los que pertenecen, son receptivos a las innovaciones por lo que son

afines al segmento empresarial de los innovadores, son dinámicos en cuanto a compras y prefieren adquirir productos y servicios de nicho de alto nivel.

**Tabla 18. Los cuatro segmentos del mercado ecológico**

	<b>Marcador de tendencias</b>	<b>Buscador de valor</b>	<b>Cumplidor de estándares</b>	<b>Comprador prudente</b>
<b>Perfil del segmento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ecologista o visionario entusiasta.</li> <li>• Motivación emocional y espiritual para usar productos ecológicos.</li> <li>• Buscar una ventaja competitiva para usar productos ecológicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pragmático medioambiental.</li> <li>• Motivación racional para usar productos ecológicos.</li> <li>• Utiliza productos ecológicos para ahorrar energía y costes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conservador medioambiental.</li> <li>• Espera hasta que los productos ecológicos lleguen a las masas.</li> <li>• Utiliza productos ecológicos que se han convertido en estándar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escéptico medioambiental.</li> <li>• No cree en los productos ecológicos.</li> </ul>
<b>Posicionamiento para dirigirse al segmento</b>	<p><b>Eco-ventaja</b> Productos innovadores para obtener una ventaja competitiva.</p>	<p><b>Eco-eficiencia</b> Mayor valor con un menor impacto.</p>	<p><b>Eco-estándar</b> Productos de masas siguiendo los estándares.</p>	<p>No merece la pena dirigirse a él.</p>

Fuente: Kotler, et. al., 2010:193.

Los *buscadores de valor* compran productos ecológicos si sus precios son razonables, por lo que resulta importante que las empresas comuniquen a este segmento el ahorro que implica comprar este tipo de productos. Son conservadores y prácticos que buscan productos durables, funcionales y de valor. En este caso las empresas deben destacar que los productos ecológicos otorgan un valor mayor y ocasionan menor impacto al medio ambiente, por lo que la comunicación debe basarse en el concepto de la eco-eficiencia.

El tercer segmento, los cumplidores de estándares, son más conservadores que los buscadores de valor, quienes buscan practicidad. No adquieren productos que no sean estándares en un sector, pues su motivo de compra es la popularidad del producto.

Los compradores prudentes, no aceptan o no creen en los productos ecológicos, por lo tanto no los compran, de manera tal que en caso de enfocarse en este segmento, la empresa debe ser consciente de que el costo de conversión de ideas es muy alto.

En síntesis, para las empresas es benéfico comprometerse con el medio ambiente pues les ayuda a reducir costos, mejora su prestigio e incluso motiva a los empleados. Es importante que la empresa defina el tipo de rol o de actor que quiere ser en cuanto al tema medioambiental, ya sea innovador, inversor o propagador. Así también, debe decidir a qué segmento del mercado dirigirá sus actividades, ya sea a los marcadores de tendencias, los buscadores de valor, los cumplidores de estándares o los compradores prudentes, pues en función de qué segmento atienda debe estar consciente de que cada uno tiene un comportamiento y disposición hacia este tipo de productos. Así, se tiene que las empresas que promuevan la sostenibilidad medioambiental se encuentran practicando el marketing 3.0, como puede verse en la tabla 19.



**Tabla 19. Elementos a considerar para promover la sostenibilidad medioambiental.**

Roles que pueden adoptar las empresas	Segmentación de clientes	Beneficios para las empresas comprometidas con la sostenibilidad medioambiental
<b>Innovador.</b> Crea o innova productos que no dañen el medio ambiente y que tengan la capacidad de salvarlo	<b>Marcador de tendencias.</b> Son pioneros en el mercado, influyen en el mercado al recomendarlos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción de costos</li> <li>• Mejora su prestigio</li> <li>• Motiva a los empleados</li> </ul>
<b>Inversor.</b> Realiza importantes inversiones para el desarrollo de productos ecológicos sin que la innovación sea su negocio principal.	<b>Buscador de valor.</b> Compran productos ecológicos si sus precios razonables. Buscan relación funcionalidad-precio.	
<b>Propagador.</b> Su principal objetivo, además del económico, es de concientizar a sus grupos de interés sobre la importancia de cuidar el medio ambiente y generar embajadores del tema.	<b>Cumplidor de estándares.</b> Su motivo de compra es la popularidad del producto.	
	<b>Comprador prudente.</b> No aceptan o no creen en los productos ecológicos.	

Fuente: Elaboración propia con base en Kotler, et. al. (2010), 2017.

#### **3.6.1.5.4. Los diez mandamientos del Marketing 3.0**

Como se mencionó en apartados anteriores, uno de los diferenciadores del marketing 3.0 es su orientación hacia los valores, por lo que una separación entre marketing y valores es inaceptable. Con base en esta premisa, identificaron “diez mandamientos que, incuestionablemente, integran marketing y valores” (Kotler et al, 2010:197). Estos mandamientos se encuentran representados con una frase como se muestra en la tabla 20.

**Tabla 20. Los diez mandamientos del marketing 3.0. y sus frases representativas**

No.	Mandamiento	Frase representativa
1.	Ama a tus clientes y respeta a tus competidores.	Ama a tus clientes y respeta a tus competidores.
2.	Sensibilízate ante el cambio y muéstrate dispuesto a la transformación.	Cuando los tiempos cambian, cambia con ellos
3.	Cuida tu nombre y sé claro respecto a quién eres.	Deja claros tus valores y no renuncies a ellos
4.	Los clientes son diferentes; dirígete primero a aquellos a los que más puedas beneficiar	Concéntrate en las personas a las que más puedas beneficiar
5.	Ofrece siempre un buen envase a un precio justo.	Fija precios justos que reflejen tu calidad
6.	Muéstrate siempre localizable y lleva la buena nueva.	Permite que tus futuros clientes puedan encontrarte fácilmente
7.	Consigue clientes, consérvalos y haz que crezcan.	Considera que tus clientes son clientes para toda la vida”
8.	Sea cual sea tu negocio, es una empresa de servicios.	Todas las empresas son de servicios, porque todos los productos prestan un servicio
9.	Perfecciona continuamente tu proceso de negocio en términos de calidad, costo y entrega	Mejora tus procesos de negocio todos los días en todos los sentidos
10.	Reciba información relevante, pero utiliza tu sensatez para tomar la decisión final	Los directivos sensatos tienen en cuenta algo más que el impacto financiero en una decisión

Fuente: Elaboración propia con base en Kotler, et. al. (2010), 2017.

Algunas grandes empresas, en apego a sus valores, como Unilever, Procter & Gamble, Philips, Vodafone, entre otras, están contribuyendo a los ocho Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) de Naciones Unidas (ver tabla 21), los cuales fueron acordados en el año 2000 por 189 líderes mundiales en la Cumbre del Milenio de las Naciones Unidas; con lo que están obteniendo beneficios pues se no solo contribuyen al mundo sino también marcan una diferencia dado que están persiguiendo al mismo tiempo beneficios económicos y no económicos.

**Tabla 21. Los ocho Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) de Naciones Unidas**

No.	Objetivo
1.	Erradicar la pobreza extrema y el hambre.
2.	Lograr la enseñanza primaria universal.
3.	Promover la igualdad entre los sexos y el empoderamiento de la mujer.
4.	Reducir la mortalidad de los niños.
5.	Mejorar la salud materna.
6.	Combatir el VIH/SIDA, la malaria y otras enfermedades.
7.	Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente.
8.	Fomentar una alianza mundial para el desarrollo.

Fuente: Elaboración propia con base en Kotler, et. al. (2010), 2017.

#### **3.6.1.5.4.1. Primer mandamiento: ama a tus clientes y respeta a tus competidores.**

Este mandamiento está conformado por dos oraciones. La primera es ama a tus clientes, lo que significa que las empresas deben obtener la fidelidad de sus consumidores a través de brindarles productos con valor y estableciendo un vínculo profundo con sus emociones y su alma, pues las decisiones de compra de una marca en particular así como la fidelidad hacia ella, se encuentran estrechamente relacionadas a las emociones.

Un ejemplo de este mandamiento, es Campbell Soup Company, que durante el mes de octubre cambia a rosa el color de sus envases con la finalidad de hacer conciencia sobre el cáncer de mama, y como sus principales consumidoras son mujeres, se sienten conectadas con la marca, pues las ventas de las sopas

incrementaron significativamente. Por tanto, se requiere enfatizar la emoción por encima de la razón para obtener los resultados esperados.

La segunda oración indica respetar a tus competidores, debido a que son ellos quienes favorecen el crecimiento del mercado, y sin ellos las industrias crecen a un ritmo más lento. La ventaja de este mandamiento radica en que se puede hacer un análisis del desarrollo de los competidores a través del cual también la empresa puede conocer mejor sus propias fortalezas y debilidades.

En cuanto al crecimiento del mercado, generalmente se hace creando competencia de dos maneras a saber: a través de la transferencia tecnológica vertical u horizontal. La vertical sucede cuando se hace a otros integrantes de la cadena de valor, como puede ser a los proveedores. Por ejemplo, Unilever en Vietnam proporciona formación a sus proveedores locales –transferencia horizontal-, sobre las mejores prácticas para determinar estándares de calidad y la tecnología que requieren para alcanzarlos, con lo que se asegura del bajo costo de sus proveedores locales y la estandarización de sus procesos para asegurar la calidad, a estos proveedores les permite trabajar con la competencia para que contribuyan al desarrollo del mercado en general.

La transferencia vertical implica la transferencia de tecnología a los iguales, es decir, a las empresas competidoras, no es muy común, pero sucede cuando una empresa considera no poder desarrollar mercado por sí misma, pues necesita alianzas para lograr economías de escala. Un ejemplo de ello fue la cooperación entre siete

farmacéuticas (GlaxoSmithKline, Roche, Abbot, entre otras) para reducir de manera conjunta el precio del tratamiento del VIH/SIDA en los países en vías de desarrollo para cumplir con los ODM.

#### **3.6.1.5.4.2. Segundo mandamiento: sensibilízate ante el cambio y muéstrate dispuesto a la transformación.**

Este mandamiento se basa en la premisa de que el entorno de los negocios se encuentra en constante cambio, de tal suerte que los consumidores y competidores aumentan en cantidad e inteligencia, por lo que los primeros demandan mejores productos y mejores prácticas empresariales y los segundos generan mayor competencia. Por tales motivos, es necesario que la empresa esté consciente de la constante en los cambios y que estos pueden afectarla, por lo que se requiere prever lo que sucederá, en caso contrario existe un alto riesgo de que se convierta en obsoleta y desaparezca.

Sucedió con Toyota que no había sido considerado un productor de innovaciones de ruptura, hasta que creó el Prius para no volverse obsoleta, con este automóvil híbrido atendió las tendencias del mercado. Así también un caso semejante es Walmart, pues había recibido muchas críticas por sus prácticas laborales, ambientales y de cadena de suministro, así que tuvo que responder con la estrategia de la ecología, convirtiéndose en un gigante ecológico.

El segundo mandamiento se resume con la frase “cuando los tiempos cambian, cambia con ellos” (Kotler et al, 2010:201).

**3.6.1.5.4.3. Tercer mandamiento: cuida tu nombre y sé claro respecto a quién eres.**

La reputación de la marca es indispensable en el marketing, pues si dos productos tienen la misma calidad, los consumidores optarán por el que a su consideración tenga mayor prestigio. Esto exige que las empresas posicionen y diferencien de manera clara en el mercado objetivo, el nombre de su marca. Este mandamiento se manifiesta mediante la frase “Deja claros tus valores y no renuncies a ellos”.

El principal valor de Coca-cola México es su compromiso con la sociedad, especialmente con el cuidado del medio ambiente, para ello está realizando una campaña de comunicación de marketing llamada “Comprometidos contigo”.

**3.6.1.5.4.4. Cuarto mandamiento: los clientes son diferentes; dirígete primero a aquellos a los que más puedas beneficiar.**

Este mandamiento se refiere a la segmentación del mercado, pues no es necesario dirigirse a todos los consumidores sino solo a aquéllos que tengan mayor disposición para comprar y beneficiarse de la relación que establezcan con la empresa a la que compren los productos que necesitan.

Para realizar la segmentación, es necesario que las empresas tengan en cuenta que los mercados se conforman por cuatro niveles: segmento global, glocal, local y en la base de la pirámide. El segmento global está conformado por los consumidores que desean productos globales y están dispuestos a pagar precios más elevados por ellos. El segmento glocal, es el que requiere productos de calidad

global a precios locales. El segmento local, busca comprar productos con características locales a precios locales. Por último, el segmento ubicado en la base de la pirámide es el que puede comprar únicamente los productos más baratos del mercado.

El cuarto segmento es el más adecuado para que las empresas locales compitan con sus rivales multinacionales en los países en desarrollo, además de ser el más apropiado para el marketing 3.0. La frase que explica este mandamiento es “Concéntrate en las personas a las que más puedas beneficiar”.

**3.6.1.5.4.5. Quinto mandamiento: ofrece siempre un buen envase a un precio justo.**

Se deben vender productos a precios que sean congruentes con el producto que se ofrece, pues los clientes tarde o temprano dejarán de comprar aquellos productos de baja calidad con precios de productos de buena calidad. No se debe vender nada de mala calidad a un precio alto, por ello, la frase con la que se resume este mandamiento es “Fija precios justos que reflejen tu calidad”.

**3.6.1.5.4.6. Sexto mandamiento: muéstrate siempre localizable y lleva la buena nueva.**

La premisa es que las empresas deben buscar la manera de que los consumidores las localicen fácilmente, sobre todo considerando que en la actual economía del conocimiento, el acceso a la información y a la internet es indispensable, sin embargo se debe tener en cuenta de que existe también la brecha digital, derivada

de las diferencias socioculturales entre las personas que tienen y las que no acceso a estos recursos. De manera que, las empresas que tengan la capacidad de solventar la brecha digital son las que incrementarán la base de clientes.

Por ejemplo, Hewlett-Packard desde el año 2005, como estrategia de crecimiento, se está enfocando en llevar tecnología a países en desarrollo a través de ofrecer acceso a la tecnología a los consumidores que forman parte de la base de la pirámide. La frase que refleja la idea de este mandamiento es “Permite que tus futuros clientes puedan encontrarte fácilmente”.

#### **3.6.1.5.4.7. Séptimo mandamiento: consigue clientes, consérvalos y haz que crezcan.**

No solo es importante conseguir clientes, sino hay que conservar una estrecha y buena relación con ellos. Es necesario que la empresa conozca bien a sus clientes, sus necesidades, deseos, preferencias y su comportamiento, con esa información se deben buscar formas de que aumente la participación de los clientes en la empresa. Este es un principio de la gestión de las relaciones con los clientes, conocida como CRM (Customer Relationship Management), que busca identificar al tipo adecuado de cliente para satisfacer sus necesidades y establecer una adecuada relación con ellos, hacer que confíen en la marca o en la empresa para que estén satisfechos a nivel racional por la funcionalidad de los productos, y emocional por el vínculo afectivo que establezcan con la marca. Son este tipo de clientes, los que pueden ser los mejores embajadores de la marca. La frase “Considera que tus clientes son clientes para toda la vida”, resume este principio.



**3.6.1.5.4.8. Octavo mandamiento: sea cual sea tu negocio, es una empresa de servicios.**

Sin importar cuál sea el negocio de una empresa, debe considerar ofrecer a sus consumidores un buen servicio, pues es importante generar en los clientes un recuerdo positivo de la experiencia de compra. Este mandamiento considera fundamental que las empresas comprendan que sus valores corporativos se manifiestan en sus productos y servicios, los cuales deben tener una influencia positiva en la vida de las personas. La frase representativa de este mandamiento es “Todas las empresas son de servicios, porque todos los productos prestan un servicio”.

**3.6.1.5.4.9. Noveno mandamiento: perfecciona continuamente tu proceso de negocio en términos de calidad, costo y entrega.**

Este mandamiento tiene la intención de indicar a las empresas que siempre deben cumplir con las promesas que le hayan realizado a sus clientes, proveedores y socios de canal en cuanto a calidad, cantidad, tiempo de entrega o precio de los productos o servicios, motivo por el cual se resumen en la frase “Mejora tus procesos de negocio todos los días en todos los sentidos”.

**3.6.1.5.4.10. Décimo mandamiento: reciba información relevante, pero utiliza tu sensatez para tomar la decisión final.**

Se trata de aprender constantemente, pues la decisión final que se tome en la empresa en cuestiones de marketing se debe basar en los conocimientos y experiencia, con apoyo de madurez de espíritu e inteligencia emocional. Las

decisiones deben ser sensatas. La frase para este mandamiento es “Los directivos sensatos tienen en cuenta algo más que el impacto financiero en una decisión”.

El principal cuestionamiento sobre el marketing 3.0 es si es posible para una empresa otorgar prioridad a las personas y al mismo tiempo ser rentable. La respuesta es sí, es posible y es necesario debido a que las empresas actualmente se encuentran más expuestas al análisis de la sociedad, además de que debido a las redes sociales es posible para las personas hablar más sobre las empresas, los productos y las marcas en cuanto a temas de sus resultados funcionales y sociales, temas que son de interés para las nuevas generaciones de consumidores, lo que lleva a las empresas a estar más atentas a los cambios y a tener que tomar en consideración los principios del marketing 3.0.

### **3.7. Elementos de análisis de la representación del discurso estratégico del marketing**

Kotler et al (2010) establecen dos principales características para el marketing 3.0, una es que las empresas consideran a los consumidores como seres humanos integrales y, la segunda es que se trata del marketing de valores, los cuales no son independientes sino que se encuentran imbricados.

En cuanto a la primera característica, un ser humano integral es aquel que tiene mente, corazón y cuerpo, es decir, parten de la premisa de que un consumidor es antes un ser humano que toma decisiones no solo racionales sino también basado

en sus emociones y en su marco ético, de tal manera que con el marketing 3.0 se busca que las empresas puedan establecer un vínculo en estos tres niveles para que cuando los consumidores tengan que tomar una decisión de compra, consideren a una marca en especial para realizar la compra, pues en ese momento, no es suficiente con que conozcan a la diversidad de empresas o marcas que pueden satisfacer su necesidad o deseo, sino que elegirán a aquella con la que se sientan identificados.

Esta situación lleva a la segunda característica del marketing 3.0, que es su orientación a los valores que en general tienen el objetivo de lograr un comportamiento organizacional que ayude a generar una integridad de marca sólida, a través de acciones que contribuyan a alguno(s) de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y de esta manera sean percibidas por sus consumidores, y en general por sus grupos de interés como una empresa que se preocupa por mejorar la sociedad.

Con base en estas características, es que en este apartado se definen los elementos más representativos del marketing 3.0 que han sido considerados para realizar el respectivo análisis del estudio de caso, como puede observarse en la tabla 22.

**Tabla 22. Elementos de análisis del discurso estratégico del marketing 3.0 para el estudio de caso**

No.	Elemento	Objetivo	Observaciones
1.	Modelo de matriz basado en valores	Identificar si la planeación estratégica de la empresa sujeto de estudio está tomando en cuenta los valores necesarios para establecer un vínculo con la mente, corazón y alma de los consumidores.	Se analizan de manera específica además, la misión, visión y valores de la organización.
2.	Modelo de las 3i	Identificar cómo se establece un vínculo entre las 3i y los tres niveles del consumidor en tanto ser humano.	
3.	Responsabilidad social corporativa	Detectar los beneficios no económicos de Grupo Bimbo y si estos se encuentran relacionados con los 8 ODM de la ONU.	
4.	Estrategias de marketing 3.0	Detectar las estrategias de transmisión de misión, visión y valores a los consumidores.	Se identifican también los grupos de interés definidos por la empresa estudiada.
5.	Aplicación del marketing 3.0	Identificar qué acción o acciones y cómo se están llevando a cabo.	
6.	Mandamientos del marketing 3.0	Identificar cómo se aplica el marketing 3.0	

Fuente: Elaboración propia con base en Kotler, et. al. (2010), 2017.

En virtud de que el marketing 3.0 manifiesta que los valores son indispensables a considerar por parte de las empresas para que su comportamiento en general este apegado a aquellos que consideren que pueden ayudarles a diferenciarse de su competencia y para atender las inquietudes de los consumidores de convertir a la sociedad en un mundo mejor, el primer elemento de análisis es el modelo de matriz basado en valores con el que se identifica si la planeación estratégica de la empresa sujeto de estudio está tomando en cuenta los valores necesarios para establecer un vínculo con la mente, corazón y alma de los consumidores en tanto individuos. En este punto, se analizarán de manera específica, además, la misión, visión y valores de la organización.

El segundo elemento de análisis es el modelo de las 3i, con la intención de detectar cuál es la identidad, imagen e integridad actual de marca de la organización sujeto de estudio, con las que se establece un vínculo con uno de los tres niveles del consumidor en tanto ser humano.

De acuerdo con Kotler et al (2010), la integridad de marca se logra en buena medida con la ayuda de la responsabilidad social corporativa, debido a que ésta guía el comportamiento cotidiano de la empresa y por lo tanto el de sus integrantes, por este motivo, el tercer elemento de análisis es la responsabilidad social corporativa, aunado que a través de ella es que las empresas buscan contribuir a los ocho Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) de las Naciones Unidas, por lo que se busca identificar a qué objetivo contribuye Grupo Bimbo mediante el establecimiento de beneficios no económicos.

Los grupos de interés para el marketing 3.0 son importantes, ya que parten de la idea de que el éxito sostenido o largo plazo de una empresa, depende no solo de ella sino de los beneficios que puedan obtener sus grupos de interés, de manera que tomarlos en cuenta les ayuda a tener mayores probabilidades de conseguir rentabilidad a largo plazo. Por ello, las empresas realizan estrategias para transmitir ya sea la misión, visión y valores a los grupos de interés, por lo que el cuarto elemento es la identificación de las estrategias del marketing que aplica Grupo Bimbo, en particular para sus consumidores, lo que a su vez supone la detección de sus grupos de interés.

De acuerdo con Kotler et al (2010), y considerando que el marketing 3.0 se fundamenta en el comportamiento empresarial basado en valores, éstas pueden aplicar los preceptos de esta disciplina orientando su actividad en tres acciones que ya se han descrito anteriormente: (1) provocar una transformación sociocultural, (2) fomentar la creación de empresas en los mercados emergentes y (3) la lucha por la sostenibilidad ambiental, por lo que el quinto elemento de análisis lo supone este punto, para detectar qué acción o acciones y cómo las está llevando a cabo Grupo Bimbo (aplicación del marketing 3.0).

El sexto elemento de análisis son los mandamientos del marketing 3.0, a través de los cuales se detecta cómo la empresa sujeto de estudio aplica los preceptos de esta disciplina.

## **CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA**

### **4.1. Introducción**

En el presente capítulo se desarrolla la estrategia metodológica con la que se aborda la investigación con la intención de que el proceso que conlleva la misma, sea lógico, entendible y de acuerdo a las diversas propuestas que existen para realizar investigaciones en el ámbito de los estudios sociales y en particular que permita contestar las preguntas de investigación, las cuales se tratan de una parte de la realidad social que pretende conocerse.

### **4.2. Estrategia metodológica**

Przeworski y Teune (1970) sostienen que en el área de los estudios sociales el problema más frecuente es seleccionar la estrategia metodológica y técnicas adecuadas para solucionar determinados problemas, es decir, el problema planteado en una investigación definida, debido a que pueden utilizarse diferentes estrategias metodológicas o modelos científicos para estudiar la sociedad en sus diferentes áreas o ramas. Esta problemática se debe principalmente a que la realidad social puede ser ampliamente diversa.

Para identificar qué tipo de estrategia metodológica es la más apropiada para solucionar un problema los autores sugieren: “realizar un análisis lógico de la propiedad” de los problemas, más que de la propiedad de esas estrategias. (Przeworski y Teune, 1970:1). Por lo tanto, es más importante definir el problema y

sus propiedades, características o especificidades, para posteriormente buscar y decidir cuál es el mejor método que nos ayude a resolver el problema planteado.

Por otro lado, debido a la abundancia de textos que abordan los métodos de investigación utilizados en los campos de conocimientos como la psicología y la sociología, los estudiosos de las organizaciones se han enfrentado a adaptar dichas estrategias al contexto organizacional, por tal motivo Bryman (1989) se ha ocupado en su obra *Research methods and organization studies*, de abordar los métodos de investigación adecuados para quienes estudian a las organizaciones.

Esta situación se debe a que la naturaleza de la investigación organizacional es diferente a la investigación que se realiza en otras disciplinas de las ciencias sociales, como las comentadas anteriormente de las que se importan los métodos de investigación. Particularmente el estudio de las organizaciones supone un proceso más complicado para acceder a la organización y sus integrantes, en comparación con el acceso a una comunidad, pues se desconfía de los objetivos del investigador; la organización se preocupa por la cantidad de tiempo que deberán dedicarle al investigador, pues la finalidad de la organización es que sus integrantes realicen las actividades que tienen encomendadas; aunado a que existen organizaciones que tienen establecidas políticas de no cooperación en actividades de investigación; las organizaciones pueden solicitar o los investigadores ofrecer a manera de reciprocidad algún tipo de información que sea de utilidad para la organización.



Otro elemento a considerar es el nivel de análisis en el que se llevará a cabo la investigación, ya que es posible investigar fenómenos relacionados con sus integrantes o con la organización en general.

Al respecto, en esta investigación se analizan ambos niveles, tanto los relacionados con la organización en general como el grupo representado por sus empleados a nivel operativo. También se precisó analizar a los clientes como un grupo que se encuentra relacionado con la organización, para dar cuenta y complementar el fenómeno estudiado, pues se encuentra relacionado con la disciplina del marketing, en la cual, su principal grupo de interés son los clientes.

#### **4.2.1. Diseños de investigación y técnicas de recolección de información**

Bryman (1989) propone diseños de investigación y métodos de recolección de datos específicamente para el ámbito organizacional. Los primeros son la estructura general de la investigación y la orientación de la misma, la cual proporciona el marco en el que se recogen y analizan los datos, por lo que de acuerdo a esta caracterización sugiere los siguientes: experimental, tipo survey, investigación cualitativa, caso de estudio e investigación-acción.

Por su parte, **los métodos de investigación o también llamadas técnicas de recolección de datos** son precisamente los medios a través de los cuales se obtiene la información necesaria para la investigación, como pueden ser los cuestionarios autoadministrados, entrevistas estructuradas, observación

participante, entrevista no estructurada, observación estructurada, simulación y fuentes de datos de archivos, entre otros.

#### **4.2.1.1. Diseño de investigación**

Tomando en cuenta dicha distinción, en la presente investigación se utilizará dos diseños de investigación a saber: la investigación cualitativa y el estudio de caso.

##### **4.2.1.1.1. Diseño de investigación: investigación cualitativa**

La investigación cualitativa supone una forma diferente de conocimiento comparada con la de tipo cuantitativa, pues se enfoca a la comprensión de la naturaleza del entorno social, de las personas estudiadas. Su énfasis tiende a estar en la interpretación y comprensión de los fenómenos que suceden, en este caso, en la organización.

Dado que en la investigación cualitativa se hace hincapié en la interpretación, se considera necesario retomar la propuesta de Burrell y Morgan (1985) sobre el paradigma interpretativo; motivo por el cual a continuación se presenta de manera detallada cómo surge este paradigma y cómo es uno de los cuatro que proponen dichos autores para analizar teorías sociales, es este caso específico para estudiar y comprender a un fenómeno organizacional.

Burrell y Morgan (1985) en su obra *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, formulan un esquema conformado por cuatro paradigmas para el análisis de la teoría social. Esta teoría es importante para muchas disciplinas de la ciencia

social, en especial de aquellas relacionadas con el área de los estudios de la organización como la sociología industrial, la psicología de la organización, las relaciones industriales, entre otras.

El esquema que proponen Burrell y Morgan (1985) se basa en dos dimensiones: a. La naturaleza de la ciencia social en la que ubican al subjetivismo y al objetivismo; y, b. La naturaleza de la sociedad considerando dos enfoques a saber la regulación y el cambio radical.

Respecto a la primera dimensión, el enfoque subjetivista está fundamentado en el idealismo alemán, el cual hace hincapié en la naturaleza esencialmente subjetiva de los asuntos humanos, es "anti-positivista" en epistemología, "voluntarista" respecto de la naturaleza humana y favorece los métodos ideográficos como los cimientos para el análisis social; y ontológicamente se ubica en el nominalismo. El enfoque objetivista se basa en el positivismo sociológico, el cual refleja el intento de aplicar modelos y métodos obtenidos de las ciencias naturales al estudio de los asuntos humanos, considera el mundo social como si fuera el mundo natural y se adopta un enfoque "realista" respecto de la ontología.

En cuanto a la regulación se cimienta en la sociología de la regulación, que se preocupa por ofrecer explicaciones sobre los motivos que hacen que la sociedad se mantenga integrada y trata de regular los asuntos humanos y sus dimensiones son el statu quo, el orden social, el consenso, la integración y cohesión social, la realidad entre otros. Por último, el cambio radical se sustenta en la sociología del cambio

radical, cuya preocupación es encontrar explicaciones para el cambio radical, el conflicto estructural profundamente arraigado, modalidades de dominación y contradicción estructural, que sus teóricos consideran como una característica de la sociedad moderna, trata sobre la emancipación del hombre de las estructuras que limitan e impiden el crecimiento de su potencial para el desarrollo.

Es así que, de las dos dimensiones indicadas, proponen cuatro paradigmas que son el funcionalista, el estructuralista radical, el interpretativo y el humanista radical. Burrell y Morgan (1985) indican que estos paradigmas son mutuamente excluyentes, pues en sus formas puras son contradictorios, porque se basan en un conjunto de suposiciones meta-teóricas opuestas, por lo que los investigadores deberán elegir sólo uno de ellos para realizar sus análisis.

El paradigma interpretativo que es con el que se aborda esta investigación, se basa en la sociología de la regulación y el subjetivismo para analizar el mundo social, se preocupa de comprender al mundo tal como es, de entender la naturaleza fundamental del mundo social en el campo de la experiencia subjetiva. Por lo tanto, considera a la naturaleza de la ciencia social como nominalista, antipositivista, voluntarista e ideográfica; en tanto que el mundo social es considerado como un proceso social que es creado por los individuos. El objetivo de este paradigma es la comprensión de la realidad social a través de la investigación de la subjetividad de las personas tratando de encontrar los significados de su vida social.

Con base en las características del enfoque subjetivista de la ciencia social, se considera nominalista a nivel ontológico dado que se parte de la idea de que “el mundo social externo a la percepción del individuo está formado por nada más que nombres, conceptos y rótulos, que se usan para estructurar la realidad” (Burrell y Morgan, 1985:4). Es decir, que a través de estos nombres y conceptos se objetiva o abstrae la subjetividad de los individuos, lo cual es de ayuda para interactuar con ese mundo exterior.

En cuanto a epistemología se refiere, este método es anti-positivista, lo que implica que está en contra de las leyes generales en las ciencias sociales, pues la realidad social es relativa por tanto depende de los individuos que en ella participan. Es por esto, que para comprenderla es necesario hacerlo desde el interior, pues las ciencias sociales se realizan desde lo subjetivo y considera a la naturaleza humana con una visión voluntarista ya que se cree que las personas son libres e independientes.

#### **4.2.1.1.2. Diseño de investigación: estudio de caso**

En lo que respecta al estudio de caso, de acuerdo con Yin (2003) consiste en una descripción y análisis detallados de unidades sociales o entidades únicas. La particularidad del sujeto y objeto de estudio, hace que el estudio sea irrepetible, y su carácter revelador, pues permite mostrar a la comunidad científica un estudio que no hubiera sido posible conocer de otra forma.

Se enfoca a estudiar objetos particulares como un país, una ciudad, una empresa, un departamento de la empresa, un evento, es decir, puede abordar cualquier particularidad como objeto de investigación que se encuentre limitado por el tiempo y el espacio y que permita aportar algo significativo más allá del propio caso. Por lo tanto, en términos metodológicos el estudio de caso se define por tres principales características: se encuentra limitado en dimensiones espacio-temporales, debe relacionarse con el mundo; y debe existir relación entre la teoría y el caso (Hancké, 2009). Implica un análisis detallado de uno o varios casos como unidad de análisis (Bryman, 1989).

Por lo que, tomando como referencia las características del estudio de caso, la unidad de análisis seleccionada para estudiar el fenómeno descrito en el apartado del planteamiento del problema, es Grupo Bimbo. Para ello, se ha realizado un constructo teórico a través del cual ha sido posible abordarse la investigación, con el que se responden la pregunta general, las preguntas particulares y se atiende el objetivo general así como los específicos.

El estudio de caso representa una manera de acercarse al objeto de estudio para conocer cómo sucede un fenómeno en particular, que nos proporcione evidencia empírica sobre cómo podría suceder o presentarse en unidades de análisis semejantes. Es decir, que con el estudio de caso se busca realizar un análisis genealógico del discurso estratégico del marketing 3.0 en una empresa en particular, para posteriormente con los resultados obtenidos, se deduzca la manera

en que puede funcionar el marketing 3.0 en otras grandes empresas en México, por supuesto que sin olvidar ni dejar de lado la particularidad de cada unidad de análisis.

#### **4.2.1.2. Técnicas de recolección de información**

##### **4.2.1.2.1. Investigación documental**

Considerando que la presente investigación se trata de realizar un análisis genealógico y que la genealogía por sí misma es un método de investigación, una de las principales formas de obtener la información necesaria para realizar este análisis consiste en lo que Bryman (1989) llama investigación de archivos o documental.

La investigación de archivos o documental es empleada por investigadores organizacionales, en la que el investigador analiza los documentos y/o información existente a través de diversos medios. En esta investigación se requiere de una gran labor detectivesca para encontrar y generar la información que se necesita.

Bryman (1989) indica que en esta investigación no se crean nuevos datos, lo cual sucede en el primer estadio del análisis genealógico, sin embargo en el caso de esta investigación, para atender los otros dos niveles de dicho análisis, se generan reflexiones y un estudio de la información recolectada para el primer estadio, con la finalidad de determinar su historia efectiva y la transformación de los individuos en sujetos, relacionados con los elementos que conforman el discurso estratégico del marketing 3.0

Los materiales que se emplean en la investigación de archivos integran diferentes formas de información como pueden ser materiales escritos –cartas, informes a los accionistas, memorandos y discursos de los principales ejecutivos; materiales estadísticos; compilaciones de información. Esta información puede ser reciente o histórica.

De tal forma, que Bryman (1989) propone una clasificación de los estudios que utilizan evidencia documental en función de si los datos que analizan son cuantitativos o cualitativos y de si la información se encuentra relacionada con sucesos recientes o cercanos al momento de realizar la investigación, o son históricos. De estas dos vertientes se generan cuatro tipos a saber: cuantitativos/reciente, cuantitativo/histórico, cualitativo/reciente y cualitativo/histórico. De estos, los que se han seleccionado por ser de utilidad para el presente estudio, son los cualitativos/históricos y los cualitativos/recientes.

Los estudios cualitativos/recientes en particular son los que han permitido construir la representación del fenómeno estudiado, es decir, el discurso estratégico del marketing 3.0 de Grupo Bimbo.

En cuanto a los estudios de la categoría cualitativos/históricos, tienen un gran parecido con la investigación histórica estándar, con esta información se ha realizado la construcción de la historia efectiva, su comprensión así como en conjunto con la información recolectada de la categoría cualitativo/reciente, se ha realizado el análisis de la transformación de los individuos en sujetos.



La necesidad de recolectar información de ambas categorías obedece a que en las dos se han encontrado elementos que han permitido la construcción y análisis de las etapas del método genealógico, ha consistido en un ir y venir entre la información de dichas categorías para realizar el análisis que se presenta en el capítulo cinco.

#### **4.2.1.2.1.1. Investigación documental: cualitativos/recientes**

En este sentido, para conocer el discurso estratégico del marketing 3.0 y construir la representación se consultó la documentación oficial de la organización seleccionada, Grupo Bimbo, en la que se encuentra materializado dicho discurso, en particular han sido de gran utilidad sus informes anuales de actividades, estrategias desarrollados, filosofía, medios de comunicación –redes sociales y página web-, entre otros.

Esta información resulta de vital importancia, pues a través de las manifestaciones de los elementos del marketing 3.0 que dan forma a su discurso estratégico, se puede configurar uno de los estadios o niveles del análisis genealógico que se realiza en esta investigación, el cual es la representación, es decir, la manifestación de los saberes formales que conforman el marketing 3.0 en tanto disciplina. Esta información no solo forma parte de lo que en el capítulo dos se denominaron los estadios o niveles que conforman el análisis genealógico, sino que es materia prima para indagar sobre la historia efectiva. En términos más simples, la representación es la base para conocer la verdadera historia que dio origen a un hecho determinado.

#### **4.2.1.2.1.2. Investigación documental: cualitativos/históricos**

La representación de la realidad en conjunto con la historia efectiva, se requiere para dilucidar y entretelar las relaciones de poder existentes a través de las cuales los individuos se convierten en sujetos, se desvelan las relaciones de dominación: dominante y dominado, lo cual representa el tercer estadio en la estructuración del análisis genealógico, llamada *transformación de los individuos en sujetos*.

Por lo que la información recolectada a través de estas fuentes de información, resulta indispensable, de hecho, para construir el primer nivel de la estructuración del método genealógico se recurrió a consultar fuentes de información vigente, pero para realizar la historia efectiva y en algunos caso identificar la transformación de los individuos en sujetos, se consultaron fuentes de información de años anteriores.

Debido a que la presente investigación se fundamenta en el análisis genealógico, fue necesario hacer una revisión exhaustiva de la información que se consideraba clave en el nivel de la representación, es decir, que una vez que se construyó la representación del discurso estratégico del marketing 3.0, se identificaron los elementos disruptivos que pudieron generar el suceso analizado. Para ello, se consultaron fuentes de información sobre dichas disrupciones, no solo para detectar su relación en el surgimiento del suceso mencionado, sino cómo estos influyeron en su surgimiento, que a su vez sirvió también para conocer las redes de poder que se tejen en diversos ámbitos con una misma finalidad.

#### **4.2.1.3. La genealogía como método**

El planteamiento de Foucault sobre la genealogía es que se trata de una manera de hacer historia, que tiene por objetivo hacer presente la constitución de los saberes y los discursos; por tanto, trata de buscar detalladamente la mayor cantidad de fuentes de información relacionadas con el tema a investigar, en tanto que se plantea construir un saber delator y sólido respaldado en una estricta búsqueda de documentos. Esto implica que el investigador que recurra a este método debe considerar la necesidad de realizar una búsqueda exhaustiva de diversos documentos que le proporcionen referencias sobre el tema que estudia.

De acuerdo con Foucault (1971) la perspectiva genealógica se caracteriza por siete elementos a saber: es gris; se opone a la búsqueda del origen; procedencia; emergencia; se relaciona con la historia; tiene un sentido histórico; el sentido histórico opuesto a la versión platónica de la historia.

Se refiere a que es gris debido a que para construirla es necesario consultar documentos de manera exhaustiva y minuciosa. Es necesario que se revisen documentos diversos, no solo desde la mirada de la lógica de los hechos, sino buscar en fuentes o perspectivas que puedan de manera no lineal u ordenada, aportar elementos para comprender un hecho social o el evento que se esté investigando. Además de que considera que los sucesos no tienen un final predeterminado ni un comienzo único.

Su oposición a la búsqueda del origen, es porque establece que es más conveniente estudiar la procedencia y la emergencia, es decir, herkunft y entstehung. La herkunft, fuente o procedencia, tiene que ver con la búsqueda de diversos hechos que aparentemente son únicos, el reto está en revelar que la raíz de lo que se investiga no se encuentra al interior sino en su exterior, no existe un origen único o central como detonante de un hecho, sino en su lugar se encuentran una serie de acontecimientos que permitieron su surgimiento. Por su parte, la emergencia o entstehung, implica conocer el punto de surgimiento, considerando que el origen no se encuentra necesariamente en el desarrollo de los acontecimientos, por lo que no hay un responsable de la emergencia de un hecho, sino que se produce en los resquicios de los hechos, se trata del resultado de luchas que tuvieron que librarse.

La relación de la genealogía con la historia se debe al planteamiento que hace Nietzsche sobre los que llama historia efectiva o el sentido histórico y crítico en lugar de la historia de los historiadores en el sentido idealista o platónico. La historia efectiva establece el saber discontinuo, es decir que considera que los hechos no tienen necesariamente un orden de continuidad sino que está presente el azar, se trata de un saber en perspectiva.

La genealogía tiene un sentido histórico, pues busca desvelar tanto la herkunft y entstehung de los hechos o sucesos, y este sentido histórico implica tres usos que son diferentes a la propuesta de la historia de los historiadores, es decir, la genealogía puede hacer tres usos de la historia, a saber; la parodia, el uso disociativo y destructor de identidad, y el uso destructor de la verdad. El primero, la

parodia, busca identificar las máscaras y desvelar que la historia tradicional revela solo el disfraz de los hechos. El segundo, se contrapone a la postura de la sucesión lineal de los hechos, en su lugar, a través de la genealogía, se busca la pluralidad de eventos que se esconden de tras de la falsa identidad que refleja la historia de los historiadores. El último, se contrapone a la idea de que el historiador sea un individuo capaz de encontrar la verdad, con un sentido objetivo, en lugar de ello, supone que en la construcción del sentido histórico desde la postura genealógica se hace en perspectiva, es decir, desde el punto de vista de quien lo construye, tomando en cuenta la subjetividad del individuo que lo hace, de tal manera que no hay una óptica neutral y por tanto tampoco única.

Así, la manera o método que propone Foucault con la genealogía, consiste en historizar del presente al pasado, con la finalidad de comprender el por qué de un hecho, para entender por qué la sociedad es lo que es, las raíces del presente, busca desvelar los motivos que originan el presente en el que vivimos.

Con base en estas ideas, la presente investigación hace uso de la genealogía foucaultiana como un método para descubrir y responder las preguntas de investigación.

Si se considera que un método consiste en la manera ordenada y sistemática de realizar alguna actividad para lograr un resultado específico, y lo trasladamos al ámbito de la investigación, se entiende como la forma en que se establece abordar una investigación determinada, así, en el caso del presente estudio se hace el

análisis genealógico considerando dos elementos a saber: (1) la estructuración propuesta a partir del análisis de la genealogía de Foucault, que se presenta en el capítulo 2; y (2) los elementos del discurso del marketing 3.0, que se describen en el capítulo 3. Estos dos elementos se imbrican para dar respuesta a las preguntas de investigación y cumplir los objetivos, tomando como referencia las características de dicho análisis que se presentan en este apartado (ver tabla 23).

En cuanto a las características de la genealogía y su aplicación al presente estudio, se ha realizado la búsqueda de diferentes documentos y fuentes de información del presente y de fechas pasadas, no solo relativos con el marketing 3.0, sino con temas diversos pero relacionados que fueron dando pistas conforme se fueron revisando para consultar información de distinta procedencia para identificar la herkunft y la entstehung.

**Tabla 23. Uso del análisis genealógico para el estudio de caso**

<b>Función/objetivo del Análisis genealógico</b>		<b>Conocer la Herkunft (fuente o la procedencia) y la Entstehung (la emergencia) de un hecho, acontecimiento, o un saber (disciplina o ciencia) así como a través de los regímenes de verdad que estos crean los individuos se convierten en sujetos.</b>
<b>Estructuración del análisis genealógico (estadios o niveles)</b>	<b>Elementos de análisis del discurso estratégico para marketing 3.0 para el estudio de caso</b>	
1. La representación	Modelo de matriz basado en valores Modelo de las 3i Responsabilidad social corporativa Estrategias de marketing 3.0 Aplicación del marketing 3.0 Mandamientos del marketing 3.0	
2. Historia efectiva		
3. Transformación de los individuos en sujetos		

*Fuente: Elaboración propia, 2018.*

El análisis genealógico presentado le ha dado tres usos a la historia construida con sentido histórico, a saber: (1) parodia, en tanto que revela que la historia tradicional muestra únicamente el disfraz de los hechos, como puede observarse en la representación del discurso del marketing 3.0 descrita en el capítulo 2; (2) pluralidad de eventos, es decir, que se indagó en diferentes sucesos sobre el marketing 3.0 de procedencia diferente a la propia disciplina, para lograr identificar tanto la herkunft como la entstehung. También el uso que se hizo de la genealogía, es considerando la perspectiva de quien investiga los hechos, es decir que el análisis presentado en este estudio se hace desde el punto de vista del investigador que lo realiza, por lo tanto, se encuentra definido por su subjetividad en el análisis de los hechos que presenta, lo que representa una verdad, recordando que Foucault plantea que no existe solo una verdad o realidad, sino que existen tantas como personas, cada individuo tiene una percepción de la misma en función de su cosmovisión. Así, la genealogía planteada está respaldada por una investigación documental con fuentes de información objetivas, pero con un análisis subjetivo, el del investigador.

#### **4.2.1.4. ¿Por qué utilizar la genealogía como método de investigación y como técnica de recolección de información?**

Si bien, en este apartado se ha descrito la manera en que metodológicamente se aborda el presente estudio, resulta oportuno describir los motivos por los que se ha utilizado a la genealogía foucaultiana como método de investigación y como técnica de recolección de información.

Son dos los motivos por lo que se ha utilizado en el desarrollo de esta investigación, a saber: es el método utilizado por Michael Foucault en sus obras que representan su análisis genealógico, principalmente en *Vigilar y Castigar: El nacimiento de la prisión*, en la que establece las reglas para hacer genealogía y en la que propone las siguientes tesis, a través de la construcción del sentido histórico de la historia del régimen penitenciario del siglo XVIII hasta el siglo XIX:

“Esta obra desarrolla básicamente dos tesis: la primera consiste en que la pena ha sufrido mutaciones, lo cual implica no un mejoramiento o empeoramiento de las mismas, no su humanización o racionalidad, como habitualmente se sostiene, sino más bien una transformación que responde a los cambios político-económicos de las sociedades occidentales; se trata entonces de un estudio de los métodos punitivos de cara a la economía y la política. La segunda tesis se basa en la afirmación de que existe un conjunto de elementos materiales y de técnicas que sirven de armas, de relevos, de vías de comunicación y de puntos de apoyo a las relaciones de poder y de saber que cercan los cuerpos humanos y los dominan haciendo de ellos un objeto de saber (p. 35). La tesis consiste en que las prácticas penales no son tanto consecuencia de las teorías jurídicas, cuanto un capítulo de la anatomía política” (Álvarez-Villareal, 2009:364).

Basado en la genealogía, Foucault realiza una construcción histórica con un sentido histórico, es decir, diferente a la historia de los historiadores –como se explicó en el



capítulo 2-, para con base en ello realizar un análisis, en el caso de vigilar y castigar, sobre el sistema penal francés, a través del cual identificó que un hecho social no es el resultado de una sucesión de hechos lógicos pasados sino más bien de interrupciones y de significados que cambian con el tiempo y las relaciones de poder que lo originaron.

El segundo motivo por el que se ha utilizado a la genealogía como un método de investigación y como técnica de recolección de información es debido a que para el abordaje del presente estudio, se requería de información de diferentes fuentes, es decir, se ha consultado no solo la relacionada directamente con el marketing 3.0 sino con toda aquella con la que se ha encontrado relación para establecer la herkunft y la entstehung, de tal manera que se ponderó recolectar la información, con la cual fue posible construir la representación del marketing y a su vez establecer el análisis genealógico. La manera más loable de consultar información de diversas fuentes por la naturaleza no solo del objeto de estudio sino también por el tamaño del sujeto de estudio, Grupo Bimbo, es a través de la consulta de multiplicidad de fuentes de información documental.

De manera esquemática, la estrategia metodológica seguida para responder las preguntas de investigación planteadas se muestra en la tabla 24.

**Tabla 24. Estrategia metodológica de la investigación**

<b>Estrategia metodológica de la investigación</b>		
<b>Diseño de la investigación</b>	<p><b>Investigación cualitativa.</b> Comprender la naturaleza del fenómeno a estudiar y su énfasis tiende a estar en la interpretación y comprensión de los fenómenos analizados.</p> <p><b>Discurso estratégico del marketing 3.0</b></p>	<p><b>Estudio de caso.</b> Descripción y análisis detallados de una entidad única.</p> <p><b>Grupo Bimbo.</b></p>
<b>Método y Técnicas de recolección de información</b>	<p><b>Investigación documental</b></p> <p><b>Cualitativa/reciente.</b> Representación (1er. estadio del análisis genealógico)</p>	<b>Análisis genealógico foucaultiano</b>
	<p><b>Cualitativa/histórica</b> Historia efectiva (2º. Estadio del análisis genealógico)</p>	
	<p><b>Cualitativa/reciente + Cualitativa/histórica</b> Transformación de los individuos en sujetos (3er. estadio del análisis genealógico)</p>	

Fuente: Elaboración propia, 2017.

## **CAPÍTULO 5. ANÁLISIS GENEALÓGICO DEL DISCURSO ESTRATÉGICO DEL MARKETING 3.0 DE GRUPO BIMBO**

### **5.1. Introducción**

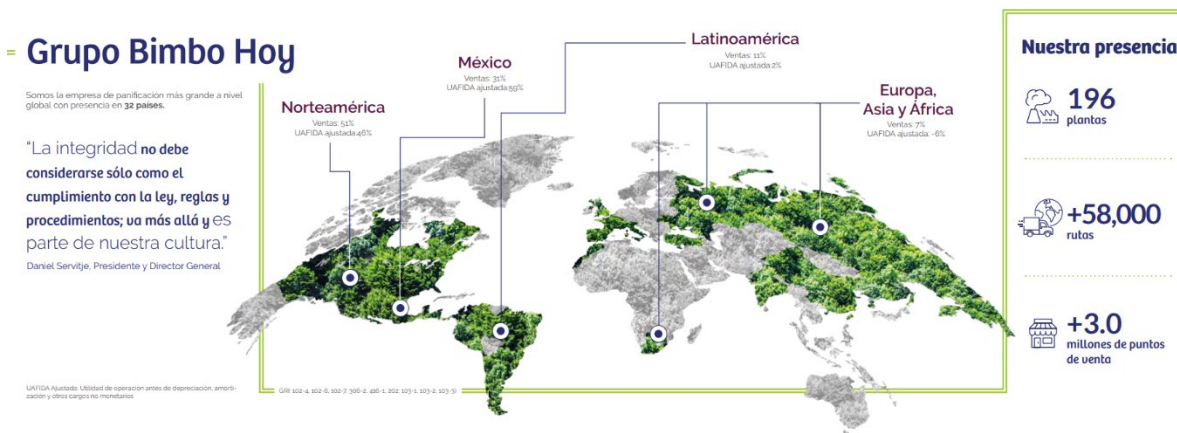
En el presente capítulo se desarrolla el estudio de caso, para lo cual se describe en general la historia de la organización sujeto de estudio, Grupo Bimbo, además de su discurso estratégico con la finalidad de conocer los elementos generales de la organización. Esto sirve como base para realizar la segunda parte del capítulo que consiste en el análisis genealógico del discurso estratégico del marketing 3.0, con lo que se responden las preguntas de investigación y se cumplen los objetivos de la misma.

En particular, el apartado del análisis genealógico se ha desarrollado considerando la propuesta de estructuración del análisis genealógico presentado en el capítulo dos, conjuntamente con los elementos a estudiar del marketing 3.0 descritos y determinados en el capítulo 3. La imbricación de ambos elementos permite a través de la perspectiva teórica, estudiar al sujeto de estudio, es decir, que en este caso Grupo Bimbo, es la unidad a través de la cual se ha realizado un análisis genealógico, con lo que ha sido posible conocer la representación del marketing 3.0, su historia efectiva y la transformación de los individuos en sujetos, lo que representa el principal aporte de este trabajo de investigación.

## 5.2. La organización sujeto de estudio

Grupo Bimbo es una empresa mexicana, que se considera como la panificadora más importante del mundo, pues tiene presencia en 32 países de América, Europa, África y Asia, en los cuales tiene 196 plantas de producción. Cuenta con 10,00 productos aproximadamente con más de 100 marcas líderes en sus respectivos mercados, tiene cerca de 139,000 colaboradores, más de 3.2 millones de puntos de venta y 58,000 rutas de distribución (ver figura 11) (Grupo Bimbo, 2017).

**Figura 11. Grupo Bimbo Hoy.**



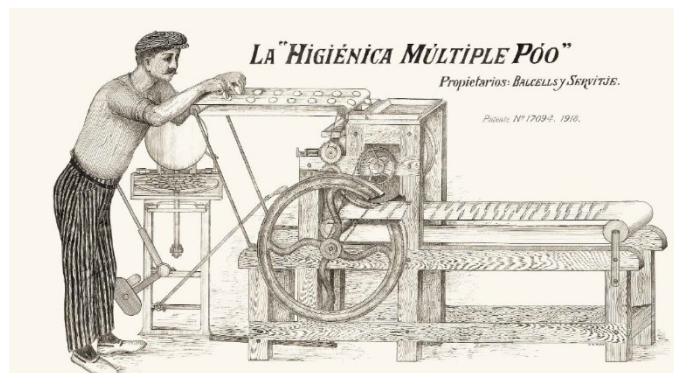
Fuente: Grupo Bimbo, 2018.

Grupo Bimbo, S.A.B. de C.V., originalmente se constituyó el 4 de julio de 1945 bajo el nombre de Panificación Bimbo, después se registró como Promoción de Negocios, S.A., y fue en 1978 que cambió su denominación social por la de Grupo Bimbo, S.A., posteriormente en el año de 1981 adoptó la modalidad de sociedad anónima de capital variable. En agosto de 1999, modificó su denominación a Grupo Bimbo, S.A. de C.V., y en noviembre de 2006 fue que se convirtió a la modalidad de

sociedad anónima bursátil de capital variable como actualmente se encuentra registrada (Grupo Bimbo, 2017).

La empresa se constituyó debido a la experiencia que sus fundadores tenían en la industria panadera. Juan Servitje creó en el año de 1928 la pastelería El Molino en la Ciudad de México, además ya en el año de 1918 había patentado la primera máquina mexicana para hacer bolillos a la cual llamó “higiénica Múltiple Póo” (ver figura 12).

**Figura 12. Primera máquina mexicana para hacer bolillos**



Fuente: Grupo Bimbo, 2006

En esta empresa durante la década de 1940 Jaime Sendra era el jefe de producción mientras que Lorenzo Servitje, hijo de Juan Servitje era el gerente, de manera que dada su experiencia en la industria panadera les surgió la inquietud de fundar una fábrica de pan.

Las operaciones de Panificación Bimbo comenzaron en el año de 1945, en una fábrica con treinta y cuatro trabajadores en la ahora Ciudad de México, ubicada en la colonia Santa María Insurgentes (ver figura 13). Su objetivo era el de atender las

necesidades que en ese momento requería el mercado, es decir, “pan realmente bueno, nutritivo, sabroso, fresco...Hacerlo bien, con limpieza, con la mayor perfección, con la intención de nutrir, agradar y llegar así a todos los hogares de México”. (Grupo Bimbo, 2006:15). Para ello, los socios fundadores determinaron los productos que debían fabricar, las particularidades de la envoltura y su sistema de distribución, el cual desde un inicio fue directo, también establecieron como política sustituir el producto no vendido cada dos días.

**Figura 13. La primera planta de Panificación Bimbo en 1945.**



Fuente: Grupo Bimbo, 2006

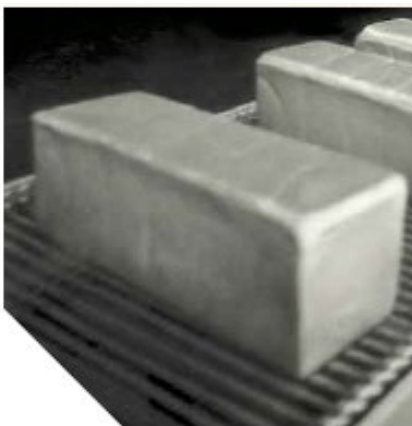
Por ello, en la fábrica que crearon, realizaban pan estilo americano o también llamado pan de caja<sup>20</sup> (ver figura 14). A este proyecto invitaron como socio industrial a Jaime Jorba Sendra y José T. Mata con quienes tenían vínculos familiares y de negocios, también se incorporó a la empresa Alfonso Velasco que en su momento era considerado el mejor técnico panificador de México, ya que había tomado cursos

---

<sup>20</sup> Este nombre se debe a los moldes de metal que utilizaban los primeros colonos europeos de los Estados Unidos de América, para hornearlo.

de panificación en los Estados Unidos de América y ocupaba el cargo de Director Técnico de Pan Ideal<sup>21</sup>.

**Figura 14. Moldes utilizados para la producción del pan de caja**



Fuente: Grupo Bimbo, 2006

El hermano de 17 años de Lorenzo Servitje, Roberto Servitje, fue la primera persona que contrató Panificación Bimbo en 1945, en los puestos de supervisor de ventas y cajero, es decir, al principio no era socio, pero con el paso del tiempo compró acciones y después se convirtió en el Director General, cargo que ocupó hasta el año de 1994, debido a que fue nombrado presidente del Consejo de Administración, sustituyendo a Lorenzo Servitje quien ejerció esa ocupación desde que se fundó la compañía.

---

<sup>21</sup> Cabe señalar, que Bimbo no fue la primera empresa en México en producir pan de caja. Los que iniciaron con la fabricación de este producto fue el restaurante Sylvain a principios del siglo XX. La panadería del español Martín Velasco fue en donde por primera vez se elaboraba y vendía directamente al público en la década de 1920. Esta panadería fue vendida en 1926 a Pablo Díez y la convirtió en Pan Ideal. Posteriormente, en la década de 1940 algunas panaderías pequeñas fabricaban pan de caja.

La primera actividad que realizó Roberto Servitje fue acompañar a Jaime Jorba, que en conjunto llevaron a cabo el primer censo de compradores, es decir, realizaron un recorrido por todos los expendios comerciales para identificar sus posibles puntos de venta. De esta manera, Jaime Jorba dirigió al primer equipo de vendedores para buscar los distribuidores apropiados para vender los productos de Panificación Bimbo. Con esta actividad le fue posible a la empresa construir una de las redes de distribución de alimentos más grandes del mundo. Aunque no solo se enfocaban en la distribución del producto sino en retirar o sustituir el pan que estaba próximo a caducarse, su prioridad era la calidad y la higiene, es decir, para la empresa es que el producto no fuera vendido endurecido o vencido, buscaban que el pan pudiera estar en las casas de los consumidores unos días después de haber sido producidos. Estas actividades les permitieron a los publicistas de la empresa crear la frase o eslogan “Usted puede confiar en Pan Bimbo”.

Respecto al nombre de la empresa, fue el seleccionado de entre los varios que propusieron los fundadores, en la lista que elaboraron se encontraban Pan Rex, Pan NSE –por Nutritivo, Sabroso y Económico-, Sabrosoy, Pan Lirio, Pan Nieve y Pan Azteca. El nombre fue seleccionado debido a que su conformación fue el resultado de combinar dos palabras: Bingo, un juego famoso de azar de la época llamado y Bambi, película de Disney. Posteriormente, los fundadores se enteraron que la palabra Bimbo se usaba en diferentes idiomas y tenía acepciones favorables para



la marca. Por ejemplo los italianos coloquialmente llaman bimbo<sup>22</sup> a los niños, en húngaro significa capullo, y en chino el fonema<sup>23</sup> de pan se entiende como bimbo.

Desde el principio, los socios fundadores consideraron importante que la marca tuviera una imagen, de manera que eligieron al actualmente conocido *osito bimbo*. Esta selección se fundamenta en el hecho de que Jaime Jorba recibió una tarjeta navideña en el que estaba dibujado el *osito*, y la esposa de Jaime Sendra tuvo la idea de agregarle gorro, delantal y el pan bajo el brazo, mientras que Alfonso Velasco le modificó la nariz. Los fundadores consideraron que el osito reflejaba las características de la empresa: ternura, limpieza, blanca y suavidad. Así la primera versión del *osito bimbo* es la que se muestra en la **figura 15**.

**Figura 15. Primera imagen del osito bimbo**



Fuente: Grupo Bimbo, 2006

---

<sup>22</sup> Aunque el término formal y correcto en italiano es el de bambino.

<sup>23</sup> 面包, para corroborarlo se sugiere consultar la siguiente liga <https://translate.google.com.mx/#es/zh-TW/pan>

Los productos que decidieron elaborar eran cuatro, a saber: super-pan bimbo grande y chico, negro y tostado. Su envoltura era de celofán, que se trata de una “película transparente y flexible, que se obtiene por regeneración de la celulosa y que se utiliza principalmente como envase o envoltura” (ver figura 16) (Real Academia Española, 2017). Este material resultó novedoso debido a que dada su transparencia el producto podía apreciarse directamente, por lo tanto, los consumidores percibían el pan como fresco, práctico e higiénico, en términos reales les era posible observar las condiciones en las que se encontraba el producto. Como parte del empaque se encontraba la imagen del *osito bimbo*. Esta envoltura se diferenciaba de la competencia quienes utilizaban papel encerado por lo que no permitía apreciar el producto, lo que ocasionaba que de manera frecuente los compradores al abrirlo se percataban de que el pan estaba en mal estado.

**Figura 16. Super-pan Bimbo con envoltura de celofán**



Fuente: Grupo Bimbo, 2006

A la par del pan de caja, también se produjo y vendió el pan tostado bimbo, el cual se promovía como un pan adecuado para las personas enfermas, por lo que se

consideraba como un producto saludable, llegando al punto de ser recomendado por médicos y nutriólogos.

El reparto de los productos comenzó con una flotilla de diez camiones, la mitad usados y la mitad nuevos, por la tarde del día 2 de diciembre de 1945, una vez que fueron horneados y envueltos los primeros paquetes de super-pan bimbo. También como parte del inicio de operaciones los fundadores decidieron presentar en los principales periódicos de la ciudad un anuncio de plana entera en el que informaron que:

“Al iniciar hoy nuestras operaciones, queremos comunicar al público de México que nos hemos señalado como norma fabricar nuestros productos siempre de excelente calidad y, además, proporcionar a nuestros distribuidores y clientes el servicio oportuno y eficiente que la Ciudad de México —ya una gran metrópoli— reclama cumplidamente”  
(Grupo Bimbo, 2016:23).

La venta de los productos de la empresa en los primeros años se realizó solo en la Ciudad de México, y derivado del trabajo de Jaime Jorba con su grupo de vendedores, lograron en 1947 iniciar la distribución foránea, es decir, los productos de Panificación Bimbo se vendían en los estados de Veracruz, Morelos, Hidalgo y Puebla (Grupo Bimbo, 2017). Para enviar producto al resto del país tuvieron temporalmente un acuerdo con los transportistas que distribuían periódicos en provincia. Para finales de 1947, además del plan blanco, el tostado y el negro, producían un pan dulce, un bizcocho de pasas, bollos y panqués en tres tamaños:

chico, mediano y grande. Aunque en realidad produjeron dos tipos de pan dulce, panqué y pimpinela –este último dejó de producirse debido a que predominaba en el mercado el pan elaborado artesanalmente (Grupo Bimbo, 2006:27).

En el año de 1952, ya eran cuatro fábricas, se amplió la distribución llegando también a algunos estados ubicados en el centro y norte del país, también empezaron a elaborar las donas del osito y una línea de bollería que incluía los bimbollos, medias noches y colchones (ver figura 17).

**Figura 17. Nuevos productos de Panificación Bimbo en 1952:  
donas del osito (imagen izquierda) y bimbollos (derecha)**



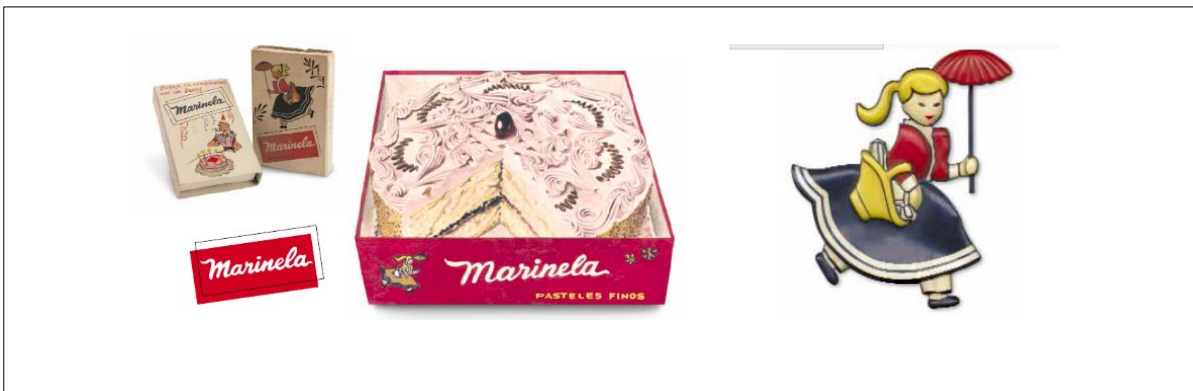
Fuente: Grupo Bimbo, 2006

En el año de 1954 que comenzaron a realizar pruebas de producción de lo que llamaban pasteles espatuleados, es decir, estilo americano. En el mes de mayo de 1956 se constituyó Pasteles y Bizcochos, S.A. (Pabisa), empresa que después se convirtió en Productos Marinela, S.A., este hecho implicó la incorporación del Grupo en la producción de productos de pastelería.

Su creación se debió a la inquietud de los fundadores por producir de manera industrial pasteles y pastelitos dado que eran pasteleros de origen. Los primeros que produjeron se caracterizaron por ser redondos, sencillos y de tres sabores: naranja, fresa y chocolate. La marca que registraron para esta línea de productos fue Keik y su imagen fue una niña rubia con sombrilla y canasta (ver figura 18).

Sin embargo, no fueron productos que se vendieran mucho, identificaron que para los mexicanos los pasteles no eran un postre para consumirse todos los días, sino eran considerados como algo especial, su consumo estaba relacionado con las festividades como los cumpleaños, bodas, bautizos, entre otras; aunado a que en ese tiempo las familias acostumbraban a comprar pasteles grandes, adornados con figuras grandes y colores llamativos. Por tales motivos, solo se produjeron y vendieron solamente durante un año.

**Figura 18. Pasteles Keik y la imagen de la marca**



Fuente: Grupo Bimbo, 2006

Continuaron con el proyecto de producir pasteles, y lo que conservaron de Pabisa fue la imagen de la marca, la niña rubia con sombrilla y canastilla, a la que llamaron Marinela<sup>24</sup>. En 1957 Marinela creó y comenzó a vender dos líneas de productos: una de pasteles decorados y otra de pastelitos de porción individual, algunos de ellos fueron las canastitas, mariposas, borrachitos, zebras, nevadas, pingüinos, pipuchos, delicias, empanadas, tartaletas entre otros (ver figura 19). Estos se ofrecían a los distribuidores sin envoltura, en capacillos<sup>25</sup> rojos en charolas de cartón; los pasteles decorados se ofrecían completos o en ocasiones por rebanada. Tanto para los pasteles decorados como los pastelillos, su manejo era difícil, su distribución prácticamente imposible a nivel nacional por lo tanto no satisfacía las exigencias de la empresa.

**Figura 19. Pasteles decorados y pastelillos de porción individual**



Fuente: Grupo Bimbo, 2006

<sup>24</sup> Nombre con el que registraron hasta 1965 la razón social de la empresa.

<sup>25</sup> Se les llama así a los moldes de papel que se utilizan para mantener la forma del producto o para conservarlos y guardarlos.

Lo que buscaba la empresa, era lograr la producción de pastelitos de tipo *petit four*<sup>26</sup> que pudieran envolverse, con la finalidad de conservarlo y que al mismo tiempo tuviera una presentación atractiva, como lo hacían tradicionalmente en las pastelerías europeas. Realizaron varios experimentos, hasta que Alfonso Velasco, el Director Técnico, en 1958 desarrolló tres productos que cumplían con las características antes descritas, estos fueron: gansito, negrito y bombonete (ver figura 20). Al igual que el Super-pan Bimbo, la envoltura que utilizaron era de papel celofán, cuya principal cualidad para estos productos era su transparencia. Al principio, gran parte del proceso de su elaboración era artesanal, y debido a la demanda tuvo que mecanizarse para después automatizarse completamente.

**Figura 20. Gansito, uno de los primeros pastelillos de porción individual con envoltura**



Fuente: Grupo Bimbo, 2006

Los pastelitos de Marinela, se integraron a la red de ventas de Bimbo, así que se distribuían en los mismos puntos de venta. De los productos, el de mayor venta fue el gansito, que se trata de un pastelito cubierto de chocolate, con relleno de

---

<sup>26</sup> Término francés que puede traducirse como “pequeño de horno”.

mermelada de fresa y crema, que, por cierto, receta que no era completamente novedosa, lo innovador fue su forma de producirlo. La cubierta tenía trozos de nuez, que tiempo después fueron sustituidos por chispas de chocolate. Este producto provocó que la empresa decidiera diferenciar sus sistemas de distribución, así como especializar sus rutas, crearon vehículos de reparto a los que les llamaron *ganseras*, eran motonetas a las que les adaptaban una cabina en la parte del frente y una caja en la parte trasera, y su diseño incluía la imagen del producto, un ganso con gorro de panadero (ver figura 21).

**Figura 21. Ganseras y primera imagen del gansito (un ganso con gorro)**



Fuente: Grupo Bimbo, 2006

En el año de 1956, la empresa estableció fábricas fuera de la Ciudad de México, en Guadalajara construyeron Bimbo de Occidente S.A., y en Monterrey, constituyeron a Bimbo del Norte, S.A., inaugurándolas en el año de 1960 con lo que lograron ampliar de manera importante la cobertura geográfica de la distribución.

Poco tiempo después de iniciar a trabajar en el mercado regiomontano, Alfonso Velasco decidió emprender su propio negocio, por lo que se separó de Bimbo para



crear la compañía Panificadora Mexicana en asociación con empresarios de dicho estado; con la cual crearon el Pan Rey y el Pipolo, este último era muy semejante al gansito de Marinela.

La década de los años 1960 fue relevante para Grupo Bimbo, ya que tomaron decisiones que les permitieron, con una mayor profesionalización crecer como compañía y diversificarse (Grupo Bimbo, 2017). Para ello, en 1963 realizaron la primera reorganización administrativa, creando la estructura corporativa a la cual nombraron Central Impulsora y establecieron sus oficinas centrales en la Ciudad de México en la avenida Ejército Nacional, nombraron a Lorenzo Servitje como Director General. Cuando comenzó a operar esta nueva estructura, Bimbo ya se encontraba produciendo y vendiendo nuevos productos como los roles de canela y el pan integral. Entre 1963 y 1978 abrieron ocho plantas de producción en diferentes estados de la República Mexicana, y respecto a las ya existentes las ampliaron y las actualizaron con mejoras tecnológicas.

En este lapso de tiempo, también hubo más empresas en el mercado con las cuales competir. Por un lado, se encontraba Panificadora Mexicana quien producía y vendía Pipolo, que era competencia directa de Gansito. Por otro lado, en el año 1964, llegó a México, Continental Baking Co. (C.B.C.), empresa norteamericana que fabricaba los productos de la marca Wonder, buscaba competir en los segmentos de mercado que demandaban productos extranjeros. Para hacer frente a la incorporación de los productos de Wonder en nuestro país, Bimbo compró en 1964

los derechos del pan de caja de la marca Sunbeam de Quality Bakers of America (ver figura 22).

**Figura 22. Pan de Caja Sunbeam de Quality Bakers of America**



Fuente: Grupo Bimbo, 2006

Pero, en realidad la empresa a vencer era C.B.C., pues producían y vendían Pipolo –pastelito que le compraron a Panificadora Mexicana- y los Tuinky Wonder. Lograron que ambos productos se convirtieran en pastelitos populares, a través de la publicidad; C.B.C. realizó carteles con caricaturas en las que Pipolo vencía al Gansito Marinela.

Bimbo reaccionó para hacer frente a su competencia creando en 1967 los Submarinos de Marinera en tres sabores: vainilla, fresa y chocolate (ver figura 23), para su publicidad utilizaron una pareja de superhéroes, pues en esa época estaban de moda los comics y las series de dibujos animados que eran transmitidos por la televisión. Con estos esfuerzos, es que lograron igualar las ventas de los Twinky Wonder, que llegaron a ser cinco veces más altas que las de los Submarinos de

Marinela. Mediante las acciones mencionadas, aunadas a la eficacia de la red de distribución, Bimbo y Marinela lograron que los Submarinos fueran el producto líder en el mercado mexicano. El resultado de esta rivalidad con la empresa que comercializaba la marca Wonder, es que fue comprada por Bimbo en 1986, por lo tanto dicha marca fue incorporada a Grupo Bimbo.

**Figura 23. Twinky Wonder (imagen del lado izquierdo) y Submarinos Marinela (imagen del lado derecho)**



Fuente: Grupo Bimbo, 2006

Construyeron en 1972, la planta panificadora más grande de América Latina y una de las diez más grandes del mundo, en la Delegación Azcapotzalco de la Ciudad de México. Con un tamaño de 22 hectáreas, cuya cualidad no solo era el tamaño sino la moderna tecnología con la que fue construida y que permitía un proceso de producción prácticamente continuo y en con el que podían fabricarse diferentes productos, contaban con un sistema de avanzado de producción que contribuía a lograr productos higiénicos y de calidad controlada, con el que lograron producir un pan y medio de tamaño grande por segundo.

Los buñuelos, uno de los alimentos o postres representativos de México, elaborados a base de harina de trigo, fueron un objetivo para la empresa, pues buscaban lograr su fabricación industrial, lo cual hicieron en 1971, llamaron a este producto Bimbuñuelos (ver figura 24).

**Figura 24. Industrialización de los buñuelos mexicanos: Bimbuñuelos**



Fuente: Grupo Bimbo, 2006

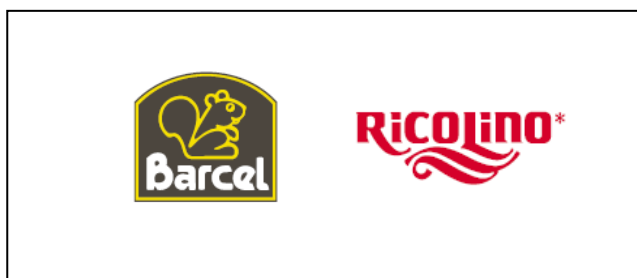
La diversificación del grupo, comenzó cuando se percataron que la industria de los dulces y chocolates no tenía la capacidad de distribución y por lo tanto el alcance en los puntos de venta como los que atendían Bimbo y Marinela. Esta situación detectada, se conjugó con el hecho de que Fernando Servitje –hermano menor de Roberto y Lorenzo-, producía dulces como Crunch y el Kranky en una pequeña fábrica llamada Barcel, la cual fue comprada por el grupo en el año de 1971. Al principio de la década de 1970 se enfocó en la producción de dulces y botanas

saladas. Posteriormente, Barcel se dedicó únicamente a las botanas, mientras que para la confitería crearon en 1978 a Dulces y Chocolates Ricolino.

Los principales productos que Barcel comenzó a producir y vender en 1975 fueron las Palomitas Barcel en tres variantes; acarameladas, saladas y con chile, la imagen que utilizaron para estos productos fue una ardilla, misma que se integró con los ya conocidos Osito Bimbo y Gansito Marinela. Después, crearon otras botanas como las papas Chip's.

Por su parte Ricolino producía y vendía la Paleta Payaso, el Bubulubu, las Pasitas cubiertas de chocolate y los Confitones. Inicialmente la Paleta Payaso era elaborada con hojuelas de maíz, cubierta de chocolate y se adornaba con gomitas de dulce que daban la forma de la cara, lo único que han cambiado del producto es que las hojuelas de maíz fueron sustituidas por el malvavisco (ver figura 25).

**Figura 25. Primeras marcas con las que se diversificó Bimbo: Barcel y Ricolino**



Fuente: Grupo Bimbo, 2006

No solo se diversificaron, sino que también trabajaron en la integración del Grupo, pues en 1973 la empresa decidió fabricar mermelada de fresa llamada Mermeladas

Carmel para abastecer a Marinela de materia prima para la producción de sus pastelitos.

Probaron también en el mercado de alta repostería mediante la creación de la marca Suandy en 1974, esta línea de pan se caracterizaba por ser elaborados con mantequilla en lugar de grasa de origen vegetal. Sus primeros productos fueron la Rosca de Panqué, el Biscotel, las Pastisetas y el Pastel de Chocolate (ver figura 26).

**Figura 26. Rosca de Panqué (imagen del lado izquierdo) y la marca Suandy (imagen del lado derecho)**



Fuente: Grupo Bimbo, 2006

En el mismo año, y alineados a la tradición panadera no solo familiar en el sentido de la experiencia de los fundadores en dicha industria, sino también por la cantidad de panes que se producen en México, Bimbo continuó buscando la industrialización del pan dulce mexicano, de manera tal que creó Tía Rosa, y algunos de los productos con los que comenzaron son las Banderillas, las Doraditas, las Orejas y otras variantes de pan dulce.

Dos años más tarde, en 1976, también industrializaron el proceso productivo de la tortilla, instalando la primera máquina para elaborar tortillas de harina de trigo en la planta de Santa María Insurgentes, a este producto le llamaron Tortillinas Tía Rosa, con lo que lograron la popularización de las sincronizadas<sup>27</sup> (ver figura 27).

**Figura 27. Tía Rosa, línea de pan dulce (imagen del lado izquierdo) y las primeras tortillas industrializadas: Tortillinas tía Rosa (imagen del lado derecho)**



Fuente: Grupo Bimbo, 2006

Bimbo en 1978 operaba 12 fábricas, tenía 3 empresas asociadas, contaban con más de 15,000 colaboradores y estiman que su capital se había multiplicado más de seis mil veces desde que fue fundada la compañía. En 1979, Lorenzo Servitje dejó el cargo de Director General para incorporarse como Presidente del Consejo de Administración, y su lugar fue ocupado por su hermano Roberto Servitje. Fue en 1980, que se convierten en una empresa pública ya que comenzaron a cotizarse con el 15% de sus acciones en la Bolsa Mexicana de Valores.

---

<sup>27</sup> Platillo que consiste en dos tortillas de harina de trigo con algún relleno, generalmente un embutido como el jamón y queso.

Roberto Servitje, en 1984, decide después de la crisis económica en México en 1982, que era necesario expandir sus operaciones fuera del país para seguir compitiendo sobre todo para no debilitarse ante las grandes empresas trasnacionales. Para ello, seleccionó como primer punto de venta extranjero, Houston Texas, en los Estados Unidos de América, enviando el primer tráiler con exportaciones de los productos de Marinela, entre los cuales se encontraba el Gansito, que recién tenía una nueva envoltura metalizada.

En el año de 1986, se crea una nueva estructura organizacional, con la finalidad de configurar un solo grupo industrial, haciéndose llamar Grupo Industrial Bimbo. En 1990, comenzaron a vender tortillas de maíz llamadas Milpa Real, el Lonchibon – sandwiinch empaquetado- y Chips, botana elaborada a base de papa.

Es a partir del año de 1989 que el Grupo, inició su expansión mediante la adquisición de diversas empresas en diferentes partes del mundo, así también con el establecimiento de varias fábricas para la producción de productos para el consumidor final, de materias primas y equipo para consumo interno, es decir, continuaron con su proyecto de integración vertical que iniciaron en 1973 con la fábrica de mermeladas.

La creación de Bimbo Centroamérica, es parte de su estrategia de expansión, a través de la construcción de la primera fábrica fuera de México, en Guatemala en el año de 1990. Un año más tarde crearon la Organización Latinoamérica (OLA) para



operar la expansión hacia el sur de la frontera mexicana, es decir, el corporativo de Región Latinoamericana y también realizan la apertura de Bimbo Argentina.

En 1992, compraron las productoras Alesa, S.A. y Cena (actualmente Ideal, S.A.) en Chile. También, adquirieron en Venezuela Industrias Marinela, C.A. y Panificadora Holsum -la líder en dicho país-, mismas que fueron fusionadas en 1999 para crear Bimbo Venezuela, C.A. Paralelamente, construyeron fábricas en Argentina, Colombia, Costa Rica, El Salvador y Perú; así como empresas distribuidoras en Honduras y Nicaragua.

Entraron al mercado de galletas tradicionales, tipo marías y saladas, con la compra de la fábrica Galletas Lara en el año de 1992, pues con la marca Marinela no participaban en este mercado. En su proceso de expansión, adquirieron diversas fábricas en estados fronterizos con México y los Estados Unidos de América. Compraron en 1993 la empresa Orbit, Finer Foods, Inc.; en 1994, Fabila Foods, Inc. y La Fronteriza, Inc.; en 1995, C&C Bakery, Inc. y La Tapatía Tortillería, Inc.; en 1996, Pacific Pride Bakeries con dos plantas; Suandy Foods, Inc. y Proalsa Trading Co.

Inauguran, en 1993, un nuevo edificio corporativo de Grupo Bimbo ubicado en Santa Fe, en la Ciudad de México. En 1995, en México, Grupo Bimbo compra a la empresa Coronado, la cual se dedicaba a fabricar productos con cajeta, que es como se le conoce en México, a los dulces elaborados con leche de cabra.

La internacionalización del Grupo continuó, y tuvo mayor impulso a partir de 1997, cuando Daniel Servitje Montull, asumió el cargo de Director General. Un año más tarde, el Grupo compró a la empresa líder en su sector, en el estado de Texas, de los Estados Unidos de América, llamada Mrs. Baird's, compañía fundada en el año de 1908 contaba al momento de su compra con 11 plantas y 3,000 colaboradores. En ese mismo año, logró establecerse en el continente Europeo a través de la adquisición de la distribuidora alemana Park Lane Confectionary. Mientras que, en México, igualmente en 1998, iniciaron operaciones en una nueva fábrica ubicada en La Paz, Baja California.

En el mercado de los dulces, el Grupo realizó en 1999 una alianza estratégica con la empresa distribuidora norteamericana llamada Dayhoff, mediante la compra del 50% de las acciones de dicha empresa. En 2002, la participación de Bimbo incrementó al 70% para finalmente comprar el total de las acciones en 2004. También se asoció con Grupo Mac'Ma, comprando el 51% de sus acciones. En el estado de California, en los Estados Unidos de América, compró la panificadora Four-S.

Estas acciones no fueron las únicas que el Grupo realizó en el año 1999. Además, reforzó su presencia en Colombia, comprando activos en la Ciudad de Cali. Realizó en el mes de septiembre un acuerdo con la cadena de Restaurantes McDonald's, para ser el único proveedor de la bollería en los restaurantes de la cadena en Venezuela, Colombia y Perú. Esta exclusividad, reforzó la relación que ambas empresas tienen desde 1985, cuando McDonald's llegó a México. En Costa Rica,

adquirió activos de la empresa Panacea, S.A. y el derecho para usar la marca líder de ese país: Tulipán. También, con la finalidad de consolidar operativamente sus empresas en Estados Unidos de América, realizó una fusión administrativa y operativa como sigue: en Texas, Mrs. Baird's Bakeries Business Trust, y en California, Bimbo Bakeries USA, Inc. (Grupo Bimbo, 2017).

Para el año 2000, inauguraron a través de Ricolino, dos plantas de producción en países de la Unión Europea, Viena, Austria y Ostrova en República Checa. Compraron a Pan Pyc en Perú, que era la segunda empresa panificadora más importante de dicho país. En Guatemala adquirieron a La Mejor, reforzando así su presencia en Guatemala, El Salvador y Honduras.

El año siguiente, es decir, en 2001 adquirió a Plus Vita, Ltda., una de las empresas panificadoras más grandes de Brasil, que operaba tres plantas ubicadas en Sao Paulo, Río de Janeiro y Recife; entre sus productos se encuentran el pan de caja, pan dulce, pastelitos, bollería y pan tostado y algunas de sus marcas son Pullman, Plus Vita, Ana María, Muffs y Van Mill. En Costa Rica compró algunos activos de Gruma, S.A. de C.V., relacionados con la producción y distribución de pan. La compra abarcó los negocios de pan fresco y congelado y los equipos que provenían de la planta que Gruma cerró en Nuevo León, México.

Como puede observarse, la estrategia de Grupo Bimbo, a través de su corporativo en la Región Latinoamericana, Organización Latinoamérica (OLA), fue la de adquirir

empresas y activos preexistentes en diversos países de América Latina, pues la competencia les demandaba un rápido crecimiento.

En lo que respecta a mejoras administrativas, el 1º de enero de 2002, con la finalidad de optimizar las operaciones y hacer más eficiente su capacidad instalada y su sistema de distribución, fusionaron todas las empresas operadoras del Grupo en México, clasificándolas en dos grandes empresas: Bimbo, S.A. de C.V., quien se encargaría de consolidar todas las actividades panaderas; y Barcel, .S.A. de C.V. para atender las divisiones de botanas saladas, confitería y cajeta. En marzo del mismo año, a través de su subsidiaria en Estados Unidos de América, Grupo Bimbo hizo la compra que considera la más importante en su historia, pues adquirió las operaciones de panificación en la región oeste de dicho país, perteneciente a la empresa canadiense George Weston Ltd., dueña de marcas y productos líderes en el mercado estadounidense, como el pan Oroweat, los pastelillos Entenmann's, el pan tipo english muffin<sup>28</sup> y los bagels<sup>29</sup> Thomas' y las bases para pizza Boboli. Como parte del acuerdo de compra, Grupo Bimbo compró entre otros, la marca de pan Oroweat; cinco plantas ubicadas en Texas, Colorado, California y Oregon; su sistema de distribución directa con alrededor de 1,300 rutas; en la misma región obtuvo todos los derechos relacionados con los productos de la marca Entenmann's

---

<sup>28</sup> Es un pan redondo y esponjoso elaborado con levadura y espolvoreado frecuentemente con harina de maíz, fue inventado en Estados Unidos de América por un inmigrante de Inglaterra, que se consumen solos o pueden acompañarse con algún relleno, como bocadillo.

<sup>29</sup> Pan elaborado con harina de trigo que puede tener un agujero en el centro, a la masa se le puede adicionar diferentes productos como sal, cebolla, ajo, huevo, centeno, entre otros; pueden estar cubiertos de semillas de sésamo, cebollas, sal gruesa o de varios ingredientes. Al igual que el pan tipo english muffin, puede consumirse solo o relleno como si se tratara de un bocadillo.

y los derechos de distribución de Thomas' y Boboli. Esta compra representó para el Grupo, su fortalecimiento en el mercado de Texas y California.

Grupo Bimbo realizó una alianza estratégica en el año de 2003 con la empresa norteamericana, Wrigley Sales Company para distribuir en nuestro país a través de la subsidiaria Barcel S.A. de C.V., las marcas de gomas de mascar más exitosas en la industria, las cuales son: Doublemint, Juicy Fruit, Orbit, Spearmint y Winterfresh, fortaleciendo así la línea de productos de confitería del Grupo.

Continuaron expandiendo su línea de productos de confitería, en el año 2004, a través de la compra de las empresas Joyco de México, S.A. de C.V., Alimentos Duval, S.A. de C.V. y Lolimen, S.A. de C.V., que eran propiedad de un grupo de accionistas mexicanos y de Corporación Agrolimen, S.A. –empresa española-. Adquirió también dos fábricas y derechos de las marcas y productos líderes de la industria de la confitería en México: Duvalín, Bocadoín y Lunetas. En 2005, compraron algunos activos y marcas de Empresas Chocolates La Corona, S.A. de C.V. y sus subsidiarias (“La Corona”), que producen golosinas en México, principalmente chocolates. En septiembre de ese año, realizaron a través de Barcel, S.A. de C.V. un convenio con Arcor, S.A.I.C. (Arcor) de la República de Argentina, para distribuir de manera exclusiva en México la golosina “Bon o Bon”, considerada de alta calidad. En el mismo año, en nuestro país incursionaron en el negocio al menudeo de productos de pastelería fina con la adquisición de Controladora y Administradora de Pastelerías, S.A. de C.V., operadora de las pastelerías El Globo.

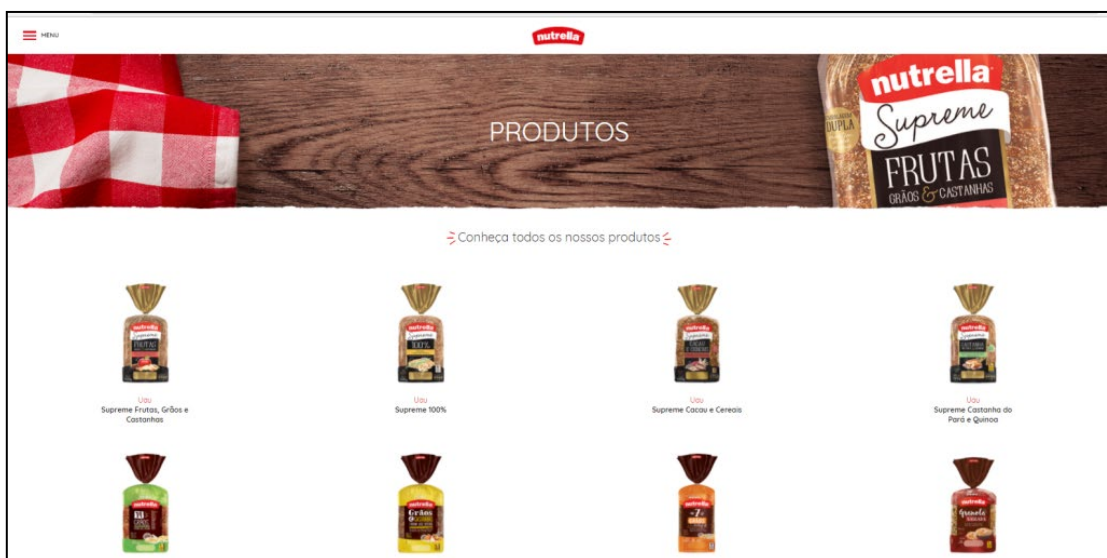
El Grupo realizó en 2006 la adquisición de las empresas uruguayas Walter M. Doldán y Cía. S.A. y Lis Sorchantes S.A., las cuales se ocupan de producir y comercializar productos de panificación principalmente con las marcas Sorchantes y Kaiser, esta operación ocasionó que el Grupo se posicionara como líder en dicho mercado. En ese año, el Grupo comenzó a operar en el continente Asiático, mediante la adquisición de la empresa subsidiaria de la española Panrico, S.A. ubicada en China, llamada Beijing Panrico Food Processing Center, la cual contaba con una planta de producción, 800 colaboradores y un amplio portafolio de productos de panificación elaborados para el mercado local, que le han permitido al Grupo tener presencia en las ciudades de Beijing y Tianjin.

Para complementar su línea de productos de pastelería fina, después de la compra de El Globo, compraron en 2006 ciertos activos y marcas de la pastelería mexicana El Molino, que es una de la mayor antigüedad en nuestro país, de hecho, fue creada por Juan Servitje y donde trabajaron los fundadores de Grupo Bimbo Jaime Sendra y Lorenzo Servitje.

Durante 2008, realizaron la compra de diversas compañías ubicadas en la parte sur del continente americano. Adquirieron el 2 de enero de ese año, la empresa brasileña Panificio Laura, dedicada a la producción y venta de pannettone –término utilizado en algunos países hispanoamericanos, para referirse al pan dulce como los panqués redondos y de porción individual que conocemos en México, y que ahora son llamados cupcakes, con lo cual incursionaron en esta categoría y también ampliaron su portafolio de galletas mediante la línea waffers. En febrero compraron

a Firenze –también de Brasil- con la finalidad de utilizar la fortaleza de dicha empresa en el mercado de los productos light así como también para incrementar la distribución física de las marcas Firenze y Plus Vita. Para tener presencia en el mercado latinoamericano de la confitería, compraron en el mes de abril, a la empresa uruguaya Plucky. En mayo adquieren el 75% de la panificadora Nutrella Alimentos en Brasil (ver figura 28), quien cuenta con plantas de producción en los estados de Sao Paulo y Rio Grande do Sul, con lo cual, Grupo Bimbo se ubica como líder en el mercado brasileño de pan industrializado: bollería y pastelitos; sus principales marcas con Nutrella, Nhamy y Nutrellinhas.

**Figura 28. Ejemplo de los productos de Nutrella**



Fuente: Nutrella, 2017.

En el año de 2009, adquieren el negocio de panificación de WFI en los Estados Unidos de América, que pertenecían a Dunedin Holdings S.à r.l., una subsidiaria de George Weston Foods Limited, así como activos financieros. Esta operación

consolidada fue llamada BBU, convirtiéndose en una de las empresas panificadoras más grandes del país antes mencionado, y que poseen marcas líderes en el mercado de pan, bollería, pan dulce y pastelitos. Algunas de sus marcas Premium son Arnold, Bimbo, Boboli, Brownberry, Entenmann's, Stroehmann, Thomas', Tía Rosa. En el mismo año, compraron los activos vinculados con la producción, distribución y venta de la marca Sanissimo, dedicada a los productos de maíz.

Continuando con la misma estrategia de adquisición de compañías, en 2010 adquiere a Dulces Vero, la principal empresa mexicana productora, distribuidora y comercializadora de paletas, caramelos y malvaviscos, con dicha acción incursiona en el mercado de la confitería en México a través de su subsidiaria Barcel, además de ayudar a la estrategia que buscaba la compañía sobre dirigirse a todos los segmentos socio-demográficos. A través de Barcel, se comenzó a comercializar Dulces Vero en el mercado hispano de los Estados Unidos de América, incrementando la presencia de Grupo Bimbo en dicho país.

Compraron en septiembre del año de 2011, a Fargo, que es la empresa más grande de Argentina en la producción y distribución de pan y productos horneados. En noviembre adquieren el negocio de panificación fresca de Sara Lee, Sara Lee North American Fresh Bakery, una de las compañías más grandes del mundo en cuanto a producción y distribución de alimentos, con lo cual Grupo Bimbo, tiene la licencia exclusiva y perpetua, sin derechos de autor de la marca Sara Lee, y para ser usada en productos de panadería fresca en el continente americano, asiático, africano y algunos países europeos; compraron también otras marcas reconocidas como



Sunbeam, Colonial, Heiners, Grandma Sycamore's Home-Maid Bread, Rainbo y Earthgrains. En diciembre, adquieren Bimbo Iberia, que se trata del negocio de panadería fresca de Sara Lee en España y Portugal, en la cual se encuentran las marcas Bimbo, Silueta, Ortiz, Martínez, Eagle entre otras, de las categorías de pan, pastelería y botanas.

En 2012, construyeron una planta de producción en Argentina, en Brasilia una planta para mejorar la distribución y la cantidad de productos para los consumidores locales. Por su parte, en México, inauguraron dos centros de ventas en Yucatán, con la finalidad de agrupar las diversas operaciones de las principales marcas del grupo. En octubre del mismo año, en apego a su compromiso de cuidar el medio ambiente y el bienestar de las futuras generaciones, inauguraron en México el parque eólico llamado Piedra Larga, con lo cual es posible consumir energía eléctrica renovable y cuya principal característica es ser a nivel mundial, la más grande de la industria alimenticia pues crea casi el 100% de la energía eléctrica que consume el grupo en dicho país, las cuales son sesenta y cinco instalaciones, es decir, plantas de producción y otros centros de operación.

Inauguraron en marzo del año 2013, una planta de producción 100% sustentable para la elaboración y distribución de botanas y confitería en Jalisco, México, para Barcel Occidente. A partir del 1 de julio del mismo año, Daniel Servitje, director general del grupo es nombrado Presidente del Consejo de Administración de la empresa, en sustitución de su hermano, Roberto Servitje. Debido a que su principal punto de venta son los pequeños comercios o tienditas de la esquina como se

conocen coloquialmente en México, Grupo Bimbo realizó un acuerdo con Visa Inc. de la alianza Blue Label y su Red Quibo, con el objetivo que estos clientes – pequeños comercios-, pudieran aceptar pagos electrónicos con tarjetas Visa u otras, con la idea de aumentar el ticket promedio -es decir, la cantidad en términos de dinero de lo que los clientes compran en esos puntos de venta-, pues no solo pueden pagar los productos de Grupo Bimbo que adquieren sino también tienen acceso a la compra de tiempo aire de telefonía celular y el pago de diversos servicios. Para ello, instalaron terminales puntos de venta, en 75,000 comercios hasta el año 2016. Esto representa una ventaja para Bimbo, pues en nuestro país siguen siendo tradicionales las tienditas de la esquina, que no solo se caracterizan por ser pequeños negocios familiares en los que se pueden encontrar productos básicos, sino también porque las transacciones en su mayoría se realizan al contado.

Concluyeron en 2014, la adquisición de Canada Bread, empresa panificadora líder en el mercado canadiense y que incluyó la compra de Canada Bread en el Reino Unido –zona en la que son líderes en la categoría de bagels-. Con dicha compra Bimbo expandió su presencia en el norte del continente americano y en el Reino Unido, a través de la incorporación del pan congelado como una nueva línea de negocio. En el mes de julio, compran a Supan, que es la empresa del ramo de panificación más importante en Ecuador, la cual produce pan, bollería y pan dulce con marcas como Supan, Bimbo, Grille, Braun, Dulzones, Rey-Pan y Pansol.

Saputo Bakery Inc. subsidiaria de Canada Bread, líder en el mercado de los pastelitos en Canadá con las marcas Vachon, Jos Louis, Ah Caramel, Passion Flakie y May West, entre otras, fue adquirida por Grupo Bimbo en febrero del año 2015. En el mismo año, Bimbo Iberia, abre su nueva planta de producción en España, siendo el proyecto industrial más relevante en dicho país, pues su capacidad de producción era de quince mil panes por hora. En el mes de diciembre, Grupo Bimbo celebró su 70 aniversario.

Adquiere en el año 2016, a una de las compañías líderes en España y Portugal en la industrial de la panificación, llamada Panrico, a excepción de su pan de caja, e incluye las marcas Donuts, Qué, Bollycao, La Bella Easo y Donettes, entre otras.

### **5.3. El discurso estratégico de Grupo Bimbo**

Grupo Bimbo tiene definida su estrategia de negocios que le ha permitido convertirse en casi 72 años, que es el tiempo que tiene de existencia desde que fue creada, en la empresa mexicana que se considera como la panificadora más importante del mundo (Grupo Bimbo, 2017a). Para ello, como prácticamente cualquier gran empresa exitosa –es decir, que cumple y alcanza sus objetivos establecidos-, ha hecho uso de los elementos a saber: la estrategia y el discurso.

Si bien la primera se trata, en el ámbito de la administración, de “un plan unificado, comprensible e integral, diseñado para asegurar que los objetivos básicos de la

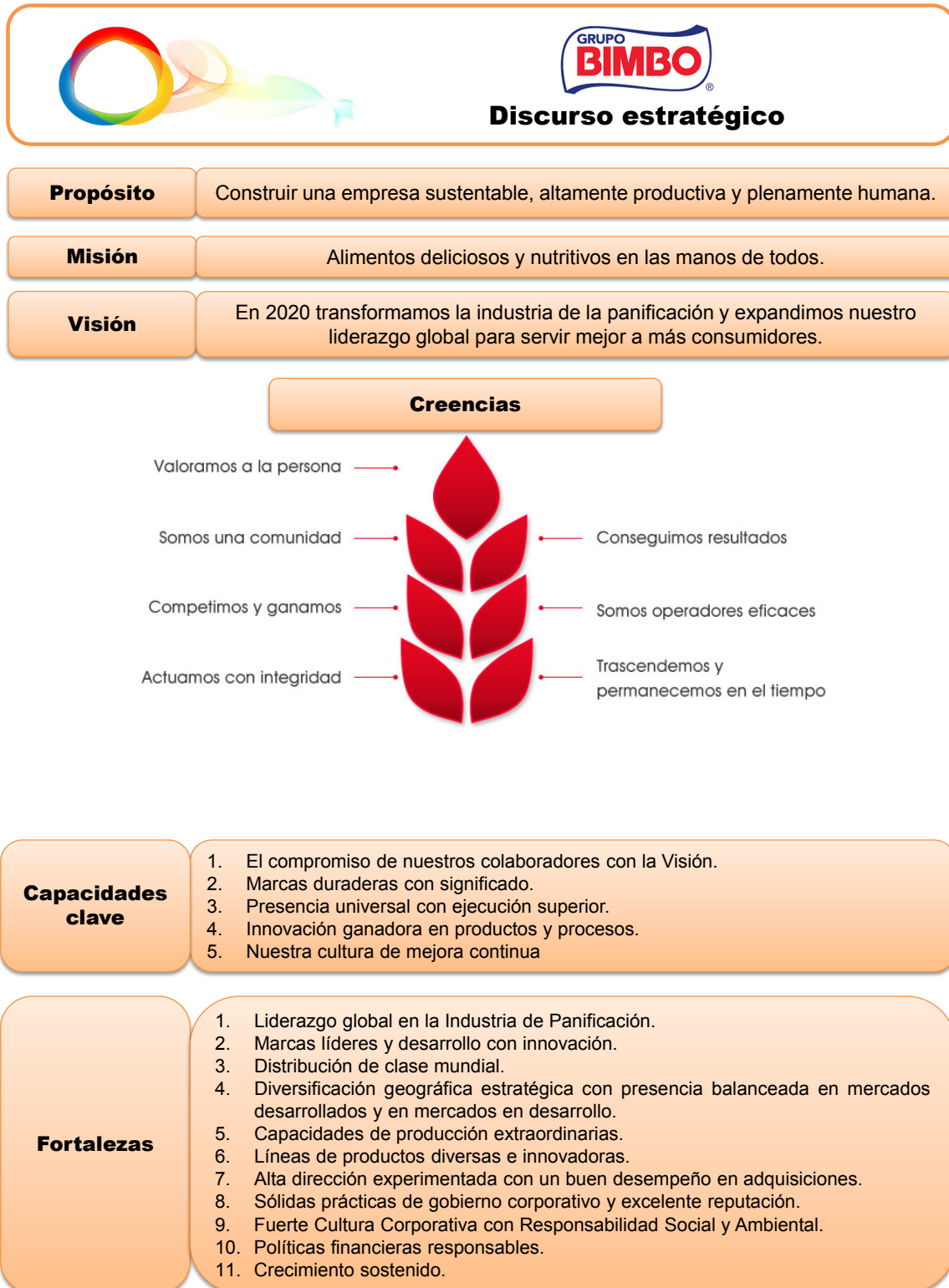
empresa sean alcanzados”<sup>30</sup> (Glueck, 1980:9) (en Mintzberg, 1987:12). Y el segundo, se entiende como la estructuración y contextualización de palabras en tanto signos, para construir un significado definido; Grupo Bimbo no solo ha definido el plan que requiere para lograr sus objetivos sino que los plasma en una serie de ideas para dirigirlas a sus grupos de interés, un discurso, en tanto mecanismo para que las estrategias sean implementadas y por tanto los objetivos definidos se alcancen, mediante su planeación estratégica.

De acuerdo con Grupo Bimbo (2017a), el Consejo de Administración, es el órgano de gobierno, que se encarga de “establecer la estrategia de negocio a largo plazo, aprobar las principales decisiones de negocio, supervisar la administración, gestionar los riesgos, vigilar el cumplimiento normativo, así como elegir, evaluar y remover al Director General y a los directivos relevantes de la empresa”. De tal manera, que si bien existe una estrategia a seguir que está definida por un grupo de personas identificables, estas requieren de un mecanismo que les ayude a que estas estrategias se conviertan en acciones, para lo cual utilizan el discurso. Así, existe una imbricación entre la estrategia y el discurso, conformando el discurso estratégico, mismo que se muestra en la figura 29, y se describe a continuación.

---

<sup>30</sup> Cita en el idioma original: “Strategy is a unified, comprehensive, and integrated plan...designed to ensure that the basic objectives of the enterprise are achieved” (Glueck, 1980:9) (en Mintzberg, 1987:12).

Figura 29. El Discurso Estratégico de Grupo Bimbo



Fuente: Elaboración propia con base en Grupo Bimbo, 2017.

Grupo Bimbo ha definido que su estrategia general se encuentra fundamentada en su misión corporativa, con lo que consideran que existe un aumento en la congruencia entre las decisiones que toman y las acciones cotidianas que realizan, por supuesto en apego a sus objetivos cuantitativos o métricas, para en el largo plazo acercarse a su visión. Es decir, han establecido coherencia entre su estrategia corporativa, su misión y visión partiendo de su propósito determinado como “Construir una empresa sustentable, altamente productiva y plenamente humana”, el cual puede considerarse como su guía interna, mientras que la misión como su directriz hacia el exterior, de tal manera que la definen como:

*“Alimentos deliciosos y nutritivos en las manos de todos”*, lo que conlleva al desarrollo del valor de sus marcas y, fundamentalmente, en el compromiso de ser una empresa sustentable altamente productiva y plenamente humana, así como innovadora, competitiva y orientada a la satisfacción total de sus clientes y consumidores, siendo líder a nivel internacional en la industria de panificación y con visión de largo plazo. Asimismo, el Grupo, a través de su estrategia general, se orienta al incremento de su valor, lo que se refleja en un mayor valor para sus accionistas” (Grupo Bimbo, 2017:44).

Mientras que han determinado su visión como *“En 2020 transformamos la industria de la panificación y expandimos nuestro liderazgo para servir mejor a más consumidores”* (Grupo Bimbo, 2017:44). Para lograrla, indican que se encuentran apalancando sus cinco Capacidades Clave: 1. El compromiso de nuestros colaboradores con la visión; 2. Marcas duraderas con significado; 3. Presencia

universal con ejecución superior; 4. Innovación ganadora en productos y procesos; 5. Nuestra cultura de mejora continua.

Respecto a la primera capacidad clave, Grupo Bimbo, indica que para la compañía es primordial la cultura de seguridad con resultados medibles y rendición de cuentas por ello, sus colaboradores cooperan con su tiempo, talento y compromiso. Para lograr estos resultados, la empresa les ofrece oportunidades para que puedan desarrollar su potencial y sus habilidades de liderazgo a través de programas de capacitación y desarrollo profesional; liderarlos con seguridad y excelencia en salud organizacional buscando ser el lugar predilecto para laborar en la industria, brindándoles apoyo mediante el impulso de estilos de vida saludable. La capacitación y desarrollo del personal la realizan a través de GB University, que se trata de una plataforma que tiene la capacidad de llegar a todos los colaboradores de la empresa a nivel global, en ella se encuentran diferentes cursos en línea y presenciales, con contenidos locales y globales y sobre habilidades técnicas y de liderazgo, en cinco idiomas. Consideran la diversidad e inclusión, tanto en la alta dirección como en el consejo de administración, participan mujeres, además de que capacitan a su personal con un seminario sobre el tema.

Respecto a las marcas duraderas con significado, implica que las marcas de Grupo Bimbo, son líderes en el mercado en el que participan; veinte de ellas, las de mayor venta, ocupan la posición uno o dos en sus respectivas categorías. Buscan continuar creando marcas que tengan presencia en diversos puntos geográficos y estén disponibles para los consumidores, también comparten las prácticas que

consideran que les han dado resultados y desarrollan marcas regionales con el fin de participar en más países. Para lograr marcas con esta característica, realizan las siguientes acciones: priorizar la calidad y la consistencia en la imagen de marca; buscar incrementar su negocio de snacks para ofrecer a los consumidores más alternativas; y asegurar que sus productos de la línea de panificación ofrezcan calidad superior y sean una referencia global en cuanto a nutrición saludable. Sus marcas más significativas, en términos de ingresos en dólares estadounidenses en cuanto a ventas, las clasifican en dos categorías: las billonarias, Bimbo, Marinela, Oroweat/Brownberry/Arnold, Barcel y Thomas'; las marcas de >500 millones, Entenmann's y Sara Lee.

La presencia universal se deriva de la distribución de sus productos cuenta con una de las flotillas más grandes en el continente americano, y de que atienden a diversos canales de distribución. Su objetivo es llegar a todos los puntos de venta que les sean posibles, de forma rentable e implementando nuevas tecnologías. En el 2016, contabilizaban 350 vehículos eléctricos que fueron desarrollados por la misma empresa, 62 tracto camiones con AdBlue de postcombustión que únicamente emiten vapor de agua, producen cada día cuarenta millones de paquetes. Con ejecución superior, se refieren a la administración eficiente el tamaño de las entregas en el punto de venta y la reducción de las devoluciones.

La innovación la consideran tanto en los procesos como en sus productos. En los procesos al utilizar nuevas herramientas digitales que les permita activar o estimular el desarrollo de productos con la intención de que se adapten rápidamente a las



nuevas tendencias o necesidades de consumo; también para innovar en el proceso productivo, como la automatización de procesos, optimización en el uso de sus recursos y aplicaciones de empaques que ayude a la mejora de la calidad y frescura de los productos, aumente la productividad y disminuya costos. Con la innovación, en el año 2016 lograron que el 37% de sus productos tuvieran mejorar en su perfil nutricional, pues buscan participar en las categorías de productos de salud y bienestar; tuvieron mejoras en los procesos de la cadena de suministro –desde el campo hasta el consumidor-, optimizaron su productividad; crearon dos centros de creatividad: el Food Lab y el Kitchen Lab para desarrollar prototipos, y siete centros de innovación.

Su quinta capacidad clave, que es la cultura de la mejora continua, tiene relación en la cultura del ahorro para incrementar la productividad laboral, disminuir la reducción de desperdicios y huella de carbono, aunado a la transformación digital que realizaron en toda la organización. Durante el 2016 sus resultados arrojados como consecuencia de esta capacidad, fue que redujeron alrededor de 12% el desecho en la producción en comparación con la generada en el año 2015; crearon centros de ventas virtuales en Latinoamérica; implementaron un plan de sustentabilidad ambiental, estrategias para cambio climático, agua y desechos.

En su propio Informe Anual de Actividades del 2016, indican explícitamente lo siguiente:

“Aun cuando la administración del Grupo considera que el manejo de las estrategias descritas es el más conveniente, no puede garantizar

que éstas tengan los efectos esperados sobre las operaciones del Grupo ni que se mantengan como estrategias en el futuro, ya que la administración de Grupo Bimbo revisa periódicamente la orientación e impacto de las mismas” (Grupo Bimbo, 2017:46).

El Grupo ha identificado que cuenta con once fortalezas, de acuerdo con los datos que le proporciona el servicio que contrata a la empresa Nielsen Retail Index, en México, las cuales son:

- I. Liderazgo global en la industria de panificación. Reconocen que el tamaño del Grupo les representa una ventaja, pues les permite diversidad geográfica, un amplio portafolio de productos, además consideran que tienen la capacidad de aprovechar sus recursos y el conocimiento necesario para construir, adquirir y reinvertir.
- II. Marcas líderes y desarrollo con innovación. El portafolio de marcas contiene marcas relevantes cuyo valor supera a los mil millones de dólares estadounidenses en ventas, entre ellas se encuentran Bimbo, Marinela, Arnold, Brownberry, Oroweat y Barcel y Thomas; también cuentan con marcas de alto reconocimiento como Sara Lee, Entenmann’s, Ricolino, Tía Rosa, Plus Vita, Dempster’s, Donnut’s, entre otras. Se trata de marcas a las que sus consumidores son leales y tienen sólida presencia en el mercado en el que participan. El Grupo busca anticiparse a las tendencias de los consumidores por lo cual invierte en investigación y desarrollo. Tienen experiencia en crear, desarrollar y conservar sus marcas, lo que ha dado como resultado el portafolio de productos internacionales, los cuales son

saludables, premium y de la mejor calidad. Para lograr el liderazgo en sus mercados no solo trabajan en las cualidades de los productos, sino también se ocupan de crear un vínculo emocional y de lealtad con sus consumidores, para lo que invierte constantemente para aumentar y proteger el valor de sus marcas, priorizando su posicionamiento en el largo plazo. Sus marcas también son líderes en términos de reconocimiento en la mayoría de los mercados en los que participa, por ejemplo, en los Estados Unidos Americanos es el participante más fuerte en cuanto a ventas nacionales y regionales.

- III. Distribución de clase mundial. El Grupo realiza su distribución con una de las flotillas más grande del continente americano, con el cual les es posible atender a más de 2.7 millones de puntos de venta mediante distribución directa desde sus 171 plantas, pues atienden las necesidades específicas de cada canal, cliente y consumidor. Ha desarrollado más de 53,000 rutas de distribución a nivel mundial. Su distribución les permite asegurar la frescura y calidad de sus productos en todos sus puntos de venta, en el caso de México, los clientes reciben el producto en menos de seis horas a partir del momento en que sus transportes salen de las plantas de producción.
- IV. Diversificación geográfica con presencia balanceada en mercados desarrollados y en mercados en desarrollo. Grupo Bimbo primero se consolidó en el mercado mexicano y posteriormente comenzó a participar en mercados a nivel mundial. Esta estrategia de diversificación está basada en disminuir la dependencia de sus resultados en un solo país o región, además

de que los mercados en que participan son maduros, estables y tienen oportunidades de crecimiento.

- V. Capacidades de producción extraordinarias. Orientan sus actividades a mejorar la eficiencia de sus operaciones y disminuir los costos, garantizando la calidad y frescura de sus productos. Entre las acciones que realizan para reducir sus costos son la reducción de desperdicios; generación de economías de escala a lo largo de la cadena productiva; tienen definidos criterios para la selección de proveedores como la competitividad, entrega oportuna, precio, calidad e innovación, los cuales son auditados periódicamente para verificar su debido cumplimiento. Adicionalmente, utilizan tecnología para aumentar la eficiencia de sus operaciones, reducir costos. Busca también, que sus plantas de producción y centros de ventas se encuentren en ubicaciones adecuadas para la distribución demográfica de sus mercados. Para ellos, controlar sus costos tiene un impacto en la mejora de la oferta de productos, de transmisión de valor a sus clientes y consumidores, y por supuesto en elevar su rentabilidad.
- VI. Líneas de productos diversas e innovadoras. Esto representa una fortaleza pues les permite ofrecer a sus consumidores una extensa variedad de productos en diferentes categorías, sabores y presentaciones, es decir, no solo producen pan, sino también botanas y confitería (dulces). Sus productos atienden diferentes ocasiones de consumo y perfiles de consumidores. Busca anticipar las necesidades y preferencias de sus consumidores realizando estudios de mercado en sus seis centros de investigación ubicados en el continente americano, para crear y dar seguimiento a nuevas

tendencias de mercado y mandar los productos adecuados en el momento apropiado a los puntos de venta. Señalan, que desde el año 2011, han trabajado para reducir el contenido de grasas saturadas, niveles de sodio y azúcares en sus productos, así como producir nuevos productos con mejores cualidades nutricionales. Su finalidad es continuar con la creación de nuevos productos y que sean aceptados en el mercado.

- VII. Alta dirección experimentada con un buen desempeño en adquisiciones. Con lo que han logrado desarrollar y consolidar su posición en el mercado, se han enfocado en el negocio de la panificación, atendiendo de eficientemente a los requerimientos en constante cambio de los consumidores, así como al entorno altamente competitivo en los mercados en que opera Grupo Bimbo. En el período comprendido entre 2006 y 2016, han adquirido 48 empresas e implementado ideas innovadoras y mejorado sus prácticas en su producción y distribución.
- VIII. Sólidas prácticas de gobierno corporativo y excelente reputación. A partir de 1980 las acciones de Grupo Bimbo cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), por lo que desde entonces se ocupan de cumplir los estándares de gobierno corporativo que la BMV establece. También ha adoptado lineamientos de organismos autorregulatorios como el Consejo Coordinador Empresarial, que no son obligatorias en términos legales pero que les ha permitido ofrecer protección adicional a sus accionistas, y mayor transparencia en la difusión de la información. El 39% de los integrantes de su Consejo de Administración son independientes, lo cual rebasa el porcentaje establecido en la Práctica 12 “Se recomienda que los consejeros

independientes representen, cuando menos, el 25%” del Código de Mejores Prácticas Corporativas del Consejo Coordinador Empresarial (2010:17). Debido a que han implementado prácticas en asuntos ambientales y sociales, son una emisora participante en el índice de sustentabilidad y responsabilidad social de la BMV desde el año 2011, cuando fue creado dicho índice; de las 30 emisoras seleccionadas por la BMV por su compromiso con las prácticas de gobierno corporativo, responsabilidad social y manejo de temas relacionados con el ambiente.

- IX. Fuerte cultura corporativa con responsabilidad social y ambiental. La relación de Grupo Bimbo con sus colaboradores es de especial importancia, además de que están comprometidos a desarrollar y apoyar ideas o proyectos socialmente responsables para robustecer su sustentabilidad. Consideran que lo anterior, ha sido determinante para lograr el compromiso de sus colaboradores y la lealtad de sus clientes y consumidores. Como ejemplo de las actividades que han desarrollado en términos de responsabilidad social, se encuentran: el uso de tecnologías de empaque para que estos se degraden diez veces más rápido que los empaques tradicionales que están hechos de polietileno; la mayor parte de energía que utilizan por sus plantas de producción en México, proviene de su parque eólico Piedra Larga, terminada en 2012; para la distribución de sus productos en el centro de la Ciudad de México, a partir del año 2013, utilizan una flotilla de vehículos que operan con energía eléctrica proveniente del mismo parque eólico; busca reducir azúcares, grasas saturadas y sodio, y en la eliminación de grasas trans en sus productos; fomentan la investigación en el ámbito de las ciencias

alimentarias en conjunto con diversas organizaciones –mediante el establecimiento de alianzas-, como la Organización Mundial de la Salud, el Whole Grains Council y la International Food and Beverage Alliance.

- X. Políticas financieras responsables. Tienen un enfoque conservador en cuanto a riesgos, políticas de reinversión y manejo de efectivo disciplinadas para lograr un historial financiero sólido y desempeño destacado.
- XI. Crecimiento sostenido. Lo han logrado a través de la identificación y capitalización de oportunidades de la industria, tanto en sus mercados -, mediante la innovación y penetración de mercado-, como en nuevas regiones y categorías de productos con potencial de desarrollo.

#### **5.4. Análisis genealógico del discurso estratégico de marketing 3.0 de Grupo Bimbo**

Para realizar el análisis genealógico del discurso estratégico de Grupo Bimbo, se toman en consideración las propuestas realizadas tanto en el capítulo de genealogía como en el de discurso. Del primero, se retoma la propuesta de estructuración del análisis genealógico indicado en la tabla 1 Análisis de las propuestas sobre la estructura del análisis genealógico de Foucault; y del segundo los elementos de análisis del discurso estratégico del marketing 3.0 para el estudio de caso presentados en la tabla 22 Elementos de análisis del discurso estratégico del marketing 3.0 para el estudio de caso. De tal manera que dicho análisis consiste en tres estadios o niveles, el primero hace referencia a la representación, el segundo a la historia efectiva y el tercer a la transformación de los individuos en sujetos, los

dos primeros se analizan para cada uno de los elementos definidos para estudiar el discurso estratégico del marketing 3.0 y para el tercero se estudian de manera conjunta dichos elementos como se muestra en la tabla 25.

**Tabla 25. Análisis genealógico para el estudio de caso**

<b>Estructuración del análisis genealógico (estadios o niveles)</b>	<b>Elementos de análisis del discurso estratégico para marketing 3.0 para el estudio de caso</b>
La representación	Modelo de matriz basado en valores Modelo de las 3i
Historia efectiva	Responsabilidad social corporativa Estrategias de marketing 3.0 Aplicación del marketing 3.0 Mandamientos del marketing 3.0
Transformación de los individuos en sujetos	

Fuente: Elaboración propia, 2018.

#### **5.4.1. Modelo de matriz basado en valores**

Se definió como primer elemento de análisis al modelo de matriz basado en valores, para lo cual es necesario examinar también la misión, visión y valores de Grupo Bimbo, con la finalidad de identificar si la planeación estratégica de la empresa está considerando los valores necesarios para establecer un vínculo con la mente, corazón y alma de los consumidores, pues de acuerdo con los preceptos del marketing 3.0 el consumidor es considerado como un ser humano integral, por tanto es necesario establecer un vínculo con sus tres niveles para lograr que los consumidores tomen en cuenta a una marca determinada en el momento de la decisión de compra.

##### **5.4.1.1. Modelo de matriz basado en valores: Representación**

Con base en el caso de Grupo Bimbo, tomando como referencia su misión, visión y creencias (valores) al año 2018, establecidas en su planeación estratégica, se ha



elaborado la matriz basada en valores, la cual se ha modificado para analizar a esta empresa, dado que como parte de lo que ellos llaman filosofía, agregan su propósito, del cual se desprenden los demás elementos, como se muestra en la tabla 26.

**Tabla 26. Matriz basada en valores de Grupo Bimbo.**

<b>Planeación estratégica</b>	<b>Mente</b>	<b>Corazón</b>	<b>Alma</b>
<p><b>Propósito</b></p> <p>Construir una empresa sustentable, altamente productiva y plenamente humana.</p>	<p>Construir una empresa altamente productiva</p>	<p>Construir una empresa plenamente humana</p>	<p>Construir una empresa sustentable</p>
<p><b>Misión</b></p> <p>Alimentos deliciosos y nutritivos en las manos de todos.</p>	<p>Alimentos nutritivos</p>	<p>Alimentos deliciosos</p>	<p>En las manos de todos</p>
<p><b>Visión</b></p> <p>En 2020 transformamos la industria de la panificación y expandimos nuestro liderazgo global para servir mejor a más consumidores.</p>	<p>En 2020 transformamos la industria de la panificación y expandimos nuestro liderazgo global. ... para servir mejor a más consumidores.</p>	<p>Y expandimos nuestro liderazgo global para servir mejor a más consumidores.</p>	
<p><b>Creencias (Valores)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valoramos a la persona.</li> <li>• Somos una comunidad.</li> <li>• Competimos y ganamos.</li> <li>• Actuamos con integridad.</li> <li>• Conseguimos resultados.</li> <li>• Somos operadores eficaces.</li> <li>• Trascendemos en el tiempo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competimos y ganamos.</li> <li>• Conseguimos resultados.</li> <li>• Somos operadores eficaces.</li> <li>• Trascendemos en el tiempo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valoramos a la persona.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actuamos con integridad.</li> <li>• Somos una comunidad.</li> </ul>

Fuente. Elaboración propia, 2018.

Como puede observarse en la matriz basada en valores de Grupo Bimbo, es posible inferir que la cultura corporativa de la empresa considera los valores necesarios para establecer un vínculo con la mente, el corazón y el alma de los consumidores, es decir, toma en cuenta al consumidor como ser humano integral, en la mayoría de los elementos de su planeación estratégica.

#### **5.4.1.1.1. El propósito**

El eje fundamental que rige el actuar cotidiano de Grupo Bimbo es su propósito, mismo que contiene frases o elementos necesarios con los que le es posible crear una relación con los tres niveles del ser humano. Generan un vínculo con la mente del consumidor a través de la frase *Construir una empresa altamente productiva*, lo que evidentemente se trata de una afirmación pragmática y objetiva, y reflejada como uno de sus principales elementos visuales mostrados en su página web, es parte de su presentación, en el apartado referido como *nuestro grupo* en el que de manera cuantitativa describen sus principales indicadores de desempeño o de productividad, señalando que cuentan con 196 plantas de producción, más de 13,000 productos, más de cien marcas, más de 3 millones de puntos de venta, más de 57,000 rutas, más de 137,000 colaboradores, entre otros datos (ver figura 30). Esto aunado a que tanto la misión, visión y creencias a nivel racional se encuentran en concordancia, con el propósito de Grupo Bimbo.

**Figura 30. Página web principal de Grupo Bimbo.**



Fuente. Grupo Bimbo, 2018.

*Construir una empresa plenamente humana* se trata de una aseveración del propósito de Grupo Bimbo, con el que se cree generan una relación de tipo emocional con el consumidor, en el mismo sentido que con su creencia *valoramos a la persona*, para lo cual la empresa ha realizado acciones que reflejen su integridad y congruencia con estas frases o partes de su filosofía, como se describe a continuación con el apartado de creencias y su conexión a nivel emocional.

En cuanto al nivel del alma, se parte del supuesto que se vinculan con el consumidor a través de *Construir una empresa sustentable* dado que con esta manifestación expresan su preocupación por la sociedad, lo cual es indispensable espiritualmente, y de la misma manera que con la conexión a nivel emocional, en este caso, en la filosofía de Grupo Bimbo existe congruencia entre lo expresado en su propósito y

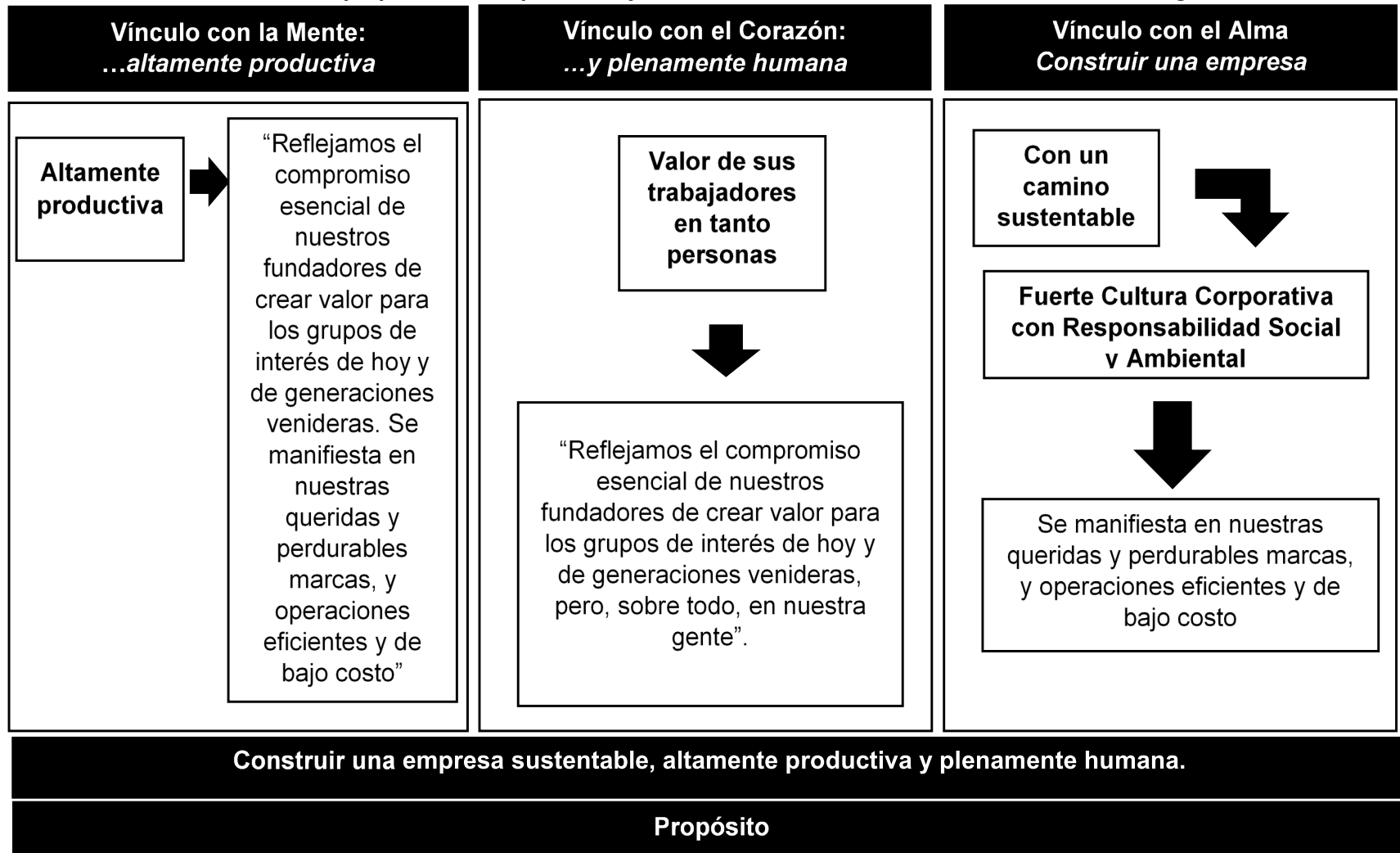
sus valores en este nivel, con la frase *Somos una comunidad*; motivo por el cual este vínculo se detalla en el apartado de las creencias.

Los niveles del ser humano con los que se infiere que el propósito de Grupo Bimbo establece una conexión se pueden ver en la tabla 27.

#### **5.4.1.1.2. La misión**

Con la misión se establece una conexión racional dado que establecen que se dedica a producir *alimentos nutritivos*, por diferentes motivos. En general la población se preocupa por adquirir o incorporar alimentos con estas características a su dieta, pues es una decisión y una preocupación constante de la mayoría de la sociedad mexicana; al menos en nuestro país está institucionalizado el consumo de los sándwiches los cuales se podría decir representan adecuadamente esta frase ya que en el ideario popular se les consideran un alimento no solo nutritivo sino también saludable por el pan y también por los ingredientes que lo acompañan – como jitomate, aguacate, entre otros-. Aunado a esta situación, el empaque de los productos favorece una imagen relacionada con esta frase, contienen leyendas e información nutrimental, por ejemplo, actualmente tienen integrado un logotipo de *Actileche* –como puede observarse en la figura 31- que se trata de “una fórmula exclusiva de Bimbo que contiene 10% de leche y aporta nutrimentos como calcio, vitaminas (D, A, B1, B2), niacina, ácido fólico y minerales (hierro, calcio, zinc, yodo y fósforo), importantes para el desarrollo y crecimiento infantil” (Grupo Bimbo, 2018).

**Tabla 27. El propósito de Grupo Bimbo y su vínculo con los tres niveles del ser humano integral**



Fuente. Elaboración propia, 2018

Este tipo de información da la apariencia de racional por utilizar términos que todos aunque someramente conocemos y relacionamos con nutrición, por lo que se encuentran legitimados y no son cuestionados –por la mayoría la sociedad- de tal manera que establecen un vínculo con el nivel racional de las personas.

Aunado a esta situación, la frase *Alimentos nutritivos* es congruente con una de las once fortalezas de Grupo Bimbo: *Líneas de productos diversas e innovadoras*, en la que establecen que trabajan por mejorar los niveles de grasas, sodio y azúcares de sus productos así como de crear nuevos con mejores cualidades nutricionales.

**Figura 31. Pan Blanco con Actileche**



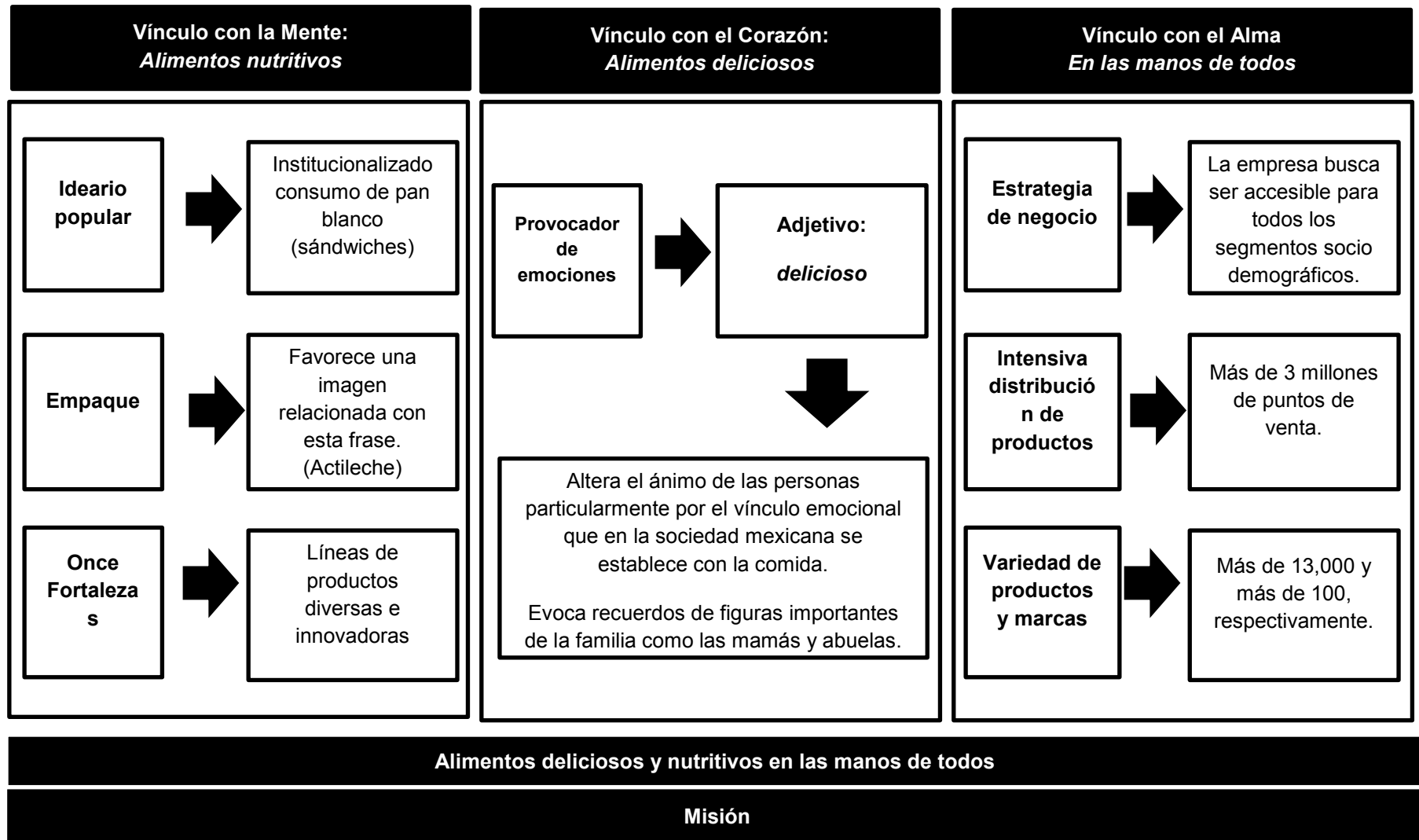
Fuente. Grupo Bimbo, 2018.

A través de la misión, Grupo Bimbo establece una conexión con el corazón, es decir, emociones de los consumidores, a través de la frase *alimentos deliciosos* pues delicioso es un adjetivo calificativo de sus productos, el cual utilizan para describirse, sin embargo, esta palabra es el resultado de una percepción por lo tanto es de

carácter individual, pero aún bajo esta consideración induce a creer que así deba o pueda ser. Además, al escucharla o leerla provoca una emoción, es capaz de alterar el ánimo de las personas, particularmente en nuestro país en donde a través de la comida establecemos vínculos emocionales, lo cual ha identificado esta empresa, generalmente sucede porque relacionamos la comida con recuerdos de figuras importantes en nuestra familia como las mamás y abuelas especialmente.

Grupo Bimbo se relaciona con el alma (conciencia social) de sus consumidores porque busca enfocarse en toda la sociedad, con la frase *en las manos de todos*, lo cual puede interpretarse como que están al alcance de todas las personas y no solo en una parte del mercado en particular, esta empresa indica que busca ser accesible para todos los segmentos socio demográficos. Lo que quiere decir, que tienen productos al alcance de todas las personas en cuanto a gusto y precio, de todos los niveles sociales y de cualquier característica demográfica lo cual es congruente con lo declarado como parte de su estrategia de negocios, incluida en el apartado de historia del Grupo, específicamente referida en el año 2010. Dicha afirmación obedece a la intensiva distribución que hace este Grupo de sus productos, pues se encuentran en una gran cantidad de puntos de venta que contabilizan en más de 3 millones o por la variedad de sus productos y marcas que son más de 13,000 y más de 100, respectivamente (Grupo Bimbo, 2018). Esta interpretación se basa en el hecho de considerar que al ser accesible para todos, de alguna manera beneficia a la sociedad, en su caso al poner en las manos de todos alimentos nutritivos. Los niveles del ser humano con los que se infiere que la misión de Grupo Bimbo establece una conexión se pueden ver en la tabla 28.

**Tabla 28. La misión de Grupo Bimbo y su vínculo con los tres niveles del ser humano integral**



Fuente. Elaboración propia, 2018



#### 5.4.1.1.3. La visión

En cuanto a la visión, si bien se trata de un objetivo a largo plazo, también se conforma por elementos relacionados con el ser humano integral. En la visión hay tres elementos o frases con las que se puede inferir que Grupo Bimbo establece un vínculo racional o con la mente de los consumidores. El primero indica que *transformamos a la industria de la panificación*, lo cual es un objetivo racional, por lo que se dirige a la mente del consumidor; el segundo: *para servir mejor...a [los] consumidores*, puede entenderse como la búsqueda de mejorar sus procesos productivos y sus productos, lo cual manifiestan a través de una de sus once fortalezas “capacidades de producción extraordinarias, ya que sostienen que buscan enfocar sus actividades a mejorar la eficiencia de sus operaciones, disminuyendo costos y sin dejar de comprometerse con la calidad y frescura de sus productos (Grupo Bimbo, 2016); el tercero: *para servir a más consumidores*, eso implica que la empresa haga los esfuerzos necesarios para que pueda tener un mayor alcance en cuanto a clientes se refiere y por lo tanto a estos clientes podrá brindarles los beneficios de comprar productos Bimbo, es decir, alimentos nutritivos y deliciosos –según su misión-.

El vínculo que establecen a través de la visión con el corazón de los consumidores, puede detectarse a través de la frase *expandimos nuestro liderazgo global para servir mejor a más consumidores*. Buscan resaltar la idea de que la expansión de su liderazgo tiene como propósito lograr un beneficio para los consumidores, el cual está representado por *servirles mejor* y no solo a los consumidores que atiende sino a más, para que en conjunto, los actuales y los nuevos puedan recibir ese mejor

servicio que se supone como consecuencia positiva de su liderazgo; también se considera que este vínculo es congruente con la fortaleza a la que denominan *líneas de productos diversas e innovadoras* a través de la cual buscan mejorar la calidad y frescura de los productos que ofrecen.

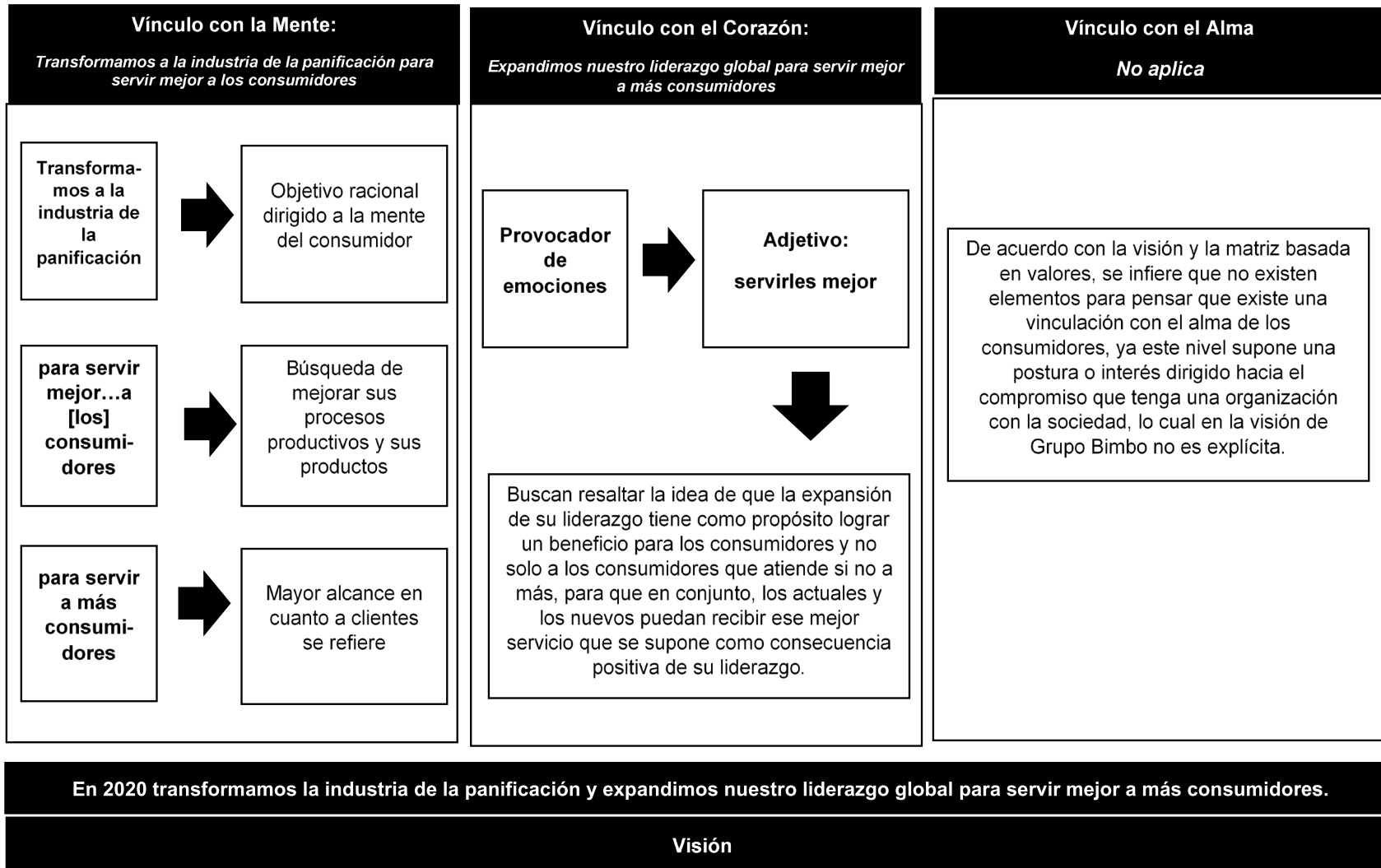
De acuerdo con la visión y la matriz basada en valores, se infiere que no existen elementos para pensar que existe una vinculación con el alma de los consumidores, ya este nivel supone una postura o interés dirigido hacia el compromiso que tenga una organización con la sociedad, lo cual en la visión de Grupo Bimbo no es explícita.

Los niveles del ser humano con los que se infiere que la visión de Grupo Bimbo establece una conexión se pueden ver en la tabla 29.

#### **5.4.1.1.4. Las creencias (valores)**

El cuarto elemento de la planeación estratégica de Grupo Bimbo son sus creencias (valores), las cuales suponen una relación con los tres niveles del consumidor en tanto ser humano. En cuanto a su conexión con el nivel racional, se encuentran cuatro frases: (1) *competimos y ganamos*, (2) *conseguimos resultados* (3) *somos operadores eficaces* y (3) *trascendemos en el tiempo*. En los cuatro casos se trata de afirmaciones objetivas y medibles, las cuales se encuentran en congruencia con sus capacidades clave y sus fortalezas.

**Tabla 29. La visión de Grupo Bimbo y su vínculo con los tres niveles del ser humano integral**



Fuente. Elaboración propia, 2018

La primera afirmación, *competimos y ganamos* está relacionada con la fortaleza liderazgo global en la industria de panificación, lo cual ratifican en su información institucional, como lo es el apartado de historia publicado en su página web, en el que sostienen que “Hoy en día Grupo Bimbo es la panificadora más importante del mundo”, por la cantidad de países en los que tienen presencia, la diversidad de sus productos y marcas, como puede verse en la figura 32 (Grupo Bimbo, 2018).

**Figura 32. Nuestra historia**



Fuente. Grupo Bimbo, 2018.

La frase *conseguimos resultados* sustentada con la principal información cuantitativa que la empresa da a conocer a través de su página web, en el apartado de Nuestro Grupo, en el que señalan que sus ventas netas ascienden a \$13,890 millones de dólares, tienen presencia en 32 países del mundo, cuentan con más de 137,000 colaboradores, más de 57,00 rutas, más de 13,000 productos, más de 100

marcas, más de 3 millones de puntos de venta y 196 plantas de producción, como puede verse en la figura 33 (Grupo Bimbo, 2018).

**Figura 33. Nuestro grupo**



Fuente. Grupo Bimbo, 2018.

En cuanto a *somos operadores eficaces*, hacen referencia al cumplimiento de sus objetivos, y al respecto cuentan con sus propios indicadores de desempeño los cuales les permiten verificar precisamente la eficacia de sus operaciones. Si bien, esto es una cuestión interna, la información correspondiente la publican en sus informes anuales, los cuales están disponibles en su página web. Los llaman indicadores de desempeño clave y han definido a los que se muestra en la tabla 30, relacionándolos con una visión formulada para el desempeño y medición interna de la organización. Por ejemplo, Grupo Bimbo al año 2016 tenía menos de un 5% de participación de mercado a nivel global, sus ventas netas fueron de 252,141 millones de pesos (Grupo Bimbo, 2016).

**Tabla 30. Indicadores de Desempeño Clave**

VISIÓN	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES DE DESEMPEÑO CLAVE*
<b>Somos una empresa con marcas líderes y confiables para nuestros consumidores</b>	Desarrollar productos, categorías y marcas de la más alta calidad, en sintonía con las necesidades de los consumidores, que satisfagan sus preferencias, y generen conciencia de marca y lealtad. Se genera valor a través de la promoción de la actividad física y estilo de vida saludable. Mejorar el perfil nutricional de nuestros productos tomando en cuenta tanto el bienestar como el deleite	Ventas netas; participación de mercado; índice de salud del portafolio de productos e indicadores de preferencia
<b>El proveedor preferido de nuestros clientes</b>	Asegurar la disponibilidad de productos en cualquier momento y en cualquier lugar a través de una ejecución sobresaliente en el punto de venta. Apoyar a nuestros clientes y a la cadena de valor con servicios complementarios que mejoren su negocio	Índice del Proveedor Preferido; porcentaje de saturación; Puntos de Venta Perfectos
<b>Una empresa innovadora que mira hacia el futuro</b>	Lograr avances innovadores en productos y procesos invirtiendo en investigación y desarrollo, estableciendo alianzas con universidades y organizaciones no gubernamentales, e identificando oportunidades a lo largo de la cadena de valor para reducir nuestra huella de carbono e hídrica, eliminar desperdicios y compartir e implementar las mejores prácticas	Emisiones de CO <sub>2</sub> ; uso eficiente de combustibles; consumo energético; tasa de innovación
<b>Una empresa financieramente sólida</b>	Buscar la mejora continua en nuestra estructura de costos y gastos, comprometidos con una cadena de valor socialmente responsable y eficiente con la mayor calidad en el servicio y en el producto para nuestros clientes y consumidores	Utilidad de operación, UAFIDA, razón de apalancamiento; costo por unidad de devolución
<b>Un lugar extraordinario para trabajar</b>	Fomentar el compromiso de nuestra gente promoviendo su desarrollo personal y laboral, así como asegurando un lugar de trabajo seguro y saludable; con un fuerte compromiso con el respeto a los Derechos Humanos, la equidad y la diversidad; desarrollar un sólido proceso de manejo de talento y liderazgo en toda la Compañía	Índice de accidentes, encuestas diversas, indicadores de rotación y diversidad; evaluaciones de desempeño

\* Estos indicadores incluyen tanto aquellos que revelamos públicamente a los grupos de interés como los usados por la administración de la Compañía de manera interna, para evaluar la efectividad de la estrategia en la creación de valor.

Fuente. Grupo Bimbo, 2018.

Otra razón para considerar que las frases referidas en este apartado establecen un vínculo racional con los consumidores es porque el comportamiento y actividad cotidiana de la empresa de diversas maneras es visible tanto para los consumidores como para la sociedad con los que se puede inferir que son ciertas estas afirmaciones. Por ejemplo, se les percibe como una empresa que consigue resultados y que opera eficazmente tan solo por el hecho de que están presentes en todos los puntos de venta posibles, vemos sus productos en misceláneas – conocidas como tienditas de la esquina-, en los supermercados, en las tiendas de

conveniencia, en los clubes de descuento, es decir, en todos los lugares posibles; también por la cantidad de marcas y de productos que producen y comercializan, en el caso del pan de caja en casi cualquier punto de venta están disponibles marcas que pertenecen a Grupo Bimbo; están presentes en nuestra vida cotidiana, en la calle podemos observar publicidad impresa o ver un camión de transporte de sus productos.

La cuarta frase con la que crean un vínculo de tipo racional, es *trascendemos en el tiempo*, hoy día los mexicanos conocemos los productos de Grupo Bimbo, y la mayoría hemos consumido alguno(s) de sus producto(s), personas mayores, adultos, jóvenes y niños, además de que aunque no sabemos en general desde cuando existe esta empresa, sí sabemos que ha estado presente durante ya muchos años atrás. En términos específicos, la empresa existe desde 1945 y dado que operan en diversos países del mundo, se infiere que seguirán existiendo por más tiempo, aunque desconocido, se da por descontado en la sociedad que permanecerá por más tiempo.

Con la frase *valoramos a la persona*, se considera que plantea una relación de tipo emocional, pues si bien, se trata de un deber ser, es decir, que todas las empresas deben tomar en cuenta el valor de sus trabajadores en tanto personas, es una realidad que no siempre sucede. De tal manera, que con esta aseveración se puede tener la percepción de que se trata de una empresa que se preocupa por sus colaboradores –como ellos los llaman–.

Al respecto, Grupo Bimbo, establece como una de sus cinco capacidades *El compromiso de nuestros colaboradores con la visión*, ya que consideran que para que sus colaboradores estén comprometidos y cooperen con su tiempo y talento, es necesario brindarles oportunidades para desarrollar su potencial y habilidades mediante capacitación profesional, así como también impulsando estilos de vida saludable, excelencia en salud organizacional para que Grupo Bimbo sea el lugar preferido de la industria para trabajar.

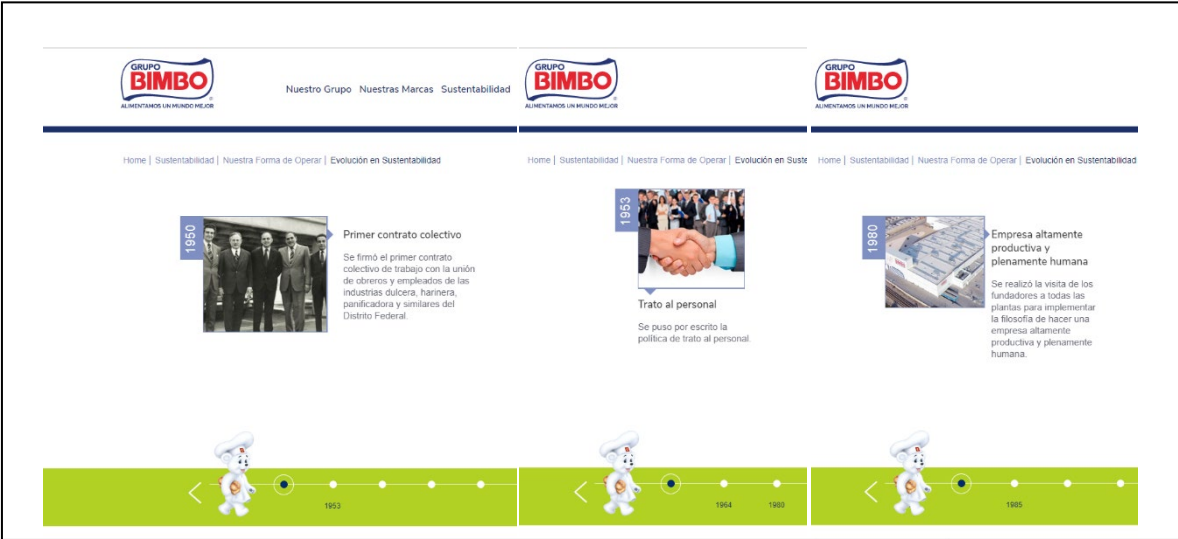
Otras acciones que han realizado considerando el valor de sus colaboradores es que en el año de 1950 la empresa “firmó el primer contrato colectivo de trabajo con la Unión de Obreros y Empleados de la industrial dulcera, harinera, panificadora y similares del Distrito Federal”; en el año de 1953 incluyeron por escrito la política de trato al personal (Grupo Bimbo, 2018); en 1980, implementaron la filosofía (propósito) de hacer una empresa no solo productiva sino también plenamente humana (ver figura 34). Se considera que con este tipo de acciones se puede generar un sentimiento como la gratitud.

El tercer nivel de conexión se establece con el alma de los consumidores, para ello, se considera que Grupo Bimbo lo logra a través de dos elementos de sus creencias: *actuamos con integridad y somos una comunidad*. Lo anterior, en virtud de que este nivel del ser humano está relacionado con el sentido de la ética y el compromiso social, es decir, elementos relacionados. Así, por un lado, a través de la primera declaración asume y a la vez se compromete a que su actuar ya sea de manera interna como externamente está guiado por el valor de la integridad, que de acuerdo



a la Real Academia Española (2018), se trata de la cualidad de una persona en cuanto a rectitud y probidad.

Figura 34. Elementos relacionados con la creencia “valoramos a la persona”.



Fuente. Grupo Bimbo, 2018.

Por otro lado, Grupo Bimbo al indicar *somos una comunidad*, está haciendo referencia a un grupo social conformado por diferentes integrantes y que se encuentran vinculadas por características o intereses comunes, según también la Real Academia Española (2018), con lo que de alguna manera puede asumirse que reconoce los intereses de las otras personas y entes que conforman la comunidad a la que dicha empresa también forma parte. Su interés por la comunidad puede observarse también a través de sus actividades de responsabilidad social, las cuales iniciaron en el año de 1953 con un programa en el que destinaban un porcentaje de sus utilidades para abrir y mantener una escuela, a partir de entonces el Grupo ha continuado realizando actividades que apoyen a la sociedad, motivo

por el cual en el año 2017 el Ethisphere Institute<sup>31</sup> nombró a Grupo Bimbo México como una de las empresas con mayor ética a nivel global (ver figura 35).

**Figura 35. Elementos relacionados con la creencia “valoramos a la persona”.**

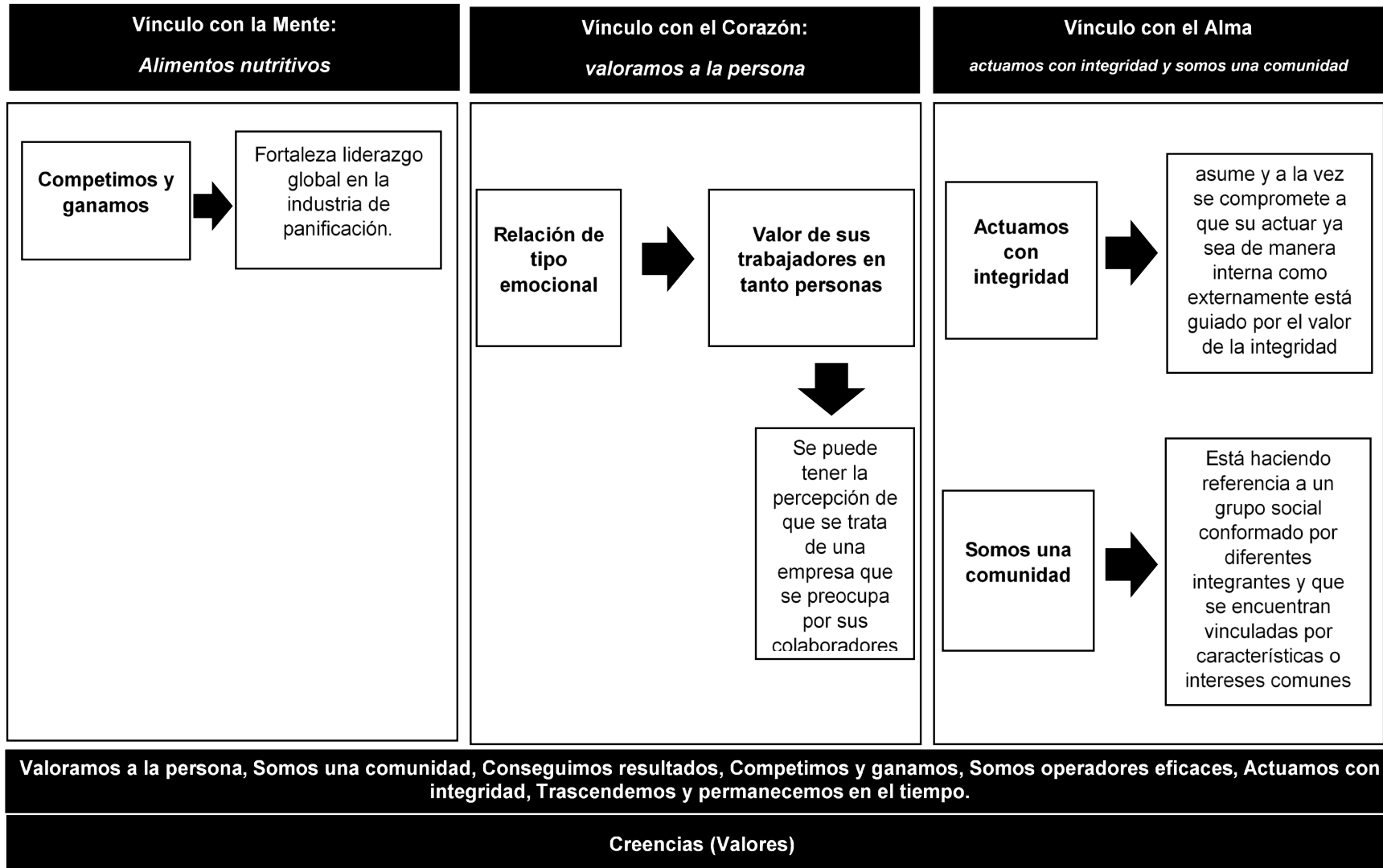


Fuente. Grupo Bimbo y Ethisphere Institute (2018).

Los niveles del ser humano con los que se infiere que las creencias de Grupo Bimbo establecen una conexión se pueden ver en la tabla 31.

<sup>31</sup> “El Instituto Ethisphere® es el líder mundial en la definición y el avance de los estándares de prácticas comerciales éticas que alimentan el carácter corporativo, la confianza en el mercado y el éxito comercial. Contamos con una amplia experiencia en la medición y definición de estándares éticos básicos utilizando conocimientos basados en datos que ayudan a las empresas a mejorar el carácter corporativo y creen que la integridad y la transparencia afectan la confianza pública y la rentabilidad de cualquier organización” (Ethisphere Institute, 2018).

**Tabla 31. Las creencias (valores) de Grupo Bimbo y su vínculo con los tres niveles del ser humano integral**



Fuente. Elaboración propia, 2018

#### **5.4.1.2. Modelo de matriz basado en valores: Historia Efectiva**

Se estableció como elementos a analizar con detalle la misión, visión y creencias (valores) de Grupo Bimbo, en tanto son el reflejo de su filosofía, por ello, se ha identificado cómo han evolucionado a través del tiempo, tomando como referencia el año 1999 que es cuando la empresa comienza a realizar y publicar sus informes anuales al año 2016, último disponible a la fecha (febrero 2018), esto con la intención de establecer esta información como la historia tradicional, a manera de contexto para comprender la historia efectiva. Cabe destacar que debido a que esta empresa hace referencia a su propósito como parte de la filosofía que guía su actuar, también se incluye en este apartado.

##### **5.4.1.2.1. Propósito.**

Se tiene entonces que el propósito es un elemento que aparece como parte de su filosofía a partir del año 2015, y fue modificado en el año 2016, el cual es el que se encuentra vigente. En el año 2001 aparece la primera manifestación del propósito a manera de frases mientras que en 2005 y 2006 aunque no como parte explícita de la filosofía ya se encuentra elaborada una idea más completa conformada por la interacción de varias oraciones (ver tabla 32).

En su informe del año 2016:3, establecen sobre el propósito determinado que:

“Este es nuestro Propósito, a través del cual reflejamos el compromiso esencial de nuestros fundadores de crear valor para los grupos de interés de hoy y de generaciones venideras. Se manifiesta en nuestras queridas y perdurables marcas, y operaciones eficientes y de bajo

costo; en nuestra cultura de innovación y mejora continua, pero, sobre todo, en nuestra gente”.

**Tabla 32. Filosofía de Grupo Bimbo: Propósito.**

<b>Año</b>	<b>Propósito</b>
2016	Construir una empresa sustentable, altamente productiva y plenamente humana.
2015	El crecimiento y la participación mayoritaria de los mercados en donde estamos mediante el desarrollo del valor de nuestras marcas.
2014	No especificado
2013	No especificado
2012	No especificado
2011	No especificado
2010	No especificado
2009	No especificado
2008	No especificado
2007	No especificado
2006	Asegurarnos que el personal, los procesos, las estrategias, las tácticas, la creatividad y pasión que impulsan todo lo que hacemos estén alineados y enfocados hacia el crecimiento sostenido.
2005	Comercializar productos sabrosos, innovadores, saludables y disponibles en todo sitio y ocasión; mantenerlos actualizados a lo largo del tiempo; y cumplir con los perfiles y necesidades de salud.
2004	No especificado
2003	No especificado
2002	No especificado
2001	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer del nuestro un negocio productivo y rentable.</li> <li>• Lograr un creciente volumen y participación de nuestras marcas.</li> <li>• Estar cerca de los consumidores y clientes.</li> <li>• Buscar que el personal se desarrolle y realice plenamente.</li> <li>• Estar permanentemente dispuesto a aprender.</li> <li>• Contar con los sistemas y la información más adecuados para el control de la operación.</li> <li>• Preservar un ambiente favorable a la participación, la confianza y el autocontrol.</li> </ul>
2000	No especificado
1999	No especificado

Fuente. Grupo Bimbo (1999-2016).

Es a partir del 2015 que el propósito aparece como la médula de la planeación estratégica de la empresa o filosofía como ellos la llaman.

#### 5.4.1.2.2. Misión

El siguiente elemento de la filosofía empresarial de Grupo Bimbo es la misión la cual se ha transformado notablemente, pasando de ser de una serie de extensas ideas planteadas en el año 1999 a una oración breve, sencilla y cargada de significado como la establecida en el año 2015, que a la fecha se mantiene. La misión fue la misma durante los años 1999 y 2000, a partir del 2001 realizaron una modificación, en la tercera frase de la misma, *Líder internacional en la Industria de la panificación, con visión a largo plazo*, en lugar de *Líder internacional en la industria de la panificación*, denotando su preocupación o interés por el futuro y no por el presente inmediato. Fue hasta el año de 2010 que sufre un drástico y sustantivo cambio al simplificarla, de 44 palabras que la conformaban pasaron a representarla en tan solo siete, pero no por la cantidad se debe inferir que pierde sentido, al contrario, en esas pocas palabras hay un mensaje de carácter significativo (ver tabla 33).

**Tabla 33. Filosofía de Grupo Bimbo: Misión.**

Año	Misión
2016	Alimentos deliciosos y nutritivos en las manos de todos.
2015	Alimentos deliciosos y nutritivos en las manos de todos.
2014	Alimentar, deleitar y servir a nuestro mundo.
2013	Alimentar, deleitar y servir a nuestro mundo.
2012	Alimentar, deleitar y servir a nuestro mundo.
2011	Alimentar, deleitar y servir a nuestro mundo.
2010	Alimentar, deleitar y servir a nuestro mundo.
2009	Elaborar, distribuir y comercializar productos alimenticios, desarrollando el valor de nuestras marcas y comprometiéndonos a ser una empresa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Altamente productiva y plenamente humana.</li> <li>• Innovadora, competitiva y fuertemente orientada a la satisfacción de nuestros clientes y consumidores.</li> <li>• Líder internacional en la industria de la panificación.</li> </ul>
2008	Elaborar, distribuir y comercializar productos alimenticios, desarrollando el valor de nuestras marcas y comprometiéndonos a ser una empresa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Altamente productiva y plenamente humana.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovadora, competitiva y fuertemente orientada a la satisfacción de nuestros clientes y consumidores.</li> <li>• Líder internacional en la industria de la panificación.</li> </ul>
2007	<p>Elaborar, distribuir y comercializar productos alimenticios, desarrollando el valor de nuestras marcas y comprometiéndonos a ser una empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Altamente productiva y plenamente humana.</li> <li>• Innovadora, competitiva y fuertemente orientada a la satisfacción de nuestros clientes y consumidores.</li> <li>• Líder internacional en la industria de la panificación.</li> </ul>
2006	<p>Elaborar y comercializar productos alimenticios, desarrollando el valor de nuestras marcas. Comprometiéndonos a ser una empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Altamente productiva y plenamente humana.</li> <li>• Innovadora, competitiva y fuertemente orientada a la satisfacción de nuestros clientes y consumidores.</li> <li>• Líder internacional en la industria de la panificación, con visión a largo plazo.</li> </ul>
2005	<p>Elaborar y comercializar productos alimenticios, desarrollando el valor de nuestras marcas. Comprometiéndonos a ser una empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Altamente productiva y plenamente humana.</li> <li>• Innovadora, competitiva y fuertemente orientada a la satisfacción de nuestros clientes y consumidores.</li> <li>• Líder internacional en la industria de la panificación, con visión a largo plazo.</li> </ul>
2004	<p>Elaborar, distribuir y comercializar productos alimenticios, desarrollando el valor de nuestras marcas y comprometiéndonos a ser una empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Altamente productiva y plenamente humana.</li> <li>• Innovadora, competitiva y fuertemente orientada a la satisfacción de nuestros clientes y consumidores.</li> <li>• Líder internacional en la industria de la panificación.</li> </ul>
2003	<p>Elaborar y comercializar productos alimenticios, desarrollando el valor de nuestras marcas. Comprometiéndonos a ser una empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Altamente productiva y plenamente humana.</li> <li>• Innovadora, competitiva y fuertemente orientada a la satisfacción de nuestros clientes y consumidores.</li> <li>• Líder internacional en la industria de la panificación, con visión a largo plazo.</li> </ul>
2002	<p>Elaborar y comercializar productos alimenticios, desarrollando el valor de nuestras marcas. Comprometiéndonos a ser una empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Altamente productiva y plenamente humana.</li> <li>• Innovadora, competitiva y fuertemente orientada a la satisfacción de nuestros clientes y consumidores.</li> <li>• Líder internacional en la industria de la panificación, con visión a largo plazo.</li> </ul>
2001	<p>Elaborar, y comercializar productos alimenticios, desarrollando el valor de nuestras marcas. Comprometiéndonos a ser una empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Altamente productiva y plenamente humana.</li> <li>• Innovadora, competitiva y fuertemente orientada a la satisfacción de nuestros clientes y consumidores.</li> <li>• Líder internacional en la industria de la panificación, con visión a largo plazo.</li> </ul>
2000	<p>Elaborar, distribuir y comercializar productos alimenticios, desarrollando el valor de nuestras marcas y comprometiéndonos a ser una empresa:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Altamente productiva y plenamente humana.</li> <li>• Innovadora, competitiva y fuertemente orientada a la satisfacción de nuestros clientes y consumidores.</li> <li>• Líder internacional en la industria de la panificación.</li> </ul>
1999	<p>Elaborar, distribuir y comercializar productos alimenticios, desarrollando el valor de nuestras marcas y comprometiéndonos a ser una empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Altamente productiva y plenamente humana.</li> <li>• Innovadora, competitiva y fuertemente orientada a la satisfacción de nuestros clientes y consumidores.</li> <li>• Líder internacional en la industria de la panificación.</li> </ul>

Fuente. Grupo Bimbo (1999-2016).

En la misión del año 1999 y el 2000 hablan de *elaborar, distribuir y comercializar*, lo cual fue sustituido por *alimentar, deleitar y servir*, palabras o verbos mayormente relacionados con lo que aporta la empresa a sus consumidores y no con las actividades o procesos internos estrictamente de carácter operativo reflejados con las palabras utilizadas en el año 1999 (ver tabla 34).

**Tabla 34. Filosofía de Grupo Bimbo: Misión. Años de cambio.**

1999	2001	2010	2015
<p>Elaborar, distribuir y comercializar <b>productos alimenticios</b>, desarrollando el valor de nuestras marcas y comprometiéndonos a ser una empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Altamente productiva y plenamente humana.</li> <li>• Innovadora, competitiva y fuertemente orientada a la satisfacción de nuestros clientes y consumidores.</li> <li>• Líder internacional en la industria de la panificación.</li> </ul>	<p>Elaborar, y comercializar <b>productos alimenticios</b>, desarrollando el valor de nuestras marcas. Comprometiéndonos a ser una empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Altamente productiva y plenamente humana.</li> <li>• Innovadora, competitiva y fuertemente orientada a la satisfacción de nuestros clientes y consumidores.</li> <li>• Líder internacional en la industria de la panificación, con visión a largo plazo.</li> </ul>	<p><b>Alimentar, deleitar</b> y servir a nuestro mundo.</p>	<p><b>Alimentos deliciosos y nutritivos</b> en las manos de todos.</p>

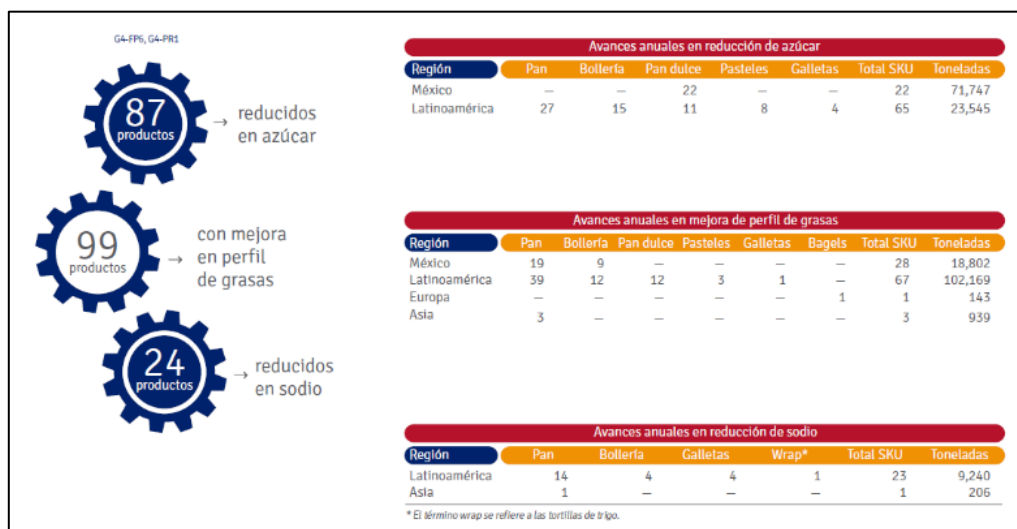
Fuente. Grupo Bimbo (1999-2015).



Partiendo de la idea de encontrar en primera instancia una explicación y un antecedente del motivo del cambio de la misión de Grupo Bimbo, como parte de la historia tradicional se describen las siguientes líneas.

De las palabras que se utilizan o ha utilizado la empresa, evidentemente tiene relación con los alimentos, pues es lo que producen y comercializan. De alguna manera, la razón del cambio de la misión se puede encontrar en los propios argumentos de Grupo Bimbo, el cual radica en su estrategia de reducción de nutrimentos de impacto negativo, el cual estuvo enfocada hasta el año 2015 en azúcares, grasas saturadas y sodio. Es justamente en ese año concluyen dicho proceso de reducción logrando disminuir la cantidad de azúcar en 87 productos, en 99 se mejoró el perfil de grasas y en 24 se redujo el nivel de sodio (Grupo Bimbo, 2015) (ver figura 36). La empresa sostiene que está comprometida a reformular y desarrollar productos que atiendan las necesidades de sus consumidores en cuestión de complementar sus estilos de vida saludable para lo cual sus productos incluyen o contienen ingredientes que aporten beneficios a la salud como son los granos enteros, la fibra, vitamina y minerales entre otros. De tal manera, que por estas razones utilizan la frase alimentos nutritivos en lugar de productos alimenticios dado que tiene un mayor contenido simbólico o representativo en el actual contexto en el que de alguna manera existe mayor conciencia sobre la alimentación y la nutrición. Para continuar con esta estrategia, en el 2016 comenzaron a trabajar con una nueva metodología en la que se establecen límites máximos de azúcar, grasas y sodio por categoría.

**Figura 36. Reformulación de perfiles nutrimentales de productos**



Fuente. Grupo Bimbo 2015:32.

Como parte de la historia efectiva, se puede decir que estos cambios, modificaciones o actualizaciones en la filosofía corporativa de Grupo Bimbo no son únicamente el resultado de una actualización lógica y natural de su proceso de desarrollo; sino que son producto de la decisión que tomaron al adherirse a los 10 Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas y también porque atienden a la Estrategia Mundial sobre Régimen Alimentario, Actividad Física y Salud, a través los Estados Unidos Mexicanos como país miembro de la Organización Mundial de la Salud.

En cuanto al Pacto antes mencionado, originalmente denominado Global Compact de las Naciones Unidas, se trata de “un llamado a las compañías para alinear las estrategias y operaciones con los principios universales sobre derechos humanos, trabajo, medio ambiente y anticorrupción, y tomar medidas que promuevan los

objetivos sociales<sup>32</sup> (United Nations, Un Global Compact, 2018). Su misión consiste en lo siguiente:

“En el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, nuestro objetivo es movilizar un movimiento global de empresas y partes interesadas sostenibles para crear el mundo que queremos. Esa es nuestra visión. Para que esto suceda, el Pacto Mundial de las Naciones Unidas ayuda a las empresas a:

- I. Hacer negocios de manera responsable al alinear sus estrategias y operaciones con los Diez Principios sobre derechos humanos, trabajo, medio ambiente y anticorrupción; y
- II. Realice acciones estratégicas para avanzar en objetivos sociales más amplios, como los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU, con énfasis en colaboración e innovación<sup>33</sup> (United Nations, Un Global Compact, 2018).

De acuerdo con las Naciones Unidas (2009), se trata de una plataforma política y un marco práctico para las empresas comprometidas con la sostenibilidad y las

---

<sup>32</sup> Cita en el idioma original: “A call to companies to align strategies and operations with universal principles on human rights, labour, environment and anti-corruption, and take actions that advance societal goals” (United Nations, Un Global Compact, 2018).

<sup>33</sup> Cita en el idioma original: “At the UN Global Compact, we aim to mobilize a global movement of sustainable companies and stakeholders to create the world we want. That’s our vision. To make this happen, the UN Global Compact supports companies to: (1) Do business responsibly by aligning their strategies and operations with Ten Principles on human rights, labour, environment and anti-corruption; and (2) Take strategic actions to advance broader societal goals, such as the UN Sustainable Development Goals, with an emphasis on collaboration and innovation. (United Nations, Un Global Compact, 2018).

prácticas empresariales responsables. Cabe destacar que representa una alineación entre los objetivos de la comunidad internacional y los empresariales, con la finalidad de establecer objetivos comunes en cuatro temas o esferas, a través de una alianza entre las empresas, los gobiernos, la sociedad civil, el mundo laboral y las Naciones Unidas.

Para tal efecto, esta iniciativa internacional “promueve implementar 10 Principios universalmente aceptados para promover el desarrollo sostenible en las áreas de Derechos Humanos y Empresa, Normas Laborales, Medio Ambiente y Lucha contra la Corrupción en las actividades y la estrategia de negocio de las empresas” (Pacto Mundial, Red Española, 2018).

Los diez principios se basan en la idea sobre la sostenibilidad corporativa, que según dicho pacto debe iniciar con un sistema de valores de la empresa, así como una perspectiva fundamentada en principios para hacer negocios. Lo que implica que las empresas funcionen de forma tal que como mínimo cumplan con las responsabilidades básicas en materia de derechos humanos, trabajo, medio ambiente y anticorrupción. Por ello:

“Las empresas responsables promulgan los mismos valores y principios donde sea que tengan presencia, y saben que las buenas prácticas en un área no compensan el daño en otra. Al incorporar los Diez Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas a estrategias, políticas y procedimientos, y al establecer una cultura de integridad, las empresas no solo defienden sus responsabilidades básicas con las

personas y el planeta, sino que también sientan las bases para el éxito a largo plazo<sup>34</sup>” (United Nations, Un Global Compact, 2018).

Los Diez Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas han sido consensados de manera universal ya que derivan de la Declaración Universal de Derechos Humanos, la Declaración de la Organización Internacional del Trabajo sobre los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo, la Declaración de Río sobre Medio Ambiente y Desarrollo y la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción.

De acuerdo con las Naciones Unidas (s.f.), no representa un instrumento normativo, pues no realiza funciones de supervisión o vigilancia, ni evalúa la conducta de las acciones de las empresas. Por el contrario, está basado en la responsabilidad pública, transparencia y defensa de los propios intereses de las empresas, las organizaciones laborales y la sociedad civil, para de manera conjunta tanto promover como ejecutar los lineamientos que ayuden a lograr los 10 Principios del Pacto.

Funciona como una red, en la que en el centro se encuentra la Oficina del Pacto Mundial que tiene a su cargo seis nodos, a saber: (1) la Oficina del Alto Comisionado

---

<sup>34</sup> Cita en el idioma original: “Responsible businesses enact the same values and principles wherever they have a presence, and know that good practices in one area do not offset harm in another. By incorporating the Ten Principles of the UN Global Compact into strategies, policies and procedures, and establishing a culture of integrity, companies are not only upholding their basic responsibilities to people and planet, but also setting the stage for long-term success” (United Nations, Un Global Compact, 2018).

para los Derechos Humanos; (2) el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente; (3) la Organización Internacional del Trabajo; (4) el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo; (5) la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial; y (6) la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito.

Participan diversos sectores pertinentes de la sociedad, entre los que se encuentran los gobiernos –quienes determinaron los principios de esta iniciativa-; las empresas, en las que se busca influir en sus actividades; las organizaciones laborales, pues de ellos depende de manera directa el proceso de la producción mundial; las organizaciones de la sociedad civil, en tanto que representan los grupos de interesados; y las Naciones Unidas, que es el foro político universal del mundo en cuestiones de organización y facilitación.

Este Pacto solicita a las empresas que apropien y practiquen en sus actividades cotidianas una serie de valores, en su ámbito de influencia, en las esferas de los derechos humanos, las condiciones de trabajo, el medio ambiente y la lucha contra la corrupción, como se muestra tabla 35.

Las Naciones Unidas (2009) establecen como principal motivo para que las empresas participen o se adhieran a este pacto, la combinación de las mejores ventajas de las Naciones Unidas en cuanto a organización que representa socialmente autoridad moral y poder de convocatoria, con las fortalezas y recursos del sector privado respecto a la búsqueda de soluciones, así como de conocimientos

especializados, en conjunto con las capacidades de otras partes interesadas. En general, es una iniciativa de carácter mundial y voluntario, que permea a los ámbitos local, público y privado, con la responsabilidad de la rendición de cuentas.

**Tabla 35. Los 10 Principios del Pacto Mundial**

<b>Esferas o temas generales</b>	<b>No.</b>	<b>Principios del Pacto Mundial</b>
<b>Derechos humanos</b>	1.	Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales internacionalmente reconocidos dentro de su ámbito de influencia; y
	2.	Deben asegurarse de no ser cómplices en la vulneración de los derechos humanos.
<b>Relaciones laborales</b>	3.	Las empresas deben apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva;
	4.	La eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción;
	5.	La erradicación del trabajo infantil; y
	6.	La abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.
<b>Medio ambiente</b>	7.	Las empresas deben mantener un enfoque preventivo orientado al desafío de la protección medioambiental;
	8.	Adoptar iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental; y
	9.	Favorecer el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas con el medio ambiente.
<b>Lucha contra la corrupción</b>	10.	Las empresas deben luchar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.

Fuente. Elaboración propia basado en United Nations, Un Global Compact, 2018.

En un sentido más particular, la adhesión a este pacto implica las siguientes ventajas prácticas:

- “Adoptar un marco de política establecido y reconocido en todo el mundo para el desarrollo, la aplicación y la difusión de políticas y prácticas ambientales, sociales y en materia de gobernanza.

- Compartir las mejores prácticas y las prácticas emergentes para buscar soluciones prácticas y estrategias que permitan abordar los retos comunes.
- Buscar soluciones a la sostenibilidad estableciendo alianzas con una serie de interesados, como los organismos de las Naciones Unidas, los gobiernos, la sociedad civil, el mundo laboral y otros interesados fuera de los círculos empresariales.
- Vincular, a través de la cadena de valor, las dependencias institucionales y las entidades subsidiarias con las redes locales del Pacto Mundial de las Naciones Unidas en todo el mundo, muchas de las cuales se hallan en mercados en desarrollo y emergentes.
- Tener acceso a los amplios conocimientos y a la experiencia de las Naciones Unidas en materia de sostenibilidad y sobre las cuestiones relacionadas con el desarrollo.
- Aprovechar los instrumentos de gestión y los recursos del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, así como la oportunidad de adoptar vías de trabajo especializadas en los ámbitos ambiental, social y de la gobernanza” (Naciones Unidas, 2009:3).

Las empresas que busquen participar en este pacto deben cumplir con los puntos o requisitos que a continuación se mencionan:

- I. “Enviar una carta dirigida al Secretario General Kofi Annan por su Director Gerente (de ser posible con el referendo del Consejo de

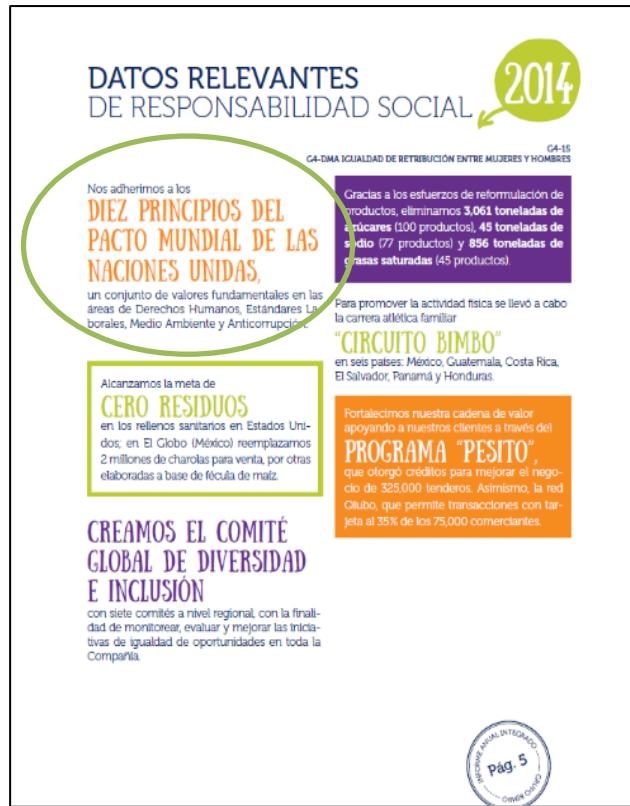


Administración) en que se exprese apoyo al Pacto Mundial y a sus principios (dirección: Naciones Unidas, Nueva York, NY 10017; fax: 1 (212) 963-1207);

- II. Instaurar cambios en las operaciones de la empresa de manera que el Pacto Mundial y sus principios pasen a ser parte de su estrategia, sus métodos de trabajo y sus operaciones cotidianas;
- III. Manifestarse públicamente a favor del Pacto Mundial y de sus principios utilizando medios de comunicación como boletines de prensa, discursos, etc.; y
- IV. Publicar en su informe anual (o en el informe empresarial equivalente) una descripción de las formas en que la empresa apoya el Pacto Mundial y sus 10 principios. Esta “Comunicación de progreso” es un instrumento importante para poner de manifiesto la adhesión mediante la rendición pública de cuentas” (Naciones Unidas, s.f.:3).

De los requisitos anteriores, Grupo Bimbo en su informe anual correspondiente a 2014, anuncia que se han adherido a los 10 Principios del Pacto Mundial (ver figura 37); así mismo en la página web del Global Compact (Pacto Mundial), aparece registrada dicha empresa a partir de diciembre de 2014 y como parte de la información a la que se tiene acceso es precisamente la carta de adherencia (ver figura 38).

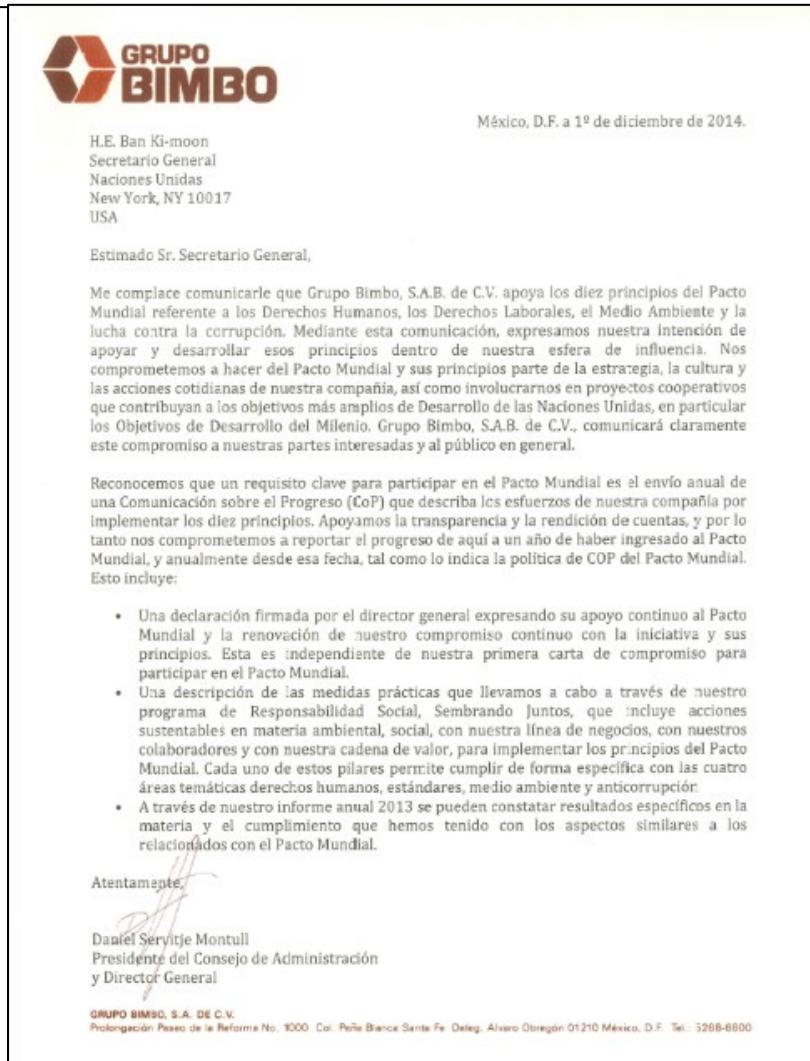
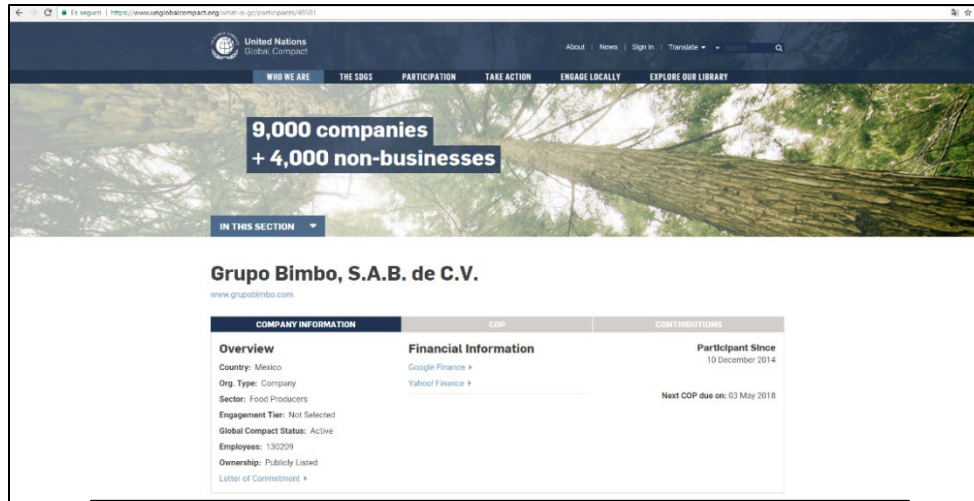
**Figura 37. Informe de adhesión a los Diez Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas**



Fuente. Grupo Bimbo, 2014.

Respecto al segundo requisito en cuanto a realizar cambios en las operaciones de la empresa para adoptar los Principios del Pacto Mundial como parte de la estrategia, son el verdadero argumento o razón por la cual Grupo Bimbo, realizó cambios al menos en su misión a partir del año 2015, para que los principios del Pacto Mundial formaran parte de ella, y aunque en el caso de esta empresa no es completamente evidente en la misión, sí lo es si se consideran todos los elementos de su filosofía.

**Figura 38. Adhesión de Grupo Bimbo al Pacto Mundial de las Naciones Unidas**



Fuente. United Nations, Un Global Compact, 2018.

En cuanto al tercer requisito, Grupo Bimbo ha hecho pública su adherencia al pacto a través de sus informes anuales, desde el del año 2014, como se mostró en la figura 37 (ver 2 páginas anteriores), así como también en el del 2015, año a partir del cual indican que en sus informes anuales reportan los resultados alcanzados de acuerdo a los 10 Principios del Pacto Mundial, en apego a su compromiso de respetarlos en todas sus operaciones (ver figura 39) y también en atención al cuarto requisito *Comunicación de progreso*, establecido por el pacto para las empresas adheridas al mismo.

**Figura 39. Adhesión de Grupo Bimbo al Pacto Mundial de las Naciones Unidas**

Informe Anual Integrado 2015 / Grupo Bimbo - 96

### Acerca de este reporte

G4-28, G4-29, G4-30, G4-31, G4-32, G4-33

La información de nuestro Quinto Informe Anual Integrado incluye los resultados de las actividades llevadas a cabo a nivel global de nuestras operaciones en materia económica, social y ambiental para el período comprendido entre el 1° de enero y el 31 de diciembre de 2015 a excepción de aquellas del Pilar Planeta que se presenten de noviembre de 2014 a octubre de 2015 y cuyo alcance y cobertura se especifica a lo largo de la sección correspondiente.

Este documento cubre las actividades de las siguientes entidades mediante datos cualitativos y cuantitativos: México, Estados Unidos de América, Latinoamérica, Iberia, Asia y Canadá y se encuentra a lo largo del informe claramente indicado cuando no se encuentre la información de alguna de ellas.

Presentamos nuestro informe de manera anual siendo el anterior el del período comprendido entre enero 2013 y diciembre 2014. Hemos utilizado nuevamente la metodología de la guía G4 del *Global Reporting Initiative* (GRI) bajo la opción "esencial" de conformidad con la guía e incluimos los indicadores del Suplemento Sectorial de Alimentos así como la información solicitada para formar parte del Índice Sustentable de la Bolsa Mexicana de Valores. El presente informe no cuenta con una verificación externa.

Este año renovamos nuestra materialidad, llevando a cabo un diálogo con nuestros grupos de interés, el cual incluyó la participación de colaboradores y clientes de Grupo Bimbo, así como de grupos de interés externos (incluyendo expertos en Sustentabilidad de organizaciones no gubernamentales, colegas, académicos y centros de estudios especializados) y a través del cual reafirmamos los Aspectos Materiales a reportar en este informe.

Hemos elaborado también un resumen ejecutivo del informe y respetando siempre el cuidado del medio ambiente, una versión digital, evitando así el uso de papel para la impresión del mismo.

Asimismo, el informe refleja los 10 principios del Pacto Mundial como parte de nuestro compromiso de respetar los mismos en todas nuestras operaciones. Es así, que este documento constituye también nuestro informe de Comunicación sobre el Progreso de 2015.

A lo largo del documento se hace referencia a los indicadores GRI y los Aspectos materiales resultantes de la Materialidad y para mayor información contamos con un micrositio [www.grupobimbo.com/rse](http://www.grupobimbo.com/rse) en donde podrán encontrar mayor información acerca de la empresa, nuestros resultados financieros y de sustentabilidad así como otros documentos de consulta, así como una sección de retroalimentación a través de la cual esperamos sus comentarios los cuáles son muy valiosos para hacer de Grupo Bimbo una mejor empresa.

#### Cambios durante el período

G4-13

El crecimiento del Grupo en los últimos años, requiere de ajustes en los roles y funciones en todos los niveles que permitan una gestión más eficiente y ágil. Durante 2015, se hicieron los siguientes nombramientos:

- ★ Liliana Mejía asume la Dirección Global de Asuntos Corporativos.
- ★ Jorge Espuny de Bimbo Iberia, asume la Dirección Global de Ventas.
- ★ José Gabriel Calderón Goyenaga de América Central asciende a la Dirección Corporativa de Auditoría Interna.
- ★ Ricardo Padilla Anguiano, deja la Dirección General de Brasil y se incorpora como Director General de Organización Barcel, puesto que deja Gabino Gómez, al ser nombrado Director General adjunto de Grupo Bimbo.
- ★ Pablo Elizondo Huerta toma nuevas responsabilidades al asumir la Dirección General para Europa, Medio Oriente y África.
- ★ Gabino Gómez Carbajal, deja el cargo de Director General de Organización Barcel para responsabilizarse del puesto de Director General Adjunto de Grupo Bimbo.

En cuestión de infraestructura, Bimbo Iberia inaugura su nueva planta ubicada en Guadalajara, España, la cual tendrá la capacidad de producir 15 mil panes por hora y se convierte en el proyecto industrial más importante en el país.

Fuente. United Nations, Un Global Compact, 2018.

En lo que respecta a la segunda, razón de los cambios en la misión de Grupo Bimbo, se infiere que se debe a que México forma parte como estado miembro de la Organización Mundial de la Salud, la cual en el año 2004 la 57ª Asamblea Mundial de la Salud, aprobó la Estrategia Mundial sobre Régimen Alimentario, Actividad Física y Salud (EMRAAFS), como resultado de la creciente carga de las Enfermedades No Transmisibles (ENT) que se derivan de dos principales factores de riesgo: el régimen alimentario y las actividades físicas. Es decir, mala alimentación y falta de actividad física, además de complementar las acciones que dicha organización ha realizado en materia de nutrición. Las ENT o crónicas son:

“Afecciones de larga duración con una progresión generalmente lenta. Entre ellas destacan: las enfermedades cardiovasculares (por ejemplo, los infartos de miocardio o accidentes cerebrovasculares); el cáncer; las enfermedades respiratorias crónicas (por ejemplo, la neumopatía obstructiva crónica o el asma); y la diabetes” (OMS, 2018).

La OMS (2004:2), ha identificado que las principales causas de la morbilidad y mortalidad en la mayor parte de los países son seis, a saber: “hipertensión arterial, hipercolesterolemia, escasa ingesta de frutas y hortalizas, exceso de peso u obesidad, falta de actividad física y consumo de tabaco, de las cuales, cinco se encuentran relacionados la mala alimentación y la falta de actividad física”.

Por lo anterior, la meta global de la EMRAAFS es:

es promover y proteger la salud orientando la creación de un entorno favorable para la adopción de medidas sostenibles a nivel individual,

comunitario, nacional y mundial, que, en conjunto, den lugar a una reducción de la morbilidad y la mortalidad asociadas a una alimentación poco sana y a la falta de actividad física. Esas medidas contribuyen al logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio de las Naciones Unidas y llevan aparejado un gran potencial para obtener beneficios de salud pública en todo el mundo” (OMS, 2004).

En otros términos, a través de esta Estrategia, se hace un llamado a diversos actores de la sociedad, a saber: los gobiernos, a la OMS, asociados internacionales, el sector privado y la sociedad civil para que actúen en los niveles mundial, regional y local con la finalidad de promover la alimentación sana y la actividad física (Organización Mundial de la Salud, 2015).

Como parte de los elementos que considera esta Estrategia, son los diferentes actores que tienen de una u otra manera injerencia en el tema, definiendo para cada uno de ellos responsabilidades específicas. Entre estos actores, se encuentran los estados miembro, los asociados internacionales y el sector productivo, cabe destacar que se hace referencia solo a estos tres debido a la relación y congruencia que debe existir entre ellos y porque son los clave para los argumentos de este apartado.

En cuanto a las responsabilidades de los primeros se encuentra la “*Promoción de productos alimenticios acordes con una dieta saludable*”; los asociados internacionales deben “*Fortalecer las actividades de salud pública mediante la*

*aplicación de normas internacionales, en particular las de la Comisión del Codex Alimentarius”; mientras que el sector privado en el que se consideran las empresas del sector alimentario, minoristas, medios de difusión, entre otros, deben “Desempeñar funciones importantes como empleadores responsables y promotores de modos de vida sanos” (OMS:9, 15-16).*

La Comisión del Codex (2011), generalmente denominada simplemente Codex, es el organismo constituido para aplicar el Programa Conjunto FAO<sup>35</sup>/OMS, relacionadas con Normas Alimentarias, es decir, se trata del organismo intergubernamental que tiene por objetivo elaborar normas alimentarias internacionales. En esta Comisión, Grupo Bimbo colaboró como participante en la 16ª Reunión del Comité Coordinador FAO/OMS para América Latina y El Caribe, debido a que atiende temas de interés de dicha Comisión (ver figura 40) (Comisión del Codex, 2009).

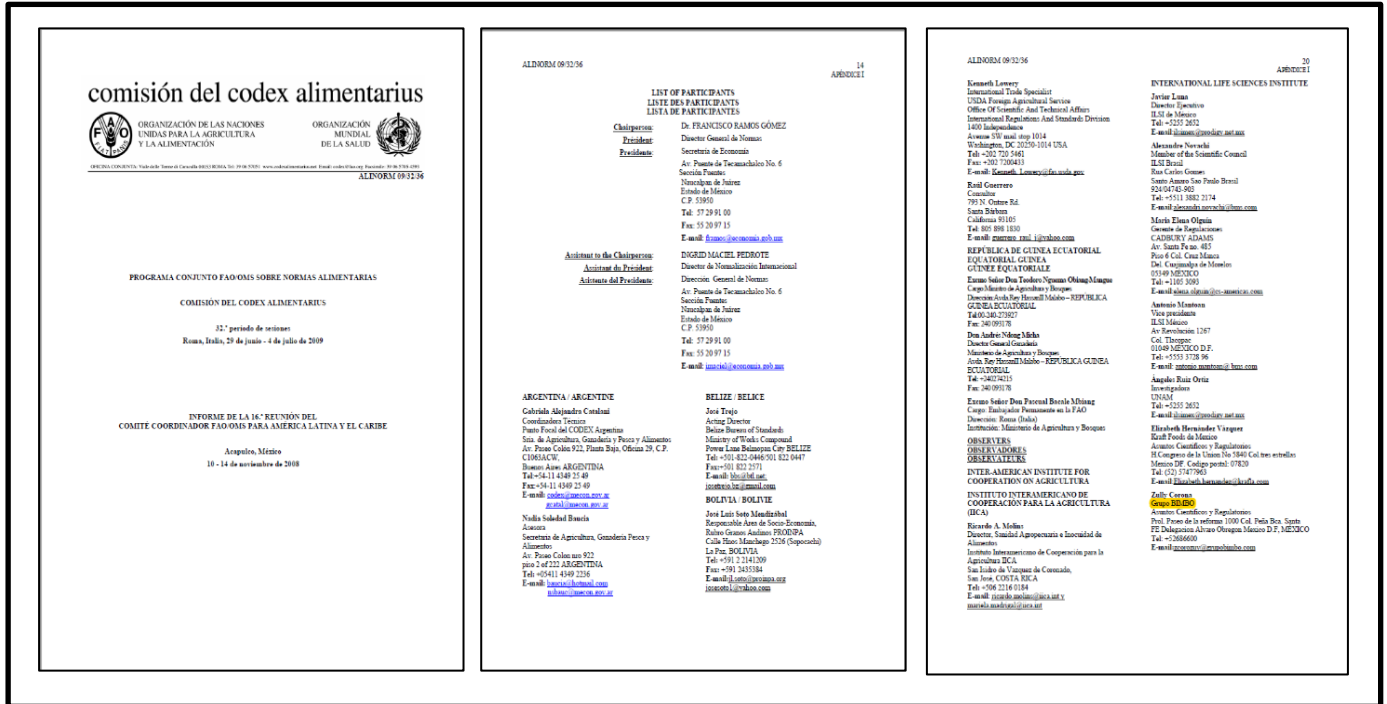
Además, de que Daniel Servitje, actual presidente de Grupo Bimbo, aseveró que la empresa que dirige está “comprometida con la promoción de estilos de vida saludables entre sus consumidores” por lo que desde el año 2002, el Grupo ha implementado diversas acciones en congruencia con lo determinado con

---

<sup>35</sup> Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura o también llamada Food and Agriculture Organization (FAO), organización que forma parte a su vez de la Organización de las Naciones Unidas cuyo principal objetivo es “lograr la seguridad alimentaria para todos, y al mismo tiempo garantizar el acceso regular a alimentos suficientes y de buena calidad para llevar una vida activa y sana” (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2018).

organismos internacionales dedicados a la promoción de la salud y la nutrición, como lo es el caso de la Organización Mundial de la Salud (Grupo Bimbo, 2012).

Figura 40. Participación de Grupo Bimbo en el Codex



Fuente. United Nations, Un Global Compact, 2018.

En relación a las empresas del sector alimentario y los fabricantes de artículos deportivos, se definen en la EMRAAFS las siguientes recomendaciones:

- i. “promover los **regímenes alimentarios saludables** y la actividad física de conformidad con las directrices nacionales, las normas internacionales y los objetivos generales de la Estrategia Mundial;
- ii. limitar los contenidos de grasas saturadas y ácidos grasos trans, de azúcares libres y de sal en los productos existentes;



- iii. seguir desarrollando y ofreciendo a los consumidores **opciones** asequibles, saludables y **nutritivas**;
- iv. examinar la posibilidad de lanzar **nuevos productos** que sean **más nutritivos**;
- v. proporcionar a los consumidores información adecuada y comprensible sobre los productos y la **nutrición**;
- vi. adoptar prácticas de comercialización responsable que apoyen la Estrategia en particular con respecto a la promoción y la comercialización de **alimentos** con alto contenido de grasas saturadas, ácidos grasos trans, azúcares libres o sal, especialmente los dirigidas a los niños;
- vii. adoptar un etiquetado de los alimentos que sea sencillo, claro y coherente, y declaraciones sobre las propiedades relacionadas con la salud que estén basadas en pruebas científicas y ayuden a los consumidores a adoptar decisiones fundamentadas y saludables con respecto al **contenido nutritivo** de los **alimentos**;
- viii. suministrar a las autoridades nacionales información sobre la composición de los **alimentos**;
- ix. ayudar a elaborar y poner en práctica programas de promoción de la actividad física” (OMS, 2004:16).

Como puede observarse de las nueve recomendaciones, en siete (i, iii, iv, v, vi, vii y viii) se hace referencia de manera explícita a los alimentos, alimentos nutritivos y saludables, de tal manera que ésta información es congruente y se encuentra

presente en la misión de Grupo Bimbo determinada a partir del año 2015 y vigente al día de hoy (marzo de 2018) (ver tabla 36).

**Tabla 36. Comparativo entre las Recomendaciones para las empresas del sector alimentario y los fabricantes de artículos deportivos de la OMS y la misión de Grupo Bimbo 2015.**

Recomendaciones para las empresas del sector alimentario y los fabricantes de artículos deportivos de la OMS		Misión Grupo Bimbo a partir de 2015
i.	“promover los <b>regímenes alimentarios saludables</b> y la actividad física de conformidad con las directrices nacionales, las normas internacionales y los objetivos generales de la Estrategia Mundial;	<b>Alimentos deliciosos y nutritivos en las manos de todos.</b>
iii.	seguir desarrollando y ofreciendo a los consumidores <b>opciones</b> asequibles, saludables y <b>nutritivas</b> ;	
iv.	examinar la posibilidad de lanzar <b>nuevos productos</b> que sean <b>más nutritivos</b> ;	
v.	proporcionar a los consumidores información adecuada y comprensible sobre los productos y la <b>nutrición</b> ;	
vi.	adoptar prácticas de comercialización responsable que apoyen la Estrategia en particular con respecto a la promoción y la comercialización de <b>alimentos</b> con alto contenido de grasas saturadas, ácidos grasos trans, azúcares libres o sal, especialmente los dirigidas a los niños;	
vii.	adoptar un etiquetado de los alimentos que sea sencillo, claro y coherente, y declaraciones sobre las propiedades relacionadas con la salud que estén basadas en pruebas científicas y ayuden a los consumidores a adoptar decisiones fundamentadas y saludables con respecto al <b>contenido nutritivo</b> de los <b>alimentos</b> ;	
viii.	suministrar a las autoridades nacionales información sobre la <b>composición de los alimentos</b> ;	

Fuente. Elaboración propia, 2018.

De estos términos, alimento y nutrición, el Codex y la Organización Mundial de la salud, establecen definiciones que se utilizan como referencia para todos los Países Miembro. Así, el Codex Alimentarius<sup>36</sup> (2018) entiende por alimento a:

<sup>36</sup> “En el año 1962, la FAO y la OMS crearon un código con el objetivo de facilitar el comercio internacional de alimentos y garantizar a los consumidores no solo la calidad sino la seguridad e inocuidad de los mismos. Con el tiempo, el Codex Alimentarius (Código o Ley de los Alimentos) se

“toda sustancia, elaborada, semielaborada o bruta, que se destina al consumo humano, incluyendo las bebidas, el chicle y cualesquiera otras sustancias que se utilicen en la fabricación, preparación o tratamiento de los alimentos, pero no incluye los cosméticos ni el tabaco ni las sustancias utilizadas solamente como medicamentos” (Codex Alimentarius, 2018).

Por su parte, la Organización Mundial de la Salud, incluye entre los términos contenidos en el apartado de *Temas de Salud* de su página web, el de nutrición, que define como:

“la ingesta de alimentos en relación con las necesidades dietéticas del organismo. Una buena nutrición (una dieta suficiente y equilibrada combinada con el ejercicio físico regular) es un elemento fundamental de la buena salud” (OMS, 2018).

En cuanto al término nutritivo o alimento nutritivo se realizó una búsqueda de su definición en documentos de la Organización Mundial de la Salud y en documentos emitidos por la Secretaría de Salud de nuestro país y no hacen referencia explícita al mismo. Sin embargo, se encontró en el documento llamado *Directrices para el uso de declaraciones nutricionales y saludables del Codex Alimentarius (1997:1)*

---

convirtió en una de las reglamentaciones más aceptadas y adoptadas en el mundo. Esto gracias a que posee una base científica y a que la correcta aplicación de las normas de higiene para la producción, procesamiento, empaque y transporte, garantiza la inocuidad en los alimentos. El Codex Alimentarius ha permitido minimizar (aunque no se ha eliminado totalmente el problema) el riesgo de propagación de las ETA [Enfermedades Transmitidas por Alimentos], ya que un concepto básico del Codex enuncia que "un alimento no es nutritivo si no es inocuo" (Organización Panamericana de la Salud, 2018).

que se hace referencia a la “**declaración de propiedades relativas al contenido de nutrientes**, [la cual] se entiende una declaración de propiedades nutritivas que describe el nivel de un determinado nutriente contenido en un alimento”.

Dado que los organismos antes mencionados no proporcionan una clara definición sobre el concepto de nutritivo, aunque es utilizado y está plasmado en las recomendaciones que la EMRAAFS emite a las empresas del sector alimentario, y tomando como referencia los términos alimento, nutrición y la declaración de propiedades relativas al contenido de nutrientes, se propone, para esta investigación entender por nutritivo como aquella propiedad de los alimentos que contienen los niveles necesarios de nutrientes para una sana o saludable alimentación, es decir, que un *alimento nutritivo es toda sustancia elaborada, semielaborada o bruta destinada al consumo humano que contiene los niveles necesarios de nutrientes para una sana alimentación.*

En otras palabras, cuando se hace referencia a un alimento nutritivo se trata de un *alimento sano*, entendiendo por este último como aquél “que aporta la energía y los nutrientes que el organismo necesita y además se encuentra libre de contaminación” (Codex Alimentarius, 2018:125). De lo anterior, puede entenderse que los alimentos sanos son nutritivos, es decir, pueden utilizarse, únicamente para efectos descriptivos de esta investigación, como sinónimos los términos: alimentos sanos y alimentos nutritivos (ver tabla 37).

**Tabla 37. Alimento sano es igual a alimento nutritivo**

<b>Alimento</b>	<b>Nutrición</b>	<b>Declaración de propiedades relativas al contenido de nutrientes</b>
“ <b>Toda sustancia, elaborada, semielaborada o bruta, que se destina al consumo humano</b> , incluyendo las bebidas, el chicle y cualesquiera otras sustancias que se utilicen en la fabricación, preparación o tratamiento de los alimentos, pero no incluye los cosméticos ni el tabaco ni las sustancias utilizadas solamente como medicamentos” (Codex Alimentarius, 2018).	“ <b>La ingesta de alimentos en relación con las necesidades dietéticas del organismo</b> . Una buena nutrición (una dieta suficiente y equilibrada combinada con el ejercicio físico regular) es un elemento fundamental de la buena salud” (OMS, 2018).	“Se entiende una declaración de propiedades nutritivas que describe el nivel de un <b>determinado nutriente contenido en un alimento</b> ” (Codex Alimentarius, 1997:1).
<b>Alimento nutritivo (propuesta):</b>	Es toda sustancia elaborada, semielaborada o bruta destinada al consumo humano que contiene los niveles necesarios de nutrientes para una sana alimentación (Anaya, 2018) <sup>37</sup> .	
<b>Alimento sano:</b>	“Que aporta la energía y los nutrientes que el organismo necesita y además se encuentra libre de contaminación” (Codex Alimentarius, 2018:125).	
<b>Alimento nutritivo = Alimento sano</b>		

Fuente. Elaboración propia, 2018.

La Organización Mundial de la Salud, cuando habla de alimentación sana, indica que ayuda a proteger a las personas de la mala nutrición en todas sus formas, así como de las Enfermedades No Transmisibles como la diabetes, cardiopatías, los accidentes cerebrovasculares y el cáncer. Esto debido a que las dietas insalubres así como la falta de actividad física son los principales factores de riesgo para la salud en todo el mundo. De tal manera que, un elemento importante para tener buena salud o una salud equilibrada se encuentra en la alimentación, cuidando que la ingesta calórica esté acorde el gasto calórico además de restringir el consumo de azúcar libre a menos del 10% del total de la ingesta calórica, conservar el consumo

<sup>37</sup> Con base en: Codex Alimentarius (2018); OMS (2018) y Codex Alimentarius (1997:1).

de sal de 5 gramos diarios en general. Sin embargo, establece recomendaciones para tener una alimentación sana para dos sectores: adultos y los lactantes y niños pequeños, como se puede observar en la tabla 38.

**Tabla 38. Recomendaciones para tener una alimentación sana**

Adultos	Lactantes y niños pequeños
<p><b>Comer frutas, verduras, legumbres</b> (por ejemplo, lentejas, judías), <b>frutos secos y cereales integrales</b> (por ejemplo, maíz, mijo, avena, trigo o arroz integral no procesados). El consumo diario sugerido es de 400 gramos o 5 porciones de frutas y hortalizas.</p>	<p>En los dos primeros años de la vida de un niño, una nutrición óptima impulsa un crecimiento sano y mejora el desarrollo cognitivo. Además, reduce el riesgo de sobrepeso y obesidad y de desarrollar enfermedades no transmisibles más adelante.</p>
<p><b>Limitar el consumo de azúcares libres a menos del 10% de la ingesta calórica total</b>, que equivale a 50 gramos (o unas 12 cucharaditas rasas) en el caso de una persona con un peso saludable que consuma aproximadamente 2000 calorías al día.</p>	<p><b>Los consejos para una alimentación saludable durante la lactancia y la niñez son los mismos que en el caso de los adultos</b>, además de considerar los siguientes consejos:</p> <p>Debe alimentarse a los lactantes exclusivamente con leche materna durante los primeros seis meses de vida.</p>
<p>Limitar el consumo de grasa (1, 2, 3) al 30% de la ingesta calórica diaria. <b>Las grasas no saturadas</b> (presentes, por ejemplo, en el aceite de pescado, los aguacates, los frutos secos, o el aceite de girasol, canola y oliva) son preferibles a las grasas saturadas (presentes, por ejemplo, en la carne grasa, la mantequilla, el aceite de palma y de coco, la nata, el queso, el ghee y la manteca de cerdo). <b>Las grasas industriales de tipo trans (presentes en los alimentos procesados, la comida rápida, los aperitivos, los alimentos fritos, las pizzas congeladas, los pasteles, las galletas, las margarinas y las pastas para untar) no forman parte de una dieta sana.</b></p>	<p>La lactancia materna debe continuar al menos hasta los dos años.</p> <p><b>A partir de los seis meses de edad</b>, deberán introducirse en la <b>alimentación del niño alimentos complementarios, variados, adecuados, inocuos y nutritivos</b>, sin abandonar la lactancia materna. No deberá añadirse sal o azúcar a los alimentos complementarios.</p>
<p>Limitar el <b>consumo de sal a menos de 5 gramos al día</b> (aproximadamente una cucharadita de café) (6) y consumir sal yodada.</p>	

Fuente. Organización Mundial de la Salud: Alimentación sana, 2015.

Entonces, el objetivo con el cambio o modificación de la misión de Grupo Bimbo del año 2015, obedece a que dicho Grupo desarrolla sus actividades en congruencia con lo que dicta la Organización Mundial de la Salud, lo cual, como se mencionó en líneas anteriores, fue manifestado de manera explícita por Daniel Servitje, presidente del Grupo, por lo tanto, considerando la definición de Alimento Nutritivo de la tabla 37 (ver 2 páginas anteriores = nombre de la figura =Alimento sano es igual a alimento nutritivo), y tomando en cuenta los criterios de la OMS, podría interpretarse como una empresa que se dedica a fabricar sustancias destinadas al consumo humano que contienen los niveles necesarios de nutrientes para una sana alimentación.

Se puede entender también que, estas sustancias son accesibles para todos, no solo en términos de niveles socio demográficos como lo ha manifestado Grupo Bimbo, sino también de acuerdo con la clasificación de la Organización Mundial de la Salud, se pueden considerar a los lactantes y niños pequeños así como adultos.

De tal manera que, bajo este supuesto se tratan de alimentos que pueden ser consumidos por cualquier persona y que ayudan a lograr una sana alimentación, en tanto que se supone contienen los niveles necesarios de nutrientes para tal efecto (ver tabla 39).

**Tabla 39. Interpretación de la misión de Grupo Bimbo con base en los criterios de la OMS**

Misión Grupo Bimbo	Definición de Alimento Nutritivo
<p><b>Alimentos</b> deliciosos y <b>nutritivos</b> en las manos de todos.</p>	<p>Es toda sustancia elaborada, semielaborada o bruta destinada al consumo humano que contiene los niveles necesarios de nutrientes para una sana alimentación.</p>
<p><b>Se entiende que Grupo Bimbo se dedica a la fabricación y distribución de:</b></p>	<p>Alimentos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pueden ser consumidos por cualquier persona:               <ul style="list-style-type: none"> <li>a. De cualquier nivel sociodemográfico</li> <li>b. Lactantes y niños pequeños, así como adultos</li> </ul> </li> <li>• Ayudan a lograr una sana alimentación               <ul style="list-style-type: none"> <li>• En tanto que, se supone contienen los niveles necesarios de nutrientes para tal efecto.</li> </ul> </li> </ul>

Fuente. Elaboración propia con base en Organización Mundial de la Salud: Alimentación sana, 2015.

A manera de dar atención a la Estrategia Mundial sobre Régimen Alimentario, Actividad Física y Salud aprobada por la Organización Mundial de la Salud, en tanto País Miembro de la OMS y evidentemente como parte de las políticas públicas propias del país, en México se cuenta con una Guía de Orientación Alimentaria, emitida por la Secretaría de Salud (2012:7,12), para “otorgar al personal comunitario y promotores de salud los conocimientos básicos de alimentación y nutrición que sean de utilidad para fomentar y promover prácticas adecuadas de alimentación en la familia y comunidad”.

En este documento, se utiliza el término *Alimentación Correcta* en lugar de *Alimentación Sana* (utilizada por la OMS), la cual se trata de la “que incluye en cada tiempo de alimentación (desayuno, comida y cena) por lo menos un alimento de



cada grupo” y que se caracteriza por ser completa, **equilibrada** –que los alimentos contengan entre sí, las proporciones nutritivas recomendadas para crecer, desarrollarse y mantenerse sano- , higiénica, suficiente, variada y adecuada (ver figura 41), con lo que se puede inferir que la alimentación equilibrada equivale a una alimentación sana.

**Figura 41. ¿Qué es la alimentación correcta?**

Una infografía con un encabezado verde que dice "¿Qué es la alimentación correcta?". El contenido está dentro de un recuadro con una línea punteada naranja. Primero define la alimentación correcta, luego lista sus características: Completa, Equilibrada, Higiénica, Suficiente, Variada y Adecuada, cada una con una descripción breve.

**¿Qué es la alimentación correcta?**

Una alimentación correcta es la que incluye en cada tiempo de alimentación, (desayuno, comida y cena) por lo menos un alimento de cada grupo.

La alimentación correcta debe reunir las siguientes características:

- **Completa**, es decir que incluya por lo menos un alimento de cada grupo en cada tiempo de comida.
- **Equilibrada**, que los alimentos contengan entre sí las proporciones nutritivas recomendadas para crecer, desarrollarse y mantenerse sano.
- **Higiénica**, preparar los alimentos con la limpieza necesaria para no enfermarse.
- **Suficiente**, consumir en cada comida la cantidad necesaria de alimentos para cubrir las necesidades nutricias.
- **Variada**, incluir alimentos de diferentes sabores, colores, olores y consistencias en cada comida, para evitar la monotonía y asegurar el consumo de los diferentes nutrimentos que requiere el organismo.
- **Adecuada**, al gusto, costumbres, disponibilidad y accesibilidad de las personas.

Fuente. Secretaria de Salud, México, 2012.

La Secretaria de Salud (2012), a través de esta guía emite una serie de recomendaciones (ver figura 42) para lograr la alimentación correcta a la que hace referencia, como la de incluir en la alimentación, frutas y verduras de temporada, tomar un mínimo de agua. Es decir, indican de manera general lo que se

recomienda ingerir y lo que no, en este sentido, explicitan que sugieren “evitar el consumo de refrescos, pastelillos, chocolates o frituras que vienen en bolsita, ya que además de ser muy caros no nutren” (Secretaría de Salud, 2012:16).

**Figura 42. Recomendaciones para una alimentación correcta**

**RECOMENDACIONES**

- Incluir por lo menos un alimento de cada grupo en cada una de las tres comidas. Los menores de 5 años así como las mujeres embarazadas y en período de lactancia, tienen prioridad en el consumo de alimentos sobre el resto de la familia.
- Aprovechar todos alimentos que se puedan conseguir en el lugar donde se vive.
- Incluir frutas y verduras de temporada y de la región en cada comida, pues son nutritivas, frescas y más baratas y de ser posible, cultivar en la casa hortalizas y frutas.
- Comer vísceras como mollejas, hígado, riñón y corazón, las cuales son baratas y nutritivas.
- **Criar animales domésticos que puedan proporcionar alimento.**
- Escoger frutas de color brillante, olor agradable y consistencia firme porque son más frescas.
- Beber agua clorada (para ello debemos agregar 2 gotas de doro por cada litro de agua y dejarla reposar por 30 minutos) o hervirla (hervir el agua y esperar por 3 minutos a partir del primer hervor).
- Lavar y desinfectar frutas y verduras con agua clorada o plata coloidal siguiendo las indicaciones del envase.
- Consumir aceites vegetales como el de girasol, maíz, soya, margarina y manteca vegetal, entre otros, en vez de grasas de origen animal como la manteca de puerco y la mantequilla.
- **Tomar un mínimo de 2 litros (8 vasos) de agua al día.**
- Beber agua sola o de fruta, evitar el consumo de refrescos y jugos embotellados o enlatados.
- Lavarse las manos antes de preparar y consumir los alimentos, así como después de ir al baño.

- Combinar un cereal como el maíz o el arroz, con una leguminosa como el frijol o el garbanzo para aumentar la calidad de las proteínas, además que el cuerpo puede aprovecharlas mejor.
- Consumir alimentos naturales, preparados con poca grasa, sal y azúcar.
- Utilizar sólo sal yodada en la preparación de los alimentos.
- Evitar el consumo de refrescos, pastelillos, chocolates o frituras que vienen en bolsita, ya que además de ser muy caros no nutren.
- Las verduras de hojas como berros, espinacas, verdolagas, entre otras, deben estar bien adheridas al tallo sin desprenderse de un tirón y ser de color brillante.
- Las frutas cítricas como la naranja y toronja de cáscara delgada son más jugosas que las de cáscara gruesa.
- La carne fresca debe tener un color brillante y no tener olores raros.
- El cascarón de los huevos debe estar limpio y sin fracturas.
- Los envases de la leche deben estar en buen estado y revisar que no esté vencida la fecha de caducidad.
- **La leche bronca tiene que hervirse antes de su consumo. Colocar una cuchara en el recipiente, evita que suba demasiado.**
- En los alimentos enlatados, hay que verificar la fecha de caducidad y que el envase o lata no se encuentra abombada, abollada u oxidada.
- Hacer actividad física por lo menos 30 minutos diariamente durante el día.
- Incluir en cada comida alimentos de los tres grupos.
- Si utilizan alimentos industrializados lea las etiquetas para seleccionar sus alimentos considerando su valor nutritivo, fecha de caducidad y número de porciones.

Fuente. Secretaria de Salud, México, 2012:15-16.

Tomando en cuenta estas recomendaciones, para determinar si es correcta ya sea la interpretación de la misión de Grupo Bimbo o lo que intentan comunicar a través de ella, se puede decir en estricto sentido, que los alimentos que elabora no solo no se consideran como nutritivos por parte de la Secretaría de Salud de nuestro país, sino que además de ello de manera clara establece que hay que evitar su consumo, ya que entre los principales productos y marcas que esta empresa produce y



De manera resumida, en la tabla 40 puede apreciarse el análisis genealógico de la misión de Grupo Bimbo.

**Tabla 40. Análisis genealógico de la misión de Grupo Bimbo**

<b>Misión 2015</b>		
Alimentos deliciosos y nutritivos en las manos de todos.		
<b>Historia tradicional</b>	<b>Historia efectiva</b>	
<p>La misión la cual se ha transformado notablemente, pasando de ser de una serie de extensas ideas planteadas en el año 1999 a una oración breve, sencilla y cargada de significado como la establecida en el año 2015, que a la fecha se mantiene.</p>	<p>La filosofía de Grupo Bimbo es producto de la decisión que tomaron al adherirse a los 10 Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas y también porque atienden a la Estrategia Mundial sobre Régimen Alimentario, Actividad Física y Salud, a través los Estados Unidos Mexicanos como país miembro de la Organización Mundial de la Salud.</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>“En el Pacto Mundial de las Naciones Unidas,</b> nuestro objetivo es movilizar un movimiento global de empresas y partes interesadas sostenibles para crear el mundo que queremos. Esa es nuestra visión. Para que esto suceda, el Pacto Mundial de las Naciones Unidas ayuda a las empresas a:</li> </ul>	<p><b>1. Hacer negocios de manera responsable.</b> Alinear sus estrategias y operaciones con los Diez Principios sobre derechos humanos, trabajo, medio ambiente y anticorrupción.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Valores.</b> El Pacto solicita a las empresas que los practiquen en sus actividades cotidianas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Derechos Humanos</li> <li>• Relaciones laborales</li> <li>• Medio ambiente</li> <li>• Lucha contra la corrupción</li> </ul>
	<p>Se infiere que las razones de los cambios en la misión de Grupo Bimbo se deben a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Su adhesión a los 10 Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas.</li> <li>• Atención a la Estrategia Mundial sobre régimen Alimentario, Actividad Física y Salud de la Organización Mundial de la Salud.</li> </ul>	

Fuente. Elaboración propia, 2018.

### 5.4.1.2.3. Visión

De acuerdo con los datos disponibles en los Informes Anuales de Grupo Bimbo desde el año 1999 al 2016, en el que entre otras cosas incluyen su visión, aunque cabe señalar que del año 1999 al 2003 no se encuentra especificada, lo que no quiere decir que no contaran con una visión, sino que más bien se trataba de información confidencial o solo para uso interno en la empresa. Es a partir del año 2004 que la incluyen en sus informes anuales, y ha sufrido dos cambios, uno en 2010 y otro en 2015, la visión de ese año se mantiene a hasta la fecha (marzo 2018) aunque en el informe está reportado hasta el 2016, aún se encuentra vigente en la página web de Grupo Bimbo, como puede apreciarse en la tabla 41.

**Tabla 41. Filosofía de Grupo Bimbo: Visión.**

<b>Año</b>	<b>Visión</b>
2016	En 2020 transformamos la industria de la panificación y expandimos nuestro liderazgo global para servir mejor a más consumidores.
2015	En 2020 transformamos la industria de la panificación y expandimos nuestro liderazgo global para servir mejora más consumidores.
2014	Ser la mejor empresa de panificación en el mundo y un líder en la industria alimenticia, donde nuestra gente hace la diferencia todos los días.
2013	Ser la mejor empresa de panificación en el mundo y un líder en la industria alimenticia, donde nuestra gente hace la diferencia todos los días.
2012	Ser la mejor empresa de panificación en el mundo y un líder en la industria alimenticia, donde nuestra gente hace la diferencia todos los días.
2011	Ser la mejor empresa de panificación en el mundo y un líder en la industria alimenticia, donde nuestra gente hace la diferencia todos los días.
2010	Ser la mejor empresa de panificación en el mundo y un líder en la industria alimenticia, donde nuestra gente hace la diferencia todos los días.
2009	Nuestra visión para el año 2010 es ser el líder mundial en panificación y una de las mejores empresas alimenticias a nivel internacional.
2008	Nuestra visión para el año 2010 es ser el líder mundial en panificación y una de las mejores empresas alimenticias a nivel internacional.
2007	Nuestra visión para el año 2010 es ser el líder mundial en panificación y una de las mejores empresas alimenticias a nivel internacional.

2006	Nuestra visión para el año 2010 es ser el líder mundial en panificación y una de las mejores empresas alimenticias a nivel internacional.
2005	Nuestra visión para el año 2010 es ser el líder mundial en panificación y una de las mejores empresas alimenticias a nivel internacional.
2004	Nuestra visión para el año 2010 es ser el líder mundial en panificación y una de las mejores empresas alimenticias a nivel internacional.
2003	No especificada (Según la misión: Líder internacional en la industria de la panificación, con visión a largo plazo).
2002	No especificada (Según la misión: Líder internacional en la industria de la panificación, con visión a largo plazo).
2001	No especificada (Según la misión: Líder internacional en la industria de la panificación, con visión a largo plazo).
2000	No especificada (Hacen referencia a “una visión de largo alcance”).
1999	No especificada (Hacen referencia a “Adelantarse al futuro”).

Fuente. Grupo Bimbo (1999-2016).

Desde el punto de vista de la historia tradicional, en las siguientes líneas se plasma un análisis que obedece a este pensamiento.

En el caso de la visión de 2004 y de 2015 se establece como meta un año determinado, en la primera se trata del 2010 y en la segunda especifican el 2020; en tanto que en la visión del año 2010 no se define el tiempo límite en el que pretenden lograrla.

Ha evolucionado la visión, con el paso de los años, buscando metas más ambiciosas, como puede observarse en la tabla 42, mientras en el año 2004 buscaban lograr para 2010 ser líder mundial en panificación; a su vez plantearon en el año 2010 ser la mejor empresa de panificación aunque sin una fecha precisa como meta, hasta llegar a la de 2015 en que determinaron transformar la industria de la panificación y expandir su liderazgo global, es decir, hacen referencia no solo

a un objetivo local sino mundial en correspondencia con su alcance en cuanto a presencia y distribución. Aunque al leer detenidamente la de 2015, pareciera ser que han alcanzado tal objetivo<sup>39</sup>, pues efectivamente ya son líderes en su industria -como lo indica la visión del 2010-, ya que su portafolio de productos está integrado por varias líneas de panificación: línea de pastelillos como son los de Bimbo, Marinela y Tía Rosa; pastelería fina como con El Molino y el Globo; pan de caja: Bimbo, Oroweat, Artesano, entre otras; argumento suficiente y congruente con la idea de *Servir mejor a más personas*, frase definida en la visión 2015. Al menos en nuestro país, si acudimos prácticamente a cualquier súper mercado o a las tienditas de la esquina y necesitamos o deseamos comprar algún pan, en especial el de caja, encontraremos diversas marcas, podría decirse que más del 90% de dichas marcas son de Bimbo, a excepción de las marcas propias que pocos de los supermercados venden o de la marca Nature's Own y Don Teodolo, todas las opciones que encontramos como consumidores son de este Grupo; pareciera que ya han transformado la industria de la panificación.

**Tabla 42. Filosofía de Grupo Bimbo: Visión. Años de cambio.**

2004	2010	2015
Nuestra visión para el año 2010 es ser el líder mundial en panificación y una de las mejores empresas alimenticias a nivel internacional.	Ser la mejor empresa de panificación en el mundo y un líder en la industria alimenticia, donde nuestra gente hace la diferencia todos los días.	En 2020 transformamos la industria de la panificación y expandimos nuestro liderazgo global para servir mejor a más consumidores.


Fuente. Grupo Bimbo (1999-2015).

<sup>39</sup> Como me lo comentaba el Director de esta tesis, el Dr. Antonio Barba Álvarez, en las diversas sesiones de revisión de este documento que hemos tenido.

De acuerdo con Daniel Servitje, Presidente del Consejo de Administración y Director General de Grupo Bimbo (2015), el cambio de la visión se fundamenta en el *crecimiento del Grupo*, porque buscan ser una empresa más rentable que sea capaz de competir en los mercados en los que participa; y para lograrlo requieren *de construir sobre sus cinco capacidades clave* (ver figura 44).

**Figura 44. Motivos del Cambio de la Visión.**

Informe Anual Integrado 2015 / Grupo Bimbo - 9



el desempeño social y ambiental. Algunos relevantes incluyen la reducción en emisiones de CO<sub>2</sub>, así como un mayor volumen de agua tratada y reciclada.

Desde la perspectiva de salud y bienestar, en 2015 organizamos la primera carrera *Global Energy*, la cual es un marco dentro de nuestros esfuerzos relacionados con la promoción de la actividad física. En esta ocasión se llevó a cabo en 22 ciudades y contamos con más de 70,000 participantes.

Derivado de nuestro importante crecimiento en los últimos años, las integraciones y las reestructuras respectivas han requerido de toda nuestra atención. Con los diferentes procesos esencialmente terminados, estaremos enfocados en ser una compañía más rentable que compita en los mercados en los que operamos. Lo anterior queda plasmado en nuestra recién anunciada **Visión: En 2020 transformamos la industria de la panificación y expandimos nuestro liderazgo global para servir mejor a más consumidores.**

Para conseguirlo, debemos construir sobre nuestras 5 capacidades clave: el compromiso de nuestros colaboradores con la Visión, marcas duraderas con significado, presencia universal con ejecución superior, innovación ganadora en productos y procesos y nuestra cultura de mejora continua.

Nuestras prioridades para 2016 estarán enfocadas en fortalecer las marcas estratégicas; atender a más consumidores a través de la penetración de mercado y la eficiencia en rutas. Continuaremos trabajando en la transformación de los activos y la cadena de suministro, en investigación y desarrollo, así como en la innovación compartida entre regiones.

Esperamos ver pronto el beneficio de la integración de los sistemas en nuestros mercados clave, así como la implementación del proyecto de presupuesto base cero que comenté anteriormente. Tenemos el compromiso de invertir aproximadamente \$650 millones de dólares durante el año, a lo largo de todas las regiones, para avanzar en el claro objetivo de ser un productor de bajo costo.

Vemos a Grupo Bimbo como una compañía joven y próspera, en movimiento con los consumidores y la sociedad, pero con un alma de 70 años.

Mantenemos nuestro compromiso con los 10 Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, los cuales establecen valores clave en relación con los derechos humanos, los estándares laborales, el cuidado ambiental y la lucha contra la corrupción.

Por último, quisiera reconocer otro año de trabajo conjunto y fructífero con nuestro Consejo de Administración, directivos y los más de 127,000 colaboradores alrededor del mundo, cuyos esfuerzos y dedicación nos mantienen con la mira hacia adelante.

Reitero mi agradecimiento por su confianza en Grupo Bimbo.

Daniel Servitje  
Presidente del Consejo de Administración  
y Director General

Fuente. Grupo Bimbo, 2015.

Por otra parte, el Grupo pretende lograr su propósito con un alcance determinado, siendo que en su visión del 2004 hace referencia a *nivel internacional*, en 2010 en *el mundo* y en 2015 de manera *global*. En general, lo evidente es que su perspectiva sigue enfocándose en los límites que rebasan el ámbito nacional.



En términos de la historia efectiva, el verdadero motivo que respalda o que puede explicar este cambio está relacionado con lo dicho por el presidente de Grupo Bimbo en su Informe Anual de 2015 “Derivado de nuestro importante crecimiento en los últimos años...Lo anterior queda plasmado en nuestra recién anunciada visión” (Grupo Bimbo, 2015:9). Específicamente, es la idea del crecimiento del Grupo en la que fue posible encontrar los argumentos para sustentar la historia efectiva, ya que es una característica de las empresas de su tipo, es decir, las empresas transnacionales.

El concepto de empresa transnacional no se encuentra determinado en términos jurídicos, debido a que estos entes económicos detentan la nacionalidad del lugar en donde se encuentra su sede principal. Sin embargo, puede decirse que una Empresa Transnacional (ET), según El Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas (1975) son aquellas empresas que adquieren o abren un establecimiento en el exterior, por lo que se trata de organizaciones económicas que operan en más de un país.

De acuerdo con el Verger (2003:12) del Observatorio de la Deuda en la Globalización, las empresas transnacionales se han convertido en el “agente económico más importante en la globalización de la economía”, han logrado optimizar sus resultados y tener más capacidad de acumulación: los activos de las 100 principales ET han aumentado en 697% en el periodo comprendido entre 1980 y 1995”. Han evolucionado de acuerdo con el proceso de internacionalización de la economía, que puede considerar que se conforma por cuatro etapas a saber: (1) el

*capitalismo mercantilista* –del año 1600 al 1770 aproximadamente-, las empresas que tenían actividades en el extranjero generalmente eran monopolios concedidos por el propio Estado, y se dedicaban principalmente a importar metales preciosos procedentes de las colonias, situación que permitió en buena parte la acumulación del capital en Europa.

Le siguió (2) el *capitalismo industrial* –de 1770 a 1890-, caracterizado por el desarrollo de la industria manufacturera en los países más ricos; en esa época prácticamente todas las empresas eran nacionales, las internacionales se encontraban ubicadas en las colonias para extraer materias primas e importarlas, aunque también importaban productos manufacturados. Posteriormente, se encuentra el *capitalismo financiero* -1890 y 1945- periodo en el cual se comienzan a conformar las grandes empresas, pasando de la producción nacional a la exportación y a realizar actividades productivas en el extranjero. A partir de 1945 y hasta la fecha, se considera que nos encontramos en el *capitalismo globalizado*, en el que las empresas continúan con la transnacionalización estableciendo redes de producción, comercialización y finanzas en el ámbito internacional. En esta época se caracteriza por la acumulación de capital y poder político.

Para que una empresa nacional se convierta en una transnacional, se requiere de muchos años de funcionamiento, de un largo proceso de centralización de dinero, de concentración de la producción, de acumulación de tecnología, de conocimientos, etc. Como es el caso de Grupo Bimbo que inició sus operaciones en 1945 y fue hasta 39 años después, es decir, en 1984 que comenzó su expansión,

exportando productos a los Estados Unidos de América y 6 años más tarde, abren su primera planta fuera de nuestro país, en Guatemala, creando Bimbo Centroamérica (ver figura 45).

**Figura 45. Inicio del proceso de internacionalización de Grupo Bimbo.**



Fuente. Grupo Bimbo, 2018.

Las ET tienen diversos motivos para invertir en el extranjero como los que indica Verger (2003:21):

- “La presencia en nuevos mercados permite seguir creciendo cuando el mercado nacional ya se ha saturado o vive un período de recesión.
- La dificultad de competir en mercados que se abastecen únicamente a través de las exportaciones.
- La disposición de materias primas cerca del lugar donde se produce.
- Los bajos costes salariales, la menor conflictividad laboral y la débil regulación laboral o medioambiental existentes en muchos países del Sur.

- Las ayudas, trato fiscal y otras facilidades ofrecidas por los gobiernos «anfitriones» a los inversores.
- El imperativo de la división del trabajo y de la especialización que predomina en el actual modelo de producción”.

Para el caso de Grupo Bimbo, se puede decir que su expansión obedece a su necesidad de buscar mercados alternativos para participar, así como las ayudas fiscales o facilidades que puedan recibir por parte de los gobiernos anfitriones, por supuesto para acumular más capital.

Tanto el proceso de transnacionalización como el crecimiento de las empresas, según Verger (2003), obedece a una doble lógica. Primero, porque son procesos necesarios de expansión y crecimiento para las empresas que busquen ser competitivas en la economía actual, acción a la que llama mecanismo ofensivo. Segundo, debido a la necesidad y obligación de crecimiento para sobrevivir en el mercado, para no quebrar o ser absorbida por otra, acción a la que llama mecanismo defensivo.

Se deduce entonces que, el crecimiento de las empresas, primero se lleva a cabo dentro del territorio o mercado local, para después como parte de su evolución, permanencia y competitividad deben incursionar en mercados de otros países, es decir, utilizan mecanismos defensivos para permanecer en el mercado y mecanismos ofensivos siendo competitivas. Ambas estrategias las ha realizado Grupo Bimbo, no solo ha buscado crecer a través de su estrategia de expansión a

otros países del mundo<sup>40</sup> –estrategia ofensiva- (ver figura 46 en la siguiente página) sino también para sobrevivir en esos mercados ha sido el Grupo quien ha absorbido a otras empresas de los países en los que se instala –incluido nuestro país-, pues se ha enfocado principalmente a comprar marcas que son líderes en su mercado – estrategia defensiva<sup>41</sup>-, para de alguna manera mitigar la competencia o incluso podría decirse que en algunos casos casi eliminarla, como sucede con el caso del pan de caja en nuestro país, siendo prácticamente los productos de Grupo Bimbo los disponibles en el mercado.

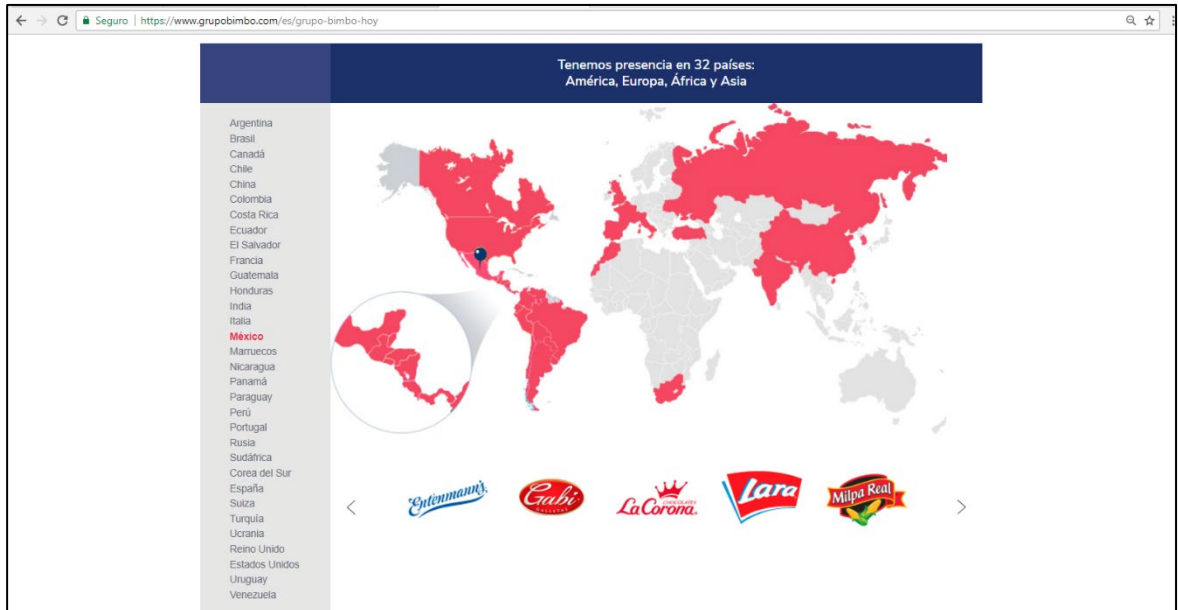
En el Informe Anual Integrado del año 2016 (16) Grupo Bimbo indica que “A pesar de que mantenemos una posición de liderazgo, contamos con menos del 5% de participación de este altamente fragmentado mercado, en el cual las panaderías artesanales y locales ocupan un lugar relevante”. Lo cual significa que, a pesar de ser una gran empresa transnacional, también deben buscar realizar acciones con las que les sea posible permanecer en el mercado ante la competencia a la que se enfrentan.

---

<sup>40</sup> Al 2018 Grupo Bimbo sostiene que tienen presencia en 32 países del mundo, incluido México.

<sup>41</sup> Por ejemplo en nuestro país ha comprado la pastelería El Globo, Chocolates la Corona, Dulces Vero, entre otras marcas.

**Figura 46. Países en los que participa Grupo Bimbo.**



Fuente. Grupo Bimbo, 2018.

Entre las ventajas que les representa ser una ET es mitigar los problemas presentes en un país, mismos que pueden representar ventajas en otros. Por ejemplo, han identificado que:

“el consumo de pan de caja tradicional se ha desacelerado en algunos mercados maduros tales como Norteamérica y Europa, [pero] se espera que la demanda en mercados como Latinoamérica, Asia, Medio Oriente y África continúe incrementándose, debido a factores como el aumento en el ingreso disponible y a los cambios en los hábitos de consumo” (Grupo Bimbo, 2016:16).

Grupo Bimbo indica que su presencia global en 22 países representa una ventaja competitiva debido a que les “permite compartir productos, intercambiar procesos y mejores prácticas entre las diversas organizaciones”

Sin embargo, a pesar de su éxito, buscan seguir creciendo, según Grupo Bimbo (2016:16) “operamos solamente en 22 de más de 190 países que cuentan con una industria de pan empaçado”; han identificado algunos factores que impulsan el crecimiento del mercado entre los que se encuentra la creciente incorporación de alimentos empaçados en la dieta de los consumidores y su búsqueda de productos de conveniencia listos para consumirse; el consumo responsable como productos orgánicos y porciones controladas; productos de calidad superior, entre otros.

En resumen, la búsqueda de crecimiento de Grupo Bimbo se debe a que se trata de una empresa transnacional que lleva más de 70 años de existencia, y que como característica del capitalismo globalizado, para lograr sobrevivir y además crecer, tuvo que recurrir a participar en otros países en los que encontrara oportunidades de ser competitiva, dado que en el mercado local probablemente hubieran agotado las oportunidades hasta el momento existentes, y porque el crecer le implicaría la opción para lograr la acumulación de capital, además como parte natural de su evolución si buscaba continuar en el mercado y no ser absorbida por otra empresa, más grande y más fuerte. El principal objetivo de las ET es la acumulación del capital, el cual la logran a través de crecer en el mercado, ya sea utilizando estrategias ofensivas o defensivas, o ambas.

Otro factor determinante del crecimiento de las empresas, además del poder económico que supone, es el poder político. En el capitalismo globalizado, las ET se caracterizan por el poder político que les implica la propia acumulación de capital. Verger (2003:65-66) sostiene que, por encima de los estados o los organismos

internacionales, las ET son el principal actor político actualmente, derivado principalmente de su potencial poder económico:

- “El gran control que las Empresas Transnacionales ejercen sobre sectores económicos estratégicos, y su capacidad de transferir recursos a partir de una estrategia global, la cual se escapa de los mecanismos teóricamente autorreguladores del mercado.
- La posibilidad que tienen de manipular recursos financieros superiores a los de las reservas de la mayoría de bancos centrales nacionales.
- Las relaciones de presión directa que ejercen sobre los diferentes espacios de toma de decisiones del sistema político, sea a nivel local, estatal o internacional”.

Es decir, hay influencia del ámbito económico en el político, a tal grado que se puede hablar de una relación evidente entre el Estado y el Mercado. Existen diferentes formas en que las empresas, y en este caso las ET, inciden en la política: (1) a través de *inyectar grandes cantidades de dinero a un partido político* que a la empresa le conviene que gobierne, con lo que tiene influencia en los procesos electorales; (2) *el lobbying*<sup>42</sup> o la presión política, se trata de grupos que trabajan para modelar las políticas nacionales e internacionales para procurar sus intereses; (3)

---

<sup>42</sup> “La Organización Mundial del Comercio es una de las instituciones donde los lobbies juegan un papel más activo, pero, paradójicamente, desde esta organización se emiten fuertes críticas hacia los lobbies empresariales que «tratan de influir a su gobierno con el fin de que se les considere un caso especial que requiere protección» (www.wto.org). En cambio, ni nombra ni emite ninguna crítica hacia los numerosos lobbies que presionan para los avances en la liberalización de mercados y del libre comercio” (Verger, 2003:69).



*las puertas giratorias*, es el fenómeno mediante el cual algunas personas influyentes pasan a trabajar del ámbito privado al público, como resultado las empresas aprovechan los conocimientos, experiencia y status adquiridos por personas que han realizado actividades en el sector público, o en su caso ubican a personas en cargos de influencia en instituciones públicas relevantes o clave.

En el caso de Grupo Bimbo, según González (2009), Lorenzo Servitje, fundador de este grupo, debido a su ideología católica conservadora simpatiza con el Partido Acción Nacional (PAN), “ha apoyado a ese partido con millones de pesos (tan sólo en 2005 le donó 3 millones 500 pesos, independientemente de las aportaciones de otros miembros de su familia”. Además de que públicamente apoyó a Felipe Calderón durante su periodo presidencial. Si bien, esta información no se puede confirmar, tampoco negar.

Lo que sí se conoce o que son hechos de dominio público son casos de lobbying y de puertas giratorias.

En cuanto al lobbying, puede mencionarse el caso de la regulación sobre la comida chatarra que comenzó a conocerse en el año 2010 en nuestro país. El 26 de mayo de ese año, la Secretaría de Salud y la Secretaría de Educación Pública, informaron que a partir del ciclo escolar 2010-2011, se comenzarían a aplicar medidas para eliminar la venta de alimentos de bajo valor nutritivo –mejor conocidos como comida chatarra-, en las escuelas, para ello, fue realizada *La Iniciativa con Proyecto de Decreto que reforma diversas disposiciones de las leyes General de Educación,*

*General de Salud y Federal de Protección al Consumidor, en lo referente a la Comercialización, publicidad y etiquetación de alimentos y bebidas con alto contenido de grasas, calorías, carbohidratos y sal (Palacio Legislativo de San Lázaro, 2010),*

Entre esos alimentos se encontraban “todos los productos de Bimbo y Marinela, de Barcel y Sabritas, así mismo todos los refrescos incluyendo a las bebidas endulzantes, con el objeto de reducir el consumo calórico de un niño que llega a sobrepasar las 900 calorías durante la jornada escolar, incluyendo el desayuno” (NTR, 2010).

La propuesta era clara, en términos de prohibir la venta de estos alimentos en los planteles de nivel primaria y secundaria, debido a los problemas de obesidad infantil que existen en nuestro país. Derivado de esta situación, comenzó a suscitarse una serie de posturas polémicas por parte de las empresas dedicadas a fabricar este tipo de productos, quienes ejercieron presión para que la comida chatarra –incluidos los refrescos- no dejara de venderse en las escuelas.

Sin embargo, hubo especulaciones sobre la existencia de presiones que ejerció la industria sobre esta propuesta del gobierno, ya que después de diversas discusiones y análisis sobre el tema, el cual había iniciado con la intención de prohibir la venta de comida chatarra en las escuelas de nivel primaria y secundaria, se determinó regular su venta en lugar de impedirla.

“La red de organizaciones civiles por la defensa de los derechos de la infancia denunció que el [entonces] Secretario de Educación Pública, Alonso Lujambio antepuso sus intereses políticos al bienestar de los niños mexicanos, al acceder modificar las lista para no sacar la comida chatarra ni las bebidas endulzantes en los más de 223 mil planteles de preescolar, primaria y secundaria” (NTR, 2010). “Cedió a la presión de las empresas que, finalmente, financian las campañas en época electoral y todos sabemos sus intereses políticos”, manifestó Alejandro Calvillo, presidente del Poder del Consumidor” (2010) (En NTR, 2010).

Todo concluyó el 23 de agosto 2010, cuando fue publicado en el Diario Oficial de la Federación el documento con los lineamientos finales, en el que se incluyeron dos modificaciones relevantes a saber: (1) el cambio de criterio para permitir los alimentos en las escuelas y (2) la entrada de las bebidas light a los planteles de secundaria (Proceso, 2010).

En apego a estos lineamientos, Grupo Bimbo disminuyó entre el 5 y 7 por ciento el contenido de grasa, azúcar y sal en sus productos y realizó presentaciones más pequeñas –en cuanto a contenido en gramos- de sus botanas Barcel y dulces Ricolino.

Es decir, lo que comenzó con la firme idea de vedar la venta de alimentos de bajo valor nutricional en los planteles de nivel primaria y secundaria, terminó en la determinación del tipo de productos y cantidades que podían ponerse a disposición de los estudiantes en las cooperativas de sus escuelas (García, 2011).

Si bien, no es posible aseverar y mucho menos comprobar que Grupo Bimbo tuvo injerencia directa, haciendo presión junto con otras empresas que resultaban afectadas con esta propuesta, sí es obvio que hubo un cambio significativo entre la propuesta original y el resultado final respecto al tema, regulación de la venta de comida chatarra en lugar de su prohibición en las escuelas de nivel primaria y secundaria.

En cuanto al caso de puertas giratorias, es posible mencionar un par de casos. La familia Servitje, fundadora de Grupo Bimbo, ha ubicado a familiares en cargos de influencia en instituciones públicas en nuestro país, en las cuales de alguna manera han logrado algún beneficio para el Grupo y la familia, son los casos de Fernando Lerdo de Tejada y Guillermo Lerdo de Tejada Servitje.

Fernando Lerdo de Tejada, esposo de María Elena<sup>43</sup> Servitje quien es hija de Lorenzo Servitje y hermana de Daniel Servitje -actual Presidente del Consejo de Administración y Director General de Grupo Bimbo-, “ha sido Procurador Federal del Consumidor, asambleísta, diputado federal en la LV legislatura y en septiembre de 1997, el Presidente Ernesto Zedillo Ponce de León, lo designó como director General de Comunicación y vocero de la Presidencia de la Republica” (Martínez, 2015), a partir del 2017 es miembro del Consejo Consultivo del Consumo de la Profeco, que es el órgano colegiado que se encarga de orientar las acciones de dicha organización (La Razón Online, 2017).

---

<sup>43</sup> Llamada por sus hermanas como Marinela, de ahí el nombre de la marca de pastelillos de Grupo Bimbo.

A su vez, Guillermo Lerdo de Tejada Servitje, hijo de María Elena Servitje y Fernando Lerdo de Tejada, en el año 2014 fue designado como coordinador de asesores de la Secretaría de Gobernación por el entonces Secretario, Miguel Ángel Osorio Chong. Anterior a esta designación, fungió como asesor en temas de análisis y prospectiva política y de seguridad del mismo Secretario. Entre 2008 y 2009 fue asesor en los mismos temas con el Presidente de la Cámara de Diputados, además de consultor jurídico del Senado de la República.

También ha participado en el ámbito político “en diferentes campañas electorales federales y locales, en la Fundación Colosio del Distrito Federal, y en 2009 como candidato a la Asamblea Legislativa por el Partido Revolucionario Institucional (PRI). Durante la elección presidencial del 2012, participó en la coordinación de las campañas de Senadores del PRI” (Secretaría de Gobernación, 2014).

En términos generales, el análisis genealógico de la visión de Grupo Bimbo se presenta en la tabla 43, en especial se aborda la representación, historia tradicional e historia efectiva.

**Tabla 43. Análisis genealógico de la visión de Grupo Bimbo**

<b>Visión 2015</b>							
En 2020 transformamos la industria de la panificación y expandimos nuestro liderazgo global para servir mejor a más consumidores.							
<b>Historia tradicional</b>	<b>Historia efectiva</b>						
El cambio de la visión se fundamenta en el crecimiento del Grupo, porque buscan ser una empresa más rentable que sea capaz de competir en los mercados en los que participa.	Grupo Bimbo se convirtió en 1984 en una Empresa Transnacional, las cuales se caracterizan en el capitalismo globalizado por:						
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>La acumulación de capital.</b> Para lograrlo las empresas requieren crecer a través de 2 estrategias:</li> </ul>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;"><b>Estrategia ofensiva.</b> El proceso de crecimiento es necesario para las empresas que buscan ser competitivas.</td> <td>Proceso de expansión a otros países.</td> </tr> <tr> <td><b>Estrategia defensiva.</b> El crecimiento es necesario para sobrevivir.</td> <td>Compra marcas líderes en su mercado (las absorbe para mitigar la competencia). En México: El Globo, Chocolates la Corona, Dulces Vero, entre otras marcas</td> </tr> </table>	<b>Estrategia ofensiva.</b> El proceso de crecimiento es necesario para las empresas que buscan ser competitivas.	Proceso de expansión a otros países.	<b>Estrategia defensiva.</b> El crecimiento es necesario para sobrevivir.	Compra marcas líderes en su mercado (las absorbe para mitigar la competencia). En México: El Globo, Chocolates la Corona, Dulces Vero, entre otras marcas	
	<b>Estrategia ofensiva.</b> El proceso de crecimiento es necesario para las empresas que buscan ser competitivas.	Proceso de expansión a otros países.					
	<b>Estrategia defensiva.</b> El crecimiento es necesario para sobrevivir.	Compra marcas líderes en su mercado (las absorbe para mitigar la competencia). En México: El Globo, Chocolates la Corona, Dulces Vero, entre otras marcas					
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Poder político.</b> Derivado de su poder económico.</li> </ul>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;"><b>Inyectar dinero a partidos políticos para procurar sus intereses.</b></td> <td>Lorenzo Servitje, fundador de Grupo Bimbo, debido a su ideología católica conservadora simpatizaba con el Partido Acción Nacional (PAN). Además con el PRI.</td> </tr> <tr> <td><b>Lobbing.</b> Presión política.</td> <td>El caso de la regulación sobre la comida chatarra en México en 2010. Resultado: regulación de la venta de comida chatarra en lugar de su prohibición en las escuelas de nivel primaria y secundaria.</td> </tr> <tr> <td><b>Puertas giratorias.</b> Ubican a personas en cargos de influencia en instituciones públicas relevantes o clave</td> <td><b>Fernando Lerdo de Tejada.</b> A partir del 2017 es miembro del Consejo Consultivo del Consumo de la Profeco, que es el órgano colegiado que se encarga de orientar las acciones de dicha organización. En el gobierno de Zedillo fue director General de Comunicación y vocero de la Presidencia de la Republica <b>Guillermo Lerdo de Tejada Servitje.</b> En 2014 fue designado como coordinador de asesores de la Secretaría de Gobernación por el entonces Secretario, Miguel Ángel Osorio Chong.</td> </tr> </table>	<b>Inyectar dinero a partidos políticos para procurar sus intereses.</b>	Lorenzo Servitje, fundador de Grupo Bimbo, debido a su ideología católica conservadora simpatizaba con el Partido Acción Nacional (PAN). Además con el PRI.	<b>Lobbing.</b> Presión política.	El caso de la regulación sobre la comida chatarra en México en 2010. Resultado: regulación de la venta de comida chatarra en lugar de su prohibición en las escuelas de nivel primaria y secundaria.	<b>Puertas giratorias.</b> Ubican a personas en cargos de influencia en instituciones públicas relevantes o clave
<b>Inyectar dinero a partidos políticos para procurar sus intereses.</b>		Lorenzo Servitje, fundador de Grupo Bimbo, debido a su ideología católica conservadora simpatizaba con el Partido Acción Nacional (PAN). Además con el PRI.					
<b>Lobbing.</b> Presión política.		El caso de la regulación sobre la comida chatarra en México en 2010. Resultado: regulación de la venta de comida chatarra en lugar de su prohibición en las escuelas de nivel primaria y secundaria.					
<b>Puertas giratorias.</b> Ubican a personas en cargos de influencia en instituciones públicas relevantes o clave	<b>Fernando Lerdo de Tejada.</b> A partir del 2017 es miembro del Consejo Consultivo del Consumo de la Profeco, que es el órgano colegiado que se encarga de orientar las acciones de dicha organización. En el gobierno de Zedillo fue director General de Comunicación y vocero de la Presidencia de la Republica <b>Guillermo Lerdo de Tejada Servitje.</b> En 2014 fue designado como coordinador de asesores de la Secretaría de Gobernación por el entonces Secretario, Miguel Ángel Osorio Chong.						

Fuente. Elaboración propia, 2018.

#### 5.4.1.2.4. Creencias (valores)

Con base en los datos de los Informes Anuales de Grupo Bimbo del año 1999 al 2016, se puede identificar que sus creencias (valores) no han sufrido modificaciones durante 17 años, como puede apreciarse en la tabla 44.

**Tabla 44. Filosofía de Grupo Bimbo: Creencias.**

Año	Creencias (Valores)
2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persona: Ver siempre al otro como persona, nunca como un instrumento.</li> <li>• Pasión: Compartir la aventura de nuestra misión en un ambiente de participación y confianza.</li> <li>• Efectividad: Lograr resultados, que las cosas sucedan. Servir bien es nuestra razón de ser.</li> <li>• Confianza: Base sobre la que se construye todo. Contar con el otro para la tarea común.</li> <li>• Rentabilidad: Resultado visible de todas nuestras ideas, esfuerzos e ilusiones; el oxígeno que permite vivir.</li> <li>• Trabajo en equipo: Ágiles, activos, entusiastas, con los tenis puestos. Compartir, aprender de todos.</li> <li>• Calidad: Ser creativo, eficaz, eficiente, productivo y con un altísimo ideal de calidad y servicio.</li> </ul>
2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persona: Ver siempre al otro como persona, nunca como un instrumento.</li> <li>• Pasión: Compartir la aventura de nuestra misión en un ambiente de participación y confianza.</li> <li>• Efectividad: Lograr resultados, que las cosas sucedan. Servir bien es nuestra razón de ser.</li> <li>• Confianza: Base sobre la que se construye todo. Contar con el otro para la tarea común.</li> <li>• Rentabilidad: Resultado visible de todas nuestras ideas, esfuerzos e ilusiones; el oxígeno que permite vivir.</li> <li>• Trabajo en equipo: Ágiles, activos, entusiastas, con los tenis puestos. Compartir, aprender de todos.</li> <li>• Calidad: Ser creativo, eficaz, eficiente, productivo y con un altísimo ideal de calidad y servicio.</li> </ul>
2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persona: Ver siempre al otro como persona, nunca como un instrumento.</li> <li>• Pasión: Compartir la aventura de nuestra misión en un ambiente de participación y confianza.</li> <li>• Efectividad: Lograr resultados, que las cosas sucedan. Servir bien es nuestra razón de ser.</li> <li>• Confianza: Base sobre la que se construye todo. Contar con el otro para la tarea común.</li> <li>• Rentabilidad: Resultado visible de todas nuestras ideas, esfuerzos e ilusiones; el oxígeno que permite vivir.</li> <li>• Trabajo en equipo: Ágiles, activos, entusiastas, con los tenis puestos. Compartir, aprender de todos.</li> <li>• Calidad: Ser creativo, eficaz, eficiente, productivo y con un altísimo ideal de calidad y servicio.</li> </ul>
2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persona: Ver siempre al otro como persona, nunca como un instrumento.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pasión: Compartir la aventura de nuestra misión en un ambiente de participación y confianza.</li> <li>• Efectividad: Lograr resultados, que las cosas sucedan. Servir bien es nuestra razón de ser.</li> <li>• Confianza: Base sobre la que se construye todo. Contar con el otro para la tarea común.</li> <li>• Rentabilidad: Resultado visible de todas nuestras ideas, esfuerzos e ilusiones; el oxígeno que permite vivir.</li> <li>• Trabajo en equipo: Ágiles, activos, entusiastas, con los tenis puestos. Compartir, aprender de todos.</li> <li>• Calidad: Ser creativo, eficaz, eficiente, productivo y con un altísimo ideal de calidad y servicio.</li> </ul>
2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persona: Ver siempre al otro como persona, nunca como un instrumento.</li> <li>• Pasión: Compartir la aventura de nuestra misión en un ambiente de participación y confianza.</li> <li>• Efectividad: Lograr resultados, que las cosas sucedan. Servir bien es nuestra razón de ser.</li> <li>• Confianza: Base sobre la que se construye todo. Contar con el otro para la tarea común.</li> <li>• Rentabilidad: Resultado visible de todas nuestras ideas, esfuerzos e ilusiones; el oxígeno que permite vivir.</li> <li>• Trabajo en equipo: Ágiles, activos, entusiastas, con los tenis puestos. Compartir, aprender de todos.</li> <li>• Calidad: Ser creativo, eficaz, eficiente, productivo y con un altísimo ideal de calidad y servicio.</li> </ul>
2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persona: Ver siempre al otro como persona, nunca como un instrumento.</li> <li>• Pasión: Compartir la aventura de nuestra misión en un ambiente de participación y confianza.</li> <li>• Efectividad: Lograr resultados, que las cosas sucedan. Servir bien es nuestra razón de ser.</li> <li>• Confianza: Base sobre la que se construye todo. Contar con el otro para la tarea común.</li> <li>• Rentabilidad: Resultado visible de todas nuestras ideas, esfuerzos e ilusiones; el oxígeno que permite vivir.</li> <li>• Trabajo en equipo: Ágiles, activos, entusiastas, con los tenis puestos. Compartir, aprender de todos.</li> <li>• Calidad: Ser creativo, eficaz, eficiente, productivo y con un altísimo ideal de calidad y servicio.</li> </ul>
2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persona: Ver siempre al otro como persona, nunca como un instrumento.</li> <li>• Pasión: Compartir la aventura de nuestra misión en un ambiente de participación y confianza.</li> <li>• Efectividad: Lograr resultados, que las cosas sucedan. Servir bien es nuestra razón de ser.</li> <li>• Confianza: Base sobre la que se construye todo. Contar con el otro para la tarea común.</li> <li>• Rentabilidad: Resultado visible de todas nuestras ideas, esfuerzos e ilusiones; el oxígeno que permite vivir.</li> <li>• Trabajo en equipo: Ágiles, activos, entusiastas, con los tenis puestos. Compartir, aprender de todos.</li> <li>• Calidad: Ser creativo, eficaz, eficiente, productivo y con un altísimo ideal de calidad y servicio.</li> </ul>
2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persona: Ver siempre al otro como persona, nunca como un instrumento.</li> <li>• Pasión: Compartir la aventura de nuestra misión en un ambiente de participación y confianza.</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectividad: Lograr resultados, que las cosas sucedan. Servir bien es nuestra razón de ser.</li> <li>• Confianza: Base sobre la que se construye todo. Contar con el otro para la tarea común.</li> <li>• Rentabilidad: Resultado visible de todas nuestras ideas, esfuerzos e ilusiones; el oxígeno que permite vivir.</li> <li>• Trabajo en equipo: Ágiles, activos, entusiastas, con los tenis puestos. Compartir, aprender de todos.</li> <li>• Calidad: Ser creativo, eficaz, eficiente, productivo y con un altísimo ideal de calidad y servicio.</li> </ul>
2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persona: Ver siempre al otro como persona, nunca como un instrumento.</li> <li>• Pasión: Compartir la aventura de nuestra misión en un ambiente de participación y confianza.</li> <li>• Efectividad: Lograr resultados, que las cosas sucedan. Servir bien es nuestra razón de ser.</li> <li>• Confianza: Base sobre la que se construye todo. Contar con el otro para la tarea común.</li> <li>• Rentabilidad: Resultado visible de todas nuestras ideas, esfuerzos e ilusiones; el oxígeno que permite vivir.</li> <li>• Trabajo en equipo: Ágiles, activos, entusiastas, con los tenis puestos. Compartir, aprender de todos.</li> <li>• Calidad: Ser creativo, eficaz, eficiente, productivo y con un altísimo ideal de calidad y servicio.</li> </ul>
2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persona: Ver siempre al otro como persona, nunca como un instrumento.</li> <li>• Pasión: Compartir la aventura de nuestra misión en un ambiente de participación y confianza.</li> <li>• Efectividad: Lograr resultados, que las cosas sucedan. Servir bien es nuestra razón de ser.</li> <li>• Confianza: Base sobre la que se construye todo. Contar con el otro para la tarea común.</li> <li>• Rentabilidad: Resultado visible de todas nuestras ideas, esfuerzos e ilusiones; el oxígeno que permite vivir.</li> <li>• Trabajo en equipo: Ágiles, activos, entusiastas, con los tenis puestos. Compartir, aprender de todos.</li> <li>• Calidad: Ser creativo, eficaz, eficiente, productivo y con un altísimo ideal de calidad y servicio.</li> </ul>
2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persona: Ver siempre al otro como persona, nunca como un instrumento.</li> <li>• Pasión: Compartir la aventura de nuestra misión en un ambiente de participación y confianza.</li> <li>• Efectividad: Lograr resultados, que las cosas sucedan. Servir bien es nuestra razón de ser.</li> <li>• Confianza: Base sobre la que se construye todo. Contar con el otro para la tarea común.</li> <li>• Rentabilidad: Resultado visible de todas nuestras ideas, esfuerzos e ilusiones; el oxígeno que permite vivir.</li> <li>• Trabajo en equipo: Ágiles, activos, entusiastas, con los tenis puestos. Compartir, aprender de todos.</li> <li>• Calidad: Ser creativo, eficaz, eficiente, productivo y con un altísimo ideal de calidad y servicio.</li> </ul>
2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persona: Ver siempre al otro como persona, nunca como un instrumento.</li> <li>• Pasión: Compartir la aventura de nuestra misión en un ambiente de participación y confianza.</li> <li>• Efectividad: Lograr resultados, que las cosas sucedan. Servir bien es nuestra razón de ser.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confianza: Base sobre la que se construye todo. Contar con el otro para la tarea común.</li> <li>• Rentabilidad: Resultado visible de todas nuestras ideas, esfuerzos e ilusiones; el oxígeno que permite vivir.</li> <li>• Trabajo en equipo: Ágiles, activos, entusiastas, con los tenis puestos. Compartir, aprender de todos.</li> <li>• Calidad: Ser creativo, eficaz, eficiente, productivo y con un altísimo ideal de calidad y servicio.</li> </ul>
2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persona: Ver siempre al otro como persona, nunca como un instrumento.</li> <li>• Pasión: Compartir la aventura de nuestra misión en un ambiente de participación y confianza.</li> <li>• Efectividad: Lograr resultados, que las cosas sucedan. Servir bien es nuestra razón de ser.</li> <li>• Confianza: Base sobre la que se construye todo. Contar con el otro para la tarea común.</li> <li>• Rentabilidad: Resultado visible de todas nuestras ideas, esfuerzos e ilusiones; el oxígeno que permite vivir.</li> <li>• Trabajo en equipo: Ágiles, activos, entusiastas, con los tenis puestos. Compartir, aprender de todos.</li> <li>• Calidad: Ser creativo, eficaz, eficiente, productivo y con un altísimo ideal de calidad y servicio.</li> </ul>
2003	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persona: Ver siempre al otro como persona, nunca como un instrumento.</li> <li>• Pasión: Compartir la aventura de nuestra misión en un ambiente de participación y confianza.</li> <li>• Efectividad: Lograr resultados, que las cosas sucedan. Servir bien es nuestra razón de ser.</li> <li>• Confianza: Base sobre la que se construye todo. Contar con el otro para la tarea común.</li> <li>• Rentabilidad: Resultado visible de todas nuestras ideas, esfuerzos e ilusiones; el oxígeno que permite vivir.</li> <li>• Trabajo en equipo: Ágiles, activos, entusiastas, con los tenis puestos. Compartir, aprender de todos.</li> <li>• Calidad: Ser creativo, eficaz, eficiente, productivo y con un altísimo ideal de calidad y servicio.</li> </ul>
2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persona: Ver siempre al otro como persona, nunca como un instrumento.</li> <li>• Pasión: Compartir la aventura de nuestra misión en un ambiente de participación y confianza.</li> <li>• Efectividad: Lograr resultados, que las cosas sucedan. Servir bien es nuestra razón de ser.</li> <li>• Confianza: Base sobre la que se construye todo. Contar con el otro para la tarea común.</li> <li>• Rentabilidad: Resultado visible de todas nuestras ideas, esfuerzos e ilusiones; el oxígeno que permite vivir.</li> <li>• Trabajo en equipo: Ágiles, activos, entusiastas, con los tenis puestos. Compartir, aprender de todos.</li> <li>• Calidad: Ser creativo, eficaz, eficiente, productivo y con un altísimo ideal de calidad y servicio.</li> </ul>
2001	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persona: Ver siempre al otro como persona, nunca como un instrumento.</li> <li>• Pasión: Compartir la aventura de nuestra misión en un ambiente de participación y confianza.</li> <li>• Efectividad: Lograr resultados, que las cosas sucedan. Servir bien es nuestra razón de ser.</li> <li>• Confianza: Base sobre la que se construye todo. Contar con el otro para la tarea común.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rentabilidad: Resultado visible de todas nuestras ideas, esfuerzos e ilusiones; el oxígeno que permite vivir.</li> <li>• Trabajo en equipo: Ágiles, activos, entusiastas, con los tenis puestos. Compartir, aprender de todos.</li> <li>• Calidad: Ser creativo, eficaz, eficiente, productivo y con un altísimo ideal de calidad y servicio.</li> </ul>
2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persona: Ver siempre al otro como persona, nunca como un instrumento.</li> <li>• Pasión: Compartir la aventura de nuestra misión en un ambiente de participación y confianza.</li> <li>• Efectividad: Lograr resultados, que las cosas sucedan. Servir bien es nuestra razón de ser.</li> <li>• Confianza: Base sobre la que se construye todo. Contar con el otro para la tarea común.</li> <li>• Rentabilidad: Resultado visible de todas nuestras ideas, esfuerzos e ilusiones; el oxígeno que permite vivir.</li> <li>• Trabajo en equipo: Ágiles, activos, entusiastas, con los tenis puestos. Compartir, aprender de todos.</li> <li>• Calidad: Ser creativo, eficaz, eficiente, productivo y con un altísimo ideal de calidad y servicio.</li> </ul>
1999	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persona: Ver siempre al otro como persona, nunca como un instrumento.</li> <li>• Pasión: Compartir la aventura de nuestra misión en un ambiente de participación y confianza.</li> <li>• Efectividad: Lograr resultados, que las cosas sucedan. Servir bien es nuestra razón de ser.</li> <li>• Confianza: Base sobre la que se construye todo. Contar con el otro para la tarea común.</li> <li>• Rentabilidad: Resultado visible de todas nuestras ideas, esfuerzos e ilusiones; el oxígeno que permite vivir.</li> <li>• Trabajo en equipo: Ágiles, activos, entusiastas, con los tenis puestos. Compartir, aprender de todos.</li> <li>• Calidad: Ser creativo, eficaz, eficiente, productivo y con un altísimo ideal de calidad y servicio.</li> </ul>

Fuente. Grupo Bimbo (1999-2016).

En apego a la historia tradicional, para Grupo Bimbo (2016:82):

“las creencias constituyen una parte esencial e imprescindible de nuestra filosofía, buscando siempre, crear y brindar las mejores condiciones de trabajo equitativo, con una cultura de seguridad, diversidad e inclusión en donde se aplique nuestra regla de oro Respeto, Justicia, Confianza y Afecto”.

Indican que sus creencias son la evolución de sus valores encaminados a la acción, y le dan especial importancia al valor de las personas que colaboran en el Grupo, “todos somos una comunidad que consigue resultados, gana en el mercado, opera eficazmente y actúa siempre con integridad para asegurar nuestra trascendencia y permanencia en el tiempo” (Grupo Bimbo, 2016:102).

“Uno de los ingredientes más importantes de la “receta secreta” de Bimbo es que no concibe a sus colaboradores como “recursos humanos”, sino como personas a las que brinda trato justo y afecto, seguridad, oportunidades de aprender y de crecer siendo útiles a la sociedad. Crecer e innovar es la consigna del personal de Bimbo. Ellos saben que el desarrollo de nuevos productos y la reinversión de las utilidades es lo mejor para la empresa, y mantienen el compromiso de generar una publicidad ética, anclada en la verdad y el respeto al cliente” Grupo Bimbo (SF:30).

Los colaboradores de Grupo Bimbo se encuentran comprometidos con la visión, contribuyendo con su tiempo, talento y compromiso. El objetivo del Grupo es ser el lugar predilecto para trabajar en la industria.

En sintonía con esta idea, se encuentra una de sus cinco capacidades clave llamada precisamente *El compromiso de nuestros colaboradores con la visión*, en la cual indican que buscan fomentar la cultura de la seguridad con resultados mesurables, para ello otorgar diversos apoyos a sus colaboradores.

Es en este sentido que se imbrican dos elementos de sus creencias la persona y la efectividad, a pesar de manifestar que no los ven como un instrumento indican que sus colaboradores deben generar resultados medibles, evidentemente de acuerdo con el puesto que ocupen, a través de una doble lógica, el supuesto del compromiso incuestionable de los colaboradores con el cumplimiento de la visión y a través de las actividades que realiza la empresa para fomentar ese compromiso y por ende los resultados que busca generar, entre los cuales no solo se encuentra la efectividad sino también la rentabilidad, que de acuerdo con el Grupo, es el producto de las ideas generadas y los esfuerzos realizados. No son instrumentos, pero de ellos depende, en buena medida, la operación y rendimiento del Grupo, premisa que parece cuestionable o al menos incongruente.

En términos de la historia efectiva, esto se debe a que una parte que debe ser administrada por toda empresa para lograr sus objetivos son los recursos humanos, el capital humano, los colaboradores o como se les quiera llamar, su participación es indispensable como lo indica Verger (2003:41), “en los mismos manuales de gestión empresarial hablan de la implicación de los trabajadores, sobre todo, como una herramienta para incrementar la productividad y la calidad del producto final”.

En el caso de Grupo Bimbo, relacionan a la persona con la efectividad, de manera conjunta no es posible apreciar entonces la plena dimensión humana de los colaboradores, pues dice el Grupo, que están comprometidos con lograr la visión y que sus resultados son medibles, por lo que puede inferirse que son una herramienta o un medio –entre otros- para lograr los objetivos que haya establecido

Grupo Bimbo en este caso, aunque la situación es la misma en prácticamente cualquier organización con fines de lucro (ver tabla 45). Es necesario puntualizar que las creencias son el único elemento de su filosofía que no ha cambiado a lo largo de los años, al menos del año 1999 a la fecha, lo que de alguna manera explica por qué se han convertido en una gran empresa, pues siempre ha estado presente la idea de efectividad y rentabilidad.

**Tabla 45. Análisis genealógico de las creencias de Grupo Bimbo**

<b>Principales elementos de las creencias de Grupo Bimbo</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Persona:</b> Ver siempre al otro como persona, nunca como un instrumento.</li> <li>• <b>Efectividad:</b> Lograr resultados, que las cosas sucedan. Servir bien es nuestra razón de ser.</li> <li>• <b>Rentabilidad:</b> Resultado visible de todas nuestras ideas, esfuerzos e ilusiones; el oxígeno que permite vivir.</li> </ul>		
<p>“Las creencias constituyen una parte esencial e imprescindible de nuestra filosofía, buscando siempre, crear y brindar las mejores condiciones de trabajo equitativo, con una cultura de seguridad, diversidad e inclusión en donde se aplique nuestra regla de oro Respeto, Justicia, Confianza y Afecto (Grupo Bimbo, 2016:82)”.</p>		
<p>Todos somos una comunidad que consigue resultados, gana en el mercado.</p>		
<b>Historia tradicional</b>	<b>Historia efectiva</b>	
<p>El compromiso de nuestros colaboradores con la visión.</p>	<p>Los recursos humanos (capital humano, colaboradores, etc.) deben ser administrados por toda empresa para lograr sus objetivos.</p> <p>“En los mismos manuales de gestión empresarial hablan de la implicación de los trabajadores, sobre todo, como una herramienta para incrementar la productividad y la calidad del producto final”.</p>	<p>La persona, la efectividad y la rentabilidad.</p> <p>Los colaboradores de Grupo Bimbo están comprometidos con la visión y sus resultados son medibles: son un medio –entre otros- para lograr los objetivos que haya establecido el Grupo.</p>

Fuente. Elaboración propia, 2018.

### 5.4.2. Modelo de las 3i

El modelo de las 3i se encuentra conformado por la integridad, identidad e imagen de marca –como se describió en el capítulo 2-, para las cuales se integran a su vez por el posicionamiento de marca y la diferenciación de marca, como se puede apreciar en la tabla 46. Por ello, se hace referencia al posicionamiento y diferenciación de Grupo Bimbo.

*Tabla 46. Integración del modelo de las 3i*

No.	Modelo de las 3i	Integrado por:
1.	Identidad de marca	Posicionamiento de la marca
2.	Imagen de marca	Diferenciación de la marca
3.	Integridad de marca	Posicionamiento y diferenciación de la marca

Fuente. Elaboración propia, 2018 con base en Kotler et al (2010).

#### 5.4.2.1. Identidad y posicionamiento de marca: Grupo Bimbo.

Debido a que la identidad de marca se configura por su posicionamiento se aborda el segundo tema en este apartado para identificar la identidad de marca de Grupo Bimbo.

##### 5.4.2.1.1. Representación

El posicionamiento que Grupo Bimbo ha alcanzado con su marca, es el resultado de una estrategia adecuada de comunicación, debido a que ha logrado convertir su marca en la identidad de la empresa y de los productos que fabrica y comercializa, lo cual, de acuerdo con David Castejón, director de la agencia de publicidad Marketing y Publicidad Make360 (Expansión, 2018), es el sueño de cualquier marca,

debido a que permanecer en la mente de los consumidores no ayuda únicamente a que la marca sea una opción para ellos en el momento de decisión de compra, sino que además, presiona a la competencia a que mejoren sus estrategias de promoción si les interesa formar parte del mercado.

Siguiendo a Castejón, existen dos maneras de posicionar un producto o servicio, logrando convertirse en el genérico de una categoría, a saber: crear el producto y promocionar uno existente y poco conocido. En el caso de Bimbo, no fue quien inventó el pan de caja –producto más conocido y relacionado con la marca-, este producto fue inventado en Estados Unidos y Bimbo fue la primera empresa en México que comenzó a fabricarlo para su venta al público en general. Según Fernando Álvarez, vicepresidente de la agencia de investigación de mercados Kantar Brown (Expansión, 2018) “Todo corresponde a su momento de introducción. Normalmente, las marcas que abren categorías son las que se quedan con ella. Por ejemplo, nadie conoce el pan de caja, todos compran Bimbo. Ser el primero tiene sus ventajas, pero hay que saber aprovecharlas”. Aunque afirma, que esto también implica compromisos, pues exige a las empresas a transmitir los beneficios de su producto o servicio, y mantener su calidad para mantener el lugar que ha obtenido en la mente de los consumidores.

Al parecer, desde sus inicios Grupo Bimbo comprendió y tuvo claro la necesidad de que los consumidores identificaran su marca, por lo que agregó como parte de la misma al osito Bimbo el cual ha ido transformándose a lo largo del tiempo, con lo que han logrado una asociación visual entre la marca y su logotipo, o imago tipo



como ahora se llama, a su vez con el posicionamiento que han logrado a través de las constantes campañas de comunicación que hacen para tal efecto. Una de las que indican ha tenido mayor éxito, es a la que denominaron “Haz Sandwich”.

Esta campaña fue creada por Drafftcb México, y se creó con la finalidad de ser la marca más recordada del Mundial de Futbol Sudáfrica, realizado en el año 2010, además de incrementar en un 4% las ventas. Se centró en “reforzar el posicionamiento del sándwich como el alimento ideal, en un contexto divertido, fresco y renovado, para lograrlo contaron con el apoyo de seis futbolistas de la selección nacional” (Produ, 2010).

Otro de los motivos por los que se buscó promover el sándwich como alimento con cualidades nutritivas, de practicidad, variedad y sabor, es por los cambios en el estilo de vida de los mexicanos, pues:

“las personas tienen menos tiempo para estar en sus hogares y dedicarse a la elaboración de alimentos caseros, y esto se refleja en todos los tipos de hogares: familias con niños o adolescentes, hogares unipersonales, parejas jóvenes y adultos mayores. A pesar de ello, es posible llevar una alimentación adecuada; la solución puede perfectamente ser un sándwich. Además, el sándwich puede ser consumido a cualquier hora del día y en cualquier lugar, puede ser elaborado muy rápidamente y puede ser tan variado como uno lo desee”. (Grupo Bimbo, 2006).

La campaña tuvo una duración de cuatro meses y entre los medios seleccionados se encuentra prensa, espectaculares, radio, vallas, mupies<sup>44</sup>, tren suburbano, metrobús, cineminuto, centros comerciales, tiendas de autoservicios y redes sociales (Merca2.0, 2010).

Es considerada una campaña exitosa debido a que alcanzó un importante impacto en la sociedad, generando un millón de visitas en youtube, 500 mil fans en Facebook, se convirtió en trending topic en twitter, generó incluso parodias, e incrementó las ventas del Grupo en un 6% (Merca2.0, 2011). Según estudios de Milward Brown<sup>45</sup>, en México esta campaña fue la más recordada del Mundial de Futbol, con dos anuncios televisivos que lograron 98% de recordación de la marca, la mayoría de la población identificó la canción, los personajes, los productos y la marca. Uno de los anuncios consistió en “Al ritmo de una del grupo Kinky, un futbolista toma una bolsa de pan blanco como guitarra, otro baila mientras saborea un sándwich y el portero ataja un pan integral, y dice: Este Mundial haz sándwich, el alimento ideal”. (Zócalo, 2011).

Actualmente, aún se encuentra vigente el slogan de esta campaña “Haz Sándwich” y lo han utilizado en una nueva estrategia de comunicación menos intensiva que la del año 2010.

---

<sup>44</sup> En singular mupi, se trata de “Mobiliario urbano con aprovechamiento publicitario, principalmente en paradas de autobús que se ofrecen en régimen de circuitos, suelen estar iluminados” (Foromarketing.com, 2018).

<sup>45</sup> Empresa dedicada a la industria de la investigación de mercados.

#### **5.4.2.1.2. Historia efectiva**

La necesidad de realizar una campaña de comunicación como la que realizó Grupo Bimbo en el año 2006, en el marco del Mundial de Futbol, fue efectivamente para promover el consumo de sandwiches como alimento nutritivo, sin embargo, el principal motivo fue que AC Nielsen identificó que los mexicanos consumían –en ese entonces- un promedio de 2.5 sándwiches por semana, mientras que los consumidores norteamericanos duplicaban la cifra (Merca2.0, 2006). También debido a la disminución de las ventas de pan que afectó al Grupo, pues el consumo per cápita de pan de caja en nuestro país era de 1.38 paquetes de 680 gramos a principios de 2010, es decir 16% menos respecto a los 1.65 paquetes contabilizados en el cuarto trimestre del año 2006 (Fortuna, 2011). Otro factor por el que fue necesario realizar una campaña tan agresiva para posicionar la marca y el pan de caja para promover el consumo de sándwiches, fue que Bimbo identificó que únicamente se estaba dirigiendo a su público convencional: las amas de casa, sin embargo, si bien ellas son quienes generalmente realizan el acto de comprar el producto, no son las únicas que lo consumen, así aprovechando el evento deportivo del año 2010, el Mundial de Futbol de Sudáfrica, tuvieron la idea de dirigirse también al público joven, motivo por el cual en los anuncios de esta campaña de comunicación, utilizaron a diversos futbolistas que participan en la selección mexicana y que se caracterizan por su juventud.

El posicionamiento de la marca ha sido resultado no solo de una comunicación favorable de la marca del Grupo, sino que ha estado acompañada de cuatro

elementos más, a saber: mascota memorable, slogan cálido, diversificación de productos y ser una empresa socialmente responsable (Entrepreneur, 2017).

Por supuesto que la mascota memorable es el osito bimbo, del cual ya se ha hablado; el cálido slogan “Con el cariño de siempre”, que es recordado por los mexicanos por su brevedad y calidez, particularmente la segunda cualidad representa un factor determinante pues en nuestro país existe una relación estrecha entre la comida y los alimentos especiales y las personas cercanas. La diversificación de productos ha sido una de las estrategias permanentes del Grupo para lograr incrementar su posición en el mercado, lo cual han logrado principalmente con la compra de diversas marcas y empresas en diferentes países del mundo. En el actual entorno, los consumidores prefieren los productos de las marcas que realizan acciones en favor del mundo, por lo que Grupo Bimbo realiza acciones en concordancia con la Responsabilidad Social Empresarial y cuenta con el distintivo correspondiente –este punto se aborda con mayor detalle en los siguientes temas-.

De alguna manera, tan solo con la variedad de marcas y de productos con los que cuentan, es suficiente para que los consumidores elijan a la marca en el momento de la compra, en tanto que prácticamente es la única disponible en los puntos de venta, por ejemplo en las tiendas tradicionales o llamadas tienditas de la esquina, las únicas marcas de pan de caja que se venden es Bimbo y Wonder, la segunda pertenece a Bimbo. En los supermercados que es otro punto de venta importante para esta empresa, puede decirse que casi todas las marcas disponibles son de

Bimbo, a excepción de las marcas libres del supermercado del que se trate y de otras más que se encuentran disponibles como puede ser Nature's Own, Mr. Deli, Walter, Fiiler, Butter Krust, que son los que aparecen en la lista de productos de la página web de Walmart México, como puede apreciarse en la tabla 47, sin embargo Bimbo sigue siendo preponderante o sobresaliente por el número de productos que comercializa.

**Tabla 47. Relación de marcas pan de caja disponibles en Walmart**

No.	Marca	Cantidad de productos por marca
1.	Bimbo	20
2.	Filler	11
3.	Nature's Own	5
4.	Mr. Dely	2
5.	Benavento	2
6.	Rico Mau	2
7.	Schär	2
8.	Bony bost	1
9.	Butter Krust	1
10.	Walter	1

Fuente. Elaboración propia, 2018 con base en walmart.com.mx

Por último, se puede decir que considerando que el posicionamiento es la base para configurar la identidad de las marcas, en el caso de Grupo Bimbo su identidad se conforma por su imagotipo, el osito Bimbo; por el nuevo slogan del Grupo "Alimentamos a un mundo Mejor" relacionado con la combinación de dos elementos visuales: el Osito Bimbo y un Mundo<sup>46</sup> y que representa de manera significativa su compromiso social derivado de su adherencia al Pacto Mundial; más el slogan de

<sup>46</sup> aunque "Con el Cariño de Siempre" sigue estando presente en la mente de los consumidores pues está relacionado directamente con el imagotipo.

Ház Sándwich utilizado para las campañas de comunicación especialmente del pan de caja (ver figura 47).

**Figura 47. Identidad de Grupo Bimbo**



Fuente. Elaboración propia, 2018 con base en Grupo Bimbo.

#### **5.4.2.2. Imagen y diferenciación de marca: Grupo Bimbo. Representación e historia efectiva**

La imagen de marca se integra por su diferenciación en el mercado, por lo que para identificar la primera se describe a la segunda.

La diferenciación de marca, son las cualidades que las distinguen de su competencia, ya sea en términos de imagen o por sus atributos. En el caso de Grupo Bimbo, su diferencia radica en las cualidades de su producto que de acuerdo con la empresa son nutritivos, frescos, suaves, prácticos e higiénicos. Esto es lo que pretenden comunicar y fortalecer a través del reforzamiento o transmisión de estas cualidades a través de su comunicación, a través de su imago tipo, la combinación

del nombre de la marca con su imagen del osito panadero así como también de su slogan *Con el cariño de siempre* y actualmente *Alimentamos a un mundo mejor*.

Es de destacar que, aunque existen marcas competidoras de las de Grupo Bimbo, es este Grupo quien se encuentra bien identificado por el mercado al menos en México, debido a las campañas publicitarias que han realizado y a las diferentes estrategias de comunicación que en conjunto han dado como resultado que las personas los identifiquen y los diferencien de otras. Probablemente esas otras marcas comparten varias de las cualidades o atributos que los productos de Grupo Bimbo, pero ellas no han realizado acciones para hacerlo del conocimiento del mercado y tampoco han diseñado estrategias para informar sobre sus elementos diferenciadores del líder en la industria.

Desde el punto de vista de la historia efectiva, lo que hay que destacar es que aun cuando en teoría no están permitidos los monopolios, Grupo Bimbo prácticamente es uno, en tanto que casi la única alternativa en cuanto a la oferta de pan de caja en nuestro país, principalmente en el canal de distribución de las tiendas de la esquina, en ellas, si quieres comprar un pan de caja puedes comprar Bimbo o Wonder –en el mejor de los casos-, que también es una marca de Bimbo.

Y aunque existe la oferta, en mucho menos cantidad, de pan de caja de otras empresas, por supuesto más pequeñas que Bimbo, estas no utilizan los medios masivos de comunicación para dar a conocer los productos que venden ni los lugares en donde están disponibles para su compra, como en el caso de la marca

Fiiller, que se encuentra en los anaqueles de diversos supermercados como Walmart, Chedraui y Soriana.

Bimbo fue el tercer mayor anunciante en México, después de Genomma Lab y Procter Gamble, de acuerdo con datos de IBOPE en el año 2014, la inversión de Genomma en este rubro fue de 4 mil 794 millones de pesos mientras que la de Bimbo fue de mil 20 millones de pesos (Merca2.0, 2017).

Regresando al pan de caja de la marca Fiiller, es producido y comercializado por Pan Filler S.A. de C.V., empresa mexicana fundada por la familia Füller de origen polaco que emigraron a México en 1923 y que comenzaron con la producción de pan de caja en 1928. Actualmente esta marca tiene presencia en más de 400 puntos de venta a nivel nacional principalmente en la Ciudad de México, Morelos, Puebla, Estado de México y Guadalajara, y entre sus productos se encuentra el pan negro, pan de centeno, negro rústico, negro botana, centeno botana, entre otros. Por supuesto que no realizan campañas de publicidad (Fiiller, 2018). La realidad es que la mayoría de la población mexicana, conoce y consume Bimbo.

Si bien, para Grupo Bimbo sus elementos diferenciadoras de la competencia son sus cualidades de nutritivos, frescos, suaves, prácticos e higiénicos, aunada al conjunto de su imagen conformada por el imago tipo y slogan apoyados de una constante estrategia de comunicación con sus consumidores, en realidad lo que lo hace diferente de sus competidores es el tamaño de su empresa y la disponibilidad de recursos que ello implica, es la empresa panificadora más grande no solo en



México sino también a nivel mundial –en términos de producción y de ventas-, con ello, una de las redes de distribución más grandes del mundo, con lo que les ha sido posible estar presentes, a nivel nacional, prácticamente en todos los puntos de venta posibles, incluso en los lugares de difícil acceso por cuestiones geográficas, por lo tanto tienen la oportunidad de seguir en el mercado y por consiguiente ser la líder en el mercado, es decir, han construido un círculo virtuoso en su beneficio, más productos disponibles a la venta, en todos los puntos de venta disponibles, buscando más puntos de venta en otros lugares del mundo, así que con ello, asegurar seguir creciendo.

En resumen, lo que los diferencia de la –escasa- competencia que existe en el mercado –al menos en el nacional- es que están presentes en todos los puntos de venta disponibles, a diferencia de la competencia, que por mucho, tienen alcance a solo a algunos puntos de venta en pocos estados del país. En México, Grupo Bimbo cuenta con un millón de puntos de venta –hasta el 2017-, a nivel mundial tiene más de tres millones, mientras que en el caso del ejemplo de Fiiller tiene 400. Por lo tanto, se diferencia por la cantidad de puntos de venta en los que están disponibles sus productos. Con esto Grupo Bimbo en 2017 logró atender a mil 200 millones de personas en veintidós países (El Universal, 2017).

Por lo tanto, la imagen de marca de Grupo Bimbo radica en la cantidad de puntos de venta disponible, lo que se traduce en el consumidor en percibir a esta marca con un producto accesible y disponible en todos los lugares posibles de compra, es decir, en accesibilidad que en términos de Grupo Bimbo puede traducirse o verse

objetivado en parte de su filosofía empresarial que dice “En las manos de todos”, que es parte de su actual misión.

#### **5.4.2.3. Posicionamiento, diferenciación e integridad de marca**

El posicionamiento de marca lo ha logrado Grupo Bimbo con la suma del osito Bimbo, el slogan Alimentamos a un mundo mejor, y el slogan de su campaña de publicidad más exitosa, Haz Sándwich. A su vez, estos elementos conforman su identidad de marca logrando conectar o establecer un vínculo con la mente de los consumidores, a través de ellos.

Por otro lado, considerando que su diferenciación radica en la gran cantidad de puntos de venta disponibles, y que se traducen o reflejan en parte de su misión *En las manos de todos*, han establecido una relación con el corazón de los consumidores al asumir que se trata de productos disponibles, no solo porque se pueden encontrar en muchos puntos de venta sino también por ser accesibles por sus precios –según la percepción de los consumidores-. Ya se ha afirmado que, debido a que la diferenciación es la base de la imagen de marca, Bimbo es percibido por sus consumidores como una marca accesible.

En conjunto, la diferenciación y el posicionamiento de una marca constituyen su integridad, pero no solo la combinación de estos dos elementos sino más bien la congruencia entre ellos y el cumplimiento de la empresa en esos términos, es decir, las empresas deben cumplir con lo que prometen para ser consideradas como entes íntegros, al igual que sucede en el ámbito individual o personal.

En el caso de la integridad de marca, se relaciona entonces con los elementos éticos que pueden complementar y confirmar la decisión de compra de un consumidor o cliente, de tal manera que en el caso de Grupo Bimbo, además de los elementos del posicionamiento y diferenciación, han tenido sumo cuidado de cuidar su imagen y promover acciones que estén acordes a su pronunciamiento en cuanto a responsabilidad social se refiere, tema que se aborda en el siguiente punto, motivo por el cual aquí solo de manera sintética, puede decirse que si bien han hecho importantes esfuerzos por cuidar la congruencia entre lo que dicen y hacen, también hay elementos que pueden ser cuestionados, aunque estos no son muy accesibles, en el sentido de que no hay información tan basta al respecto, como de aquellas acciones que resultan congruentes y en sintonía con su filosofía empresarial.

En general, se puede aseverar que la apuesta actual de Grupo Bimbo con su nuevo slogan *Alimentamos a un mundo mejor*, radica en establecer un vínculo más profundo con el alma de los consumidores, además de consolidar en una idea breve, concreta y significativa, el compromiso que tiene la empresa con la sociedad, como reflejo de su adherencia al Pacto Mundial.

En términos gráficos, la integridad de la marca se representa en la figura 48, constituida por el posicionamiento y diferenciación antes descritos.

**Figura 48. Integridad de marca de Grupo Bimbo: elementos simbólicos**

Integridad de marca			
 <p>Osito Bimbo y el Mundo</p>	 <p>Nuevo slogan de la compañía</p>	 <p>Slogan de las campañas de comunicación</p>	<p>accesibilidad</p> <p><b>En las manos de todos</b></p> 
<b>Posicionamiento de marca</b>		<b>Diferenciación de marca</b>	

Fuente. Elaboración propia, 2018 con base en datos de Grupo Bimbo.

El análisis genealógico del modelo de las 3i se muestra en la tabla 48.

**Tabla 48. Análisis genealógico del modelo de las 3i de Grupo Bimbo**

Análisis genealógico del modelo de las 3i de Grupo Bimbo		
Elementos del modelo de las 3i	Representación	Historia efectiva
<b>Identidad de marca (Posicionamiento)</b>	<p>Es un producto genérico de su categoría.</p> <p>Campaña publicitaria: Haz Sándwich</p> <p>Objetivo: ser la marca más recordada del Mundial de Futbol Sudáfrica en 2010.</p> <p>Promover el sándwich como alimento con cualidades nutritivas, de practicidad, variedad y sabor.</p>	<p>El principal motivo de la campaña: A.C. Nielsen identificó que los norteamericanos consumían 5 sándwiches por semana y los mexicanos 2.5.</p> <p>En 2006 disminuyó el consumo per cápita de pan de caja en México en un 16%.</p> <p>Las amas de casa eran las principales compradoras.</p>

<p><b>Imagen de marca (Diferenciación)</b></p>	<p>Las cualidades de su producto que de acuerdo con la empresa son nutritivos, frescos, suaves, prácticos e higiénicos.</p>	<p>En realidad, lo que lo hace diferente de sus competidores es:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El tamaño de su empresa y la disponibilidad de recursos que ello implica.</li> <li>• Es la empresa panificadora más grande a nivel mundial –en términos de producción y de ventas-.</li> <li>• Cuenta con una de las redes de distribución más grandes del mundo.</li> </ul>
<p><b>Integridad de marca (Posicionamiento +Diferenciación)</b></p>	<p>Grupo Bimbo, ha tenido sumo cuidado de cuidar su imagen y promover acciones que estén acordes a su pronunciamiento en cuanto a responsabilidad social se refiere.</p>	<p>También hay elementos que pueden ser cuestionados, aunque estos no son muy accesibles, en el sentido de que no hay información tan basta al respecto, como de aquellas acciones que resultan congruentes y en sintonía con su filosofía empresarial.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2018.

### 5.4.3. Responsabilidad social corporativa

El objetivo de analizar la Responsabilidad Social Corporativa consiste en detectar los beneficios no económicos de Grupo Bimbo y si estos se encuentran relacionados con los 8 Objetivos de Desarrollo del Milenio de la ONU. Para ello, primero se aborda su representación y posteriormente su historia efectiva.

#### 5.4.3.1. Responsabilidad social corporativa: Representación

De acuerdo con Grupo Bimbo (2018), los accionistas comenzaron sus actividades de responsabilidad social mucho antes de que existiera como tal el concepto y de que fuera tan conocido, en el año de 1954 al destinar un porcentaje de las utilidades obtenidas por la empresa para abrir y mantener una escuela (ver figura 49)

**Figura 49. Inicio de las actividades de responsabilidad social de Grupo Bimbo**



Fuente. Grupo Bimbo, 2018.

La Responsabilidad Social Corporativa en México se conoce como Responsabilidad Social Empresarial, a partir de la declaratoria de principios de la Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial (AliaRSE) (CEMEFI, s.f.), quienes formularon la siguiente definición:

“es el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales de todos sus participantes, demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común” (en CEMEFI, sf:4).

Según CEMEFI (s.f.), la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se trata de una nueva forma de gestión y de hacer negocios, en la que las empresas realizan sus actividades en el ámbito económico, social y ambiental, tomando en consideración los intereses de los diferentes grupos de su interés, además de procurar la conservación del medio ambiente y la sustentabilidad de las futuras generaciones.

Según el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), la Responsabilidad Social Empresarial<sup>47</sup> –ESR, como se conoce en México-, se trata de:

“Una nueva forma de gestión y de hacer negocios, en la cual la empresa se ocupa de que sus operaciones sean sustentables en lo económico, lo social y lo ambiental, reconociendo los intereses de los distintos grupos con los que se relaciona y buscando la preservación del medio ambiente y la sustentabilidad de las generaciones futuras. Es una visión de negocios que integra el respeto por las personas, los valores éticos, la comunidad y el medioambiente con la gestión misma de la empresa, independientemente de los productos o servicios que ésta ofrece, del sector al que pertenece, de su tamaño o nacionalidad (CEMEFI, s.f:2)”.

Según éste organismo (s.f.), la RSE debe estar plasmada en las políticas, prácticas y programas de la empresa para lograr institucionalizarla y evitar el riesgo de que solo sean actividades que se realicen de manera temporal y no permanentemente

---

<sup>47</sup> En México se estableció este concepto a partir de la declaratoria de principios de la Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial (AliaRSE) (CEMEFI, s.f.)

o consistentemente, se trata de que se conviertan en una forma de actuar, que formen parte de las actividades cotidianas de la empresa.

Existen diversos rubros que abarcan las actividades de RSE, son variables de acuerdo a lo que establezcan los organismos correspondientes de cada país, sector o tipo de empresa. En el caso de México, el CEMEFI ha determinado que estos sean cuatro a saber: (1) ética y gobernabilidad empresarial; (2) calidad de vida en la empresa o también llamada dimensión social del trabajo; (3) vinculación y compromiso con la comunidad y su desarrollo; y (4) cuidado y preservación del medio ambiente.

El primer rubro, en cuanto a *ética*, las empresas deben guiar su comportamiento por principios o valores que aseguren un trato igualitario y relaciones sólidas con todos sus grupos de interés. En lo que respecta a la *gobernabilidad corporativa* se refiera a la transparencia, equidad corporativa, cumplimiento de responsabilidades y prevención de conflictos de interés.

La *dimensión social del trabajo* permite generar un ambiente de trabajo favorable, seguro, incluyente, motivante con base en los principios de justicia, integridad y respeto que contribuyen al desarrollo humano y profesional de los trabajadores, el cual repercute en una mejor calidad de vida. Entre los beneficios se encuentran la reducción del ausentismo, rotación laboral y del estrés, mejora la eficiencia y rendimiento de los trabajadores, se genera identidad con la empresa, integración de



los grupos de trabajo, mejora el clima organizacional y permite que las empresas tengan un aspecto más humano.

*Al vincularse y comprometerse con la comunidad*, las empresas deben hacerlo como ciudadanos corporativos, identificando las expectativas de los sectores que la conforman para crear sinergias y resolver problemas sociales o impulsar procesos comunitarios, con la intención de generar estabilidad, sanidad y sustentabilidad, que se reflejará en beneficios para la empresa –generalmente económicos–, como puede ser menos accidentes laborales, menores pérdidas, disminución de costos de operación, entre otros.

Las empresas deben procurar el *cuidado y preservación del medio ambiente*, pues uno de sus principales desafíos se encuentra en lograr la manera de que puedan paralelamente generar riqueza y preservar el medio ambiente, a través de medidas que reduzcan de manera progresiva el impacto a la ecología.

Grupo Bimbo participó como socio fundador del CEMEFI y en el año 2000 fue la primera empresa en recibir el distintivo de Empresa Socialmente Responsable. En su página web, describen las actividades que realizan al respecto a las cuales nombran actividades de sostenibilidad, apartado en el cual señalan que están:

“Comprometidos a trabajar en un camino sustentable por un mundo mejor, al generar desarrollo económico en 32 países en cuatro continentes, al mejorar la calidad de vida en las comunidades donde

estamos presentes siendo un buen vecino y al invertir en tecnología e innovación para reducir nuestra huella ambiental”.

Partiendo de estas ideas, Grupo Bimbo (2018) informa sobre las actividades que realiza en el marco de la RSE, como se describen a continuación (ver tabla 49).

De acuerdo con el rubro de *ética e integridad*, indica que abordan dos aspectos a saber: los *derechos humanos* y la integridad. Para atender el primero, desde el año 2014 se adhirieron al Pacto Mundial de las Naciones Unidas, el cual considera una serie de principios en cuanto al respeto de los derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anticorrupción.

En cuanto a la *integridad*, capacitan a sus colaboradores sobre el tema y mejoran sus sistemas de control y procesos de cumplimiento normativo y auditoría interna como una actividad que forma parte de su cultura.

Por ejemplo, cuentan con un código de ética el cual es firmado anualmente por todos los colaboradores a nivel global con la finalidad de que se comprometan a que su actuar estará basado en los principios en él indicados, de lo contrario recibirán una sanción que puede llegar hasta la terminación de la relación laboral.

**Tabla 49. Actividades de RSE de Grupo Bimbo**

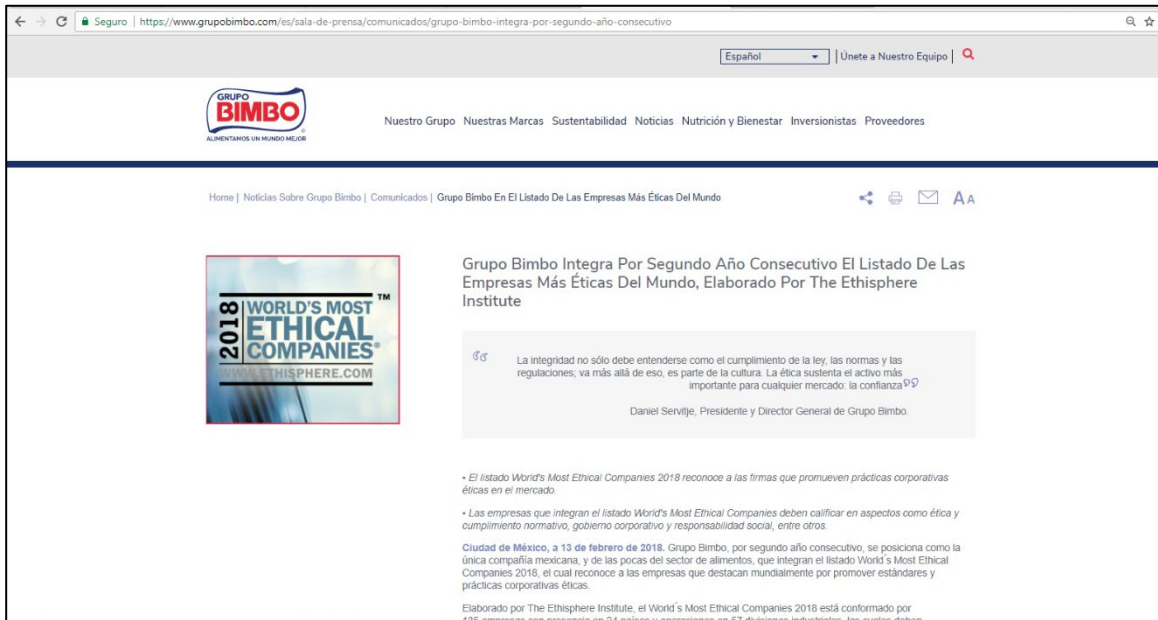
Rubros de RSE		RSE en Grupo Bimbo (sustentabilidad)	
Ética y gobernabilidad empresarial	Ética e integridad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adhesión al Pacto Mundial de las Naciones Unidas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Principios como derechos humanos, estándares laborales.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Integridad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitación a sus colaboradores sobre el tema</li> <li>Mejora de sus sistemas de control y procesos de cumplimiento normativo y auditoría interna como una actividad que forma parte de su cultura: código de ética.</li> </ul>
Calidad de vida en el empresa o también llamada dimensión social del trabajo	Cultura de seguridad y bienestar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modelo global de seguridad y bienestar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Propiciar un ambiente de trabajo seguro, sano y mantener una cultura de seguridad y bienestar entre el personal: capacitación y modelo de seguridad.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Diversidad e inclusión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Generar cultura de inclusión: a través de capacitación.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Vive sano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impulso a los colaboradores a adoptar estilos de vida saludable: certificación de comedores balanceados, construcción de espacios destinados a la activación física y deportes.</li> </ul>
	Desarrollo personal y profesional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programas de capacitación</li> <li>Universidad Grupo Bimbo</li> </ul>	Para desarrollar en los colaboradores sus habilidades técnicas y de liderazgo
Vinculación y compromiso con la comunidad y su desarrollo	Apoyo a la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voluntariado</li> </ul>	Participación de los colaboradores en acciones sociales.
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Buen vecino</li> </ul>	Proyectos de mejora de infraestructura y de reparación.
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Donativos</li> </ul>	A diferentes asociaciones civiles en los países en los que tienen presencia.
Cuidado y preservación del medio ambiente	Reducción de huella ambiental	<ul style="list-style-type: none"> <li>Parque eólico Piedra Larga</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Flotillas sustentables</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Centros de venta ecológicos</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Alternativas de uso y tratamiento de agua</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Envolturas biodegradables</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Compromiso de Acción de Paris</li> </ul>	

Fuente. Grupo Bimbo, 2018.

También han formado parte en dos ocasiones, en el año 2017 y en el 2018, del Listado de las empresas más éticas del mundo, por parte de The Ethisphere

Institute<sup>48</sup>, quien reconoce a las empresas que influyen y fomentan cambios positivos en la comunidad empresarial logrando un impacto global (Grupo Bimbo, 2018) (ver figura 50).

**Figura 50. Actividades de RSE de Grupo Bimbo: ética**



Fuente. Grupo Bimbo, 2018.

Grupo Bimbo denomina *Cultura de seguridad y bienestar* a las actividades que corresponden al rubro de la RSE calidad de vida en la empresa, en la que destaca que cuenta con tres programas: (a) modelo global de seguridad y bienestar, a través

<sup>48</sup> “El Instituto Ethisphere es el líder mundial en la definición y el avance de los estándares de prácticas comerciales éticas que alimentan el carácter corporativo, la confianza en el mercado y el éxito comercial. Cuentan con una amplia experiencia en la medición y definición de estándares éticos básicos utilizando conocimientos basados en datos que ayudan a las empresas a mejorar el carácter corporativo y creen que la integridad y la transparencia afectan la confianza pública y la rentabilidad de cualquier organización. Esta organización ofrece una variedad de oportunidades para que individuos o empresas se unan a la conversación, desde aquellos que toman medidas tempranas para avanzar en el carácter corporativo, hasta aquellas empresas ilustradas que están pavimentando el camino con prácticas de clase mundial” (Ethisphere, 2018).

del cual se compromete a procurar un ambiente de trabajo sano, seguro, así como mantener una cultura de seguridad y bienestar entre su personal, sus familias y las comunidades donde laboran. Para lograrlo, utilizan normas de gestión y análisis de riesgos, estándares de protección en maquinaria, equipo y vehículos, además de capacitación constante en temas de seguridad mediante nuevas tecnologías y un modelo de seguridad para las áreas comerciales del Grupo. (b) Diversidad e inclusión, en el sentido de propiciar las mismas oportunidades para los colaboradores para participar y desarrollarse en la empresa. Su objetivo es "generar una cultura de inclusión en donde personas de distinta procedencia, estilos y experiencias, tengan la oportunidad de desarrollarse y contribuir en la transformación de la industria". Para ello, han desarrollado una metodología instruccional para capacitar a los colaboradores sobre temas de diversidad e inclusión. (c) Vive sano, a través del cual incentiva a sus colaboradores a adoptar estilos de vida saludables, como prevenir enfermedades graves y estacionales, certificación de comedores balanceados, construcción de espacios destinados a la activación física y deportes en las instalaciones, además de impartir conferencias pláticas sobre el tema.

En este mismo tenor, tienen un rubro llamado *Desarrollo personal y profesional*, en el cual operan dos programas: Programas de capacitación y la Universidad Bimbo, con la idea de impulsar a los colaboradores a desarrollarse y obtener habilidades técnicas y de liderazgo.

El rubro de vinculación y compromiso con la comunidad y su desarrollo, en Grupo Bimbo se agrupa en las actividades que denominan *Apoyo a la comunidad* en el cual operan el programa de Voluntariado, mediante el cual contribuyen a la formación integral de sus trabajadores, pues les permiten participar en actividades extra laborales para ayudar a las personas que conforman la comunidad en donde laboran. Cuentan también con el programa *Buen vecino*, para mejorar la calidad de vida de las personas que viven o trabajan alrededor de sus plantas de producción, para lo cual realizan proyectos de mejora de infraestructura y de reparación. Realizan también *Donativos* a diferentes asociaciones civiles en los países en los que tienen presencia, por ejemplo, indican que en el año 2016 otorgaron \$5,171 millones de dólares americanos que equivalen al 2.2% de la utilidad neta del Grupo, beneficiando a más de 18 millones de personas.

En el cuarto rubro, sobre *Cuidado y preservación del medio ambiente* en Grupo Bimbo lo denominan *Reducción de huella ambiental*, para lo cual crearon el Parque eólico Piedra Blanca que abastece de energía eléctrica renovable al Grupo; tienen una flotilla de más de 350 vehículos eléctricos; cuentan con cuatro centros de ventas ecológicos que captan agua pluviales, lavan los vehículos con agua tratada, utilizan iluminación natural, entre otras, con ello han disminuido alrededor de 1,177 toneladas de CO<sub>2</sub>e anualmente; han implementado alternativas de uso y tratamiento de agua disminuyendo el 6% de su huella hídrica en comparación con el año anterior; utilizan envolturas biodegradables, reduciendo más de 55 mil toneladas de plástico en el año 2016 y desde el 2010 han evitado el uso de más de 2 millones de kilogramos de plástico destinado para empaques, en el año 2016 se

unieron a la iniciativa voluntaria ECOCE<sup>49</sup>, para que estos no terminen en rellenos sanitarios y ser reciclados para la elaboración de otros productos; firmaron en 2015 el Compromiso de Acción de París, para combatir el cambio climático y reducir las emisiones contaminantes.

#### **5.4.3.2. Responsabilidad social corporativa: Historia efectiva**

Una vez dicho lo anterior, se puede describir lo concerniente a la historia efectiva. Es claro notar que Grupo Bimbo ha entendido que para permanecer en el mercado debe ser una organización aceptada por la sociedad, de manera que esta idea los llevó a comenzar con sus actividades de responsabilidad social –como ahora se conocen- antes de sus primeros diez años de creación, es decir, en 1954 y han evolucionado conforme a las exigencias del entorno, por ello en el año 2000 obtienen el distintivo de Responsabilidad Social Empresarial y en el 2014 se adhieren al Pacto Global (Global Compact).

La historia efectiva concierne al entorno en general que viven las empresas desde que se implementó el neoliberalismo. A finales del siglo XX, se plantea el descenso del estado de bienestar debido a la crisis económica generada por una importante disminución en las tasas de ganancias de las grandes empresas. Al dar cumplimiento a las exigencias de la liberación de los mercados, las políticas que impulsaron Margaret Thatcher y Ronald Reagan a partir de los años 80, estimularon

---

<sup>49</sup> Es una asociación civil ambiental sin fines de lucro, creada y auspiciada por la industria de bebidas y alimentos, busca la recuperación de residuos de envases y empaques de sus productos, para su reciclaje en México (ECOCE, 2018).

el surgimiento de las grandes corporaciones pues el nuevo entorno les permitía que sus pérdidas en la producción fueran niveladas por las ganancias que obtenían en diferentes operaciones financieras. Las nuevas relaciones de mercado les posibilitaban comprar barato y vender caro; acaparar mercados; tener privilegios como resultado de las relaciones con el poder gubernamental (Mazzotti y Solís, 2014).

Derivado de esta situación, en noviembre de 1999 diversos grupos protestaron en contra de las medidas neoliberales, mientras se llevaba a cabo el Encuentro Ministerial de la Organización Mundial de Comercio (OMC) de la Ronda del Milenio, se realizaron las movilizaciones de Seattle en las que diversas asociaciones de diferentes países buscaban denunciar a la OMC y sus proyectos liberalizadores. Este suceso tuvo un gran impacto político pues hizo notorias las críticas contra las políticas neoliberales y la progresiva impunidad de las empresas.

Las empresas comenzaron a considerarse por intelectuales y activistas antiglobalistas y contra-neoliberales –por ejemplo, Noam Chomsky entre otros-, como entes amorales, que únicamente buscan el beneficio propio mediante la creación de autojustificaciones y dar una cara humana. Las empresas son criticadas porque deberían ser consideradas personas con derechos y obligaciones. Esto porque de acuerdo con Chomsky (2003) (en Mazzotti y Solís, 2014), los derechos corporativos superaron a los personales, especialmente con los acuerdos de libre comercio, con los cuales una empresa de una nacionalidad que se establece en otra, puede pedir ser tratada igual que una empresa de la nacionalidad en la que se



instala, a diferencia de lo que sucedería con una persona, que en ocasiones, al ser extranjera en otra nación, no recibe un trato en apego ni a los mínimos derechos humanos.

De tal manera, que el origen de la Responsabilidad Social Empresarial, se encuentra en la iniciativa del Pacto Global (Global Compact) propuesto por el Secretario General de las Naciones Unidas en el Foro Económico Mundial en 1999, es decir, el mismo año en que se realizaron las movilizaciones de Seattle, quien en la presentación de la iniciativa manifestó dos ideas respecto a las empresas: (1) Que es la “ausencia de la actividad económica ampliamente difundida, no su presencia, la que condena a gran parte de la humanidad al sufrimiento; (2) De hecho, lo que es utópico es la noción de que la pobreza puede ser superada sin la participación activa de las empresas”. Con estas ideas, salvaguardaba la legitimidad de las empresas como generadoras de riqueza, sin objetar las consecuencias en los ámbitos social y económico resultantes de la falta de reglas en la lógica del libre mercado (Naciones Unidas, 1999) (en Mazzotti y Solís, 2014).

Como se indicaba en líneas anteriores, Grupo Bimbo entendió que debía ser una empresa legitimada y aceptada socialmente, por lo que conforme ha evolucionado y crecido en términos empresariales, también han evolucionado en encontrar maneras de ser aceptados por la sociedad a medida que crecen, así cuando comenzó la empresa les era suficiente con realizar actividades locales, pero con su proceso de expansión han tenido que llevar a cabo acciones más complejas, a nivel nacional en el año 2000 recibieron el distintivo de RSE por parte del CEMEFI –

organismo del que forman parte-, y en el 2014 para legitimarse en el ámbito internacional se adhirieron al Pacto Mundial (Global Compact) de las Naciones Unidas, haciendo entonces que sus actividades de responsabilidad social sean más complejas pero también más difundidas y con mayor alcance e impacto en las naciones en donde tienen presencia. Sin duda, participan en actividades importantes a nivel nacional como internacional para ser vista como una empresa comprometida con su sociedad. No solo se encuentran en la lista de las empresas más éticas del mundo, también participan en colaboración con el gobierno federal para establecer redes y por ende legitimidad en todos los espacios posibles, por ejemplo, en este año (2018) recibieron reconocimientos de Empresa Segura en cinco de sus centros de Trabajo, por parte de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de México (STPS) (Grupo Bimbo, 2018).

Todas estas acciones las realiza el Grupo, aun cuando la propia Secretaria de Salud, indica que para tener una alimentación correcta es necesario evitar el consumo de pastelillos y botanas empacadas de manera individual, por las cantidades de grasa, sodio y azúcar que contienen, y aun cuando este Grupo realiza acciones por disminuir las cantidades de tales substancias en sus productos, no implica que no contribuyan a que vivamos en un ámbito obesogénico saturado de una gran cantidad de productos que no son buenas opciones para tener una alimentación saludable.

Todo esto es posible porque la Responsabilidad Social Empresarial son principios que adoptan las empresas de manera voluntaria, a finales del 2004 la International

Organization for Standardization (ISO) conformó un grupo de trabajo para construir la Norma ISO 26000, la cual es publicada en el año 2010 bajo el nombre de ISO 26000:2010, en la cual se incorporan conceptos relacionados con la sociedad, la sustentabilidad, desarrollo comunitario, cuya principal característica es que se trata de una norma no certificable y tampoco pretende ser un sistema de gestión, en su lugar busca proporcionar a las empresas una guía para que incorporen prácticas del ámbito de la responsabilidad social.

En realidad, la Responsabilidad Social Empresarial, no solo de Grupo Bimbo, sino de todas las empresas, y en particular de las grandes empresas y de las transnacionales, es solo un mecanismo de legitimación para proteger sus intereses en menoscabo de los principios a los que apela, en cuanto a la responsabilidad que tienen con la sociedad o sociedades en las que se encuentran instalados y operando, en varios casos estas actividades no son realmente sustantivas, no lo serán mientras afecten considerablemente sus principales intereses: los económicos.

Por último, y respecto a la pregunta planteada para este apartado ¿Las acciones de responsabilidad social empresarial que realiza Grupo Bimbo, se encuentran relacionados con los 8 Objetivos de Desarrollo del Milenio de la ONU? La respuesta es un contundente sí, por lo siguiente.

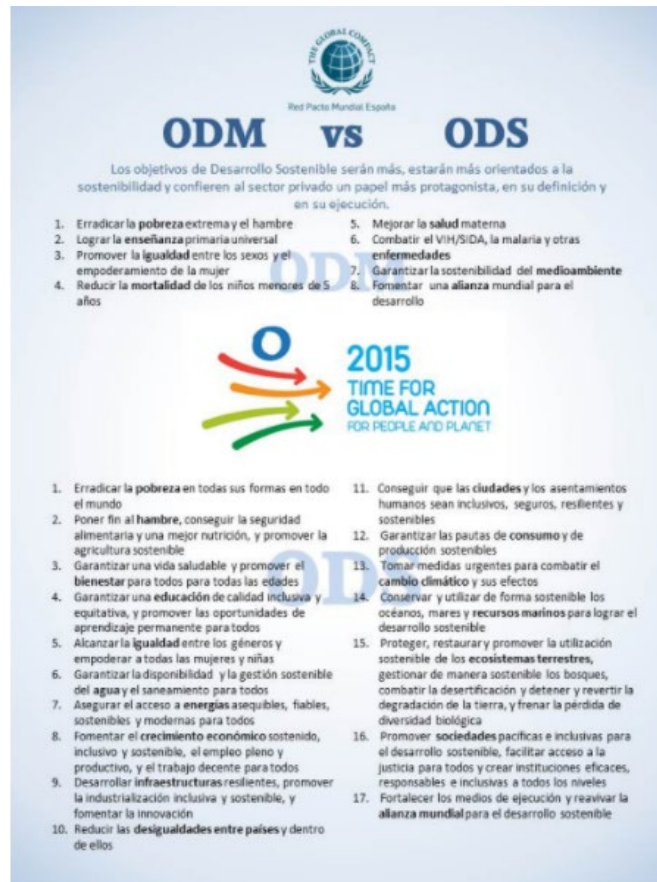
En el año 2000 las Naciones Unidas (ONU) presentaron los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) para mejorar el desarrollo mundial en quince años. De esta

iniciativa, a la que se comprometieron dar cumplimiento los países miembro, también se determinó la participación de uno de los principales grupos de interés: las empresas, a través de la creación del Pacto Mundial (Global Compact) con el cual “las empresas están dispuestas a cambiar la forma en que operan y contribuir transformando los mercados desde adentro y haciendo que la producción, el consumo y la asignación de capital sean más inclusivos y sostenibles”.

Ahora bien, dado que el plazo para implementar los ODM fue de quince años, en el año 2015, la Asamblea General de Naciones Unidas aprobó los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que son la sucesión de los ODM, y que son más numerosos y tienen una perspectiva más dirigida al desarrollo sostenible desde una visión más global, es decir, “los Objetivos de Desarrollo Sostenible serán más, estarán más orientados a la sostenibilidad y confieren al sector privado un papel más protagonista, en su definición y en su ejecución” (Pacto Mundial. Red Española, 2018). Mientras los ODM eran 8, los ODS son 17 como puede verse en la figura 51.

Considerando entonces que el Pacto Mundial o Global Compact es una iniciativa que se encuentra en el marco de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, ahora Objetivos de Desarrollo Sostenible; y que Grupo Bimbo se adhirió en el año 2014 al Pacto Mundial, se puede sostener que las actividades de Responsabilidad Social Empresarial que realiza y que en teoría le reportan beneficios no económicos, sí contribuyen a los ODM, actualmente ODS.

**Figura 51. Los Objetivos de Desarrollo del Milenio y los Objetivos de Desarrollo Sostenible**



Fuente. Pacto Mundial. Red Española, 2018.

En conclusión puede decirse que Grupo Bimbo realiza primordialmente acciones para lograr su principal objetivo, el económico, pero también realiza otras que pueden considerarse como no económicas, las descritas en este apartado y nombradas de responsabilidad social o derivadas de su compromiso social, sin embargo a pesar de considerarse como no económicas, favorece su imagen ante la sociedad o sus grupos de interés, lo que repercute en su permanencia en el mercado, su legitimidad y finalmente en posibilidades de seguir generando beneficios financieros.

En términos generales, el análisis genealógico de la responsabilidad social de Grupo Bimbo se presenta en la tabla 50, en especial se aborda la representación y la historia efectiva.

**Tabla 50. Análisis genealógico de la Responsabilidad Social de Grupo Bimbo**

<b>Responsabilidad Social Empresarial de Grupo Bimbo</b>		
<b>Representación</b>		<b>Historia efectiva</b>
Nueva forma de gestión y de hacer negocios.	Actividades en el ámbito económico, social y ambiental.	Grupo Bimbo para permanecer en el mercado debe ser una organización aceptada por la sociedad.
<p>Grupo Bimbo con su proceso de expansión ha tenido que llevar acciones enmarcadas en la responsabilidad social corporativa, cada vez más complejas o acorde a su carácter global, estas son más difundidas para ser percibida como una empresa comprometida con la sociedad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En el año 2000 a nivel nacional recibieron el distintivo de RSE por parte de CEMEFI.</li> <li>• EN 2014 se adhirieron al Pacto Mundial (Global Compact) de las Naciones Unidas.</li> <li>• En 2018 recibieron reconocimientos de Empresa Segura en cinco de sus centros de Trabajo, por parte de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de México (STPS).</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las empresas son consideradas como entes amorales que únicamente buscan el beneficio propio mediante la creación de autojustificaciones y dar una cara humana (Noam Chomsky) (en Mazzotti y Solís, 2014).</li> <li>• Los derechos corporativos superan a los personales, por ejemplo las empresas pueden ser tratadas en otro país, igual que otra en una misma nación, una persona no recibe el mismo trato.</li> <li>• Las actividades de responsabilidad social empresarial nacionales e internacionales (RSE y Global Compact) son un mecanismo de legitimación, pues su principal objetivo sigue siendo el económico.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, 2018.

#### **5.4.4. Estrategias de marketing 3.0**

Las estrategias de marketing 3.0 establecen transmitir la misión a los consumidores, los valores a los empleados y al canal de distribución, y de la visión a los accionistas.

Por cuestiones de acceso a la información y por ser el grupo de interés más

importante de la empresa, se describe y analiza la transmisión de la misión a los consumidores.

#### **5.4.4.1. Estrategias de marketing 3.0: Representación**

En el apartado en el que se describió la representación del marketing 3.0, en lo que corresponde a las estrategias, de acuerdo con los autores (Kotler et al, 2010), sostienen que antes de transmitir la misión a los consumidores es necesario considerar que esta sea una buena misión, es decir, (1) introducir una nueva perspectiva de negocio que posibilite la transformación de la vida de los consumidores, (2) que esté respaldada con una buena historia que permita establecer una conexión emocional con los consumidores cuando esta sea difundida, y se requiere también de (3) la participación de los consumidores, concediéndoles poder.

Considerando lo anterior, el cambio que hizo Grupo Bimbo en su misión en el año 2015 cumple con el punto número uno, diseñaron una misión dirigida a sus grupos de interés, la cual es diferente a la que utilizan de manera interna para sus empleados o colaboradores –como ellos los llaman-.

De alguna manera, lo descrito en el apartado Modelo de matriz basado en valores: historia efectiva de la misión –de este mismo capítulo-, tiene cabida en este tema, pues dicho elemento se ha transformado notoriamente, de un grupo de extensas ideas planteadas en el año 1999 a una breve y significativa oración: *Alimentos deliciosos y nutritivos en las manos de todos.*

En cuanto al segundo elemento que es la historia, Grupo Bimbo también ha desarrollado alrededor de su misión una historia respaldada con su personaje del Osito Bimbo, el cual es la imagen de la compañía desde sus inicios, es decir, desde el año 1945.

Desde los inicios de Grupo Bimbo, es decir, en 1945, los socios fundadores consideraron importante que la marca tuviera una imagen, de manera que eligieron al actualmente conocido *osito bimbo*.

Esta selección se fundamentó en el hecho de que Jaime Jorba recibió una tarjeta navideña en el que estaba dibujado el *osito*, y la esposa de Jaime Sendra tuvo la idea de agregarle gorro, delantal y el pan bajo el brazo, mientras que Alfonso Velasco le modificó la nariz.

Los fundadores consideraron que el osito, un cachorro de oso blanco con gorro y delantal de chef reflejaba las características de la empresa: ternura, limpieza, blancura y suavidad. Así la primera versión del *osito bimbo* es la que se muestra en la figura 52 (Grupo Bimbo, 2006).



**Figura 52. Primera imagen del osito bimbo (1945)**



Fuente: Grupo Bimbo, 2006

A través de esta imagen, los consumidores identifican a la marca, la cual genera percepciones positivas de los productos del Grupo en comparación con la de sus competidores. Cabe destacar, que de acuerdo con Guillamet y Chaparro (2015), esta empresa construyó su marca con base en su principal producto: el pan de caja, el cual se caracteriza “por ser tierno, blando, versátil, almacenable, duradero...” cualidades que se encuentran relacionados a los “valores como la ternura, la suavidad o la ligereza que el Grupo ha querido comunicar a su público (amas de casa y sus hijos) de una manera consistente”.

Siguiendo a Guillamet y Chaparro (2015), realizaron un análisis de la evolución de la marca, dividiéndola en cinco etapas: nacimiento, consolidación, modernización, evolución y depuración. En la primera, cuando Bimbo creó al osito bimbo, solo lo utilizaban en la publicidad de manera independiente al logotipo de la marca, el cual

consistía de la palabra Bimbo, resaltando la letra M, con la intención de hacerla más memorable, utilizando los colores blanco y rojo.

La consolidación la lograron con dos hechos significativos. En el año 1970, cuando la empresa cumplió su 25 aniversario, actualizó la topografía del logotipo haciéndola más moderna –la cual han conservado-, e incorporó la imagen del oso en medio y sobre la letra M, el osito bimbo aparecía de perfil, y tanto la tipografía como la silueta del oso eran de color rojo. A partir del año 1980, realizan una mejor integración, utilizando un círculo con el estilo de Looney Tunes, la serie de dibujos animados de Warner Bros. Esta integración, se trata de una estructura imagotipo que permanece en la actualidad y que consiste en el osito bimbo en una postura frontal con la idea de persuadir a su compra. Es este imagotipo una representación visual de los valores y conceptos de la marca, que con el transcurso del tiempo lo diseñaron para parecerse más a su producto principal.

En 1980 la marca se encuentra establecida o consolidada, y comienza a evolucionar en términos cromáticos, hasta llegar en 1990 a la policromía con la integración del color azul, que “permite una identificación mayor de los valores de la marca: calidad, pureza, naturalidad, tradición, autenticidad...gráficamente el osito consigue una profundidad incipiente gracias al color y a las sombras en el dibujo”. Cabe destacar que otro elemento relevante es que, a partir de ese año, se hace énfasis en la sonrisa del osito.

En el año 2000, se comienza un proceso de evolución, en el sentido de que mejoran la calidad del volumen del oso para que parezca más natural, por lo que destacan su profundidad y redondean la pastilla contenedora de la marca, sustituyendo las líneas rectas por una onduladas, para adecuarse a los lenguajes visuales de la época y enfatizar las cualidades de suavidad y ternura del pan.

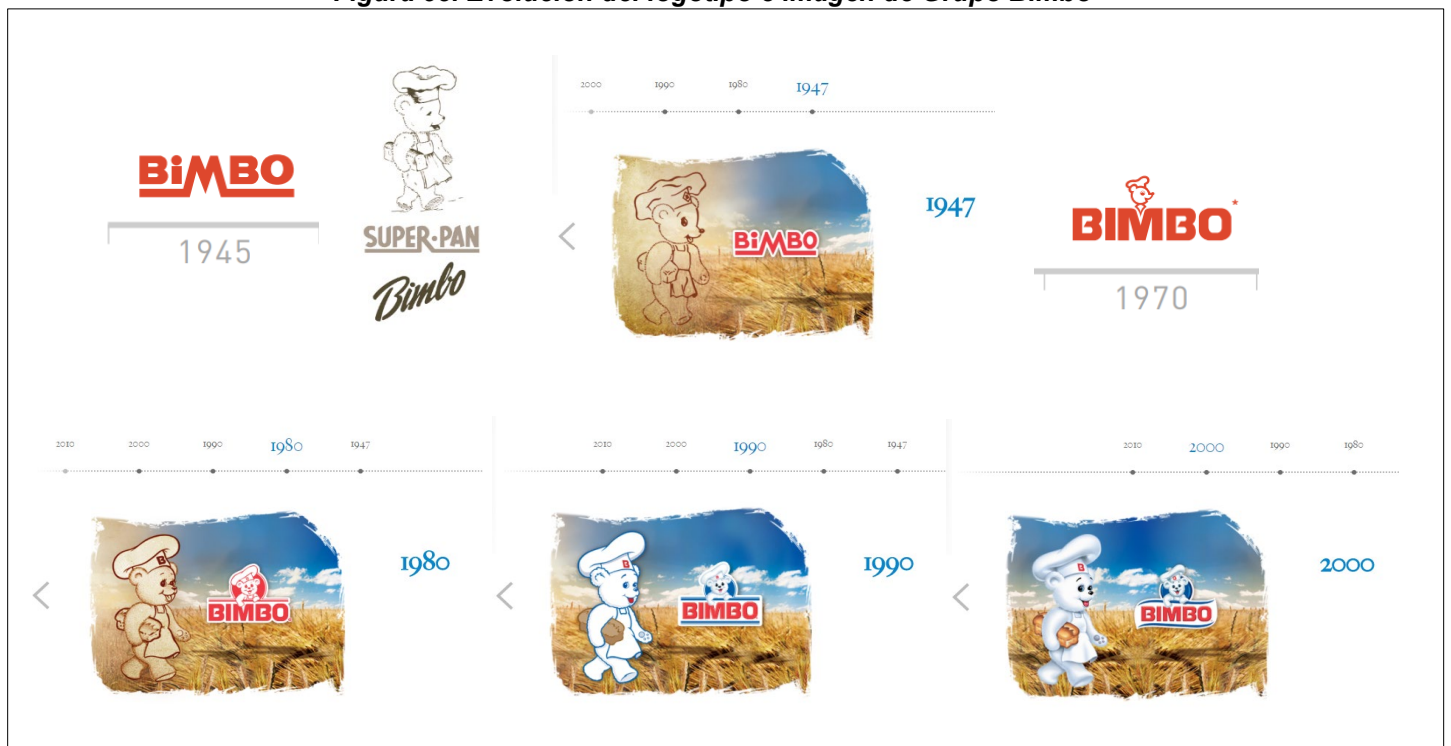
Este último imago tipo, fue depurado en el año 2011 por la agencia Cia del Packaging, la cual “realizó un lifting gráfico aprovechando la tecnología del momento con una iluminación 3D más natural y consiguiendo unas facciones más armoniosas. Con estos cambios, el oso parece más cachorro y más real que nunca, con lo que es más flexible en términos gráficos para ser utilizado en diversos elementos de marketing como los publicitarios”.

De tal manera que, considerando los tres elementos que conforman una marca, se tiene que en el caso de Grupo Bimbo, el personaje es el osito bimbo; su argumento que hace pan suave y fresco; su metáfora es el propio osito como panadero, pulcro y tierno, dedicado a hacer productos para alimentar a la familia y que lo hace además con cariño, de ahí el conocido slogan *Con el cariño de siempre: Bimbo*. Los diseñadores han puesto especial énfasis en la sonrisa del osito bimbo, para generar empatía y aceptación entre sus consumidores. Es de especial atención, tomar en cuenta que en la sociedad mexicana la comida se encuentra vinculada a sentimientos, como de protección y cariño, por ejemplo, las mamás que procuran la alimentación de su familia lo hacen por amor a ella, en esta misma tesitura se encuentra el papel de las abuelas, situaciones que pretende emular la imagen del

osito bimbo en términos de que hace o produce sus productos con cariño para las familias.

En general, con estos tres elementos se considera que Grupo Bimbo crea la historia con la que no solo construye su misión e imagen de marca, sino que tiene aceptación entre sus consumidores. En la figura 53, puede observarse la evolución que han sufrido el logotipo y la imagen de Grupo Bimbo hasta el día de hoy.

**Figura 53. Evolución del logotipo e imagen de Grupo Bimbo**



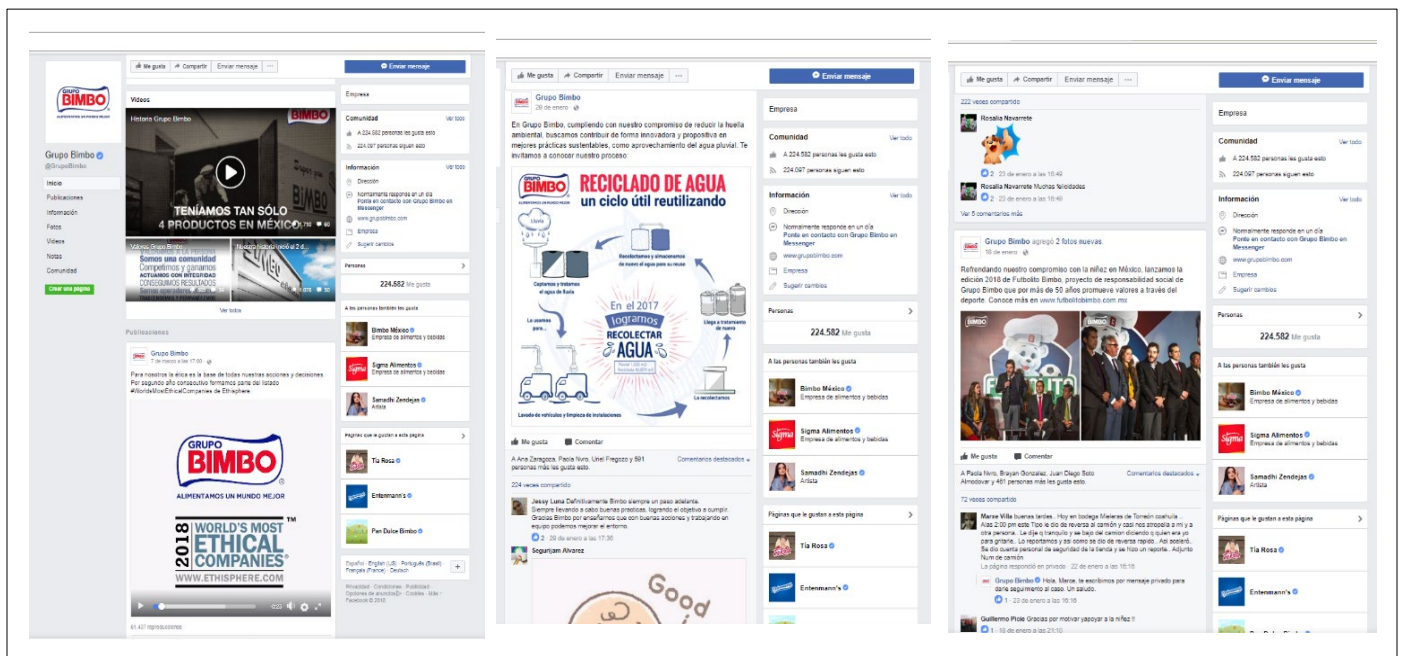
Fuente: Elaboración propia con base en Grupo Bimbo, 2018

En cuanto a la soberanía de los consumidores de productos de Grupo Bimbo, esta empresa les concede poder para que sean ellos quienes vayan construyendo la historia de la marca, lo hacen a través de Facebook como un espacio en el que la

empresa comunica lo que considera importante y los clientes retroalimentan con sus comentarios y opiniones, la mayoría de las veces favorables, de manera tal que esas manifestaciones de los consumidores contribuyen a generar la aceptación y credibilidad de las historias que cuentan, motivo por el cual se puede percibir que el Grupo intenta ser congruente para generar una marca íntegra.

La dirección de su página de Facebook es <https://es-la.facebook.com/GrupoBimbo/> y entre los elementos que comunican se encuentra su historia y noticias sobre su ética, actividades de sustentabilidad. En la mayoría de los casos se observan comentarios positivos por parte de los consumidores, y solo en algunos cuantos son negativos y son respondidos por Bimbo indicando “Te escribimos mensaje privado para dar seguimiento al caso. Un saludo”, como puede verse en la figura 54.

**Figura 54. Comunicación de Grupo Bimbo en facebook**



Fuente: Grupo Bimbo, 2018

Cabe destacar que, la misión de Grupo Bimbo la difunden principalmente por dos medios a saber: su página web y sus informes anuales. La misión se encuentra ubicada en el apartado de *Nuestro Grupo/Nuestra Filosofía* mientras que los informes anuales en Sustentabilidad.

#### **5.4.4.2. Estrategias de marketing 3.0: Historia efectiva**

Si bien Grupo Bimbo cumple con los tres criterios de una buena misión: un negocio diferente, una historia que la respalde y conceder soberanía al consumidor para que ayude en su construcción, también es cierto que hay dos situaciones que resaltar: (1) la información que suministra Grupo Bimbo a través de sus diferentes medios de comunicación, particularmente en su página web y su Facebook, es aquella que favorece la construcción de una historia positiva alrededor de su misión y por lo tanto del Grupo; y (2) para construir la historia que respalda la misión del Grupo, requieren difundirla, lo cual hace a través de su página web en el apartado de Filosofía y en sus Informes Anuales, pero no solo se difunde –en particular en estos– con la finalidad de hacerla de conocimiento de los consumidores y otros grupos de interés, sino también se debe a que se trata de un requisito establecido por el Consejo Coordinador Empresarial (CCE), como una de las prácticas que deben observar de manera obligatoria las sociedades que cotizan en bolsa –como es el caso de este Grupo–, por cuestiones de transparencia en su información, además en su Código de Mejores Prácticas Corporativas, establecen como indispensable el generar una buena reputación con los terceros o grupos de interés.

En lo que respecta a la primera situación, existen casos en los que se ha señalado que Grupo Bimbo ha actuado de manera no ética en cuanto a la información que proporcionan sobre el contenido de sus productos y en otros casos sobre publicidad engañosa. Uno de estos casos fue el ocurrido en Panamá, por el probable caso de engaño a los consumidores sobre el pan integral y 100% integral que este Grupo comercializa en dicho país, y cuando pidieron al gerente de la empresa, declarar el porcentaje de harina integral que contienen ambos panes, para determinar si se trataba de un engaño o no sobre esos productos, manifestó que no podía revelar tal información, pues se trataba de un secreto industrial.

El resultado final no se conoce, pero lo que sí es un hecho es que la Unión Nacional de Consumidores y Usuarios de la República de Panamá presentaron una denuncia contra de Bimbo, pues en el código penal de dicho país, se reconoce como delito, el engaño a los consumidores. Lo mismo hicieron la asociación El Poder del Consumidor en México (EPC), ante la Procuraduría Federal del Consumidor, y una ciudadana relacionada con tal asociación, ante la Comisión Federal de Protección contra Riesgos Sanitarios de la Secretaría de Salud, pero no han sido atendidas por las autoridades correspondientes (El Poder del Consumidor, 2009).

Un caso semejante fue la sanción que recibió Grupo Bimbo en Perú, en donde recibió una multa de 100 mil dólares y el retiro del pan de caja integral por no informar sobre sus contenidos reales, ya que el llamado *integral 100%* no contiene el como principal ingrediente harina integral. Además de la multa, el Instituto de Defensa de la Competencia y la Propiedad Intelectual (INDECOPI) peruano, pidió

al Grupo intercambiar los productos que se encuentran en los puntos de venta por otros que en su empaque no contengan la frase *integral 100%* o una semejante, mientras no probaran que el producto está elaborado con harina integral (El Universal.mx, 2009).

También se encontraron publicaciones sobre análisis de contenido de los productos, relacionados con su valor nutrimental y realizados por El Poder del Consumidor, en los que determinan, en congruencia, con lo establecido por la Secretaría de Salud de México respecto a los productos empacados como panes y botanas, que los productos que produce y comercializa Grupo Bimbo no son alimentos nutritivos y por lo tanto es recomendable no consumirlos. Aunque también hay casos en los que los artículos de esta asociación indican que son nocivos para la salud pues pueden producir algunas enfermedades.

En la tabla 51, se muestra una relación de todos los artículos publicados por esta asociación en su página sobre los análisis que han realizado a productos de Grupo Bimbo en México, y los cuales *contravienen lo que declaran en su misión: Alimentos nutritivos*, aunque habría que reconocer que sí tienen razón con *en las manos de todos*. También, es pertinente puntualizar, que el EPC realiza análisis sobre diversos productos alimenticios de las principales marcas que existen en el mercado, y básicamente la mayoría de ellos, por no decir todos, carecen de los elementos nutritivos que se requieren en una alimentación sana.



**Tabla 51. Publicaciones de El Poder del Consumidor sobre productos de Grupo Bimbo**

No.	Fecha de publicación	Título de la publicación	Información general sobre la publicación	Dirección electrónica
1.	10 de septiembre de 2012	Radiografía de... Galletas Príncipe, de Marinela	<p>Estimados consumidores y consumidoras, en esta ocasión hacemos un paréntesis en el análisis de cereales y presentamos la radiografía de las galletas Príncipe de Marinela, ya que, a nuestra coordinadora de Salud Alimentaria de El Poder del Consumidor, Xaviera Cabada, le obsequiaron estas galletas en la Cumbre Mundial de Diabetes, Obesidad, Nutrición y Problemas Cardiovasculares México, promovida por la industria de alimentos y bebidas.</p> <p>Como verán en esta radiografía, para ella fue alarmante recibir un producto tan nocivo para la salud, justamente, en una cumbre de "salud".</p>	<a href="http://elpoderdelconsumidor.org/saludnutricional/radiografia-de-galletas-principe-de-marinela-1-paquete/">http://elpoderdelconsumidor.org/saludnutricional/radiografia-de-galletas-principe-de-marinela-1-paquete/</a>
2.	22 de julio de 2013	Radiografía de... Mantecadas Bimbo, sabor vainilla	<p>El paquete completo de 6 piezas contiene el equivalente a 8½ cucharadas cafeteras de azúcar y casi 10 cucharadas cafeteras de grasa.</p> <p>Cubre del 213 al 284% de la cantidad máxima tolerada de azúcar diaria para un niño o niña, 170% para una mujer y 122% para un hombre.</p> <p>804 calorías por paquete: el 40% de las calorías que se sugieren para un adulto promedio para todo el día.</p> <p>Mejor cómete un pan dulce integral casero o tradicional.</p>	<a href="http://elpoderdelconsumidor.org/analisisdeproductos/radiografia-de-mantecadas-bimbo-sabor-vainilla/">http://elpoderdelconsumidor.org/analisisdeproductos/radiografia-de-mantecadas-bimbo-sabor-vainilla/</a>
3.	16 de enero de 2014	Galletas Panditas de Marinela (33 g., un paquete)	<p>El 25% del producto es azúcar.</p> <p>De ¡41 ingredientes en total! contiene siete diferentes tipos de endulzantes.</p> <p>Estas galletas no contienen nada de fibra.</p> <p>Contiene colorantes artificiales, los cuales están asociados a cambios de conducta y déficit de atención en niños.</p> <p>Las galletas Panditas de Marinela son básicamente azúcar con harina, manteca vegetal y aditivos.</p>	<a href="http://elpoderdelconsumidor.org/analisisdeproductos/galletas-panditas-de-marinela-33-g-un-paquete/">http://elpoderdelconsumidor.org/analisisdeproductos/galletas-panditas-de-marinela-33-g-un-paquete/</a>
4.	20 de enero de 2014	Radiografía de... Chocotorro de Marinela (50 g., pastelito con relleno)	<p>El Choco-torro es básicamente azúcar con manteca vegetal y aditivos.</p> <p>Contiene 60 ingredientes diferentes.</p> <p>45% de las calorías totales del producto provienen solamente del azúcar.</p> <p>Prácticamente no contienen nada de fibra.</p> <p>Contiene colorantes artificiales asociados a déficit de atención e hiperactividad en niños y niñas, y caramelo IV, el cual se ha demostrado ser cancerígeno.</p>	<a href="http://elpoderdelconsumidor.org/analisisdeproductos/radiografia-de-chocotorro-de-marinela-pastelito-con-relleno-50-g/">http://elpoderdelconsumidor.org/analisisdeproductos/radiografia-de-chocotorro-de-marinela-pastelito-con-relleno-50-g/</a>
5.	27 de enero de 2014	Radiografía de... Donas Bimbo (105 g., paquete con cuatro donas)	<p>El paquete cubre del 90 al 150% de la cantidad de azúcar máxima tolerada diaria para un niño o niña.</p> <p>Para un adulto cubre del 64 al 90% de la cantidad de azúcar máxima tolerada para todo el día.</p> <p>No contienen nada de fibra.</p>	<a href="http://elpoderdelconsumidor.org/analisisdeproductos/radiografia-de-donas-bimbo-105-g-un-paquete/">http://elpoderdelconsumidor.org/analisisdeproductos/radiografia-de-donas-bimbo-105-g-un-paquete/</a>

			<p>Contiene más grasa que azúcar; además, 25% proviene de grasas trans y el 30% de grasa saturadas.</p> <p>Se consumen casi 500 calorías en un solo paquete de Donas Bimbo.</p>	paquete-con-cuatro-donas/
6.	4 de febrero de 2014	Radiografía de... Negrito (ahora llamado: Nito) Bimbo (62 g., un paquete)	<p>Producto ultraprocesado con 50 diferentes ingredientes en total.</p> <p>Cuatro cucharadas cafeteras de azúcar por paquete.</p> <p>Dos cucharadas cafeteras de grasa.</p> <p>252 calorías por paquete.</p> <p>Contiene colorantes asociados a déficit de atención e hiperactividad en niños y niñas, y caramelo III, el cual se ha demostrado ser cancerígeno.</p>	<a href="http://elpoderdelconsumidor.org/analisisdeproductos/radiografia-de-negrito-ahora-llamado-nito-bimbo-62-g-un-paquete/">http://elpoderdelconsumidor.org/analisisdeproductos/radiografia-de-negrito-ahora-llamado-nito-bimbo-62-g-un-paquete/</a>
7.	24 de febrero de 2014	Radiografía de... Roles de canela con pasas Bimbo (120 g.)	<p>Aunque aparenta ser un pan de dulce “tipo casero”, es un producto ultraprocesado alto en azúcar, grasa, sal y calorías (con 386 calorías por paquete).</p> <p>Cubre del 89 a 124% de la cantidad de azúcar máxima tolerada diaria para un adulto y del 155 a 206% de la cantidad de azúcar máxima tolerada diaria para un niño o niña.</p> <p>Contiene 33 ingredientes en total, cuando no es recomendable el consumo de un producto con más de cinco ingredientes.</p>	<a href="http://elpoderdelconsumidor.org/analisisdeproductos/radiografia-de-roles-de-canela-con-pasas-bimbo-120-g-un-paquete/">http://elpoderdelconsumidor.org/analisisdeproductos/radiografia-de-roles-de-canela-con-pasas-bimbo-120-g-un-paquete/</a>
8.	31 de marzo de 2014	Radiografía de... Barritas de fresa Marinela (75 g., paquete con dos barritas)	<p>Contiene 21 gramos de azúcar o cuatro cucharadas cafeteras por paquete.</p> <p>Contiene colorantes asociados a cambios en la conducta en niños y niñas como déficit de atención e hiperactividad.</p> <p>Contiene tres tipos de endulzantes, entre ellos, jarabe de maíz de alta fructosa.</p>	<a href="http://elpoderdelconsumidor.org/analisisdeproductos/radiografia-de-barritas-de-fresa-marinela-75-g-paquete-con-dos-barritas/">http://elpoderdelconsumidor.org/analisisdeproductos/radiografia-de-barritas-de-fresa-marinela-75-g-paquete-con-dos-barritas/</a>
9.	22 de abril de 2014	Radiografía de... Pan Bimbo Doble Fibra (paquete: 640 g.; porción: dos rebanadas)	<p>Contiene una cucharada cafetera de azúcar por cada dos rebanadas.</p> <p>No es integral. En realidad, es pan blanco con harina refinada pintado de café, con jarabe de maíz de alta fructosa, salvado de trigo y harina de avena añadidos.</p> <p>Contiene colorante caramelo IV, que le da el tono café y que es cancerígeno.</p>	<a href="http://elpoderdelconsumidor.org/analisisdeproductos/radiografia-de-pan-bimbo-doble-fibra-paquete-640-g-porcion-dos-rebanadas/">http://elpoderdelconsumidor.org/analisisdeproductos/radiografia-de-pan-bimbo-doble-fibra-paquete-640-g-porcion-dos-rebanadas/</a>
10.	5 de mayo de 2014	Radiografía de... Pan Integral Bimbo (paquete 680 g., porción dos rebanadas 56 g.)	<p>Contiene casi una cucharada cafetera de azúcar por cada dos rebanadas.</p> <p>Contiene dos diferentes tipos de endulzantes: jarabe de maíz de alta fructosa y glucosa.</p> <p>Contiene 10 diferentes aditivos, entre ellos dos que han sido clasificados como de dudosa seguridad: cloruro de amonio y azodicarbonamida.</p>	<a href="http://elpoderdelconsumidor.org/analisisdeproductos/radiografia-de-pan-integral-bimbo-paquete-680-g-porcion-dos-rebanadas-56-g/">http://elpoderdelconsumidor.org/analisisdeproductos/radiografia-de-pan-integral-bimbo-paquete-680-g-porcion-dos-rebanadas-56-g/</a>
11.	18 de mayo de 2015	Radiografía de... Gansito Marinela de Bimbo (50 g.)	<p>56 diferentes ingredientes.</p> <p>Cuatro cucharadas cafeteras de azúcar por gansito.</p>	<a href="http://elpoderdelconsumidor.org/analisisdeproductos/radiografia-de-gansito-">http://elpoderdelconsumidor.org/analisisdeproductos/radiografia-de-gansito-</a>

			<p>Contiene seis diferentes tipos de endulzantes, entre ellos, jarabe de maíz de alta fructosa (se menciona dos veces) y azúcar (tres veces).</p> <p>72.7% de las grasas es grasa saturada.</p>	<p>marinela-de-bimbo-50-g/</p>
12.	2 de diciembre de 2015	Radiografía de... Leche Gansito (236 ml.)	<p>El segundo ingrediente es azúcar, pero además contiene endulzantes químicos no calóricos o “azúcar de dieta” que no son aptos para niños y niñas.</p> <p>Una sola porción cubre más de la mitad la recomendación máxima diaria de la OMS para un niño o niña.</p> <p>Contiene carragenina, aditivo que puede provocar inflamación y ulceración intestinal.</p>	<p><a href="http://elpoderdelconsumidor.org/analisisdeproductos/radiografia-de-leche-gansito-236-ml/">http://elpoderdelconsumidor.org/analisisdeproductos/radiografia-de-leche-gansito-236-ml/</a></p>
13.	18 de enero de 2016	Radiografía de... Pingüinos Marinela (80 g., dos panecitos)	<p>Primer ingrediente es azúcar, pero además contiene tres diferentes tipos de endulzantes.</p> <p>Cubre casi el doble del máximo sugerido de azúcar diaria por la OMS para un niño o niña, y el 144% para un adulto.</p> <p>Contiene tres diferentes tipos de endulzantes, seis diferentes tipos de grasas, sal y 15 aditivos.</p>	<p><a href="http://elpoderdelconsumidor.org/analisisdeproductos/radiografia-de-pinguinos-marinela-80-g-dos-panecitos/">http://elpoderdelconsumidor.org/analisisdeproductos/radiografia-de-pinguinos-marinela-80-g-dos-panecitos/</a></p>
14.	2 de febrero de 2016	Radiografía de... Doraditas Tía Rosa de Bimbo (110 g, un paquete)	<p>El producto es básicamente harina, azúcar, grasa y sal.</p> <p>Casi 600 calorías por paquete.</p> <p>27 gramos de azúcar o el equivalente a 5½ cucharadas cafeteras.</p>	<p><a href="http://elpoderdelconsumidor.org/analisisdeproductos/radiografia-de-doraditas-tia-rosa-de-bimbo-110-g-un-paquete/">http://elpoderdelconsumidor.org/analisisdeproductos/radiografia-de-doraditas-tia-rosa-de-bimbo-110-g-un-paquete/</a></p>
15.	11 de febrero de 2016	Radiografía de... Conchas Tía Rosa de Bimbo (120 g, paquete de 2 conchas)	<p>Contiene 2 diferentes tipos de endulzantes y 8 de grasas.</p> <p>Tercer ingrediente es jarabe de maíz de alta fructosa.</p> <p>Es un producto altamente procesado con 25 ingredientes en total: no tiene nada de “casero”.</p>	<p><a href="http://elpoderdelconsumidor.org/analisisdeproductos/radiografia-de-conchas-tia-rosa-de-bimbo-120-g-paquete-de-2-conchas/">http://elpoderdelconsumidor.org/analisisdeproductos/radiografia-de-conchas-tia-rosa-de-bimbo-120-g-paquete-de-2-conchas/</a></p>
16.	18 de enero de 2017	Radiografía de... Leche Nito sabor chocolate (236 ml)	<p>El segundo ingrediente es azúcar, la cantidad cubre del 74% al 89% de la cantidad total diaria sugerida por la OMS para niños y niñas.</p> <p>Contiene carragenina, aditivo que provoca inflamación y ulceración intestinal, entre otros.</p> <p>Contiene caramelo clase IV, colorante catalogado como cancerígeno.</p>	<p><a href="http://elpoderdelconsumidor.org/analisisdeproductos/radiografia-de-leche-nito-sabor-chocolate-236-ml/">http://elpoderdelconsumidor.org/analisisdeproductos/radiografia-de-leche-nito-sabor-chocolate-236-ml/</a></p>
17.	31 de enero de 2017	Radiografía de... Latte Creme de Marinela Bimbo (porción de 40 g)	<p>El segundo ingrediente es azúcar, la cantidad cubre del 62% al 75% de la cantidad total diaria sugerida por la OMS para niños y niñas.</p> <p>Contiene colorantes que afectan la conducta de niños y niñas induciendo hiperactividad y déficit de atención.</p> <p>Más de la mitad del producto son azúcares y grasas (55%) con gran cantidad de aditivos.</p>	<p><a href="http://elpoderdelconsumidor.org/analisisdeproductos/radiografia-de-latte-creme-de-marinela-bimbo-porcion-de-40-g/">http://elpoderdelconsumidor.org/analisisdeproductos/radiografia-de-latte-creme-de-marinela-bimbo-porcion-de-40-g/</a></p>
18.	3 de abril de 2017	Radiografía de... Pan artesano de	<p>La base del pan es harina refinada.</p> <p>15 ingredientes en total, el segundo es azúcar.</p> <p>Contiene el doble de azúcar que de fibra.</p>	<p><a href="http://elpoderdelconsumidor.org/analisisdeproductos/radiografia-de-pan-artesano-de/">http://elpoderdelconsumidor.org/analisisdeproductos/radiografia-de-pan-artesano-de/</a></p>

		Bimbo (1 rebanada)		grafia-pan-artesano-bimbo-1-rebanada/
19.	14 de agosto de 2017	Radiografía de... Panditas, gomitas de grenetina, de Ricolino (115 g, 1 bolsita)	¡Casi 12 cucharadas cafeteras de azúcar por bolsita! Contiene 12 ingredientes en total, entre ellos, jarabe de maíz y colorantes artificiales que afectan la conducta de los niños y niñas.	<a href="http://elpoderdelconsumidor.org/analisisdeproductos/radiografiapanditasgomitasgrenetinaricolino-115-g-1-bolsita/">http://elpoderdelconsumidor.org/analisisdeproductos/radiografiapanditasgomitasgrenetinaricolino-115-g-1-bolsita/</a>
20.	2 de octubre de 2017	Radiografía de... Tortillas Tía Rosa (25.8 g, 1 tortilla de harina)	Es harina ultrarefinada con 0 gramos de fibra dietética. Una sola tortilla cubre del 10% al 13% del requerimiento de sodio total diario para un adulto y para un niño, respectivamente. Contiene peróxido de calcio, ingrediente que a largo plazo puede irritar los pulmones y causar bronquitis. Contiene sulfato de aluminio, ingrediente neurotóxico que puede provocar acumulación de aluminio en el cuerpo.	<a href="http://elpoderdelconsumidor.org/analisisdeproductos/radiografiatortillinas-tia-rosa-25-8-g-1-tortilla-harina/">http://elpoderdelconsumidor.org/analisisdeproductos/radiografiatortillinas-tia-rosa-25-8-g-1-tortilla-harina/</a>
21.	21 de noviembre de 2017	Radiografía de... Bimbollos Bimbo (pan para hamburguesa, 2 rebanadas, base y tapa)	20 ingredientes en total, 14 son aditivos. El segundo ingrediente es jarabe de maíz de alta fructosa.	<a href="http://elpoderdelconsumidor.org/analisisdeproductos/radiografiabimbollos-bimbo-pan-hamburguesa-2-rebanadas-base-tapa/">http://elpoderdelconsumidor.org/analisisdeproductos/radiografiabimbollos-bimbo-pan-hamburguesa-2-rebanadas-base-tapa/</a>
22.	22 de enero de 2018	Radiografía de... Canelitas Tentación de Marinela (paquete de 72 g)	El 37% de cada galleta es azúcar, el resto es harina refinada y aditivos. Un paquete contiene el 108% de la cantidad máxima de azúcar recomendada al día. Contiene 26 ingredientes en total y más de la mitad son aditivos sintéticos.	<a href="http://elpoderdelconsumidor.org/analisisdeproductos/radiografiacanelitas-tentacion-marinela-paquete-72-g/">http://elpoderdelconsumidor.org/analisisdeproductos/radiografiacanelitas-tentacion-marinela-paquete-72-g/</a>

Fuente: Elaboración propia con base en El Poder del Consumidor 2012 a 2018.

Es de destacar que, en ninguno de los casos mencionados, Grupo Bimbo hace algún pronunciamiento, ni siquiera hace referencia a esta información, como puede observarse en su principal medio de comunicación, su página web. De tal manera, que la información que publica para respaldar su historia podría considerarse, es de tipo selectiva y por lo tanto no totalmente transparente.

En cuanto a la difusión de la misión, a través de su página web y los informes anuales se tiene lo siguiente. Fue por iniciativa del CCE que en el año de 1999 se emitió el Código de Mejores Prácticas Corporativas (CMPC), a través del cual se determinan las recomendaciones para un mejor gobierno corporativo de las sociedades en nuestro país.

En la última versión del CMPC que corresponde a la del año 2010, se establece en la Práctica 4, III.2 “Información y comunicación entre el Consejo de Administración y los Accionistas” que las empresas deben realizar un informe anual y presentarlo a la Asamblea de Accionistas para mostrarles la posición financiera de la empresa. También consideran en la Práctica 7, que “además de las obligaciones y facultades que prevén las leyes específicas para cada sociedad, dentro de las funciones del Consejo de Administración se incluyan las siguientes” (Consejo Coordinador Empresarial, 2010:13)

“VII. Asegurar la emisión y revelación responsable de la información, así como la transparencia en la administración.

XIII. Promover que la sociedad considere a los terceros interesados en la toma de sus decisiones.

XVII. Dar certidumbre y confianza a los inversionistas y a los terceros interesados, sobre la conducción honesta y responsable de los negocios de la sociedad” (Consejo Coordinador Empresarial, 2010:14).

De estas prácticas, se busca destacar en primer lugar el punto VII sobre la información, en la cual se encuentra –al menos- un motivo por el cual difunden la misión a los consumidores aparte del objetivo obvio de la comunicación.

En segundo lugar, el hecho de considerar a los terceros interesados, resulta de llamar la atención, pues dedican un anexo para profundizar en el tema. En él definen qué es un tercero interesado:

“Se refiere a cualquier persona física o moral, interesada en el buen desempeño, la estabilidad y permanencia en el tiempo de la sociedad, tales como proveedores de productos y servicios, consultores, clientes, acreedores, gobierno, reguladores, empleados, funcionarios y a la comunidad que pudiera ser afectada por la sociedad” (Consejo Coordinador Empresarial, 2014:7).

El CCE toma en cuenta a los terceros interesados en virtud de que una sociedad – de tipo empresarial en la mayoría de los casos-, no funciona aisladamente de la comunidad, por lo tanto, sus relaciones involucran a otros actores además de los accionistas, y debido a que el impacto de su actuar repercute en estos terceros, consideran recomendable que se les informe sobre la manera en que actúa la organización, esperando que dicho actuar sea responsable y ético.

Con base en los principios establecidos por la Caux Round Table (CRT), en cuestión a la dirección de negocios responsables, se reconoce que las leyes y fuerzas del mercado son indispensables, pero no suficientes para lograr que los negocios

actúen de manera ética y responsable, en el sentido de equilibrar los intereses empresariales con las aspiraciones sociales, con la finalidad de asegurar bienestar para todos.

En el CMPC se precisa como “indispensable generar una buena reputación con los terceros para que sus intereses coincidan con los de la sociedad, por lo que comunicar es fundamental para dar confianza a este grupo, al tomar en consideración sus opiniones, comentarios, propuestas y expectativas” (Consejo Coordinador Empresarial, 2014:9).

En el caso de Grupo Bimbo, tiene identificados a sus grupos de interés divididos en dos rubros: internos y externos (ver figura 55). Los internos son los accionistas/socios, colaboradores y la representación de colaboradores. Los externos son organizaciones sociales, organismos empresariales y/o organismos internacionales, medios de comunicación, proveedores, sociedad, instituciones de educación superior e investigación, distribuidores, competidores, consumidores, gobierno y clientes.

Entre sus grupos de interés –como los denomina Grupo Bimbo- o terceros interesados –según el CCE-, se encuentran los consumidores, que son los de interés para este apartado, por lo tanto, en el caso de la comunicación de la misión obedece a que las empresas en general y en este caso, Grupo Bimbo en particular, son conscientes de que requieren estar legitimadas socialmente para asegurar su permanencia, de manera que la comunicación de la misión no solo ayuda en el

sentido de hacer partícipes a los consumidores en la creación de la misma lo que genera como resultado la imagen en cuanto a integridad de la empresa, sino también lo hacen para ser aceptadas o legitimadas por terceros interesados, en la comunidad o comunidades en las que opera.

**Figura 55. Grupos de interés de Grupo Bimbo**

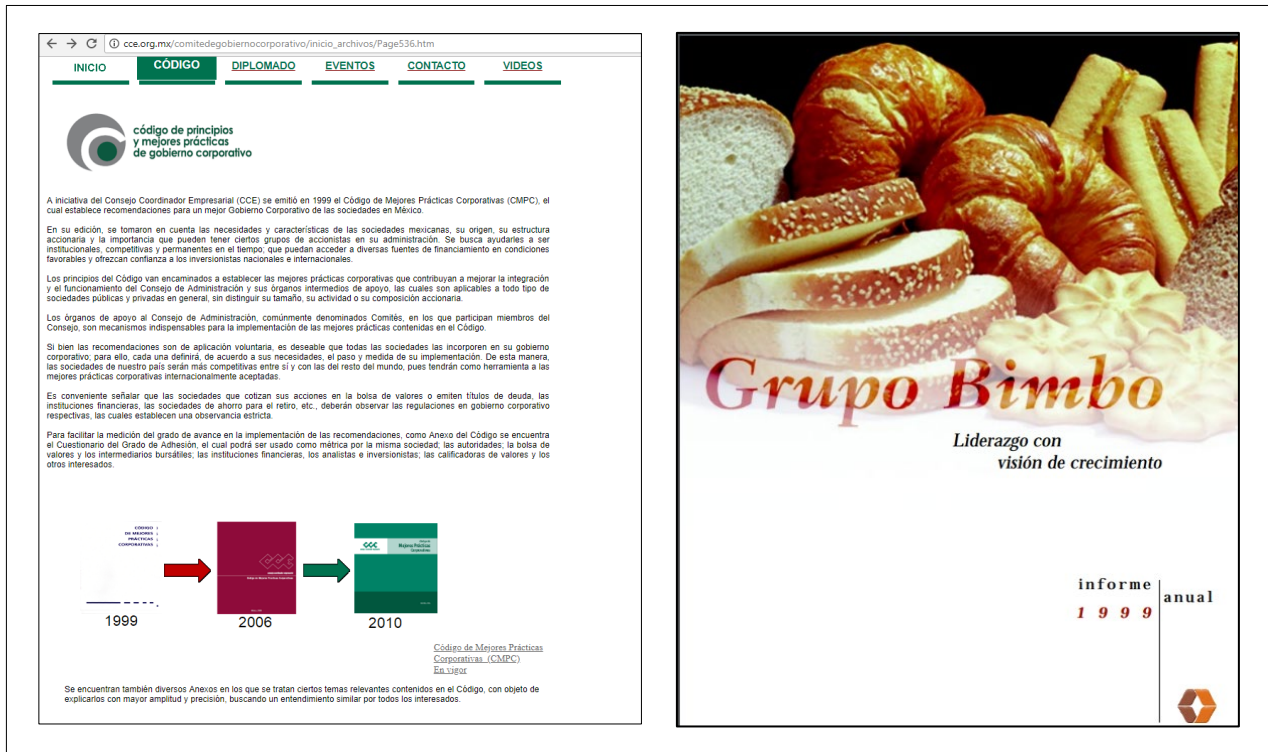


Fuente: Grupo Bimbo, 2018

Además, no es coincidencia que el año en el que el CCE emite el primer Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo, es el mismo año en el que Grupo Bimbo comenzó a publicar sus informes anuales (ver figura 56), evidentemente para acatar los principios de este código, pero también porque el Grupo, con los años que tiene permaneciendo en el mercado es consciente de la importancia de estar legitimado en la sociedad.



**Figura 56. Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo del CCE y 1er. Informe Anual publicado de Grupo Bimbo**



Fuente: CCE y Grupo Bimbo, 2018

En términos generales, el análisis genealógico de las estrategias de marketing de Grupo Bimbo se presenta en la tabla 52, en especial se aborda la representación y la historia efectiva.

**Tabla 52. Análisis genealógico de las Estrategias de Marketing de Grupo Bimbo**

Estrategias de Marketing	
Transmisión de la misión a consumidores	
Representación	Historia efectiva
Diseñaron una <b>misión</b> dirigida a sus grupos de interés, la cual es diferente a la que utilizan de manera interna para sus empleados o colaboradores.	La información que suministra Grupo Bimbo a través de sus diferentes medios de comunicación, es aquella que favorece la construcción de una historia positiva alrededor de su misión y por lo tanto del Grupo. Excluye la información negativa.

<p><b>Historia</b> respaldada con su personaje del Osito Bimbo, el cual es la imagen de la compañía desde sus inicios, es decir, desde el año 1945.</p>	<p>La información compartida no solo tiene motivos de otorgarle soberanía al consumidor sino de cumplir con los requisitos del Consejo Coordinador Empresarial (CCE) para las empresas que cotizan en bolsa.</p>
<p><b>Soberanía de los consumidores.</b> Bimbo les concede poder a sus consumidores para que vayan construyendo la historia de la marca a través de Facebook.</p>	<p>En el Código de Mejores Prácticas Corporativas del CCE se establece que es indispensable generar una buena reputación con los terceros.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2018.

#### 5.4.5. Aplicación del marketing 3.0

Las empresas pueden realizar alguna(s) de las tres acciones de marketing 3.0 que determinan Kotler et al (2010): (1) provocar una transformación sociocultural; (2) fomentar la creación de empresas en los mercados emergentes; y (3) la lucha por la sostenibilidad medioambiental.

De estas acciones, se considera que Grupo Bimbo se han enfocado principalmente por la primera y la tercera: provocar una transformación sociocultural y la sostenibilidad medioambiental.

##### 5.4.5.1. Aplicación del marketing 3.0: Representación

En la página web de Grupo Bimbo (ver figura 57), como parte de la información de presentación, aparece el apartado de *Sustentabilidad*, en el que hacen referencia a su propósito: *Alimentamos un mundo mejor* indicando que lo hacen:

“**Con un camino sustentable**, generando desarrollo económico, bienestar en las comunidades y cuidando el medio ambiente.

**Con opciones para todos**, desarrollando productos de calidad superior que alimentan y deleitan, así como promoviendo estilos de vida saludable.

**Más humano**, valorando a las personas, su potencial, talento y virtudes” (Grupo Bimbo, 2018).

El Grupo argumenta que se encuentra comprometido a:

“trabajar en un camino sustentable por un mundo mejor, al generar desarrollo económico en 32 países en cuatro continentes, al mejorar la calidad de vida en las comunidades donde estamos presentes siendo un buen vecino y al invertir en tecnología e innovación para reducir nuestra huella ambiental” (Grupo Bimbo, 2018).

**Figura 57. Aplicación del marketing 3.0 en Grupo Bimbo**



Fuente: Grupo Bimbo, 2018

De aquí es posible identificar que el Grupo aplica el marketing 3.0 enfocándose en la transformación sociocultural al promover estilos de vida saludable, y en la sustentabilidad al buscar disminuir su huella ambiental a través de la innovación y el desarrollo tecnológico.

En cuanto a la transformación sociocultural, pretenden promover estilos de vida saludable en tanto que uno de los principales problemas de salud de nuestro país y de la mayoría de los países del mundo, es la mala alimentación y las repercusiones que esta conlleva, como las Enfermedades No Transmisibles. Para ello, Grupo Bimbo, genera una estrategia integral de sustentabilidad sobre salud y bienestar. Indican que sus iniciativas se enmarcan en cuatro pilares a saber: bienestar, planeta, comunidad y colaboradores. La promoción de estilos de vida saludable forma parte del pilar *bienestar*.

El Grupo entiende a la sustentabilidad como la creación de valor para sus grupos de interés y dejar algo mejor a las futuras generaciones, para ellos, se trata de una manera de trabajar con procesos que consideren el cuidado de elementos económicos, sociales y ambientales, en congruencia con su estrategia de negocio y su visión empresarial.

Las acciones que desarrolla el Grupo para dar atención al pilar bienestar, se fortalecen en una iniciativa estratégica que tiene la finalidad de estimular el cumplimiento de los objetivos que asumieron en el año 2004 ante la Organización Mundial de la Salud, entre los cuales se encuentran: (1) mejorar el perfil nutrimental

del portafolio actual de productos; (2) desarrollo de nuevos productos; (3) implementación de un etiquetado simple; (4) publicidad responsable para niños; (5) promoción de estilos de vida saludable y fomento de la actividad física. En general, con estas acciones pretenden fortalecer el conocimiento tanto de los consumidores como de la sociedad en general, sobre adoptar dietas adecuadas y estilos de vida saludables (Grupo Bimbo, 2017).

A través de este pilar, integran fundamentos de salud y bienestar, destacando la importancia de contribuir a desarrollar tanto herramientas como acciones para ayudar a mejorar la calidad de vida de sus colaboradores y consumidores. Para ello, tienen definido su propia misión, visión y principios como puede verse en la tabla 53.

**Tabla 53. Misión, visión y principios del Pilar Bienestar**

<b>Pilar Bienestar</b>		
<b>Misión</b>	<b>Visión</b>	<b>Principios</b>
Ofrecer a nuestros consumidores una amplia variedad de productos que puedan formar parte de dietas correctas, así como promover estilos de vida saludables y la práctica de actividad física, a través de estrategias de marca y acciones medibles.	Ser una empresa de alimentos líder en salud y bienestar a nivel mundial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apego a las mejores prácticas en los países donde operamos.</li> <li>• Cumplimiento estricto de la regulación local en aquellos países donde elaboramos y comercializamos productos.</li> <li>• Estándares de calidad basados en recomendaciones internacionales con sustento en evidencia científica.</li> </ul>

Fuente: Grupo Bimbo, 2017

El compromiso de Grupo Bimbo con la nutrición, salud y bienestar, inició en el año 2005, cuando presentaron ante la opinión pública su programa interno llamado

Comprometidos con tu salud, en el que se establecieron diversas acciones encaminadas a mejorar su portafolio de productos y con la promoción de la actividad física entre los consumidores y colaboradores.

Posteriormente, en el año 2008, alinearon su programa interno a la Estrategia Mundial sobre Régimen Alimentario, Actividad Física y Salud de la Organización Mundial de la Salud, para lo que establecieron cinco plataformas con acciones y metas a mediano y largo plazo (ver tabla 54); con la finalidad de contribuir en la reducción del riesgo de enfermedades crónicas no transmisibles.

**Tabla 54. Cinco plataformas del Pilar Bienestar**

<b>Cinco plataformas del Pilar Bienestar</b>		
<b>No.</b>	<b>Plataforma</b>	<b>Descripción</b>
1.	Productos	Calidad nutrimental del portafolio de productos.
2.	Información nutrimental	Información clara y de fácil acceso para los consumidores.
3.	Marketing responsable	Publicidad responsable enfocada principalmente a público infantil.
4.	Promoción de estilos de vida saludable	Fomento de práctica de actividad física y estilos de vida saludables entre los consumidores y colaboradores.
5.	Alianzas e investigaciones	Alianzas estratégicas.

Fuente: Grupo Bimbo, 2017

En la primera plataforma: Productos, el Grupo indica que está comprometido a ofrecer producto que satisfagan las necesidades de los consumidores y que cumplan con las recomendaciones que emiten organismos internacionales sobre las dietas correctas. En este sentido, consideran las recomendaciones de la OMS y la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO),

en cuanto a la ingesta moderada de grasas saturadas, azúcar y sodio, y un estilo de vida activo.

Para desarrollar mejores perfiles nutrimentales de sus productos han agrupado sus acciones en cuatro elementos a saber: (1) mejorar el portafolio actual; (2) incrementar su oferta de nuevos productos con perfiles nutrimentales que se ajusten a las nuevas tendencias de alimentación y preferencia de sus consumidores; (3) control de porciones; (4) desarrollar productos que ayuden a cubrir deficiencias nutrimentales y (5) acercar su oferta de productos con mejoras nutrimentales a todos sus consumidores.

Con el objetivo de mejorar el actual portafolio, trabajan en reducir las grasas saturadas, ácidos grasos trans, sodio y azúcares totales; y en adicionar nutrimentos e ingredientes como fibra, granos enteros, proteína, entre otros.

Desarrollaron una herramienta interna con un Sistema de Perfilado Nutricional (SPN), para incrementar su oferta de productos con perfiles nutrimentales ajustados a las nuevas tendencias de alimentación y preferencia de sus consumidores, diseñada con base en recomendaciones de organismos internacionales.

Esta herramienta sirve para evaluar el perfil nutricional de sus productos de acuerdo con tres principios: (a) de acuerdo con la asignación de puntos bases según el contenido de diversos nutrimentos como fibra, proteína, vitaminas, minerales; también grasas, grasas saturadas, ácidos grasos trans, azúcares totales y sodio.

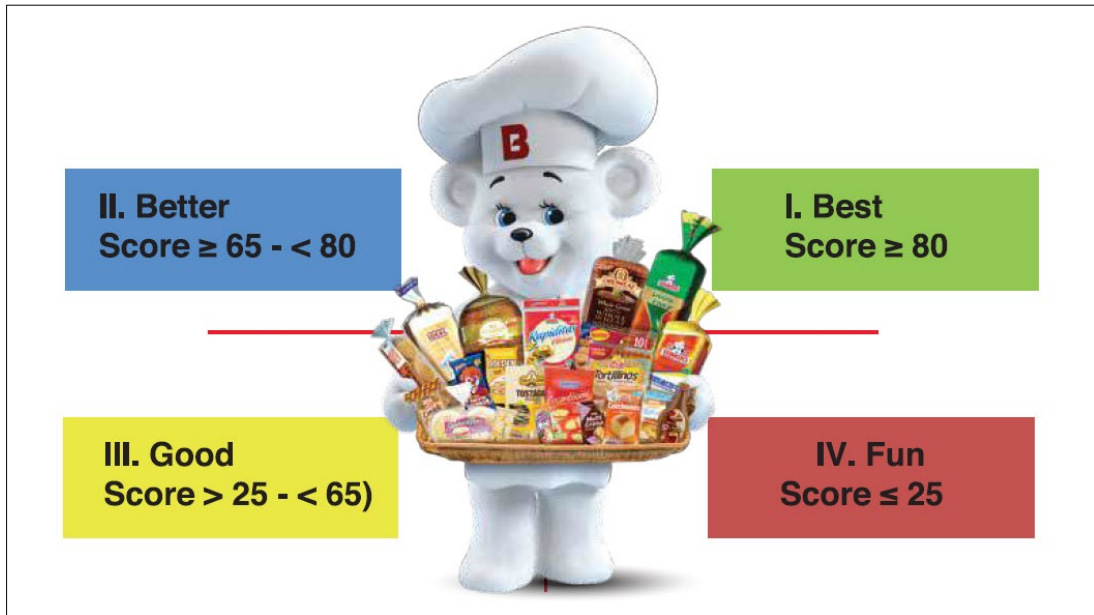
Un perfil equilibrado puede obtener una calificación de 100 puntos. (b) Determinan niveles máximos de algunos nutrimentos como son las grasas, grasas saturadas, ácidos grasos trans, colesterol y sodio.

En caso de que los valores excedan los máximos, no permitirá la suma de puntos por el contenido de elementos positivos, con la finalidad de desarrollar productos con un balance apropiado, previniendo compensar un producto con la adición de nutrimentos o elementos positivos. (c) Consideran la adición de ingredientes funcionales, preparados de frutas y verduras, granos enteros, fibra, leche, entre otros elementos positivos, además de la eliminación de sustitutos aditivos por componentes naturales y el control de porciones.

El SPN se conforma por cuatro categorías de productos para evaluar su perfil nutrimental (ver figura 58), considerando una escala del 0 al 100: (1) best, que es el estándar nutrimental más alto de la categoría de productos; (2) better, son productos con buena calidad y que forman parte de la oferta saludable del Grupo; (3) good, productos que necesitan mejoras en su perfil nutrimental; y (4) fun, que son los productos con más baja calificación, que tienen una identidad definida y enfocados a momentos de consumo específico.



**Figura 58. Sistema de Perfilado Nutricional**



Fuente: Grupo Bimbo, 2017:11.

La tercera acción en cuanto a productos, es el control de porciones, que ha consistido en el desarrollo de formatos con porciones reducidas o también llamadas minis, con las que, según el Grupo, contribuyen a regular el consumo de productos. En muchos de los casos, el tamaño de estas porciones no excede las 100 kcal. Grupo Bimbo, considera que:

“Es importante remarcar que todo alimento debe consumirse por su aporte nutricional, sin dejar a un lado que los alimentos deben disfrutarse; es por ello que buscamos a través de esta iniciativa ofrecer al consumidor variedad de opciones con menor contenido energético, manteniendo la experiencia y el disfrute de su consumo. Con esta iniciativa se empodera al consumidor para que controle su ingesta de energía y logre un mejor balance en su dieta. El alcance de esta oferta de productos invita a que el consumidor dosifique su antojo de una

forma controlada y permite a nuestras marcas ser consideradas como una opción viable de acuerdo a las tendencias de consumo, ya que una forma responsable estamos atendiendo una necesidad que implica conciencia y balance sin perder el deleite de nuestros productos” (Grupo Bimbo, 2017:11-12).

El Grupo ha identificado que uno de los productos más vendido y consumido en los países en los que tienen presencia, es el pan blanco, el cual utilizan como medio para ayudar a atender el problema de deficiencias nutricionales. La fórmula de este pan, que incluye nutrimentos como el hierro, zinc y vitamina Z, fue desarrollada con asesoría del Instituto Nacional de Ciencias Médicas y Nutrición Salvador Zubirán. En sus planes de acción consideran desarrollar productos, accesibles en costo y disponibilidad, que favorezcan la salud y nutrición de la población vulnerable.

Acercar su oferta de productos con mejoras nutrimentales a sus consumidores, ha consistido en una acción a través de la cual el Grupo dice desarrollar productos accesibles a la población vulnerable que permitan cubrir necesidades de nutrición particulares, para ello han mantenido alianzas estratégicas con instituciones gubernamentales participando de manera indirecta en los programas de desarrollo social que se desarrollan. Por ejemplo, en México, del año 2015 al 2016 vendieron productos al Departamento de Desarrollo Integral de la Familia (DIF) y al Sistema de Distribuidoras Conasupo (DICONSA) con una disminución del precio de alrededor del 30% en comparación con los precios ofrecidos en el principal canal de distribución de la empresa.

En la segunda plataforma: Información nutrimental, el Grupo manifiesta que la educación de sus consumidores es fundamental para un cambio en su estilo de vida, por ello, el etiquetado y la información nutrimental son necesarias para que los consumidores conozcan el valor nutritivo de los productos, y puedan tomar decisiones informadas en el momento de adquirir y consumir los productos de Bimbo.

Para brindar información clara y de fácil acceso siguen tres acciones: (a) política de etiquetado, incorporando en todos los productos información mínima del contenido nutrimental por porción -como contenido energético, carbohidratos, azúcares totales, grasas, proteínas, entre otros-, en apego a la normatividad de cada país en donde comercializan; esta información, dicen que se encuentra respaldada en sustento científico. (b) Etiquetado frontal, cuya finalidad es complementar la información que aparece en la parte posterior de los empaques, además de hacerla más accesible, Grupo Bimbo tiene un sistema de etiquetado caracterizado por indicar el contenido nutrimental con base en las Guías Diarias de Alimentación (GDAs) que son un referente mundial. (c) Declaraciones de propiedad nutrimental y saludable, en el que se ocupan de comunicar de forma clara y verídica los beneficios nutrimentales de sus productos, respaldados por evidencia científica robusta.

La tercera plataforma: Marketing responsable, contempla cuatro acciones, las cuales se describen a continuación. (a) Código de ética en su publicidad, el Grupo dice comprometerse en que sus campañas publicitarias sean veraces e impulsen valores éticos universales como la unidad familiar, la integridad física y emocional,

respeto por los derechos universales de los niños, entre otros. (b) Promoción de dietas correctas y estilos de vida saludable, por lo que el Grupo hace publicidad generando y reforzando la imagen de sus productos considerando el orden siguiente: hogar, niños, nutrición, limpieza y salud.

Considerando además que sus productos son mostrados en un contexto en el que su consumo suceda como parte de una dieta correcta, evitando la excesiva ingesta de los mismos, sin asociarlos con status o éxito, ni como sustitutos de alimentos. (c) Publicidad dirigida a niños menores de 12 años, para lo que asume diversos compromisos entre los que se encuentra la adopción de Pledges<sup>50</sup>, en las que la publicidad se encuentre relacionada con perfiles nutrimentales basados en evidencia científica y avalados por organismos internacionales. (d) Pledge Grupo Bimbo, sus mensajes publicitarios deben fomentar la práctica frecuente de actividad física, los productos deben publicitarse en un contexto de estilos de vida saludables y solo se realizan campañas publicitarias para productos que sean opciones diarias saludables, de acuerdo con perfiles nutrimentales acordes con estándares mundiales; en cuanto a su alcance en medios, están comprometidos a no realizar campañas publicitarias y no incorporar a los productos en programas o contenidos editoriales, no hacer publicidad en las escuelas primarias para los productos que no cumplen con el inciso c. En general, lo que sí se permiten es hacer comunicación en empaques y puntos de ventas, promociones en empaques, puntos de venta o medios no dirigidos fundamentalmente a menores de 12 años de edad, puede

---

<sup>50</sup> Su traducción al español: promesas. PLEDGE es una regulación sobre publicidad responsable para niños,

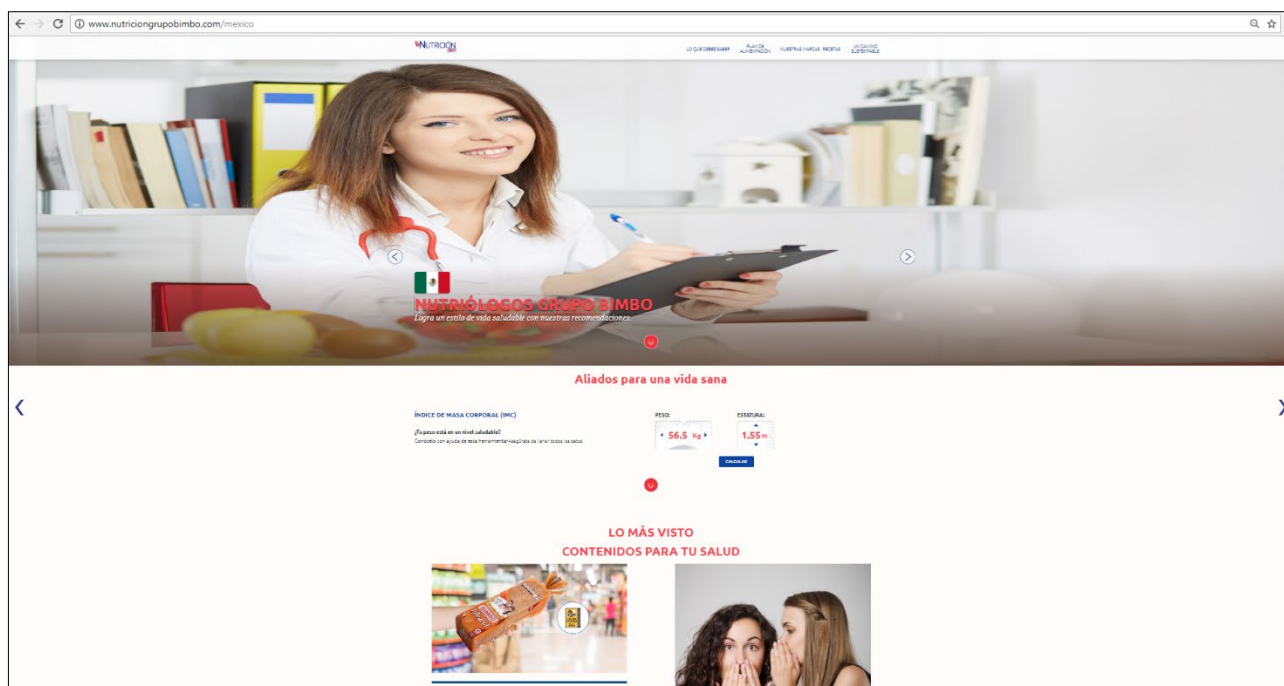
utilizar sus propios personajes y relacionarlos con temas estacionales o de temporalidades.

La cuarta plataforma: Promoción de estilos de vida saludables. El Grupo considera que para obtener una vida saludable se requiere de una alimentación correcta y la práctica de actividad física de manera regular, por lo que realizan las siguientes acciones. (a) Promoción de actividad física y estilos de vida saludable, para ello han desarrollado algunas herramientas –como al cálculo de índice de masa corporal- a las que pueden tener acceso tanto los consumidores o cualquier integrante de la sociedad a través de la página web, un ejemplo de esto es lo contenido en [www.nutriciongrupobimbo.com](http://www.nutriciongrupobimbo.com) (ver figura 59), que es la plataforma para comunicar sobre temas de salud, nutrición, y se comparten recetas, planes de alimentación e incluso brindan asesoría nutricional, también existen diferentes links a páginas de apoyo como discover your body mass index, get active, entre otras. El Grupo además, organiza actividades relacionadas con la actividad física y los estilos de vida saludable, como el evento deportivo Global Energy Race o el Futbolito Bimbo, también patrocina diferentes eventos de esta índole.

(b) Promoción de consumo de todos los grupos de alimentos, a través de la difusión de materiales impresos y electrónicos de recetas, planes de alimentación, artículos científicos; se enfocan primordialmente en mejorar la percepción saludable del consumo del pan y los cereales; certifican los comedores de Grupo Bimbo, participan en congresos y exposiciones de salud y nutrición. (c) Promoción de estilos de vida saludable y actividad física con nuestros colaboradores, mediante la

implementación del Modelo enfocado en cuatro pilares para fortalecer su capacidad en la auto gestión de estilos de vida saludable: (i) alimentación correcta, que incluye orientación alimentaria para los colaboradores y sus familias, ofrecer menús saludables en los comedores y realización de concursos. (ii) activación física, para lo que hay instalaciones que facilitan la práctica de la activación física. (iii) Salud, en la que se realizan campañas de prevención de enfermedades, monitoreo y seguimiento de factores higiénicos y se lleva a cabo un programa de ergonomía. (iv) Balance de vida, en el que se promueven campañas de salud emocional y prevención de adicciones y se implementan estrategias para lograr un equilibrio entre la vida personal y la laboral.

**Figura 59. Captura de pantalla del sitio [www.nutricionbimbo.com](http://www.nutricionbimbo.com)**



Fuente: Grupo Bimbo, 2018

La quinta plataforma: Alianzas e investigación. Las alianzas las establecen para influir de manera eficaz en la mejora de la calidad de vida de las personas y de los perfiles nutrimentales de sus productos, por lo que establecen alianzas con los gobiernos, organizaciones no gubernamentales, líderes de opinión e instituciones académicas y de investigación, como el CIMMYT (Centro de Investigación Mundial de Mejoramiento del Maíz y el Trigo), Whole Grains Council, Internacional Food and Beverage Alliance (IFBA), The Consumer Goods Forum (TCGF), ConMéxico, entre otros.

Por otro lado, en lo que respecta a la aplicación del marketing que realiza Grupo Bimbo en cuanto a sustentabilidad ya se han descrito anteriormente, en el apartado de responsabilidad social empresarial, en el que se indica que ésta consta de cuatro rubros, uno de los cuales es el cuidado y preservación del medio ambiente, dentro del cual Grupo Bimbo implementa acciones de manera activa y como parte de las actividades principales de su negocio.

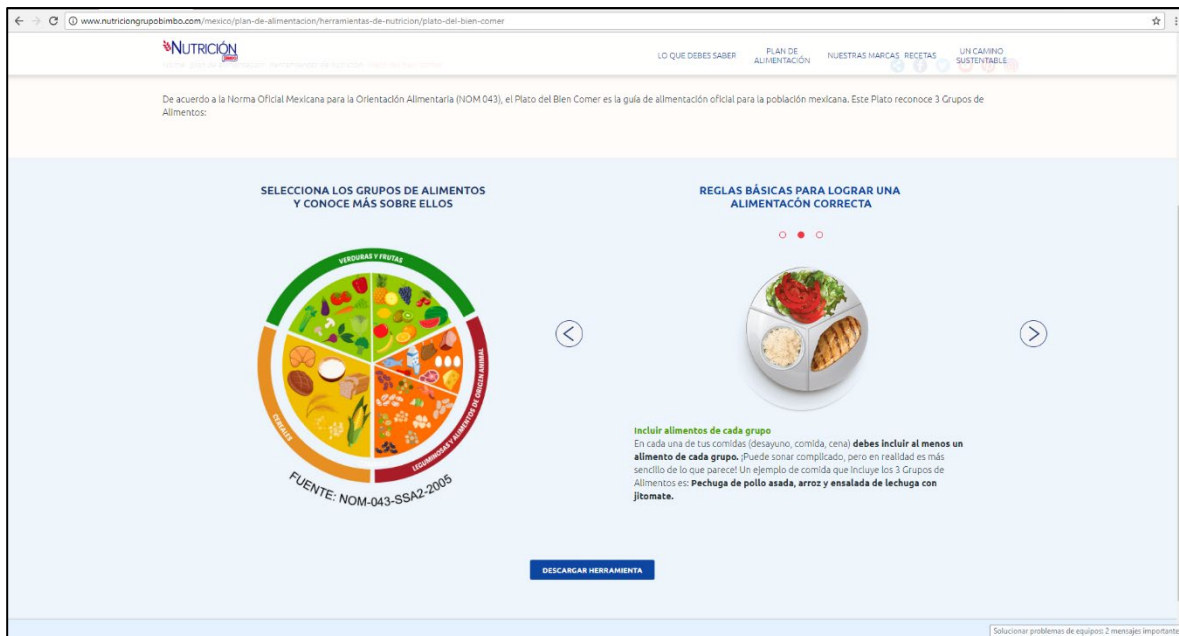
#### **5.4.5.2. Aplicación del marketing 3.0: Historia efectiva**

Si bien a través de la estrategia de nutrición y bienestar de Grupo, es posible identificar que realizan una importante cantidad de acciones orientadas a influir positivamente en la nutrición, salud y bienestar tanto de sus consumidores como de sus colaboradores, e incluso de la sociedad en general que esté interesada en el tema y desee acceder a su plataforma de comunicación [www.nutriciongrupobimbo.com](http://www.nutriciongrupobimbo.com), donde puede encontrar información y herramientas sobre el tema, también es cierto que todas estas acciones, en particular las relativas

a la nutrición, están basadas en el Plato del Bien –o el Buen- Comer emitida por la Norma Oficial Mexicana para la Orientación Alimentaria (NOM 043) (ver figura 60), mismo que utiliza la Secretaria de Salud de nuestro país.

**Figura 60. Captura de pantalla del sitio [www.nutricionbimbo.com](http://www.nutricionbimbo.com): El plato del Bien Comer**

Fuente: Grupo Bimbo, 2018



El Plato del Buen Comer está conformado por tres grupos de alimentos: (a) verduras y frutas, (b) cereales y (c) leguminosas y productos de origen animal. Según la Secretaria de Salud (2012), cada comida debe contener por lo menos un alimento de cada grupo y de acuerdo con su representación gráfica, significa que por ejemplo los alimentos de origen animal y las leguminosas que aportan proteínas deben consumirse en igual proporción que los cereales que brindan carbohidratos.



Sin embargo, hay posturas, como la del Dr. Erick Estrada Lugo<sup>51</sup>, que sostienen que este Plato del Buen Comer desde su implementación en el año 2006 no ha dado los resultados esperados, pues no se trata de una alimentación balanceada, en su lugar ha provocado problemas de salud como la obesidad tanto en niños como en adultos, pues “disminuye la capacidad de memoria, aumenta el insomnio, la agresividad, la ansiedad, la depresión y en suma: estos factores se traducen en un bajo rendimiento escolar” (Noticiero de la Salud, 2014).

De acuerdo con el Dr. Estrada, el plato del buen comer no propicia una sana alimentación ni repercute favorablemente en la salud. Le realizaron una entrevista en la que lo cuestionan sobre las medidas que se deben adoptar para solucionar los grandes problemas de salud en la población mundial, sobre todo las enfermedades no transmisibles, a lo que respondió lo siguiente:

“La mejor medida que puede adoptar el gobierno para mejorar la salud del pueblo mexicano consiste en adoptar como norma oficial de la alimentación la propuesta de la pirámide de la salud del Instituto Nacional de la Nutrición [ver figura 61], la cual propone que los humanos debemos de comer una dieta 90% vegetariana y 10% de origen animal, a base de pescado, clara de huevo y suero de leche, y eliminar de la dieta las grasas de origen animal, así como las grasas vegetales industriales y los alimentos procesados (embutidos), y así

---

<sup>51</sup> Profesor-Investigador en Fitotecnia de la Universidad Autónoma de Chapingo, quien promueve que respecto a la salud, “los medicamentos no son la clave de los tratamientos, sino que la clave de los tratamientos son un cambio en el estilo de vida, un cambio en la alimentación” (MundodeHoy.com, 2013).

sustituir “El plato del buen comer” de la actual norma de la alimentación, pues por primera vez, en la historia de nuestro país, el Instituto de la Nutrición no firmó esta norma”.

Considero fundamental hacer estos cambios, ya que sin duda los alimentos son los principales factores de riesgo para el desarrollo de las principales causas de muerte en el mundo y en México y “El plato del buen comer” promueve esos alimentos que enferman a la sociedad, pues es la misma recomendación de la pirámide de los años 40 de "aliméntate bien, come carne, leche y huevo", sólo que en plato se agregan las latas, los cereales de caja y los quesos añejos, además de los panes de harina refinada”.

Esta pirámide está conformada por cuatro grupos: (I) verduras y frutas; (II) granos y sus derivados; (III) alimentos animales; (IV) grasas y azúcares, de las cuales el grupo I se encuentra en la base y el IV en lo más alto de la pirámide, representando la proporción en la que deben consumirse. Además, la pirámide está marcada de izquierda a derecha por tres colores: verde, amarillo y rojo, a manera de semáforo, indicando que los alimentos señalados en verde deben consumirse en abundante cantidad, lo amarillo en poca cantidad y lo rojo lo menos posible.

Figura 61. Pirámide de la salud del Instituto Nacional de la Nutrición



Fuente: Instituto de Investigación de Medicina Alternativa Othli, 2018

La diferencia entre el Plato del Bien Comer y la Pirámide de la Salud, es que el primero promueve el consumo en partes iguales de los tres grupos alimenticios que lo conforman: (I) verduras y frutas, (II) cereales y (III) leguminosas y alimentos de origen animal; mientras que la segunda, propone una alimentación 90% vegetariana

y 10% de origen animal, en la que predominen los alimentos no procesados y que considera una escala, tipo semáforo, de aquellos que deben consumirse de manera abundante y los que deben consumirse lo menos posible.

El grupo II, de la Pirámide de la Salud, correspondiente a los granos y sus derivados, se encuentran los cereales como arroz, harina de avena, maíz y trigo, entre otros. Este grupo es el de interés para la presente investigación, pues los productos que produce Grupo Bimbo, en especial el pan de caja está elaborado con harina de trigo, por lo que se ubican en este grupo, sin embargo, en la franja roja, es decir, los que se sugiere consumir lo menos posible, a diferencia de lo que gráficamente indica el plato del buen comer, en el que aparece incluso una imagen del pan de caja, lo que a su vez aprovecha Grupo Bimbo para indicar en su herramienta que sirve como sugerencia para seleccionar los alimentos que conforman este plato, al incluirlo en la lista de alimentos propuestos, además de promover el consumo de sándwiches, por su puesto elaborados con pan de caja, el principal producto de Bimbo, como puede observarse en la figura 62.

Cabe destacar que hacen referencia a que estas recomendaciones y el Plato del Buen Comer está respaldado en la Norma Mexicana NOM 043-SSA2-2005, es decir, el mensaje que buscan emitir es que lo hacen en apego a la normatividad, a lo legal o reglamentario.

Figura 62. El plato del Bien Comer: Guía de alimentación

**NUTRICIÓN** | **PLATO DEL BIEN COMER**  
Utilízalo como guía de alimentación. [www.nutriciongrupobimbo.com](http://www.nutriciongrupobimbo.com)

De acuerdo a la Norma Oficial Mexicana para la Orientación Alimentaria (NOM 043), el **Plato del Bien Comer es la guía de alimentación oficial para la población mexicana**. Este Plato reconoce 3 Grupos de Alimentos:

**Grupo 1 Verduras y Frutas**

**Como:** manzana, naranja, plátano, ciruela, apio, brócoli, zanahoria.

Es muy importante que en tu alimentación incluyas por lo menos 5 porciones de verduras y frutas al día. Para lograr esta meta, echa a volar tu imaginación: aprovecha las verduras y frutas de temporada e inclúyelas en diferentes preparaciones. **Una gran idea es consumirlas como colaciones a media mañana y a media tarde**, así como seleccionarlas en vez de otro postre, ¡inténtalo!

**Grupo 2 Cereales**

**Como:** Pan Bimbo, tortilla, galletas, pasta, arroz, elote y papa.

Los cereales son muy importantes porque **representan la principal fuente de energía del cuerpo** para que pueda realizar todas sus actividades. Además, **aportan vitaminas y minerales y si se consumen integrales o con granos enteros, son buena fuente de fibra**.

Para obtener todos los beneficios de este grupo de alimentos, **es recomendable que lo combines con leguminosas**; por ejemplo, puedes seleccionar una rebanada de Pan Bimbo y comerlo junto con un plato de lentejas, o puedes elegir una tortilla y acompañarla de frijoles.

**NUTRICIÓN** | **PLATO DEL BIEN COMER**  
Utilízalo como guía de alimentación. [www.nutriciongrupobimbo.com](http://www.nutriciongrupobimbo.com)

**REGLAS BÁSICAS PARA LOGRAR UNA ALIMENTACIÓN CORRECTA**

**1. Incluir alimentos de cada grupo**

En cada una de tus comidas (desayuno, comida, cena) **debes incluir al menos un alimento de cada grupo**. ¡Puede sonar complicado, pero en realidad es más sencillo de lo que parece!  
Un ejemplo de comida que incluye los 3 Grupos de Alimentos es: **Pechuga de pollo asada, arroz y ensalada de lechuga con jitomate**.

**2. Elige alimentos diferentes**

Dentro del mismo grupo, debes intentar seleccionar alimentos diferentes, es decir, **no siempre tienes que comer la misma ensalada de lechuga y jitomate, y seleccionar la misma fruta**. Por ejemplo, si desayunaste unas **quesadillas con tortilla**, a la hora de la comida puedes comer arroz o pasta, y en la cena un **sándwich (pan)**, que todos pertenecen al grupo de cereales.

**3. Selecciona porciones adecuadas**

Muchas veces el problema de nuestra alimentación no radica en lo que consumimos, sino en la cantidad. Por ello te recomendamos que siempre vigiles el tamaño de porción que comes. Recuerda que **lo importante para tener una buena alimentación no sólo es el tipo de alimentos que consumes, sino también las cantidades que consumes de ellos**.

FUENTE: NOM-043-SSA2-2005

Fuente: Grupo Bimbo, 2018

Otro elemento importante a destacar, es que las acciones que realizan para promover la nutrición, salud y bienestar entre los consumidores y sus colaboradores, están basadas en el consumo del pan de caja, que es sólo uno de los tantos productos que produce y comercializa, de tal manera que los pastelitos empacados de manera individual como los de Marinela y Tía Rosa y las botanas de Barcel, no forman parte de esta promoción, aun cuando la propia empresa indica que no hay alimentos malos, sino dietas saludables o correctas, que deben consumirse

alimentos de todos los grupos de alimentos de acuerdo con el Plato del Bien Comer. Además, consideran que para tener una buena salud es necesario, además de una adecuada alimentación, realizar actividad física, de acuerdo con lo declarado por la Organización Mundial de la Salud, por ello en sus campañas publicitarias hacen énfasis en este punto.

Volviendo a los productos Marinela y Tía Rosa, podría pensarse que no son la base de la estrategia de nutrición en tanto que la propia Secretaría de Salud (2012:16), recomienda en su guía de orientación alimentaria “evitar el consumo de refrescos, pastelillos, chocolates o frituras que vienen en bolsita, ya que además de ser muy caros no nutren”.

Reflexionando sobre la estrategia de nutrición y sobre uno de los puntos fundamentales ya sea del plato del bien comer o la pirámide de la salud, es el consumo equilibrado de una variedad de grupos de alimentos, pero hay algo a tener en cuenta que es la disponibilidad de estos productos. Es decir, se pueden encontrar fácilmente casi en cualquier lugar, están disponibles en tienditas de la esquina, en farmacias, en tiendas de conveniencia, por supuesto en los supermercados, en los mismos mercados, lo que hace que sean productos potencialmente consumibles en cualquier momento.

Por el ritmo de vida acelerado que vivimos en las ciudades, la mayoría de la población hemos experimentado situaciones, en muchas ocasiones, de tener la necesidad de comer algún alimento que sea accesible en cuanto a disponibilidad y

facilidad para consumirse, y debido a que en nuestro entorno hay una gran cantidad de puntos de venta en donde estos se encuentran disponibles, son una alternativa para saciar de inmediato una necesidad básica, calmar el hambre. En esos momentos, no pensamos si estos productos deben o no formar parte de nuestra alimentación, solo buscamos solventar la necesidad de consumir algún alimento, nutritivo o no. Inclusive en nuestro país, existe de manera popular la idea de que el desayuno o comida de los estudiantes –en particular los universitarios-, consiste en un gansito –Marinela- y un refresco.

En suma, la idea es que, aunque Grupo Bimbo promueva estilos de vida saludables, a través de concientizar a sus consumidores y colaboradores sobre el consumo de los alimentos saludables, en realidad la mayoría de los productos que fabrican no lo son, pero se encuentran disponibles prácticamente en cualquier lugar y son una opción alimenticia –no nutritiva- en diversas situaciones, para saciar un antojo, hambre o también como parte de una dieta que algunas personas pueden considerar saludable. No solo se encuentran disponibles en los puntos de venta, sino que además a través de las campañas publicitarias constantes todos sabemos de su existencia, por lo tanto, forman parte de las opciones de un consumidor o cliente en el momento de decisión de compra.

En términos generales, el análisis genealógico de la aplicación del marketing de Grupo Bimbo se presenta en la tabla 55, en especial se aborda la representación y la historia efectiva.

**Tabla 55. Análisis genealógico de la Aplicación del Marketing de Grupo Bimbo**

<b>Aplicación del Marketing 3.0 en Grupo Bimbo</b>			
De las acciones del marketing 3.0 que determina Kotler, Grupo Bimbo se ha enfocado en: Provocar una transformación sociocultural y la sostenibilidad medioambiental: Alimentamos a un mundo mejor.			
<b>Representación</b>		<b>Historia efectiva</b>	
Sustentabilidad Grupo Bimbo se enfoca en:		Las acciones para procurar estilos de vida saludables incluyen como referencia el Plato del Buen Comer.	El pilar de Bienestar de Grupo Bimbo se basa fundamentalmente en el pan de caja.
La <b>transformación sociocultural</b> al promover estilos de vida saludables	La <b>sustentabilidad</b> al buscar disminuir su huella ambiental a través de la innovación y desarrollo tecnológico.		
<b>Pilar Bienestar:</b> Adoptar dietas adecuadas y estilos de vida saludables tanto para los consumidores como de la sociedad en general.	Compromiso con la Organización Mundial de la Salud (2004) para (1) mejorar el perfil nutrimental del portafolio actual de productos; (2) desarrollo de nuevos productos; (3) implementación de un etiquetado simple; (4) publicidad responsable para niños; (5) promoción de estilos de vida saludable y fomento de la actividad física.	Existen posturas, como la del Dr. Erick Estrada Lugo, que sostienen que este Plato del Buen Comer desde su implementación en el año 2006 no ha dado los resultados esperados, pues no se trata de una alimentación balanceada, en su lugar ha provocado problemas de salud como la obesidad tanto en niños como en adultos (Noticiero de la Salud, 2014).	Una buena parte de los otros productos, forman parte de los que la Secretaria de Salud recomienda evitar su consumo.
		Se propone adoptar como norma oficial de la alimentación, la pirámide de la salud del Instituto Nacional de la Nutrición.	Es difícil evitar el consumo de estos productos ya que se encuentran disponibles y accesibles en casi cualquier lugar y por la practicidad representan una alternativa para saciar de inmediato una necesidad básica: el hambre.

Fuente: Elaboración propia, 2018

#### 5.4.6. Mandamientos del marketing 3.0

Kotler et al (2010) definieron 10 mandamientos del marketing 3.0, con los cuales pretenden hacer notar o resaltar la manera en cómo las empresas implementan las prácticas de esta disciplina, tomando en cuenta que su característica principal es la



de estar orientado hacia los valores. De tal manera que, en este apartado se describe la representación de dichos mandamientos y su historia efectiva.

#### **5.4.6.1. Mandamientos del marketing 3.0: Representación**

El primer mandamiento hace referencia a “*Ama a tus clientes y respeta a tus competidores*”, en el cual para la primera parte de la frase las empresas deben establecer un vínculo emocional y con el alma de sus consumidores para que estos las consideren como una opción en el momento de llevar a cabo la decisión de compra. En la segunda parte, se trata de crear competencia a través de la transferencia tecnológica vertical u horizontal para generar crecimiento de un mercado en específico.

En el caso de Grupo Bimbo, referente a “*Ama a tus clientes*”, desde un inicio comprendieron que, a través de las imágenes, en tanto elementos simbólicos, es posible crear una imagen de marca y por tanto crear un vínculo emocional con los consumidores, como lo han hecho con el osito Bimbo, personaje icónico y completamente representativo de la empresa, el cual busca transmitir ternura, limpieza, en tanto cachorro de oso con un gorro de chef y un delantal que dice “con el cariño de siempre”. De manera complementaria, la conexión que establecen con el alma de sus consumidores lo hacen a través de su nuevo slogan “Alimentamos un mundo mejor”, a través de manifestar su preocupación por temas de interés social o valores.

En cuanto a “*Respetar a tus competidores*”, para Grupo Bimbo, aunque tienen más de 100 marcas de productos, al menos en México, se puede decir que son pocos sus competidores, especialmente en su producto principal, el pan de caja. Además, no se cuenta con información respecto a si realizan transferencia tecnológica horizontal o vertical a sus competidores para crear crecimiento en el mercado. Aunque se puede inferir que no lo hacen debido a los pocos competidores con los que cuentan. Cabe señalar, que, en cuestión de botanas, su principal competidor y líder del mercado es Sabritas, por lo que se puede suponer que tampoco con ellos realizan transferencia tecnológica.

El segundo mandamiento indica “*Sensibilízate ante el cambio y muéstrate dispuesto a la transformación*”, para esto Grupo Bimbo sostiene que está pendiente de las tendencias, en su Informe Anual de 2015:12, dicen “creemos que las siguientes tendencias, la capacidad de anticiparse y adaptarse a ellas, junto con los factores de crecimiento..., delinearán nuestra industria en los próximos años”. Atendiendo a la anticipación de las tendencias, algunas de sus acciones son: elaboración de fórmulas especializadas que contienen bajas cantidades de azúcar y altas en fibra integral; etiquetas limpias, es decir, con información clara para los consumidores; producción de productos locales, frescos y artesanales, entre otros.

El tercer mandamiento: “*Cuida tu nombre y sé claro respecto a quién eres*”, Grupo Bimbo procura ser muy cuidadoso en el manejo de su marca, en toda la información que hasta el momento se ha analizado es posible ver que tratan de mostrar que son éticos, que sus actividades se rigen por la normatividad de los países en donde

operan, que buscan hacer productos nutritivos y que estén al alcance de todos, en todas las formas que les es posible promueven una imagen de pulcritud, rectitud y preocupación por sus consumidores, sus colaboradores, la sociedad y otros grupos de interés.

El cuarto mandamiento: *“Los clientes son diferentes; dirígete primero a aquellos a los que más puedas beneficiar”*, debido a que Grupo Bimbo produce y distribuye más de 100 marcas, tiene la capacidad para atender a diversos segmentos de mercado, de hecho, la empresa manifiesta que busca tener acceso a las personas de todos los niveles socio culturales.

El quinto mandamiento: *“Ofrece siempre un buen envase a un precio justo”*, aunque no solo tiene que ver con el envase sino en general se sugiere *“Fijar precios justos que reflejen tu calidad”*, dado que Grupo Bimbo en muchos de los casos esta empresa es la líder en el mercado y por tanto referente en el establecimiento de precios. El precio promedio de su pan blanco en presentación grande (680 grs.) es de alrededor de \$32.00 al 26 de marzo de 2018.

El sexto mandamiento: *“Muéstrate siempre localizable y lleva la buena nueva”*. En este caso, debido a su red de distribución, Grupo Bimbo es fácilmente localizable, sus productos se encuentran disponibles en la mayoría de los puntos de venta al detalle, prácticamente no hay tienda en donde no existan sus productos. Cuentan con medios de comunicación con los cuales establecen contacto no solo con los consumidores sino también con sus grupos de interés, como son las redes sociales,

por ejemplo, Facebook en donde activamente informan a su público objetivo sobre las acciones que está llevando a cabo el grupo.

Séptimo mandamiento: *“Consigue clientes, consévalos y haz que crezcan”*, para ello, Grupo Bimbo realiza constantemente estudios de mercado para comprender a sus consumidores y clientes, especialmente para atender sus necesidades y motivaciones. En el año 2015, identificaron que los consumidores se están orientando hacia la salud y bienestar, buscan mayor información sobre los ingredientes y su naturalidad; requieren productos que les permitan llevar a cabo una vida más dinámica y les reduzcan tiempos de preparación; solicitan que las empresas sean transparentes en sus acciones. El consumidor percibe como un producto sano el que contiene ingredientes naturales, buscan productos que les ayuden a conseguir bienestar, es decir, que le ayuden a sentirse bien y que sirvan también para compartir (Grupo Bimbo, 2015).

El octavo mandamiento dice *“Sea cual sea tu negocio, es una empresa de servicios”*. Grupo Bimbo sostiene que trabaja para que todos los integrantes de la cadena de suministro actúen en apego a su Código de Conducta, que realicen procesos sustentables, servicios eficientes y mejores prácticas para cumplir con la promesa con sus consumidores. Dado que Grupo Bimbo no distribuye directamente sus productos a los consumidores, los servicios en los principales puntos de venta consisten en el acomodo de sus productos de acuerdo a las tendencias de consumo que observan; en el caso de los expendios de pan frío, aunque ellos no son los encargados de ubicar los productos en los anaqueles, sí determinan a sus clientes

cómo se hará, además de supervisarlos constantemente y directamente en sus expendios.

El noveno mandamiento: *“Perfecciona continuamente tu proceso de negocio en términos de calidad, costo y entrega”*. Esta frase se puede ver materializada en una de sus cinco capacidades clave, a la que denominan “nuestra cultura de mejora continua”, y en la que buscan ahorrar para incrementar su productividad laboral y disminuir su huella ecológica. Se puede observar también en sus fortalezas, especialmente en la llamada “Capacidades de producción extraordinarias”, a través de la cual buscan mejorar la eficiencia de sus operaciones y disminuir sus costos, garantizando la calidad y frescura de sus productos.

El décimo mandamiento: “Reciba información relevante, pero utiliza tu sensatez para tomar la decisión final”, que se traduce en que los directivos sensatos toman decisiones tomando en cuenta elementos adicionales a los financieros. El órgano que cuenta con las más amplias facultades para la administración de los negocios de Grupo Bimbo es su consejo de administración, cuyos integrantes no solo cuentan con conocimiento y experiencia en la industria, sino que también “apoyan la estrategia de la organización desde una perspectiva económica, ambiental y social” (Grupo Bimbo, 2016:98).

#### **5.4.6.2. Mandamientos del marketing 3.0: Historia efectiva**

Indudablemente Grupo Bimbo aplica no solo los diez mandamientos del marketing 3.0, sino el resto de los elementos que tienen que ver con esta disciplina como se

describió en este capítulo, lo que nos lleva a comprobar que al estar basado en valores, su mejor manera de demostrarlo es a través de que las acciones que realizan se encuentran apegadas a contribuir en el ámbito de su competencia, a los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) de las Naciones Unidas, como se explicó en el capítulo donde se aborda la representación del marketing 3.0.

Si bien, en este capítulo se analizaron ya tanto la representación como la historia efectiva de cada uno de los elementos que integran el marketing 3.0 de acuerdo con Kotler et al (2010). En este apartado se aborda, para no ser reiterativos, la historia efectiva en cuanto a los valores empresariales materializados en su contribución a los ODM.

Debido a que nuestro planeta se encuentra enfrentando retos de índole económica, social y ambiental, en el mes de septiembre del año 2000, en la Cumbre del Milenio de las Naciones Unidas, los líderes de 189 naciones establecieron un compromiso con la Declaración del Milenio integrada por los ocho ODM, para atender dichos retos, entre los que se encuentran la reducción de la pobreza, la enseñanza primaria universal, promover la igualdad entre géneros, sostenibilidad medioambiental y la alianza global para el desarrollo, entre otros. Constituyendo uno de los esfuerzos más significativos de la historia contemporánea para ayudar a los más necesitados, en cuanto a necesidades humanas más importantes y los derechos fundamentales que todos los seres humanos deberían disfrutar, estableciendo el año 2015 como plazo límite para su ejecución.

Cumplido este plazo, y después de evaluar los resultados de los ODM a través de las 21 metas y 48 indicadores cuantitativos que establecieron las Naciones Unidas con apoyo del Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), se identificó que hubo logros significativos, pero las desigualdades y los problemas que dieron origen a los ODM aún existen, de tal manera que si bien con este esfuerzo se demostró que ya se sabía qué hacer, se requiere de sumar esfuerzos a largo plazo para lograr mayores avances, determinando así 17 nuevos objetivos para el periodo 2015 a 2030 a los que llamaron Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (ver figura 63). Esto no implica que se abandonaran los ODM sino que a través de estos nuevos objetivos se complementan y profundizan su trabajo, es decir, los ODS tienen la finalidad de concluir la labor que comenzó con los ODM, como puede apreciarse en la figura 64.

**Figura 63. Objetivos de Desarrollo Sostenible**



Fuente: Organización de las Naciones Unidas, 2018.

Figura 64. Objetivos de Desarrollo del Milenio y Objetivos de Desarrollo Sostenible



Fuente: Naciones Unidas México, 2018.

A diferencia de los ODM, los ODS de manera explícita hacen una invitación o llamado al sector empresarial para que en conjunto con los gobiernos y la sociedad civil pueda erradicarse la pobreza y crear una vida digna con oportunidades para todos. Para las empresas representa una oportunidad ya que a través de la actividad principal de su negocio pueden contribuir a minimizar los impactos negativos que generan y también maximizar los positivos entre la sociedad en la o las que operan, estableciendo conexiones entre las estrategias de los negocios con las prioridades globales.



Ban Ki-moon<sup>52</sup>, el Secretario General de las Naciones Unidas sostuvo que “El empresariado es un socio vital para la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Las empresas pueden contribuir a través de la actividad principal de su negocio, por lo que pedimos a las empresas de todo el mundo, que evalúen su impacto, establezcan metas ambiciosas y comuniquen de forma transparente sus resultados” (Global Compact, sf).

Entre los beneficios que las Naciones Unidas sostienen que el sector empresarial puede obtener si contribuye con estos objetivos se encuentran los que se describen en la tabla 56. De los cuales el de mayor interés para este estudio es relacionado con el fortalecimiento de las relaciones con las partes interesadas, que en realidad lo que buscan con esta relación es crear una imagen ética y de compromiso social ante dichos grupos.

**Tabla 56. Beneficios para las empresas al alinearse a los ODS**

No.	Beneficio	Descripción
1.	Identificar futuras oportunidades de negocio	Los ODS pretenden redirigir los recursos de las inversiones públicas y privadas a nivel mundial hacia los retos que ellos representan. Al hacerlo, definen mercados crecientes para las empresas que puedan ofrecer soluciones innovadoras y un cambio transformador.
2.	Mejorar el valor de la sostenibilidad empresarial	Si bien el caso de negocios para la sostenibilidad corporativa ya está bien establecido, los ODS pueden, por ejemplo, reforzar los incentivos económicos para que las empresas utilicen los recursos de manera más eficiente, o para cambiar a alternativas más sostenibles, a medida que las externalidades se internalizan cada vez más.

<sup>52</sup> Ocupó dicho cargo durante el periodo comprendido del 1 de enero de 2007 al 31 de diciembre de 2016.

3.	Fortalecer las relaciones con las partes interesadas y estar al día con el desarrollo de políticas	Los ODS reflejan las expectativas de las partes interesadas, así como la futura dirección de la política a nivel internacional, nacional y regional. Las empresas que alinean sus prioridades con los ODS, pueden fortalecer su compromiso con los clientes, empleados y con otras partes interesadas; aquellas que no lo hagan, estarán expuestas a crecientes riesgos legales y de reputación.
4.	Estabilizar sociedades y mercados	Las empresas no pueden ser exitosas en sociedades que fracasan. La inversión en la consecución de los ODS ofrece apoyo a los pilares del éxito de la empresa, incluyendo la existencia de mercados basados en reglas, sistemas financieros transparentes e instituciones sin corrupción y bien gobernadas.
5.	Usar un lenguaje común y un propósito compartido	Los ODS definen un marco de acción común y un lenguaje que ayudará a las empresas a comunicar su impacto y desempeño, con mayor consistencia y eficacia a las partes interesadas. Los objetivos ayudarán a reunir a los socios sinérgicos para abordar los retos sociales más urgentes del mundo.

Fuente: Global Compact, sf.

Estos argumentos son muy parecidos a los descritos por el Pacto Mundial, debido a que existe una correlación entre los ODS y dicho pacto, el cual, recordemos, se encuentra conformado por diez principios que corresponden a cuatro categorías: derechos humanos, normas laborales, medio ambiente y lucha contra la corrupción. Así, cada uno de los principios del Pacto Mundial atiende a los ODS, como puede verse en la figura 65, es decir, existe una alineación de los primeros con los segundos.

Esta correlación se debe a que el Pacto Mundial de las Naciones Unidas busca dos objetivos a saber: “(a) Incorporar los 10 Principios en las actividades empresariales

de todo el mundo; y (b) Canalizar acciones en apoyo de los objetivos más amplios de las Naciones Unidas incluidos en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)”.

**Figura 65. Correlación entre los ODS y los 10 Principios del Pacto Mundial**



Fuente: Pacto Mundial. Red Española, 2018.

Tanto los ODM como el Pacto Mundial comenzaron a operar en el año 2000. El segundo fue propuesto por el entonces Secretario General de las Naciones Unidas, Kofi Annan<sup>53</sup>, en un discurso que pronunció en el Foro Económico Mundial el 31 de enero de 1999, su fase operacional comenzó en el mes de julio del año 2000.

<sup>53</sup> Ocupó el cargo de Secretario General de las Naciones Unidas por el periodo comprendido del año 1997 al 2006.

“El Pacto Mundial se propone aprovechar la fuerza de la acción colectiva para fomentar la responsabilidad cívica de las empresas de modo que éstas puedan contribuir a la solución de los retos que plantea la globalización. De esta forma, el sector privado –en colaboración con otras entidades de la sociedad- puede ayudar a hacer realidad la visión del Secretario General: una economía mundial más sostenible e inclusiva. El Pacto Mundial, que se define como una iniciativa voluntaria de civismo empresarial, persigue objetivos complementarios: (a) Lograr que el Pacto Mundial y sus principios formen parte de la estrategia y las operaciones de las empresas; y (b) Facilitar la cooperación entre los principales grupos participantes promoviendo las relaciones de colaboración en apoyo de los objetivos de las Naciones Unidas” (Naciones Unidas, sf:2).

Tanto de los ODM que se convirtieron en los ODS y del Pacto Mundial, su relación y la forma en cómo se ha identificado a través de Grupo Bimbo su implementación, se pueden detectar cuatro aspectos a saber: (a) Se tratan de una estrategia global en la que se da a las empresas un papel preponderante en la solución de los problemas sociales, económicos y ambientales; (b) pretenden fomentar la responsabilidad cívica de las empresas; (c) hacen referencia a la solución de problemas que plantea la globalización en búsqueda de una economía mundial más sostenible, (d) no solo existe correlación entre los ODM y el Pacto Mundial, para resolver los problemas que devienen de la globalización, sino que se desvela una

amplia red que representa el poderío e influencia de algunas instituciones para legitimar la existencia del modo de producción que predomina en el mundo: el capitalismo. Dada la relevancia que se considera tiene el capitalismo y las economías neoliberales, en la actual configuración del mundo, se aborda como primer argumento del cual se derivan los indicados en los incisos a, b y c.

Evidentemente al hablar de capitalismo es indiscutible hacer referencia a Karl Marx, para quien se trata de un sistema de producción caracterizado porque el trabajo se emplea no para producir mercancías sino sustancialmente para producir plusvalía. Esto implica que “el obrero no produce para sí mismo sino para el capital”. Cabe destacar que el capital es entendido como la riqueza acumulada, es decir, “plusvalía o renta transformada en capital invertida nuevamente en la producción de plusvalía o presentada al capitalismo como poseedor del producto excedente”. Podemos entender por plusvalía al “remanente del valor del producto sobre el valor de los factores del producto consumidos, es decir, los medios de producción y la fuerza de trabajo”. (Marx, 1973:298, 344, 129). En este sistema de producción se encuentran los capitalistas que son los dueños del capital y los trabajadores quienes poseen su fuerza de trabajo, la cual venden al capitalista como mercancía a cambio de un salario, el resultado de la producción, o sea los bienes y servicios producidos están destinados a su venta en el mercado y no al uso del productor (Castaingts, 2015).

Sin embargo, hay quienes en lugar de llamarlo sistema de producción lo llaman sistema social, que se encuentra “basado en el reconocimiento de los derechos

individuales incluyendo los derechos de propiedad, en el cual toda la propiedad es privada”. Entendiendo por sistema social al “conjunto de principios morales, políticos y económicos que se expresan en las leyes, instituciones y gobierno de una sociedad y que determinan las relaciones y los términos de asociación entre los hombres que viven en determinada área geográfica” (Rand, 1967:28, 72)”.

Para Weber (1978), existe capitalismo en cualquier lugar en que la satisfacción de las necesidades de un grupo social se lleve a cabo de manera lucrativa y a través de empresas. Aunque indica que este se ha presentado de manera diferente durante la historia del hombre, este ha sido característico a partir del siglo XIX, pues con anterioridad, aunque había expresiones someras de capitalismos no eran predominantes. Por lo que, la premisa para su existencia es el uso de la contabilidad racional del capital como regla para las empresas que se dedican a la satisfacción de las necesidades humanas.

Parte imprescindible del capitalismo, como lo ha indicado Weber (1978) son las empresas, como formas sociales de organización moderna que se caracterizan porque se apropian de los bienes materiales de producción; tienen libertad mercantil; cuentan con técnicas racionales, las cuales pueden contabilizarse; requieren de derecho racional, que les permita realizar la explotación económica en un marco legal, es decir, requieren de reglas; necesitan trabajo libre, o sea personas que se encuentren obligadas a vender su fuerza de trabajo en un mercado; y comercialización de la economía, es decir, la utilización de títulos de valor para los derechos de participación en las empresas y derechos patrimoniales. Entonces las

empresas se orientan o dedican a la satisfacción de las necesidades, en un sentido mercantil y de rentabilidad.

En tal sentido, el capitalismo se caracteriza por la propiedad privada de los medios de producción, son las empresas quienes se apropian de ellos para satisfacer las necesidades humanas a cambio de un fin, de rentabilidad o de ganancia, para lo cual compran la fuerza de trabajo y todo ello debe suceder en un marco institucional en el que el Estado juega un papel regulatorio.

En este mismo sentido, Coase (1937:393), identificó que existen “tres instituciones clave del capitalismo actual: la empresa, el mercado y los contratos”. De tal manera que, para promover este sistema de producción se han creado algunas organizaciones.

Entre estas se encuentra la Organización de las Naciones Unidas o Naciones Unidas, la cual surgió el 24 de octubre de 1945 con la entrada en vigor de la Carta de las Naciones Unidas. Las Naciones Unidas son una organización integrada por estados soberanos que voluntariamente se han agrupado para crear un foro. Se fundaron después de la Segunda Guerra Mundial con la finalidad de evitar guerras en el futuro a través del uso de la diplomacia y el diálogo entre naciones. Actualmente está conformada por 193 países, quienes a través de esta organización procuran los medios necesarios para mantener la paz y la seguridad a nivel internacional, ayudar a mejorar las condiciones de vida de las personas que más lo necesitan y para realizar políticas sobre temas que afecten a toda la humanidad.

Sus Secretarios Generales en turno, en diferentes foros o momentos, han expresado en sus discursos mensajes sobre su inclinación o apuesta por el modelo capitalista, Kofi Annan en el año 1999 sostuvo “es la ausencia de la actividad económica ampliamente difundida, no su presencia, la que condena a gran parte de la humanidad al sufrimiento. De hecho, lo que es utópico es la noción de que la pobreza puede ser superada sin la participación activa de las empresas”. Este mismo secretario, en el discurso que pronunció ante el Foro Económico Mundial el 31 de enero de 1999, mencionó “Optemos por sumar la fuerza de los mercados a la autoridad de los ideales universales. Optemos por conciliar la energía creativa de la empresa privada con las necesidades de los más desfavorecidos y las exigencias de las generaciones futuras” (Naciones Unidas, sf:2). Por su parte, Ban Ki-moon sostuvo que “El empresariado es un socio vital para la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Las empresas pueden contribuir a través de la actividad principal de su negocio, por lo que pedimos a las empresas de todo el mundo, que evalúen su impacto, establezcan metas ambiciosas y comuniquen de forma transparente sus resultados” (Global Compact, sf).

En las declaraciones de ambos Secretarios de las Naciones Unidas, se puede observar que resaltan y denotan el papel de las empresas, en tanto una de las tres principales instituciones del capitalismo, y la importancia de la actividad económica que realizan en la atención de los problemas sociales que existen en el mundo, afirmando que, sin ellas, no puede ser superada la pobreza. Es decir, lo que hacen es legitimar su existencia y por ende las actividades que realizan como actor social.



Sin embargo, es bien sabido que el capitalismo ha traído como consecuencias grandes brechas en la distribución del ingreso, que lleva a la concentración de la riqueza, las desigualdades sociales, la pobreza extrema y el auge del consumismo, representando factores que no han sido favorables para la sociedad. Sobre todo si se identifica que el principal sector beneficiado de este sistema son los empresarios y un puñado de inversionistas y/o empresarios a nivel mundial que han acumulado más riqueza que incluso las naciones, de hecho, el 1% de la población a nivel mundial, acumula la misma fortuna que el restante 99%.

Al respecto, una manera de tratar de cambiar esta imagen negativa del sector empresarial por el resto de la sociedad han sido una serie de iniciativas por parte de las principales organizaciones mundiales que dictan las políticas que deben seguir los gobiernos y por añadidura el resto de los actores sociales -entre los que se encuentran el empresariado-, como lo es el Pacto Mundial promovido por las Naciones Unidas, y por ejemplo en el caso de cuestiones de salud y nutrición, aspecto con lo que se relaciona la empresa sujeto del presente estudio, a través de la Organización Mundial de la Salud con la Estrategia Mundial sobre Régimen Alimentario, Actividad Física y Salud del año 2004, iniciativas a las que el sector empresarial se adhiere de manera voluntaria sin que exista una sanción de ninguna índole en caso de incumplimiento.

Estas iniciativas están relacionadas con las Naciones Unidas en tanto que esta organización trabaja sobre tres pilares a saber: la paz, los derechos humanos y el desarrollo. La razón de ser del tercero que es para lograr el primero, debe

alcanzarse el desarrollo en términos sociales y económicos además de atenderse el cambio climático. De ahí la propuesta de los ocho Objetivos de Desarrollo del Milenio del año 2000, que se convirtieron en los diecisiete Objetivos de Desarrollo Sostenible del 2015.

Es decir, las Naciones Unidas bajo el discurso de procurar a nivel global la paz, los derechos humanos y el desarrollo de los países, han legitimado la existencia de las empresas, así como sus actividades, especialmente para aquellas que tienen presencia a nivel internacional, con la finalidad de que sean bien vistas en las comunidades en las que operan, adjudicándoles no los problemas que se han generado con su crecimiento y su actuar cotidiano, sino la solución de los problemas sociales que han ocasionado y que vivimos hoy día. Las Naciones Unidas lo ha hecho a través de la red que conforman, así a través de ellas se generan los ODS y el Global Compact y a través de la Organización Mundial de la Salud, que es uno de sus organismos especializados, se determina la Estrategia Mundial sobre Régimen Alimentario, Actividad Física y Salud, pretendiendo discursiva y simbólicamente, fomentar la responsabilidad cívica de las empresas para demostrar a la sociedad el bienestar que pueden generar para todos los integrantes de la comunidad, más allá de generar solo beneficio para sus accionistas.

Las redes de legitimación no solo se conforman a nivel global, también sucede en lo local. En el caso de México, se puede hacer referencia a AliaRSE y ECOCE. La Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial, AliaRSE, se trata de una alianza de diversos organismos empresariales y organizaciones que se constituye en el año

2000, que deciden reunirse para promover la cultura de la RSE en nuestro país. Su año de creación coincide con la puesta en marcha del Pacto Mundial, de tal manera, que puede entenderse como un esfuerzo local, para atender y legitimar a través de las organizaciones mexicanas la responsabilidad social en el sector empresarial. La misión de AliaRSE (2018) indica que el “propósito de es que las empresas y los empresarios sean reconocidos por sus prácticas socialmente responsables; por su confiabilidad, transparencia y compromiso social”. Su finalidad como puede leerse es que los empresarios y las empresas sean reconocidas, no hacen referencia a que sea un espacio o medio a través del cual las empresas por ejemplo rindan cuentas a la sociedad sobre las acciones que realizan en materia de responsabilidad social.

Por su parte, ECOCE se trata de una asociación civil sin fines de lucro que fue creada por la industria de bebidas, alimentos y productos de aseo personal. Representa para sus asociados, una herramienta de la Responsabilidad Social Empresarial, debido a que se ocupan de la recuperación de residuos de envases y empaques de sus productos para que sean reciclados.

Se trata del Primer Plan Nacional Voluntario de Manejo de los Residuos de envases PET y se encuentra “conformada por diferentes grupos industriales que representan más de 80 marcas de productos como refrescos, aguas minerales, aguas purificadas, bebidas deportivas, jugos, salsas, aderezos, condimentos y alimentos”, entre los que se encuentra Grupo Bimbo.

Considerando los planteamientos anteriores y en resumen, existen una serie de organizaciones a nivel global y a nivel local, que en busca de mantener el statu quo, en términos de los beneficios que implica el modo de producción capitalista para los dueños de los grandes capitales y por ende los concentradores del poder, realizan una serie de esfuerzos para legitimar y tratar de promover los beneficios sociales que pueden traer las grandes empresas, los grandes capitales y convencernos que su actuar es ético y por lo tanto van más allá solo de procurar beneficios económicos para sus accionistas. Aunado al hecho de que todas sus iniciativas son de carácter voluntario, es decir, que no hay sanción de ningún tipo en caso de no apegarse a los lineamientos que ellos mismos crean, se hacen un traje a la medida.

En términos generales, el análisis genealógico de los mandamientos del marketing de Grupo Bimbo se presenta en la tabla 57, en especial se aborda la representación y la historia efectiva.

**Tabla 57. Análisis genealógico de la Aplicación del Marketing de Grupo Bimbo**

<b>Mandamientos del Marketing</b>	
<b>Representación</b>	<b>Historia efectiva</b>
Mandamientos del marketing 3.0: 1. Ama a tus clientes y respeta a tus competidores. 2. Sensibilízate ante el cambio y muéstrate dispuesto a la transformación. 3. Cuida tu nombre y sé claro respecto a quién eres. 4. Los clientes son diferentes; dirígete primero a aquellos a los que más puedas beneficiar.	Grupo Bimbo aplica no solo los diez mandamientos del marketing 3.0, sino el resto de los elementos que tienen que ver con esta disciplina, es decir, que sus acciones se encuentran basada en valores.  <b>Valores empresariales materializados en su contribución a los ODM.</b>  En el año 2000, las Naciones Unidas establecen los Objetivos de Desarrollo del Milenio <b>que en el 2015 se transforman en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).</b>

5. Ofrece siempre un buen envase a un precio justo.	Los ODS invitan de manera explícita al sector empresarial para ayudar en conjunto con los gobiernos y la sociedad, a erradicar la pobreza y crear una vida digna para todos.
6. Muéstrate siempre localizable y lleva la buena nueva.	Existe relación entre los ODS y el Pacto Mundial, ya que el segundo busca apoyar a los primeros. Ambos son propuestas de las Naciones Unidas.
7. Consigue clientes, consérvalos y haz que crezcan.	Las Naciones Unidas son una organización internacional pro capitalismo y por ende pro sector empresarial.
8. Sea cual sea tu negocio, es una empresa de servicios.	Cuatro aspectos: (a) Se tratan de una estrategia global en la que se da a las empresas un papel preponderante en la solución de los problemas sociales, económicos y ambientales; b) pretenden fomentar la responsabilidad cívica de las empresas; (c) hacen referencia a la solución de problemas que plantea la globalización en búsqueda de una economía mundial más sostenible, (d) no solo existe correlación entre los ODM y el Pacto Mundial, para resolver los problemas que devienen de la globalización, sino que se desvela una amplia red que representa el poderío e influencia de algunas instituciones para legitimar la existencia del modo de producción que predomina en el mundo: el capitalismo.
9. Perfecciona continuamente tu proceso de negocio en términos de calidad, costo y entrega.	Las organizaciones que sirven como medio de legitimación para el sector empresarial realizan programas o propuestas de carácter voluntario, sin sanciones por incumplimiento.
10. Reciba información relevante, pero utiliza tu sensatez para tomar la decisión final.	

Fuente: Elaboración propia 2018

#### 5.4.7. Transformación de los individuos en sujetos

En el capítulo dos, se definió que, para efectos del presente estudio, el análisis genealógico se conforma por tres estadios o niveles, de los cuales ya se ha analizado la representación y la historia efectiva de cada uno de los elementos del discurso estratégico del marketing 3.0 aplicados al estudio de caso, Grupo Bimbo. Ahora bien, el tercer elemento Transformación de los individuos en sujetos, se aborda en el presente apartado, haciendo un análisis conjunto en virtud de que en suma resulta más evidente dicha transformación.

Grupo Bimbo al igual que cualquier otra gran empresa, recurre a todos los medios posibles para construir un discurso que la posiciona ante la percepción de sus grupos de interés como una empresa íntegra por lo que construyen y emiten diversos tipos de mensajes que tienen el mismo objetivo.

Entre estos mensajes se encuentra su filosofía integrada por misión, visión y creencias, de los que se puede destacar el uso de frases simbólicas por un lado y alineadas a planes o programas globales legitimadores y buscadores de mantener el statu quo. Se hace referencia a lo simbólico en tanto que específicamente en la misión Grupo Bimbo utiliza la frase alimentos nutritivos, la cual representa un régimen de verdad en tanto que actualmente especialmente debido a los problemas de obesidad que existen a nivel global y por supuesto en nuestro país, se considera una idea completamente pertinente, por lo que no es cuestionada por la población y por lo tanto los individuos se sujetan a esta idea. Al utilizar frases relacionadas con este tema, Grupo Bimbo crea una imagen en concordancia o congruencia que además es legitimada por organismos globales que legitiman la pertinencia de las actividades de las empresas, en este caso a través del Global Compact o Pacto Mundial promovido por las Naciones Unidas, y la Estrategia Mundial sobre Régimen Alimentario, Actividad Física y Salud de la Organización Mundial de la Salud del año 2004, con el objetivo de mantener al sector empresarial como uno de los principales elementos o instituciones del capitalismo que ayuda a que la concentración de la riqueza siga siendo un mecanismo posible para concentrar poder.

En ambas situaciones, Grupo Bimbo logra que sus grupos de interés, en especial sus consumidores y colaboradores, en tanto individuos, se conviertan en sujetos al creer en lo que esta empresa dice. Los consumidores por ejemplo, pueden adoptar hábitos como el consumo de sándwiches pensando que es una acción nutritiva ya que es lo que promueve la empresa en su comunicación comercial. Idea que se refuerza al saber que producen alimentos nutritivos.

La preocupación que manifiesta el Grupo por Responsabilidad Social Empresarial (RSE), mediante sus acciones de Sustentabilidad –como ellos le llaman-, promueven la transformación de individuos en sujetos de diferentes formas, según la arista de la RSE de que se trate. Por ejemplo, en el caso del rubro Ética y gobernabilidad empresarial, el Grupo capacita a sus colaboradores para que desarrollen de manera eficiente sus actividades, así también como política de la empresa, anualmente deben comprometerse a cumplir con el código de ética a través de la firma de dicho documento, es decir, que los colaboradores para formar parte de la organización, se sujetan a las reglas que la empresa determina, en cuanto a resultados de su trabajo, pero también al comportamiento que se espera de ellos como integrantes de la misma. Lo mismo sucede con la arista de Vinculación y compromiso con la comunidad y su desarrollo, que ellos denominan Apoyo a la comunidad, en la que los colaboradores participan a través del programa de voluntariado, haciendo estas actividades a nombre de la empresa y no a título personal, de tal manera que también pierden su individualidad o al menos es omitida y están sujetos al régimen de verdad de Grupo Bimbo.

Sucede también con la percepción e imagen que crean con los consumidores y la sociedad en general, al realizar las actividades necesarias para cumplir con lo que establece AliarSE para obtener el distintivo de RSE, y por supuesto al promover todas estas actividades, porque estos grupos creen que al realizar estas actividades Grupo Bimbo es una organización preocupada no solo por buscar beneficios económicos obviamente por su naturaleza, sino que también lo hace por beneficiar a la sociedad, y se asume así, aunque la realidad como hemos visto en apartados anteriores, no necesariamente sea así de simple. Las personas en general o en su mayoría, entienden y/o aceptan como algo verdadero y legítimo las acciones de RSE que realizan las empresas, por lo que la propia RSE se asume como un régimen de verdad, se encuentra legitimada por la propia promoción de estas actividades no solo por parte de la empresa, sino porque en el entorno hay otras empresas fuertes que de igual manera las promueven, haciendo que sean creíbles y aceptadas.

La comunicación de los elementos que promueven una imagen positiva de la empresa, como lo son su filosofía y sus actividades de RSE, así como también la promoción y representación simbólica del imago tipo, es una manera de transformación de los individuos en sujetos, en tanto que la idea del Osito Bimbo es de representar los valores de la marca, un osito pulcro y tierno que se dedica a realizar productos nutritivos para alimentar a la familia, haciéndolo *Con el cariño de siempre*. Debido a que este imago tipo es difundido a través de la comunicación comercial de la empresa, es decir, publicidad en todas sus modalidades y medios, han logrado transmitir a través de esta representación simbólica una imagen



favorable de la empresa la cual es conocida, podría decirse que por toda la sociedad mexicana, y no solo es aceptada, también forma parte de la cultura popular, existe una subjetivación de los individuos al creer en lo que representa el osito bimbo, porque el creer en él es creer en la empresa, esta credulidad se traduce en consumo, quien cree en esta empresa, cree en su filosofía, en sus productos y los beneficios que dicen tener, la creencia los lleva a una acción, la compra, que puede entenderse como una sujeción al régimen de verdad que representa esta empresa, quien por cierto omite comunicar o difundir información que no le favorece, como las denuncias que han hecho organismos como El Poder del Consumidor respecto al supuesto engaño hacia los consumidores al no ser claros en cuanto al contenido de sus productos o al uso de ingredientes prohibidos como el aceite mineral.

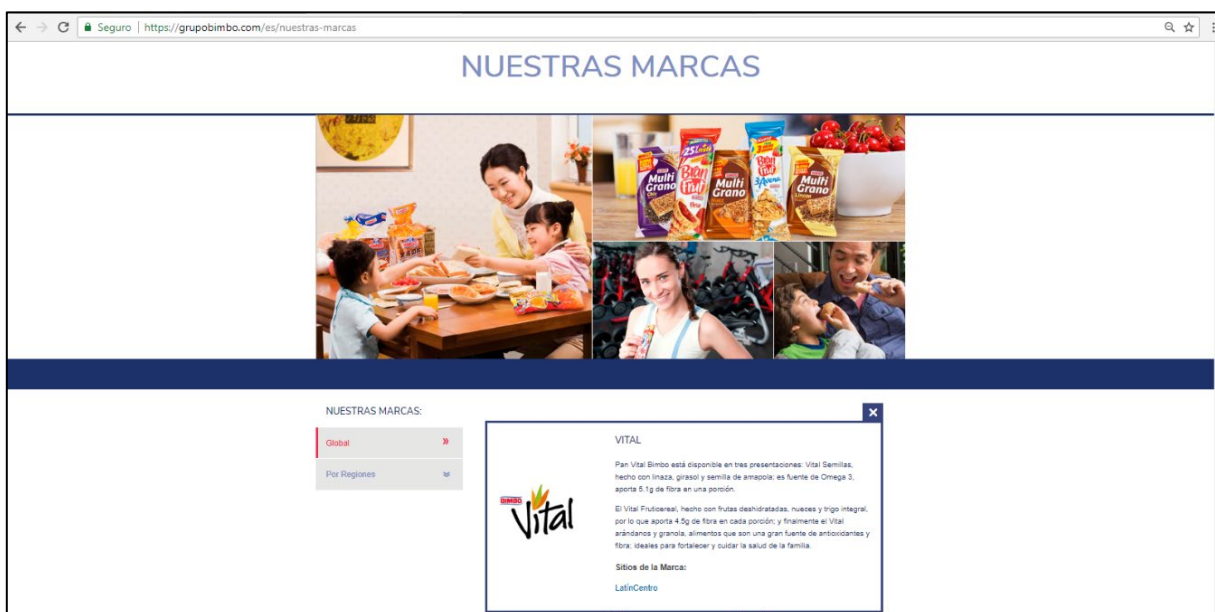
Una manera de mostrar su compromiso social, es a través de la promoción de estilos de vida saludable, que incluye por su puesto una alimentación adecuada, por ello, Grupo Bimbo implementa una robusta estrategia para legitimar sus productos como alimentos nutritivos, para lo cual crearon una plataforma de comunicación a través de la cual proporcionan herramientas a los consumidores y la sociedad en general, a manera de guía en la creación de estilos de vida saludables, proporcionan por ejemplo ayuda nutricional, publican artículos de investigación científica sobre el consumo de carbohidratos, tienen una lista de recetas en las que incluyen por supuesto sus productos, entre otras acciones. Esto lo hacen, en apego a los lineamientos legales de cada país, en nuestro caso por ejemplo, utilizan como referencia el plato del buen comer avalado por una norma mexicana, tienen el respaldo de nutriólogos, es decir, se valen de la legitimidad de otros elementos y sectores

para validar sus actividades. Por lo tanto, aunque ellos no se dediquen específicamente a la nutrición, a través de su estrategia de bienestar respaldada en otras acciones y/o instancias legitimadas, para proporcionar estos “beneficios” a la sociedad, de tal manera, que por ser Bimbo y por su manifestación de alineación a los elementos legales y normativos sociales, se debe confiar en que sus acciones sobre el tema son válidas y verdaderas, es decir, se han convertido en otro de sus regímenes de verdad.

Esta situación implica no solo prácticas de poder, sino también prácticas de saber, como lo decía Foucault (1988), en tanto que el comportamiento de los individuos está relacionado o influenciado por los discursos, pues mediante el conocimiento derivado de los discursos –de todo tipo a los que están expuestas las personas-, es que se conforman los individuos y definen su identidad, es decir, en este caso, los consumidores de Bimbo se encuentran influenciados por el discurso que la empresa comunica, desde considerar que los productos que produce y comercializa son nutritivos hasta que estos productos se encuentran en las manos de todos –como dice su misión-, con lo que los individuos conforman parte de su identidad. Es decir, si una persona considera que lleva una vida saludable, es altamente probable que consuma productos Bimbo, sobre todos los que promueven este estilo como pueden ser marcas específicas del pan de caja a saber: Vital, Oroweat y barras de cereal Bimbo. En la figura 66, puede observarse que una imagen con diversas situaciones en las que puede darse el consumo de los productos de esta empresa, en uno de ellos, aparece una mujer joven que se encuentra en un gimnasio con una barra de cereal Bimbo, además en la descripción de los productos de la marca Vital indican

el contenido de tres de sus presentaciones y sus principales cualidades nutrimentales.

**Figura 66. Captura de pantalla de Nuestras Marcas: Grupo Bimbo**



Fuente: Grupo Bimbo, 2018.

## **5.5. Reflexiones sobre el análisis genealógico del discurso estratégico del marketing 3.0 de Grupo Bimbo**


En el apartado 5.4 se presentó detalladamente el análisis genealógico del discurso estratégico del marketing 3.0 de Grupo Bimbo, por lo que en esta sección se realiza, sobre el mismo tema, un estudio o reflexión desde una perspectiva más general.

Existen tres momentos fundamentales con las que puede construirse desde una perspectiva superior la historia efectiva del discurso del marketing 3.0 de Grupo Bimbo, en términos genealógicos a saber: (1) su creación como empresa dedicada

a la industria panadera complementada con estrategias de marketing; (2) diseño estratégico intraorganizacional para su consolidación en el mercado; y (3) diseño estratégico con perspectiva global para su expansión (ver tabla 58).

En cada una de estas, se identifican tanto las estrategias empresariales del Grupo como las relacionadas específicamente con el marketing, detectando que existe una correspondencia entre las etapas y las fases del marketing, de acuerdo con la clasificación de Kotler et al (2010), lo que respalda la idea de que el marketing 3.0 consiste de una serie de acciones que utilizan las empresas globales para legitimar su presencia en el mercado internacional y para formar una imagen consistente y congruente tanto en lo nacional como en lo externo.

**Tabla 58. Genealogía del discurso del marketing 3.0 de Grupo Bimbo, y la relación con sus estrategias empresariales**

<b>Estrategias empresariales</b>	<p><b>Creación como empresa dedicada a la industria panadera (1945)</b></p>	<p><b>Diseño estratégico organizacional con perspectiva local (1948 - 1979)</b></p>	<p><b>Diseño estratégico con perspectiva global (1984 - 2016)</b></p>
	<p><b>Producción de pan de caja como alternativa al pan blanco de la época (bolillos y teleras)</b>  <b>Industrialización del pan artesanal</b></p> 	<p><b>Creación de nuevas plantas de producción (Guadalajara, Monterrey y Ciudad de México)</b>  <b>Integración vertical: Producción de mermelada (Carmel) para abastecer a Marinela</b></p> 	<p><b>Crecimiento Global:</b> Exportación a E.U.A., compra de marcas y empresas del ramo en Sudamérica, E.U.A., Canadá, Asia y Europa.  <b>Crecimiento nacional (marketing 2.0):</b> nuevos productos, adquisición de marcas líderes en el mercado, diversificación de productos (pastelerías, dulces).  <b>Administrativas:</b> nueva estructura organizacional, nuevo relevo en la Dirección General.  <b>Modernización de infraestructura:</b> Parque Eólico Piedra Negra y Centro de Ventas Ecológico.</p> 
<b>Estrategias de marketing</b>	<p><b>Marketing 1.0 (1945)</b></p>	<p><b>Marketing 2.0 (1948 - 1979)</b></p>	<p><b>Marketing 2.0 (1984 - 2000)</b>  <b>Marketing 3.0 (2000 - 2016)</b></p>
	<p><b>Producto a vender:</b> pan de caja  <b>Cualidades del producto:</b> fresco, suave y de calidad  <b>Marca:</b> Bimbo  <b>Imagen:</b> Osito Bimbo  <b>Primeros productos:</b> super-pan bimbo en presentación grande y chico; pan negro y tostado  <b>Envoltura:</b> celofán  <b>Red de distribución:</b> amplia</p> 	<p><b>Ampliación del portafolio de productos:</b> Bollos, panqués, donas del osito, pastelillos Marinela, Negrito, Bombonete, Gansito, Conchas Bimbo, Submarino.  <b>Creación de nuevas marcas y líneas de productos:</b> Barcel (botanas), Suandy, Pastisetas, Tortillinas Tía Rosa, Ricolino, Bululubu.</p>  	<p><b>Adhesión al Global Compact</b> de las Naciones Unidas.  <b>Cambio en su misión y visión.</b>  <b>Evolución del Osito Bimbo</b> (aparición más natural).  <b>Apertura de nuevos canales de comunicación con los consumidores:</b> redes sociales.  <b>Publicación de los informes anuales de la compañía.</b>  <b>Adhesión a la Estrategia Mundial</b> sobre Régimen Alimentario, Actividad Física y Salud de la Organización Mundial de la Salud.</p> 

Fuente: Elaboración propia con base en Grupo Bimbo, 2018.

Se puede reconocer que existe un elemento simbólico que caracteriza a la empresa en cada uno de los tres momentos. En la primera etapa se trata de su logotipo e imagen, es decir, Bimbo más el Osito Bimbo; en la segunda etapa consiste de la evolución del imagotipo, es decir, el nombre de la marca con el osito Bimbo acompañado por el slogan *Con el cariño de siempre*; y en la tercera fase, existe un nuevo logotipo con el nombre del grupo y sin la presencia del osito, pero acompañado del nuevo slogan *Alimentamos a un mundo mejor*, el osito no desaparece, se asocia con el mundo, (ver tabla 59).

En cuanto a la primera etapa, la creación de esta empresa, se debe a que la principal familia fundadora, los Servitje, eran de ascendencia española, de tal manera que conocían la industria panadera. Cabe señalar que, en México dicha industria se encuentra relacionada a la conquista española, pues fueron ellos quienes trajeron el trigo a nuestro país y los procesos necesarios para su transformación en alimento (Cámara Nacional de la Industria del Pan, 2018).

A principios del siglo XX, se mecaniza la industria panadera con el uso de revolvedoras para pan blanco –bolillo y telera-. Fue hasta el año de 1922 que la panadería en México se dedicaba en su mayoría a producir pan blanco, sin embargo, entre los años de 1923 a 1950 las panaderías comenzaron a producir y vender bizcochería.

**Tabla 59. Elementos simbólicos de Grupo Bimbo según la genealogía de su discurso estratégico de marketing**

Creación como empresa dedicada a la industria panadera (1945)	Diseño estratégico intraorganizacional (1948 - 1979)	Diseño estratégico con perspectiva global (1984 - 2016)
Marketing 1.0 (1945)	Marketing 2.0 (1948 - 1979)	Marketing 2.0 (1984 - 2000) Marketing 3.0 (2000 - 2016)
 <p>1945</p>		

Fuente: Elaboración propia con base en Grupo Bimbo, 2018

En este período hubo dos sucesos más que transformaron a la industria. La gente prefería comprar pan “calientito”, es decir, recién salido del horno y el segundo es que hubo un cambio en el sistema de ventas, el cual había consistido durante mucho tiempo en la atención personalizada a través de un mostrador, las personas pedían a un empleado de la panadería sus piezas de pan y este lo iba colocando en una charola para que posteriormente fuera pagado en una caja. Fue en la década de 1950, que Antonio Ordoñez Ríos, un industrial panadero decidió cambiar dicho sistema por el autoservicio, es decir, posibilitando que el cliente o consumidor, seleccionara y tomara el pan por sí mismo para colocarlo en la charola (Cámara Nacional de la Industria del Pan, 2018).

Esto por una parte nos deja entre ver que el pan artesanal era lo que existía en el mercado durante aquella época, el pan era blanco en su mayoría y la gente lo buscaba calientito. Esto aunado a que había comenzado el proceso de mecanización de la industria, fue lo que representó una oportunidad que la familia Servitje, capitalizó al ser los primeros en producir y comercializar pan de caja industrial, como una alternativa al pan blanco artesanal, los bolillos y las teleras. Si bien, el pan de caja no podían venderlo calientito, si pudieron venderlo fresco, por ello, inicialmente consideraron un tiempo determinado de duración en los puntos de venta, para que los consumidores pudieran comprarlo cuando todavía estuviera fresco y suave. También representó una oportunidad de ser accesible a cualquier hora en los puntos de venta y de poder almacenarlo y conservarlo, por el empaque de celofán con el que era protegido.



Desde sus inicios y de manera visionaria comenzaron a realizar actividades enmarcadas en la disciplina del marketing, lo que en buena medida les fue de utilidad para construir una empresa sólida y en crecimiento constante (ver figura 67 y tabla 59). Entre estas acciones fue definir las cualidades que ofrecería su producto: fresco, suave y de calidad. Para que el pan se mantuviera con estas características, diseñaron su propia red de distribución y logística, entregaban sus productos de manera directa a los puntos de venta que identificaron y seleccionaron, determinando de manera complementaria las políticas de entregar el pan en estos lugares tan pronto como fuera posible después de salir de la fábrica y de sustituir el próximo a vencerse. También seleccionaron una marca: Bimbo, que complementaron con una imagen: el Osito Panadero Bimbo. Definieron como los primeros productos a fabricar y distribuir: el super-pan bimbo en presentación grande y chico; pan negro y tostado. Eligieron una envoltura para conservar sus productos: el celofán que por su transparencia además de proteger al pan, podía ser apreciado su contenido por los consumidores. Todas estas acciones se pueden ubicar en el tiempo en los inicios de la empresa en 1945.

Sus estrategias de marketing, están orientadas al producto, en tanto que lo principal era construir uno, con todos los elementos necesarios para ofertarlo en el mercado, por ello, es que lo primordial era definir las especificaciones en función de identificar cuál sería la propuesta para los clientes, con la finalidad de impulsar las ventas. Estas acciones pueden ubicarse en la fase 1.0 del marketing, de acuerdo con la clasificación de Kotler et al. (2010).

**Figura 67. Acciones de marketing de Grupo Bimbo en sus inicios**



Fuente: Elaboración propia con base en Grupo Bimbo, 2018

**Tabla 60. Acciones de marketing de Grupo Bimbo en sus inicios**

No.	Acción	Descripción
1.	Definición de cualidades del producto	Fresco, suave y de calidad
2.	Construcción de una red de distribución	Local pero con alcance a todos los puntos de venta posibles en la Ciudad de México y estados cercanos.
3.	Políticas de venta	Entregar el pan en estos lugares tan pronto como fuera posible después de salir de la fábrica y de sustituir el próximo a vencerse.
4.	Nombre de la marca	Bimbo
5.	Imagen de la marca	Osito Bimbo
6.	Envase	Celofán (transparente) con el logotipo e imagen de la marca

Fuente: Elaboración propia con base en Grupo Bimbo 2018

La segunda etapa identificada, es la que se ha denominado en este trabajo como *Diseño estratégico de tipo intraorganizacional*, la cual se refiere a todas las acciones que la empresa realizó para crecer y consolidarse en el mercado mexicano.

Para ello, se enfocaron en agregar productos a su portafolio, si bien el principal ha sido el pan de caja, también buscaron incursionar en el pan dulce, pues su objetivo era industrializar el pan artesanal mexicano. De tal manera, que habían pasado de producir y comercializar de 4 productos en 1945 a 9 en 1948; los que agregaron fueron el pan dulce, bollos y panqués en presentación: grandes, medianos y chicos.

De 1948 a 1979 sus estrategias consistieron en la ampliación de su portafolio de productos, en la diversificación, creación de nuevas marcas, integración vertical, instalación de más fábricas en puntos diferentes del país (ver tabla 61), de estas la primera, la segunda y la tercera son estrategias de marketing. La diversificación de su portafolio de productos a través de la creación de nuevos productos y de la compra de los derechos de algunas empresas y la creación de nuevas marcas de alimentos diferentes al pan como lo son dulces y botanas. En cuanto a la integración vertical, la realizaron con la mermelada Carmel, para abastecer a Marinela en la producción de sus pastelillos. Su principal objetivo en la industria panadera se enfocó en industrializar el pan artesanal mexicano.

El conjunto de sus acciones y estrategias los llevó a concentrar 12 fábricas y aumentar su capital inicial en más de 6,000 para el año 1979, es decir, 34 años

después de comenzar a operar, además de comenzar con una nueva dirección general a cargo del hijo del fundador, Roberto Servitje.

**Tabla 61. Diseño estratégico intraorganizacional para su consolidación en el mercado**

Estrategias	Acciones
Ampliación de su portafolio de productos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pan dulce, bollos y panqués en presentación: chicos, medianos y grandes (en 1948).</li> <li>• Donas del osito y nueva línea de bollería: bimbollos, medias noches y colchones (1952).</li> <li>• Pastelillos de tres sabores: fresa, naranja y chocolate cuyo primer nombre (1954) fue Keik para posteriormente (1957) cambiar a Marinela.</li> <li>• Bombonete, Negrito y Gansito (1957-1958).</li> <li>• Adquieren los derechos de la marca Sunbeam (1964).</li> <li>• Súper submarinos Marinela de fresa, vainilla y chocolate (1967).</li> <li>• Crean las Conchas Bimbo (1975).</li> </ul>
Creación de nuevas marcas y líneas de productos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comienzan las operaciones de Barcel (1971) dedicada a producir y comercializar botanas.</li> <li>• Nace la marca Suandy, dedicada a producir panqués, pasteles y galletas bajo la marca Pastisetas, entre otras. También surge la marca Tía Rosa con su línea de pan dulce (1974)</li> <li>• Comienzan con la producción y venta de las Toitillinas Tía Rosa (1976).</li> <li>• Crean Ricolino, empresa enfocada a la producción y venta de chocolates, su primer producto Bubulubu (1978).</li> </ul>
Integración vertical	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producen mermelada con la marca Carmel, para abastecer a Marinela (1973).</li> </ul>
Creación de nuevas plantas de producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalación de una fábrica en Guadalajara (1956).</li> <li>• Nueva fábrica al norte del país, Monterrey, Nuevo León.</li> <li>• Crean una planta panificadora, Azcapotzalco, Ciudad de México, la más grande de América Latina (1972).</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con base en Grupo Bimbo, 2018

Sus estrategias de marketing se enfocaron a consolidar a la empresa y a diversificar su línea de productos para ofrecer diversas alternativas de compra a los consumidores y para atender a diferentes necesidades o gustos. Predominaba su slogan *Con el cariño de siempre*, como una manera de establecer contacto con el nivel emocional de las personas y con la intención de lograr fidelizar a los clientes. Es decir, que las acciones realizadas pueden ubicarse en la fase del marketing 2.0, de acuerdo a la clasificación de Kotler et al. (2010), en la que el principal objetivo era el consumidor, atender sus necesidades y establecer relaciones racionales y emocionales.

El tercer momento, puede ubicarse en el periodo comprendido entre los años de 1984 a 2016, lo que no significa que pueda considerarse como concluido, sino que se cuenta con información hasta esa fecha. Dicho momento se le ha llamado *diseño estratégico con perspectiva global para su expansión*, a efectos de distinguirlo de los otros tres y porque la principal estrategia fue esta, sin embargo es importante señalar que no fue la única, a la par llevaron a cabo otras, por lo tanto, se identifica que realizaron principalmente estrategias que pueden agruparse en cinco rubros: (1) expansión del grupo a nivel internacional o estrategia de crecimiento global; (2) crecimiento nacional; (3) administrativas; (4) modernización de infraestructura; y (5) de marketing 3.0 (ver tabla 62).

**Tabla 62. Diseño estratégico de Grupo Bimbo con perspectiva global para su expansión**

Estrategias	Acciones
Expansión del grupo a nivel internacional o estrategia de crecimiento global	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exportación a los Estados Unidos de América (1984).</li> <li>• Crean la primera planta de producción fuera de México, instalándola en Guatemala e iniciando operaciones en 1990.</li> <li>• Aperturan Bimbo Argentina y el corporativo de Región Latinoamérica (OLA) (1991).</li> <li>• Inician las operaciones de dos plantas más fuera del país, Ideal en Chile y Bimbo Argentina (1995).</li> <li>• Adquieren la panificadora norteamericana Mrs. Baird's (1998).</li> <li>• Adquieren Plus Vita una de las principales panificadoras de Brasil, y Pullman su principal marca (2001).</li> <li>• Adquieren a la empresa norteamericana propietaria de la marca Oroweat (2002).</li> <li>• Compran la panificadora Panrico en Beijing, con lo que incursionan en el mercado asiático (2006).</li> <li>• En Brasil adquieren a la panificadora Nutrella (2008).</li> <li>• En Estados Unidos de América, compran a la empresa George Weston Foods Ltd. (2009).</li> <li>• Compran en Estados Unidos de América a Sara Lee North American Fresh Bakery; en Argentina adquieren Fargo y comienzan las operaciones de Bimbo Iberia en España y Portugal (2011).</li> <li>• Adquisición de Canada Bread y con la entrada al mercado de Ecuador a través de la integración de la marca Supan (2014).</li> <li>• Adquieren Vachon, empresa canadiense líder en el mercado de pastelitos para fortalecer su posición en ese país.</li> <li>• Compran el negocio de pan congelado de la empresa Panettiere en Colombia y General Mills en Argentina, con el objetivo de complementar su oferta en el mercado sudamericano (2016).</li> <li>• Compran Panrico S.A.U. en España y Portugal, la cual incluye las marcas Donuts, Qué!, Bollycao, La Bella Easo y Donettes, entre otras, a excepción de la categoría de pan de caja con marca (2016).</li> </ul>
Crecimiento nacional (marketing 2.0)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crean las tortillas de maíz Milpa Real y Lonchibon. Barcel comienza a comercializar la botana bajo la marca Chips (1990).</li> <li>• Adquiere la marca Coronado, empresa enfocada a producir productos de cajeta, es decir, dulce de leche de Cabra (1995).</li> <li>• Adquieren a la empresa Joyco, propietaria de las marcas de dulces Duvalín, Bocado y Lunetas (2004).</li> <li>• Adquieren a la pastelería El Globo y a chocolates La Corona (2005).</li> <li>• Compran a la empresa más representativa de dulces mexicanos, Dulces Vero (2010).</li> </ul>
Administrativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de nueva estructura organizacional, integrando todas sus actividades en lo que llamaron Grupo Industrial Bimbo (1986).</li> <li>• Inauguración del nuevo edificio corporativo de Grupo Bimbo en la Ciudad de México (1993).</li> <li>• Hay un nuevo relevo en la Dirección General del Grupo, a cargo del nieto del principal fundador, Daniel Servitje (1997).</li> </ul>

Modernización de infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inauguran el Parque Eólico Piedra Negra, para suministrar energía eléctrica verde a la mayor parte de sus instalaciones en México (2012).</li> <li>• Construcción del Primer Centro de Ventas Ecológico de la empresa panificadora más grande del mundo, el cual es abastecido de energía eléctrica por el Parque Eólico y sus vehículos son movidos por el viento generado en dicho parque (2013).</li> </ul>
Marketing 3.0	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adhesión al Global Compact (2014) de las Naciones Unidas.</li> <li>• Cambio en su misión y visión (2015).</li> <li>• Evolución del Osito Bimbo (apariencia más natural) (a partir del año 2000).</li> <li>• Apertura de nuevos canales de comunicación con los consumidores: redes sociales (2000).</li> <li>• Publicación de los informes anuales de la compañía (1999).</li> <li>• Adhesión a la Estrategia Mundial sobre Régimen Alimentario, Actividad Física y Salud de la Organización Mundial de la Salud (2004).</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con base en Grupo Bimbo, 2018

La expansión del Grupo a nivel internacional comenzó en 1984 con operaciones de exportación a los Estados Unidos Americanos, para posteriormente con la apertura comercial en diferentes países, principalmente de Latinoamérica y particularmente con el Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos de América, Canadá y México, comenzaron una continua compra de empresas y marcas líderes en los mercados de tales países, llegando incluso también a países europeos y asiáticos. Con las estrategias y acciones implementadas de 1984 a 2011 logran convertirse en la empresa panificadora más grande a nivel mundial, particularmente con la compra de Sara Lee North America Fres Bakery, Fargo e iniciar operaciones de Bimbo Iberia.

A la par, también realizaron acciones para continuar con el crecimiento nacional creando nuevos productos y diversificándose en nuevos mercados, acciones que

también pueden clasificarse como de marketing 2.0<sup>54</sup>. Así también, dado el crecimiento del Grupo se vieron en la necesidad de realizar acciones administrativas como la creación de una nueva estructura organizacional para concentrar todas las actividades y empresas, además de incorporar en la Dirección General a la tercera generación del principal fundador a partir del año 1997 quien continuó con la estrategia de crecimiento global.

Dada su consolidación y crecimiento tanto en el mercado nacional como en el internacional, les fue posible enfocarse también en grandes proyectos de inversión en su infraestructura con lo que sostienen que “este esfuerzo permite a Grupo Bimbo consolidarse como una empresa moderna e innovadora, comprometida firmemente con el cuidado del medio ambiente”. Aunque es conveniente señalar al respecto que, en su Informe Anual de 2017, indican que parte de sus estrategias de innovación tienen como objetivo la disminución en sus costos de producción. Sus acciones enfocadas al crecimiento global continuaron en el periodo de 2014 al 2016.

En cuanto a las estrategias de marketing, están enfocadas a la última tendencia denominada marketing 3.0, que conceptualmente se caracteriza por dos cualidades a saber: la incorporación de los valores en las actividades de marketing y la perspectiva del consumidor como una persona integral con mente, corazón y alma, por lo que a través de esta disciplina se busca que las empresas puedan contribuir

---

<sup>54</sup> Se consideran acciones de crecimiento nacional, pues lo principal que se busca demostrar con esta estrategia es que Grupo Bimbo, además de establecer una estrategia de crecimiento global, siguieron diversificando su portafolio de productos y adquiriendo marcas líderes en el mercado mexicano.



con los Objetivos de Desarrollo del Milenio –que posteriormente se transformaron en los Objetivos de Desarrollo Sostenible- definidos por las Naciones Unidas.

Al respecto, dichas estrategias son correspondientes a las empresas globales, se puede observar que, en el caso de Grupo Bimbo, ya como una empresa reconocida como global por sus operaciones en otros países, tuvo que hacer ajustes en cuanto a sus acciones de marketing, si bien durante la etapa 2 se enfocaron en consolidar su imagen y posicionamiento a nivel nacional y proyectar lo mismo hacia el exterior, tuvieron que definir una imagen que superará sus propios límites.

Por ejemplo, en cuanto a su misión, la convirtieron en un mensaje lleno de significado y dirigida notablemente hacia los consumidores, en la segunda etapa tenían una misión interna como guía de las actividades de los empleados de Bimbo, pero a partir del 2015 su diseño está enfocado a la creación de ciertos significados en sus grupos de interés, principalmente sus consumidores. Este significado es que sean percibidos como una empresa que produce y distribuye Alimentos nutritivos y deliciosos, no que solo se dedica a la producción y venta de pan. Además, que estos son accesibles para todos, por lo que se encuentran *En las manos de todos*. En general a posicionarse como una empresa que se preocupa y se ocupa por atender o tratar de ayudar en la solución de problemas sociales, más allá de solo atender sus objetivos económicos.

Esta nueva etapa está representada por su nuevo slogan: *Alimentamos un Mundo Mejor*, que aparece como parte del logotipo de la empresa, de alguna manera

sustituyendo al Osito Bimbo, para no solo remitir en la memoria de los consumidores al pan de caja, sino a todos los productos que la empresa produce y distribuye. Su principal objetivo es establecer un vínculo a nivel racional por las ventajas que ofrecen sus productos.

## REFLEXIONES FINALES

En los capítulos anteriores, se ha presentado el planteamiento del problema, además del marco teórico con el que ha sido posible abordar las preguntas de la presente investigación, así como desarrollar el estudio de caso.

Para ello, se estableció como postura de análisis los Estudios Organizacionales, en tanto que, como se mencionó en la introducción, permiten analizar cualquier fenómeno organizacional considerando que en él pueden converger situaciones sociales, políticas además de que consideran que cada realidad organizacional es diferente a otras. Además, por su orientación social, reconoce la importancia del individuo y por tanto su subjetividad, y su contribución en la construcción de la realidad organizacional.

A través de esta mirada, y con base en la genealogía de Michael Foucault, fue posible plantear un estudio y análisis desde un punto de vista crítico y desvelador de la realidad y la historia convencional a la que generalmente se tiene acceso o al menos la predominante, sobre el discurso estratégico del marketing 3.0.

Se habla del discurso estratégico en tanto que al igual que el conocimiento que se genera sobre las ciencias sociales y de gestión, se hace desde la postura positivista, en la cual, es asumido en el ámbito empresarial como la panacea del éxito o al menos de la solución de problemas que implica el turbulento y cambiante entorno.

Este conocimiento no es cuestionado, es aceptado y se considera que su surgimiento se debe principalmente a buscar la supervivencia o en el mejor de los casos, el éxito empresarial. Sin embargo, a través de una mirada crítica, Knights y Morgan (1991), desvelan que su procedencia se encuentra más bien en los problemas de control de las empresas, así pues, a través del discurso institucionalizado de la estrategia, el personal que se encarga de operarla en la vida cotidiana, esté en concordancia con su ejecución, en el sentido de creer que a través de la estrategia, la empresa en la que labora, alcanzará los objetivos planteados; sin embargo, en la realidad lo que se busca es legitimar la estrategia para que los empleados se sujeten a ella, y su comportamiento esté en congruencia con la misma.

El análisis genealógico se plantea con la idea de cuestionar el discurso estratégico empresarial –en lo general, y del discurso del marketing 3.0 –en lo particular- como una representación de la realidad y como un régimen de verdad, cómo un mecanismo necesario para el éxito empresarial, pues se asume y se promulga como un modelo a seguir. Aquí se consideró que este discurso, con postura positivista, deja de lado la subjetividad que le es inherente al estar relacionado y dirigido hacia personas. Se pretendió generar conocimiento desde otra arista, una crítica para desvelar otra realidad u otras realidades que ocurren cuando las empresas adoptan e implementan este discurso en particular, para lo que se recurrió a realizar el estudio de caso en una de las principales grandes empresas en nuestro país: Grupo Bimbo.

Esto basado en dos ideas fundamentales a saber: (1) los regímenes de verdad no son la única verdad que existe, no hay una sola verdad, existe también la verdad social, la que surge a partir de la realidad que viven sus integrantes; y (2) un hecho social particular tiene una procedencia que no necesariamente es la argumentada por la historia tradicional de ese hecho, su procedencia y surgimiento provienen de una serie de interrupciones que sucedieron a lo largo del tiempo. Estas son las dos principales premisas de la genealogía de Foucault, las cuales se encuentran imbricadas.

Foucault, sostiene que los regímenes de verdad conocidos son accesibles a través de la construcción de la historia tradicional que es la generalmente compartida para todos mediante su objetivación para ser consultada a través del tiempo; sin embargo, se puede generar una historia exterior a estos regímenes de verdad, en la que se consideran elementos disruptivos y de procedencias diferentes a las relacionadas al hecho, a la que ha llamado historia efectiva. Esta historia busca reaparecer determinados acontecimientos identificando la singularidad que pueda tener en el hecho investigado, con ella es posible detectar varias aristas de un mismo hecho para comprender con mayor profundidad y más cercana a la realidad la verdad social.

Mediante la historia efectiva, es posible conocer la Herkunft es decir, los comienzos o la procedencia. La genealogía se contrapone en buscar el origen de un hecho debido a que presupone que el inicio de las cosas es perfecto, lógico y se convierte en incuestionable a lo largo del tiempo. Por su parte, los comienzos o la

procedencia, se considera se encuentra en la historia y a lo largo de ella, por eso resulta necesario construir la historia efectiva, pues se ubica en la exterioridad del hecho.

Existe otro elemento relacionado con la genealogía, la *Entstehung* o emergencia, en tanto que, propone Foucault, que los hechos son el resultado de varias fuerzas presentes, de la dominación de una sobre otras que existieron. Cabe señalar que la genealogía por sí misma no es historia, pero requiere de ella para identificar tanto a la *Herkunft* como a la *Entstehung*.

Es claro que para realizar análisis genealógicos, Foucault establece que requiere de conocer la *Herkunft* y la *Entstehung*, mediante la construcción de la historia efectiva del hecho o suceso que se esté analizando. Sin embargo, en sus obras no hace referencia explícita de cómo realizar o estructurar este análisis, particularmente cuando este se conoce como una propuesta teórica-metodológica.

Motivo por el cual se realizó una búsqueda de información respecto a los tres dominios de la genealogía a los que hace referencia Knights (1992) en su artículo titulado *Changing spaces: The disruptive impact of a new epistemological location for the study of management*, los cuales son referidos por Foucault en una entrevista que le realiza Rabinow, sin profundizar en ellos; también se detectó que existe una coincidencia entre los dominios de la genealogía con las formas de objetivación que transforman a los individuos en sujetos; y hay correspondencia de estos dominios

con las etapas en las que algunos autores proponen debe ser dividido el trabajo de Foucault.

Comparando estos hallazgos, es que se definió la estructuración del análisis genealógico que se desarrolló en esta investigación, el cual se conforma por tres etapas o estadios. Lo cual representa el principal aporte teórico de esta investigación en términos de la genealogía de Foucault.

La primera etapa/estadio se le denominó representación, en tanto que Foucault sostiene que los saberes formales (*connaissance*), se conforman en cuadros o representaciones de la realidad con cualidades lógicas y racionales para ser elevados al status de ciencias cuya aplicación es universal. Por lo que, a manera de punto de partida para el análisis genealógico, se requiere de conocer cuál es la representación del fenómeno a estudiar.

La segunda, denominada la historia efectiva, se basa en la construcción de una historia externa a la tradicional, que se caracteriza por no buscar ninguna constante, y especialmente indaga lo que está enmascarado en la historia tradicional. Esta construcción es necesaria para identificar la *Herkunft* (fuente o la procedencia) y la *Entstehung* (la emergencia).

A la tercera etapa se le nombró la transformación de los individuos en sujetos, lo cual sucede al adoptar las reglas de comportamiento o formas de ser dictadas por los hechos que se asumen como regímenes de verdad, lo que resulta en una

valoración positiva para aquellos que lo hagan, pues un comportamiento congruente con los regímenes de verdad se considera apropiado. De aquí también hay que denotar, que la idea de poder es la que predomina, en el sentido de identificar la manera en que las personas son influenciadas por el entorno para adoptar los comportamientos apropiados derivados de los regímenes de verdad, como una manera de dominación del individuo.

Por lo anterior, es que se determinó realizar un análisis genealógico del discurso estratégico del marketing 3.0, en virtud de que la disciplina del marketing se ha popularizado en los últimos años y se ha asumido su uso en el ámbito de los negocios como un elemento necesario para el éxito empresarial en términos de ventas y la mayor parte del conocimiento generado a su alrededor es de tintes positivista. Justamente con la intención de encontrar la mejor manera de que las empresas puedan lograr sus objetivos comerciales, particularmente en los mercados actuales caracterizados por la gran cantidad de competidores.

Para ello, con base en la estructuración del análisis genealógico propuesto, es que como parte del marco teórico se identificaron los elementos que constituyen el saber formal (*connaissance*) del marketing, para de ahí identificar los puntos fundamentales que conforman la versión 3.0 de esta disciplina, y de manera imbricada, tanto las etapas/estadios genealógicos en conjunto con los elementos característicos del marketing 3.0, realizar el estudio de caso.



Para realizar el estudio de caso, se consideró analizar a una gran empresa mexicana, en tanto que estas son las primeras en adoptar las prácticas vanguardistas del marketing y porque por su tamaño influyen de manera considerable en la sociedad. Así fue como se seleccionó a Grupo Bimbo, gran empresa mexicana que está al alcance de los ciudadanos, en términos de formar parte de la realidad de la sociedad pues casi en cualquier punto de venta se encuentran sus productos, en las calles nos encontramos a sus camiones repartidores, en las avenidas sus camiones distribuidores, en diversos medios de comunicación publicidad sobre ellos, lo que implica que tiene gran influencia en los mexicanos.

Entre los hallazgos más relevantes del análisis genealógico del discurso del marketing 3.0 de Grupo Bimbo, se encuentran los siguientes, los cuales dan respuesta a la pregunta general de investigación ¿Cuál es la genealogía del discurso estratégico del marketing 3.0 de Grupo Bimbo?

Foucault indica que la historia efectiva de algún hecho o suceso no se trata de una serie de eventos lineales y que su procedencia se encuentra en el transcurso de la historia misma, se identificó en el caso de Grupo Bimbo, que existe una correlación entre sus estrategias empresariales y las de marketing –o sus fases-, por lo que se detectaron tres momentos relevantes y que han culminado en el actual discurso estratégico del marketing 3.0 de esta empresa.

El primero, se trata del origen de la empresa, en la cual básicamente se enfocaron en crear a la empresa y los productos que venderían, es decir, determinaron que su objetivo consistiría en industrializar el pan artesanal en México, para lo cual comenzaron a producir 4 productos, bajo la marca bimbo, que se encontrarían protegidos por una envoltura de celofán y que esta se encontraría acompañada por una imagen: el osito bimbo, además tendrían una amplia red de distribución. Sus estrategias de marketing estaban enfocadas en la creación, distribución e imagen de los productos. Se trata del marketing 1.0.

La segunda etapa, se considera que sucedió en el periodo de 1948 a 1979 aproximadamente, llamada Diseño estratégico organizacional con perspectiva local, en la que la principal estrategia empresarial estuvo dirigida a consolidarse en el mercado mexicano a través de la instalación de fábricas en diferentes estados, y en cuanto a estrategias de marketing se concentraron en incrementar su portafolio de productos, crear nuevas marcas y líneas de productos.

En la tercera etapa, Diseño estratégico con perspectiva global para su expansión, que sucedió desde 1984 y sigue vigente a la fecha, se caracteriza principalmente por el crecimiento del grupo a través de la compra de diversas compañías y/o marcas líderes en el mercado, particularmente de la industria del pan, en diversos países de América Latina, Norte América, Europa y Asia. En cuanto a estrategias de marketing, se pueden ubicar las que están enfocadas al mercado local y las del global, coexisten ambas, porque ambos mercados son atendidos. En cuanto a las

globales, la más representativa es su adhesión al Global Compact de las Naciones Unidas realizada en el año 2014.

Esta es la más representativa en dos sentidos, por un lado, la evidente postura de las Naciones Unidas al crear esta estrategia global abiertamente y expresamente para que las empresas puedan contribuir en la solución de los grandes problemas de la humanidad, y por otro lado porque con la adhesión al pacto las empresas se comprometen a realizar acciones a favor de estos problemas, y lo demostraran a través de sus informes anuales.

Es una manera global de legitimación empresarial por un organismo global cuya principal actividad se enfoca en los asuntos humanitarios, en procurar la paz y la seguridad internacional, por lo que, en tanto promotoras del modelo capitalista, invitan al sector empresarial a adherirse al pacto antes mencionado. Se busca crear a través de ellos, que las empresas tengan una cara o imagen humanitaria, son ellas según las Naciones Unidas, las que pueden ayudar a mitigar los problemas actuales de la humanidad. La adhesión al Global Compact supone un compromiso ético y moral, pero no existe sanción alguna en caso de incumplimiento, tampoco existen parámetros o indicadores para determinar si están cumpliendo o no con el pacto. Con su participación, el sector empresarial busca generarse una imagen positiva en la sociedad.

Esta premisa es completamente congruente con uno de los objetivos del marketing 3.0. Si bien este postula que se trata del marketing de valores en el que se percibe

a los consumidores como personas integrales con mente, corazón y alma; también busca que las empresas en apego a la moralidad, se comprometan con la sociedad a que sus actividades no solo generarán beneficios económicos para ellas sino también beneficios sociales para las comunidades en las que operan, es decir, el marketing 3.0 busca generar una buena imagen de las empresas ante la sociedad, lo mismo que busca el Global Compact

No es coincidencia, que en los postulados del marketing 3.0 se defina que, como parte del comportamiento moral y ético empresarial, se apoye –a los ahora llamados- Objetivos de Desarrollo Sostenible, que propuso las Naciones Unidas. Así es claro que existe el acuerdo, o al menos así parece, sobre que la imagen de las empresas no es la más favorable entre la sociedad, y por ello, se hacen esfuerzos a nivel global para cambiar esta percepción, aunque quede la duda si las empresas que implementan el marketing 3.0 ¿realmente contribuyen en la solución de los problemas globales? Dado el análisis que se hizo de Grupo Bimbo, es posible responder que, efectivamente realizan acciones acordes con lo que establece el Global Compact, sin embargo, lo hacen de manera limitada, sus intereses estarán siempre por sobre los de la sociedad, ¿qué intereses son?, los económicos que van asociados al poder.

Esto se deduce que una vez realizado el análisis genealógico de Grupo Bimbo, se identificó que:

- En términos de filantropía, realizan esfuerzos mínimos comparados con la gran cantidad de recursos disponibles, sin embargo, hablan tanto de ello que maximizan esos esfuerzos y lo hacen parecer como acciones casi heroicas.
- Son sumamente cuidadosos en cuanto a su imagen empresarial, tratan de ser congruentes entre lo que hacen y dicen, sin embargo, caen en omisiones de lo negativo que se dice de ellos, esta información no favorable se vuelve de muy difícil acceso, la mayor parte de datos disponibles son los convenientes.
- Las estrategias de marketing 3.0 implementadas, son potencialmente elementos con lo que es posible manipular a los grupos de interés para que se logre lo que se busca, cambiar o mejorar la imagen de una empresa. Grupo Bimbo lo hace a través de fortalecer la idea de que producen alimentos nutritivos, y realizan campañas de comunicación, proporcionan apoyo nutricional, entre otras acciones para influenciar las ideas de las personas y piensen en ellos como una empresa preocupada por la nutrición de sus consumidores. La cuestión es ¿sus productos son realmente nutritivos?
- En términos empresariales, no se puede negar que son una empresa exitosa, han logrado ser la panificadora más grande del mundo, lo cuestionable es la calidad nutritiva de sus productos, y por tanto, su contribución a la creación del ambiente obesogénico en el que vivimos que causa una importante cantidad de Enfermedades No Transmisibles.
- El discurso del marketing 3.0 que emplean, se considera como estratégico en el sentido de que nadie –me refiero a la mayoría de la sociedad mexicana-

cuestiona quién es Bimbo, y en tanto que han logrado en cada una de las tres fases de negocios identificada, que se crea en la empresa, y que logren sus objetivos empresariales, hoy nadie cuestiona de que se trate de un Grupo global, que es la empresa panificadora más grande del mundo y que hace alimentos nutritivos, no como antes que se dedicaba a fabricar productos alimenticios, estos se transformaron en alimentos nutritivos por el hecho de tratar de cumplir con los estándares de la Organización Mundial de la Salud en cuanto a contenido de sodio, grasas trans y azúcar.

En cuanto a las preguntas específicas de investigación se tiene lo siguiente:

- ¿Cuál es la representación del discurso estratégico del marketing 3.0 de Grupo Bimbo? Para ello, en el marco teórico se presentó la propuesta de los elementos del marketing 3.0 a desarrollar en el estudio de caso, lo cual quedó establecido en la tabla 22 *Elementos de análisis del discurso estratégico del marketing 3.0 para el estudio de caso*. En la que se indicó que se analizaría: modelo de matriz basado en valores, modelo de las 3i, responsabilidad social corporativa, estrategias de marketing 3.0, aplicación del marketing 3.0 y mandamientos del marketing 3.0. Por lo que en el capítulo 5, se describió la representación de cada uno de estos elementos de acuerdo a la realidad de Grupo Bimbo.
- ¿Cuál es la historia efectiva del discurso estratégico del marketing 3.0 de Grupo Bimbo? Para dar respuesta a esta pregunta, primero se construyó la representación de los elementos indicados en la tabla 22, es decir, se

dio respuesta a la primera pregunta específica. De esta manera, y en apego a la historia efectiva de Foucault se identificaron desde varias aristas o diferentes disciplinas los elementos que se consideraron disruptivos o los que permitieron desvelar otra realidad a la dicha o asumida como régimen de verdad, es decir, la descrita en la representación del suceso. La historia efectiva de cada uno de los elementos, se considera el principal aporte de la presente investigación, toda vez que muestra motivos más profundos y una realidad no contada por la historia tradicional como se muestra en el apartado de la representación de cada uno de los elementos del marketing 3.0 de Grupo Bimbo. Se conoció una verdad, una alternativa a la versión oficialista del Grupo.

- ¿Cómo a través del discurso estratégico del marketing 3.0 de Grupo Bimbo los individuos involucrados se convierten en sujetos? Para dar respuesta a esta pregunta, se presenta un apartado en el capítulo 5 titulado Transformación de los individuos en sujetos, en el que se retoman de la representación y la conformación de la historia efectiva. Los elementos que se consideraron contribuyen a que los grupos de interés de Grupo Bimbo, principalmente consumidores y empleados, sean influenciados por su discurso y por lo tanto modificados su comportamiento. Identificando que Grupo Bimbo, -como seguramente cualquier otra empresa con sus características-, recurre a todos los medios posibles para construir un discurso congruente que la posicione

ante la percepción de sus grupos de interés como una empresa íntegra que se preocupa no solo por procurar sus beneficios económicos de acuerdo a su naturaleza, sino también trabaja en ser percibida como una empresa que contribuye a generar beneficios sociales para la comunidad en la que opera, lo hace a través de su misión, visión, valores principalmente apoyados de una buena estrategia de comunicación, esta postura puede observarse en su nuevo eslogan *Alimentamos a un mundo mejor*, el cual por supuesto forma parte de su actual campaña de comunicación.

Y dado que el análisis genealógico consiste finalmente en identificar tanto la Herkunft (procedencia) como a la Entstehung (emergencia), se puede decir que considerando que la procedencia se encuentra fuera del hecho, el discurso del marketing 3.0 de Grupo Bimbo tuvo que ser implementado desde el surgimiento de la empresa, en tanto que su objetivo consistía en industrializar el pan artesanal en nuestro país, desde el blanco hasta el dulce. Esta industrialización supone la producción a escala, y por lo tanto una distribución masiva, por lo que se vuelve indispensable diferenciar sus productos de otras marcas a través de la implementación de estrategias básicas –en su momento- de marketing. Se puede decir, en general, que la Herkunft del marketing 3.0 se encuentra en la industrialización de la producción, con la que fue necesario buscar mecanismos para comercializar la producción.



La Entstehung o emergencia del discurso estratégico del marketing 3.0 en Grupo Bimbo, se puede ubicar como resultado del proceso de expansión global de la empresa, a pesar que desde finales de la década de 1980 comenzaron a incursionar en mercados extranjeros, fue hasta 2011 que consideran haberse consolidado como la empresa panificadora más grande a nivel mundial al comprar Sara Lee North American Fresh Bakery, lo cual fue posible por el Tratado de Libre Comercio celebrado entre Estados Unidos de América, Canadá y México. Posterior a ello, pasan por un proceso en el que tuvieron que implementar algunas estrategias como el marketing 3.0, en el que sus acciones de marketing tuvieron que escalarse a nivel global. En términos generales, puede ubicarse como Entstehung el neoliberalismo, que entre lo que propició fue el comercio entre naciones, y que tuvo que sustituir al modelo de sustitución de importaciones que era el predominante todavía en la década de 1980.

En un sentido puntual, el principal resultado de la investigación es que las organizaciones, en este caso en particular, Grupo Bimbo, utilizan el discurso como una estrategia para generar un entorno propicio en el que constituyen la vida social de sus grupos de interés y/o en la sociedad –según el alcance de la organización de acuerdo a su tamaño y recursos-, a través del cual ejercen poder con la finalidad de materializar sus objetivos. En el caso de Grupo Bimbo, han creado a través de su discurso estratégico del marketing 3.0 un ambiente en el cual sus consumidores y otros grupos de interés, la consideran una empresa que comercializa alimentos nutritivos y que todos los esfuerzos que esta realiza se encuentran encaminados al

bienestar de la sociedad, al menos así me atrevo a sostener que sucede en nuestro país.

De manera tal, que el poder que pueda ejercer una organización en sus grupos de interés, es directamente proporcional con la cantidad de recursos que esta tenga, con la consistencia en su discurso a través del tiempo y con la disponibilidad de medios de comunicación a través de los cuales pueda dispersarse dicho discurso. Lo que nos lleva a la obvia respuesta del por qué la mayoría –e incluso puede afirmarse que ninguna- de las micro, pequeñas y medianas empresas tienen o tendrán el alcance que pueden lograr grandes empresas como la estudiada en esta investigación.

## OTRAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Derivado de la conclusión de que el discurso estratégico del marketing 3.0 es alcanzable o puede ser aplicado solo por aquellas organizaciones que cuentan con los recursos para hacerlo, una posible línea de investigación, sería identificar, de acuerdo con las particularidades de las micro, pequeñas y medianas empresas de nuestro país, cuáles pueden ser los elementos de esta tendencia del marketing que podrían implementar y que pudieran ayudarlas en sus actividades de comercialización, lo cual podría tener un impacto directo en el tiempo de vida de dichas organizaciones y por supuesto en la economía mexicana.

Otra línea de investigación puede ser la de dar continuidad al presente estudio, utilizando otras técnicas de recolección de información, como entrevistas a los diferentes grupos de interés manifestados por la organización analizada, a efectos de complementar y en su caso analizar si las afirmaciones aquí planteadas derivadas de la investigación documental son pertinentes o en su caso requieren puntualizar o enriquecer ciertos elementos.

En el desarrollo de este trabajo se analizó el marketing 3.0, pues en el momento en que se comenzó la investigación era la última tendencia de dicha disciplina, sin embargo durante el año 2017, fue presentado el marketing 4.0. planteado por Philip Kotler, Hermawan Kartajaya e Iwan Setiawan, motivo por el cual, podría complementarse el presente estudio considerando los elementos que se agregaron al marketing 3.0 para convertirse en la versión 4.0.

También pudiera plantearse un análisis genealógico del discurso estratégico desde otra disciplina de las ciencias de gestión, o incluso desde otro campo de estudio, por ejemplo el político.

Cualquier de estas opciones, permitiría la generación de conocimiento propio, con la intención de ser el centro y no la periferia de los saberes producidos por otras naciones, lo cual además tendría el mérito de ser producido en el contexto mexicano.

## REFERENCIAS

Aaltio, Liris y Pia Heilmann (2010). Case study as methodological approach. En *Encyclopedia of Case Study Research*. Albert J. Mills, Gabrielle Durepos y Elden Wiebe (Editores). Sage. pp. 66-76.

AliaRSE (2018). *Qué es AliaRSE*. Recuperado de <http://www.aliarse.org.mx/aliarse.html>

Álvarez, J. (1996). Subjetividad. En Jorge Álvarez Yágüez. *Michel Foucault: verdad, poder y subjetividad*. La modernidad cuestionada. Ediciones Pedagógicas. Madrid, pp. 153-188.

Álvarez-Villareal, L. (2009). Reseña de “Vigilar y castigar. El nacimiento de la prisión” de Michel Foucault. *Dikaion*, vol. 23 (18). Diciembre 2009, pp. 363-367. Universidad de La Sabana. Cundinamarca, Colombia.

Alvesson, M. y Karreman, D. (2000). Varieties of discourse: On the study of organizations through discourse analysis. *Human Relations*, Volume 53(9), pp. 1125–1149. The Tavistock Institute, SAGE Publications.

AMA (1937). *American Marketing Association: An Association for the Advancement of Science in Marketing: Proposal for Constitution and By-Laws*. Chicago: AMA.

AMA (1988). Developing, Disseminating and Utilizing Marketing Knowledge. *Journal of Marketing*. Vol. 52(4), October, pp. 1-25.

- Barroso, C. y Martín, E. (1999). *Marketing relacional*. Ed. ESIC, Madrid.
- Bartels, R (1951). Influences on the development of marketing thought, 1900-1923, *The journal of marketing*, volúmen XVI(1).
- Berry, L. (1983). RelationshipMarketing. En *Emerging Perspectives on Services Marketing*. Eds. L.L. Berry, G.L. Shostack y G. Upah. Chicago. IL, American Marketing Association, pp. 25-28.
- Berry, L. (1995). Relationship Marketing of Services-Growing Interest, Emerging Perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science* 23 (4), pp. 236-45.
- Bitner, M. (1995). Building Service Relationships: It's All About Promises. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Volumen 23 (4), pp. 246-251.
- Brewerton, P. y Millward, L. (2001). *Organizational research methods: a guide for students and researchers*. California, Sage.
- Bryman, A. (1989). *Research methods and organization studies*. London, Routledge.
- Burrell, G. (1988). Modernism, Post Modernism and Organizational Analysis 2: The Contribution of Michel Foucault. *Organization Studies*. Vol. 9(2). Sage Journals, pp. 221-235.
- Burrell, G. y Morgan, G. (1985). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. Heinemann, New Hampshire, pp. 1-37.

Cámara Nacional de la Industria del Pan (2018). *Historia del pan*. Recuperado de <http://www.canainpa.com.mx/varios/historia.asp>

Castaingts, J. (2015). *Dinero, trabajo y poder: Una visión de la economía actual latinoamericana para no economistas y economistas*. Anthropos. México.

Cataldi, Z.y Salgueiro, F. (2007). *Software libre y código abierto en educación*. Facultad de Ingeniería. Universidad de Buenos Aires, pp. 1-12. Recuperado de [file:///C:/Users/karina/Downloads/archivoPDF%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/karina/Downloads/archivoPDF%20(1).pdf).

Centro Mexicano para la Filantropía (s.f.). *El Concepto de la Responsabilidad Social Empresarial*. pp. 1-35. Recuperado de [https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto\\_esr.pdf](https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf)

Clair, R. & Mumby, D. (2000). El discurso en las organizaciones. En T.A. Van Dijk, Comp. *El discurso como interacción social*. pp. 263-297. Barcelona, España. Gedisa.

Clair, R. y Mumby, D. (2000). El discurso en las organizaciones. En: van Dijk, Teun A. Comp. (2000): *El discurso como interacción social*. Barcelona: Gedisa. Pp. 263-297.

Coase, R. (1937). The nature of the firm. *Economica. New Series. Vol. 4, No. 16*, pp. 386-405.

Codex Alimentarius (1997). *Directrices para el uso de declaraciones nutricionales y saludables*. CAC/GL 23-1997. Recuperado de <http://www.fao.org/ag/humannutrition/33313-033ebb12db9b719ac1c14f821f5ac8e36.pdf>

Codex Alimentarius (2018). *Definiciones para los Fines del Codex Alimentarius*.

Recuperado de <http://www.fao.org/docrep/w5975s/w5975s08.htm>.

Codex Alimentarius, (2018). *Glosario de términos*. pp. 125-140. Recuperado de

<http://www.fao.org/docrep/014/am401s/am401s07.pdf>.

Comisión del Codex Alimentarius (2011). *Programa Conjunto FAO/OMS sobre Normas*

*Alimentarias. Manual de Procedimiento. Organización Mundial de la Salud*.

Vigésima edición. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación.

Recuperado

de

[http://www.fao.org/tempref/codex/Publications/ProcManuals/Manual\\_20s.pdf](http://www.fao.org/tempref/codex/Publications/ProcManuals/Manual_20s.pdf)

Consejo Coordinador Empresarial (2010). *Código de Mejores Prácticas Corporativas*.

Comité de Mejores Prácticas Corporativas. Recuperado de

<http://www.cce.org.mx/sites/default/files/CodigoMejoresPracticas.pdf>

Consejo Coordinador Empresarial (2014). *Código de Mejores Prácticas Corporativas*.

Comité de Mejores Prácticas de Gobierno, Subcomité Académico Anexo Terceros Interesados.

Recuperado

de

<http://cce.org.mx/comitedegobiernocorporativo/archivos/Terceros%20interesados.pdf>

Copeland, M. y Malik, O. (2005). *How to ride the fifth wave*. Business Week.



Corredor, C. (2013). Las tradiciones continental y analítica en Filosofía: algunos puntos de encuentro y desencuentro. En David Pérez Chico. *Perspectivas en la filosofía del lenguaje*. Prensas Universitarias de Zaragoza. España. pp. 63-112.

Dhotre, M.P. (2014). Marketing 3.0 – From Productos to Costumers to the Human Spirit. *South Asian Journal of Management*, 21(1), 178-180.

ECOCE (2018). *¿Quiénes somos?* Recuperado de <http://www.ecoce.org.mx/quienes-somos.php>

El Poder del Consumidor (2009). *Bimbo cancela un derecho de consumidores*. Etiquetado de Productos, Salud nutricional. Recuperado de <http://elpoderdelconsumidor.org/saludnutricional/bimbo-cancela-un-derecho-de-consumidores/>

El Poder del Consumidor (2012). *Radiografía de... Galletas Príncipe, de Marinela*. Recuperado de <http://elpoderdelconsumidor.org/saludnutricional/radiografia-de-galletas-principe-de-marinela-1-paquete/>

El Poder del Consumidor (2013). *Radiografía de... Mantecadas Bimbo, sabor vainilla*. Recuperado de <http://elpoderdelconsumidor.org/analisisdeproductos/radiografia-de-mantecadas-bimbo-sabor-vainilla/>

El Poder del Consumidor (2014). *Radiografía de... Pan Bimbo Doble Fibra (paquete: 640 g.; porción: dos rebanadas)*. Recuperado de

<http://elpoderdelconsumidor.org/analisisdeproductos/radiografia-de-pan-bimbo-doble-fibra-paquete-640-g-porcion-dos-rebanadas/>

El Poder del Consumidor (2014). *Galletas Panditas de Marinela (33 g., un paquete)*. Recuperado de <http://elpoderdelconsumidor.org/analisisdeproductos/galletas-panditas-de-marinela-33-g-un-paquete/>

El Poder del Consumidor (2014). *Radiografía de... Barritas de fresa Marinela (75 g., paquete con dos barritas)*. Recuperado de <http://elpoderdelconsumidor.org/analisisdeproductos/radiografia-de-barritas-de-fresa-marinela-75-g-paquete-con-dos-barritas/>

El Poder del Consumidor (2014). *Radiografía de... Choco-torro de Marinela (50 g., pastelito con relleno)*. Recuperado de <http://elpoderdelconsumidor.org/analisisdeproductos/radiografia-de-choco-torro-de-marinela-pastelito-con-relleno-50-g/>

El Poder del Consumidor (2014). *Radiografía de... Donas Bimbo (105 g., paquete con cuatro donas)*. Recuperado de <http://elpoderdelconsumidor.org/analisisdeproductos/radiografia-de-donas-bimbo-105-g-un-paquete-con-cuatro-donas/>

El Poder del Consumidor (2014). *Radiografía de... Negrito (ahora llamado: Nito) Bimbo (62 g., un paquete)*. Recuperado de <http://elpoderdelconsumidor.org/analisisdeproductos/radiografia-de-negrito-ahora-llamado-nito-bimbo-62-g-un-paquete/>

El Poder del Consumidor (2014). *Radiografía de... Pan Integral Bimbo (paquete 680 g., porción dos rebanadas 56 g.)*. Recuperado de <http://elpoderdelconsumidor.org/analisisdeproductos/radiografia-de-pan-integral-bimbo-paquete-680-g-porcion-dos-rebanadas-56-g/>

El Poder del Consumidor (2014). *Radiografía de... Roles de canela con pasas Bimbo (120 g.)*. Recuperado de <http://elpoderdelconsumidor.org/analisisdeproductos/radiografia-de-roles-de-canela-con-pasas-bimbo-120-g-un-paquete/>

El Poder del Consumidor (2015). *Radiografía de... Gansito Marinela de Bimbo (50 g.)*. Recuperado de <http://elpoderdelconsumidor.org/analisisdeproductos/radiografia-de-gansito-marinela-de-bimbo-50-g/>

El Poder del Consumidor (2015). *Radiografía de... Leche Gansito (236 ml.)*. Recuperado de <http://elpoderdelconsumidor.org/analisisdeproductos/radiografia-de-leche-gansito-236-ml/>

El Poder del Consumidor (2016). *Radiografía de... Conchas Tía Rosa de Bimbo (120 g, paquete de 2 conchas)*. Recuperado de <http://elpoderdelconsumidor.org/analisisdeproductos/radiografia-de-conchas-tia-rosa-de-bimbo-120-g-paquete-de-2-conchas/>

El Poder del Consumidor (2016). *Radiografía de... Doraditas Tía Rosa de Bimbo (110 g, un paquete)*. Recuperado de

<http://elpoderdelconsumidor.org/analisisdeproductos/radiografia-de-doraditas-tia-rosa-de-bimbo-110-g-un-paquete/>

El Poder del Consumidor (2016). *Radiografía de... Pingüinos Marinela (80 g., dos panecitos)*. Recuperado de <http://elpoderdelconsumidor.org/analisisdeproductos/radiografia-de-pinguinos-marinela-80-g-dos-panecitos/>

El Poder del Consumidor (2017). *Radiografía de... Bimbollos Bimbo (pan para hamburguesa, 2 rebanadas, base y tapa)*. Recuperado de <http://elpoderdelconsumidor.org/analisisdeproductos/radiografia-bimbollos-bimbo-pan-hamburguesa-2-rebanadas-base-tapa/>

El Poder del Consumidor (2017). *Radiografía de... Latte Creme de Marinela Bimbo (porción de 40 g)*. <http://elpoderdelconsumidor.org/analisisdeproductos/radiografia-de-latte-creme-de-marinela-bimbo-porcion-de-40-g/>

El Poder del Consumidor (2017). *Radiografía de... Leche Nito sabor chocolate (236 ml)*. <http://elpoderdelconsumidor.org/analisisdeproductos/radiografia-de-leche-nito-sabor-chocolate-236-ml/>

El Poder del Consumidor (2017). *Radiografía de... Pan artesano de Bimbo (1 rebanada)*. Recuperado de <http://elpoderdelconsumidor.org/analisisdeproductos/radiografia-pan-artesano-bimbo-1-rebanada/>

El Poder del Consumidor (2017). *Radiografía de... Panditas, gomitas de grenetina, de Ricolino (115 g, 1 bolsita)*. Recuperado de <http://elpoderdelconsumidor.org/analisisdeproductos/radiografia-panditas-gomitas-grenetina-ricolino-115-g-1-bolsita/>

El Poder del Consumidor (2017). *Radiografía de... Tortillas Tía Rosa (25.8 g, 1 tortilla de harina)*. Recuperado de <http://elpoderdelconsumidor.org/analisisdeproductos/radiografia-tortillas-tia-rosa-25-8-g-1-tortilla-harina/>

El Poder del Consumidor (2018). *Radiografía de... Canelitas Tentación de Marinela (paquete de 72 g)*. Recuperado de <http://elpoderdelconsumidor.org/analisisdeproductos/radiografia-canelitas-tentacion-marinela-paquete-72-g/>

El Universal (2017). *3% del mundo come productos Bimbo*. Recuperado de <http://www.eluniversal.com.mx/articulo/cartera/economia/2017/02/4/3-del-mundo-come-productos-bimbo>.

El Universal.mx (2009). *Multan a Bimbo con 100 mil dólares en Perú*. Por Ramiro Alonso. 21 de enero de 2009. Recuperado de <http://archivo.eluniversal.com.mx/notas/570973.html>.

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

Ethisphere (2018). *About the Ethisphere Institute*. Recuperado de <https://ethisphere.com/about-updated/>.

Expansión (2018). *La Fórmula Kleenex. Mercadotecnia*. Por Zyanya López. Recuperado de <https://expansion.mx/mercadotecnia/2018/02/27/la-formula-kleenex>

Fiiller (2018). *Antecedentes históricos*. Recuperado de <http://fiiller.com/pages/acerca-de-fiiller/antecedentes-historicos.php>

Foromarketing.com (2018). *Mupi*. Recuperado de <https://www.foromarketing.com/diccionario/mupi/>

Fortuna (2011). Por favor ¡Haz Sándwich! Revista Fortuna. Recuperado de <http://revistafortuna.com.mx/contenido/2011/01/13/por-favor-%C2%A1haz-sandwich/>.

Foucault, M. (1979). Nietzsche, la genealogía, la historia. En *Microfísica del Poder*. Traducido al castellano por Julia Varela y Fernando Alvarez-Uría. pp. 7-29. Ediciones de la Piqueta. Madrid.

Foucault, M. (1988). El sujeto y el poder. *Revista mexicana de sociología*. Vol. 50(3), pp. 3-20.

Foucault, M. (1988). El sujeto y el poder. *Revista Mexicana de Sociología*. Vol. 50 (3), pp.3-20. Universidad Nacional Autónoma de México.

Foucault, M. (1992). *El orden del discurso*. Traducción de Alberto González Troyano. Tusquets Editores. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de <http://www.uruguaypiensa.org.uy/imgnoticias/680.pdf>.

Foucault, M. (1999). *Estrategias de poder*. Volumen II. Traducido al castellano por Julia Varela y Fernando Álvarez Uría. Paidós Básica. Buenos Aires.

Foucault, M. (1999a). La ética del cuidado de sí como práctica de la libertad. En *Michael Foucault. Estética, ética y hermenéutica*. Introducción, traducción y edición a cargo de Ángel Gabilondo. Obras esenciales, Volumen III. Paidós. España, pp. 393-415.

García, C. (2011). *Los alimentos chatarra en México, regulación publicitaria y autorregulación*. En *Derecho a Comunicar*. Número 2. Mayo-Agosto. Recuperado de <http://132.248.9.34/hevila/Derechoacomunicar/2011/no2/10.pdf>

García, L.F. (1980). *Notas en torno al origen y evolución histórica del marketing*. *Esic-Market*. Vol. 31, Enero-Abril, pp. 171-181.

Giddens, A. y Sutton P. (2014). *Conceptos Esenciales de Sociología*. Alianza Editorial. España.

Giraldo, R. (2008). La ética en Michael Foucault o de la posibilidad de la resistencia. *Revista Diálogos de Saberes*. No. 29, pp. 201-213.

Global Compact (sf). *SDG Compass. La Guía para la acción empresarial en los ODS*. Recuperado de [https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/06/SDG\\_Compass\\_Spanish-one-pager-view.pdf](https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/06/SDG_Compass_Spanish-one-pager-view.pdf)

- González, E. (2009). *El activismo de Servitje*. *Revista Contralínea* 137. Recuperado de <http://www.contralinea.com.mx/archivo-revista/2009/06/28/el-activismo-de-servitje/>
- Grant, D. y Iedema, R. (2005). *Discourse Analysis and the Study of Organizations*. *Text - Interdisciplinary Journal for the Study of Discourse* 25(1), pp. 37-66.
- Grant, D., Hardy, C., Oswick, C. y Putnam, L. (2004). Introduction: organizational discourse: exploring the field. En D. Grant, C. Hardy, C. Oswick, y L. Putnam, *Handbook of Organizational Discourse*, pp. 1-36. Sage.
- Grönroos, C. (1994). From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a paradigm shift in marketing. En *Management Decision*, Vol.32 (12), pp. 4-20.
- Grupo Bimbo (1999). *Informe Anual Integrado. Liderazgo con visión de crecimiento*. Recuperado de <https://www.grupobimbo.com/sites/default/files/INFORME%20ANUAL%201999.pdf>
- Grupo Bimbo (2000). *Informe Anual Integrado. Confianza valor de nuestras marcas*. Recuperado de <https://www.grupobimbo.com/sites/default/files/INFORME%20ANUAL%202000.pdf>
- Grupo Bimbo (2001). *Informe Anual Integrado. Calidad valor que nutre*. Recuperado de <https://www.grupobimbo.com/sites/default/files/INFORME%20ANUAL%202001.pdf>
- Grupo Bimbo (2002). *Informe Anual Integrado. En camino por la ruta planeada*. Recuperado de <https://www.grupobimbo.com/sites/default/files/INFORME%20ANUAL%202002.pdf>



Grupo Bimbo (2003). *Informe Anual Integrado. Liberando nuestro potencial.* Recuperado de

<https://www.grupobimbo.com/sites/default/files/INFORME%20ANUAL%202003.pdf>

Grupo Bimbo (2004). *Informe Anual Integrado. Sabrosos innovadores saludables... y cerca de ti.* Recuperado de

<https://www.grupobimbo.com/sites/default/files/INFORME%20ANUAL%202004.pdf>

Grupo Bimbo (2005). *Informe Anual Integrado. 60 años ¡y seguimos creciendo más sanos y fuertes!* Recuperado de

<https://www.grupobimbo.com/sites/default/files/INFORME%20ANUAL%202005.pdf>

Grupo Bimbo (2006). *Informe Anual Integrado. Entregando resultados en un entorno global cambiante.* Recuperado de

<https://www.grupobimbo.com/sites/default/files/INFORME%20ANUAL%202006.pdf>

Grupo Bimbo (2007). *Informe Anual Integrado. Reporte Anual de Grupo Bimbo S.A.B de C.V.* Recuperado de

<https://www.grupobimbo.com/sites/default/files/INFORME%20ANUAL%202007.pdf>

Grupo Bimbo (2008). *Informe Anual Integrado. Enfocados.* Recuperado de

<https://www.grupobimbo.com/sites/default/files/INFORME%20ANUAL%202008.pdf>

Grupo Bimbo (2009). *Informe Anual Integrado. Perfil global carácter local.* Recuperado de

<https://www.grupobimbo.com/sites/default/files/INFORME%20ANUAL%202009.pdf>

Grupo Bimbo (2010). *Informe Anual Integrado. Alimentar, deleitar y servir a nuestro mundo.*

Recuperado de

<https://www.grupobimbo.com/sites/default/files/INFORME%20ANUAL%202010.pdf>

Grupo Bimbo (2011). *Informe Anual Integrado. Construyendo juntos el liderazgo global.*

Recuperado de

<https://www.grupobimbo.com/sites/default/files/INFORME%20ANUAL%202011.pdf>

Grupo Bimbo (2012). Grupo Bimbo y la Secretaría de Salud cumplen con mandato de la OMS para reducir el contenido de sal en el pan. Noticias. Comunicados.

Recuperado de [https://www.grupobimbo.com/es/sala-de-](https://www.grupobimbo.com/es/sala-de-prensa/comunicados/grupo-bimbo-y-la-secretaria-de-salud-cumplen-con-mandato-de-la-oms-para)

[prensa/comunicados/grupo-bimbo-y-la-secretaria-de-salud-cumplen-con-mandato-de-la-oms-para.](https://www.grupobimbo.com/es/sala-de-prensa/comunicados/grupo-bimbo-y-la-secretaria-de-salud-cumplen-con-mandato-de-la-oms-para)

Grupo Bimbo (2012). *Informe Anual Integrado. Sembrando juntos un futuro responsable.*

Recuperado de

<https://www.grupobimbo.com/sites/default/files/INFORME%20ANUAL%202012.pdf>

Grupo Bimbo (2013). *Informe Anual Integrado. Sano crecimiento.* Recuperado de

<https://www.grupobimbo.com/sites/default/files/INFORME%20ANUAL%202013.pdf>

Grupo Bimbo (2014). *Informe Anual Integrado. El pan es...* Recuperado de

[https://www.grupobimbo.com/sites/default/files/Bimbo\\_2014\\_Completo\\_espanol\\_individual.pdf](https://www.grupobimbo.com/sites/default/files/Bimbo_2014_Completo_espanol_individual.pdf)

Grupo Bimbo (2015). *Informe Anual Integrado. 70 años y aún Joven*. Recuperado de <https://www.grupobimbo.com/sites/default/files/Informe-Anual-Integrado-2015-Grupo-Bimbo.pdf>

Grupo Bimbo (2016). *Informe Anual Integrado. Construir una empresa sustentable, altamente productiva y plenamente humana*. Recuperado de [http://www.grupobimbo.com/informe/Bimbo-informe-Anual-2016/bimbo\\_informeAnual-2016.pdf](http://www.grupobimbo.com/informe/Bimbo-informe-Anual-2016/bimbo_informeAnual-2016.pdf).

Grupo Bimbo (2017). *Informe Anual Integrado. Alimentamos un mundo mejor*. Recuperado de [https://www.grupobimbo.com/sites/default/files/Informe-Anual-Integrado-Grupo-Bimbo-2017\\_1.pdf](https://www.grupobimbo.com/sites/default/files/Informe-Anual-Integrado-Grupo-Bimbo-2017_1.pdf).

Grupo Bimbo (2017). *Un Camino Sustentable. Estrategia Grupo Bimbo en Salud y Bienestar*. Recuperado de <file:///C:/Users/karina/Downloads/Estrategia-2017-Espanol.pdf>

Grupo Bimbo (2017a). *Herencia. Línea del Tiempo*. Recuperado de <http://www.grupobimbo.com/es/grupo-bimbo/herencia/linea-de-tiempo.html>.

Grupo Bimbo (2018). *Bimbo Ratifica Su Compromiso Con La Seguridad Y Recibe Reconocimientos De Empresa Segura En Cinco Centros De Trabajo, Por La STPS. En Noticias sobre Grupo Bimbo*. Comunicados. Recuperado de <https://www.grupobimbo.com/es/sala-de-prensa/comunicados/bimbo-ratifica-su-compromiso-con-la-seguridad-y-recibe-reconocimientos>

Grupo Bimbo (2018). *El Plato del Bien Comer. Utilízalo como guía de alimentación.*

Recuperado de

[http://www.nutriciongrupobimbo.com/sites/all/modules/custom/herramientasNutricion/pdf/plato-bien-comer\\_new.pdf](http://www.nutriciongrupobimbo.com/sites/all/modules/custom/herramientasNutricion/pdf/plato-bien-comer_new.pdf)

Grupo Bimbo (2018). *Grupo Bimbo En El Listado De Las Empresas Más Éticas Del Mundo.*

En Noticias sobre el Grupo. Comunicados. Recuperado de

<https://www.grupobimbo.com/es/sala-de-prensa/comunicados/grupo-bimbo-integra-por-segundo-a%C3%B1o-consecutivo>

Grupo Bimbo (2018). *Haz Sándwich, la nueva campaña de Bimbo.* Recuperado de

<https://www.grupobimbo.com/es/sala-de-prensa/comunicados/haz-sandwich-la-nueva-campana-de-bimbo>.

Grupo Bimbo (2018). *Nuestra Historia.* Recuperado de

<https://grupobimbo.com/es/nuestra-historia>.

Grupo Bimbo (2018). *Pan Blanco con Actileche.* Recuperado de

<http://www.bimbo.com.mx/productos/pan-blanco-con-actileche>.

Grupo Bimbo (sin fecha). *Una Historia de Creer y Crear.* pp. 12-55. Recuperado de

<https://packagingci.wikispaces.com/file/view/Historia+Grupo+Bimbo.pdf>

Grupo Bimbo. (2006). *Bimbo: Una historia de creer y crear.* Recuperado de

<https://packagingci.wikispaces.com/file/view/Historia+Grupo+Bimbo.pdf>

Guillamet, R. y Chaparro, M. (25 de febrero de 2015). Evolución de la imagen gráfica de Bimbo. *La Vanguardia*. Recuperado de <http://www.lavanguardia.com/vida/20150225/54427572630/evolucion-imagen-grafica-bimbo.html>

Gundlach, G. y Wilkie, W. (2009). The American Marketing Association's New Definition of Marketing: Perspective and Commentary on the 2007 Revision. *Journal of Public Policy & Marketing*. Vol. 28 (2), pp. 259-264.

Hancké, Bob. (2009). *Intelligent research design*. Oxford, Oxford University.

Huberman, L. (1995). *Los bienes terrenales del hombre*. Colombia: Editorial Panamericana, 1995.

Jablin, F. y Putnam, L. (2001). *The New Handbook of Organizational Communication. Advances in Theory, Research and Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Kelly, E. y Lazer, W. (1958). *Managerial marketing: Perspectives and viewpoints*. Irwin: Homewood, IL.

Kerin, R.A. (1996). In pursuit of an ideal: The editorial and literary history of the Journal of Marketing. *Journal of Marketing* (60) pp.317-327.

Knights, D. (1992). Changing spaces: The disruptive impact of a new epistemological location for the study of management. *Academy of Management Review*. Vol. 17 (3), pp. 514-536.

Knights, D. y Morgan, G. (1991). Corporate Strategy, Organizations, and Subjectivity: A Critique. *Organisation Studies*. Vol. 12 (2), pp. 251-273.

Kotler, P. (1972). "A generic Concept of Marketing". *Journal of Marketing*. Vol.36, April, pp. 46-54.

Kotler, P. y Levy, S. (1969). Broadening the Concept of Marketing. *Journal of Marketing*. (23). pp. 10-15.

Kotler, P. y Zaltman, G. (1971). Social marketing: an approach to planned social change. *Journal of Marketing*. Vol. 35, pp.3-12.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing (6ª ed.)*. México. Prentice Hall.

Kotler, P., Kartajaya, H. y Setiawan, I. (2010). Marketing 3.0 - From Products to Customers to the Human Spirit. *South Asian Journal of Management*. Vol. 21 (1), pp. 178-180.

Kotler, P. y Keller, K. (2012). Dirección de Marketing. México. Pearson.

La Razón Online (2017). Se integraron 4 nuevos miembros al Consejo Consultivo del Consumo de la Profeco. Recuperado de <https://www.razon.com.mx/se-integraron-4-nuevos-miembros-al-consejo-consultivo-del-consumo-de-la-profeco/>

Lambin, J.J. (1995). *Marketing estratégico*: Colombia: Editorial Mc Graw Hill.

Marketing Staff of the Ohio State University (1965). "Statement of Marketing Philosophy". *Journal of Marketing*. Vol. 29(1), January, p. 43.

Martínez, A. (2015). Sebastián Lerdo de Tejada, 1996-2015, linaje colonial en la política mexicana. En Crónica del Poder.com. Recuperado de <https://cronicadelpoder.com/2015/05/27/sebastian-lerdo-de-tejada-1966-2015-linaje-colonial-en-la-politica-mexicana/>

Marx, K. (1847). *El Capital. Tomo I.* El proceso de acumulación capitalista.

Marx, K. (1968). *Manuscritos de 1844.* Economía, política y filosofía (Buenos Aires: Arandú).

Marx, K. (1973). *El capital. Tomo I. El proceso de producción del capital.* Fondo de Cultura Económica. México.

Marx, K. (1985). *Grundrisse 1857-1858.* Ciudad de México. Fondo de Cultura Económica.

Maynard, H.H. y T.N. Beckman (1952). *Principles of Marketing.* Ronald Press.

Mazzotti, G. y Solís, P. (2014). La ISO 26000:2010 y la paradoja de la Responsabilidad Social Empresarial: Aproximaciones Críticas. En *Administración y Organizaciones.* No. 32, pp. 99-117.

McCarthy J. y William, P. (1997). *Marketing.* Undécima Edición, de McGraw-Hill Interamericana de España, p. 36.

McCarthy, J. y Perreault D. W. (1997). *Marketing.* Undécima Edición, de McGraw-Hill Interamericana de España.

Merca2.0 (2006). *Oficializaron Haz Sándiwch*. Recuperado de <https://www.merca20.com/oficializaron-haz-sandwich/>

Merca2.0 (2010). *Bimbo y Haz Sándwich rumbo a Sudáfrica 2010*. Recuperado de <https://www.merca20.com/bimbo-y-haz-sandwich-rumbo-a-sudrafica-2010/>

Merca2.0 (2011). *Un Sándwich Futbolero con mucho éxito*. Mesa editorial Meca2.0. Recuperado de <https://www.merca20.com/un-sandwich-futbolero-con-mucho-exito/>

Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. *California Management Review*, pp. 11- 24.

Monjarás-Ruiz, J. (1983). México en los escritos y fuentes de Karl Marx. *Nueva Sociedad*, No. 66 mayo-junio 1983, pp. 105-111.

Morgan, R. y Hunt, S. (1994). The Commitment-Trust Theory of relationship Marketing, *Journal of Marketing*, vol. 58, p. 22.

MundodeHoy.com (2013). *La Salud depende del Estilo de Vida*. Entrevista con el Dr. Erick Estada Lugo. Por Carma Aguilar. Recuperado de <http://www.mundodehoy.com/noticias/14611.rss>

Munuera, A.J.L. (1992). Evolución en las Dimensiones del Concepto de Marketing. *Información Comercial Española, Julio, No. 707*, pp. 126-142.



Muñetón, P. (2009). *Plantas medicinales: un complemento vital para la salud de los mexicanos*. En Revista.unam.mx. Vol. 10 (No. 9). Recuperado de <http://www.revista.unam.mx/vol.10/num9/art58/int58.htm#a>

Naciones Unidas (1975). *Las corporaciones multinacionales en el desarrollo mundial*. Buenos Aires: Paidós.

Naciones Unidas (2018). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado de <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Naciones Unidas (2018). Oficina del Pacto Mundial. *Civismo empresarial en la economía mundial*. El Pacto Mundial de las Naciones Unidas. Recuperado de [https://www.unido.org/sites/default/files/2010-11/GC\\_Brochure\\_Spanish\\_0.PDF](https://www.unido.org/sites/default/files/2010-11/GC_Brochure_Spanish_0.PDF).

Naciones Unidas (sin fecha). *La responsabilidad cívica de las empresas en la economía mundial*. El Pacto Mundial. Recuperado de [http://www.um.es/documents/4156512/4572708/RSC\\_Pacto\\_Mundial\\_responsabilidad\\_civica\\_empresas\\_en\\_economia\\_mundial.pdf/0ed4049d-ec4a-4346-90e1-9e7b9038fafb](http://www.um.es/documents/4156512/4572708/RSC_Pacto_Mundial_responsabilidad_civica_empresas_en_economia_mundial.pdf/0ed4049d-ec4a-4346-90e1-9e7b9038fafb).

Nietzsche, F. (1873). *Sobre verdad y mentira en sentido extramoral*. Tecnos, Madrid.

Noguez, O. (2017). ¿Qué hay detrás de Bimbo? Merca2.0. Recuperado de <https://www.merca20.com/que-hay-detras-de-bimbo/>.

Noticiero de la Salud (2014). *Las bebidas azucaradas, principalmente los refrescos provocan la muerte de 24 mil 100 mexicanos al año; razón de 66 muertos por día*. Capsula 1.

27 de noviembre de 2014. Recuperado de <http://www.erickestrada.com.mx/noviembre2014.html>

NTR Periodismo Crítico (2010). *Aseguran que Lujambio defiende comida chatarra por presión de empresarios*. 26 de Julio. Recuperado de <http://ntrzacatecas.com/2010/07/26/aseguran-que-lujambio-defiende-comida-chatarra-por-presion-de-empresarios/>

Nutrella. Produtos. *Conheça todos os nossos productos*. Recuperado de <http://www.nutrella.com.br/produtos>.

Organización de las Naciones Unidas México (2018). *Objetivos de Desarrollo del Milenio*. Recuperado de <http://www.onu.org.mx/agenda-2030/objetivos-de-desarrollo-del-milenio/>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2018). *Acerca de*. Recuperado de <http://www.fao.org/about/es/>.

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2018). *En México. Prioridades de la FAO*. Recuperado de <http://www.fao.org/countryprofiles/index/es/?iso3=MEX>.

Organización Mundial de la Salud (2004). *Estrategia Mundial Sobre Régimen Alimentario, Actividad Física y Salud*. Recuperado de [http://www.who.int/dietphysicalactivity/strategy/eb11344/strategy\\_spanish\\_web.pdf?ua=1](http://www.who.int/dietphysicalactivity/strategy/eb11344/strategy_spanish_web.pdf?ua=1)

Organización Mundial de la Salud (2015). *Alimentación Sana. Centro de Prensa. Nota Descriptiva* No. 394. Recuperado de <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs394/es/>

Organización Mundial de la Salud (2018). *Temas de Salud. Enfermedades No Transmisibles.* Recuperado de [http://www.who.int/topics/noncommunicable\\_diseases/es/](http://www.who.int/topics/noncommunicable_diseases/es/).

Organización Mundial de la Salud (2018). *Temas de Salud. Nutrición.* Recuperado de <http://www.who.int/topics/nutrition/es/>.

Organización Panamericana de la Salud (2018). *Educación en inocuidad de alimentos: Glosario de Términos.* Organización Mundial de la Salud. Oficina Regional para las Américas. Recuperado de [http://www.paho.org/hq/index.php?option=com\\_content&view=article&id=10433%3Aeducacion-inocuidad-alimentos-glosario-terminos-inocuidad-de-alimentos&catid=1237%3Aeducation-on-food-safety&Itemid=41278&lang=es](http://www.paho.org/hq/index.php?option=com_content&view=article&id=10433%3Aeducacion-inocuidad-alimentos-glosario-terminos-inocuidad-de-alimentos&catid=1237%3Aeducation-on-food-safety&Itemid=41278&lang=es)

Pacto Mundial, Red Española (2018). *Las 4 áreas. Los 10 Principios del Pacto Mundial.* Recuperado de <http://www.pactomundial.org/2015/02/10-principios-del-pacto-mundial/>.

Pacto Mundial. Red Española (2018). *La misión del Pacto Mundial: 10 Principios + 17 ODS.* Recuperado de <http://www.pactomundial.org/2017/03/10-principios-17-ods/>

Pacto Mundial. Red Española (2018). *Los ODS vs ODM: la hora del sector privado*. Recuperado de <http://www.pactomundial.org/2015/04/ods-vs-odm-la-hora-del-sector-privado/>

Palacio Legislativo de San Lázaro (2010). *La Iniciativa con Proyecto de Decreto que reforma diversas disposiciones de las leyes General de Educación, General de Salud y Federal de Protección al Consumidor, en lo referente a la Comercialización, publicidad y etiquetación de alimentos y bebidas con alto contenido de grasas, calorías, carbohidratos y sal*. Recuperado de [http://infosen.senado.gob.mx/sgsp/gaceta/61/1/2010-06-02-1/assets/documentos/inic\\_comida\\_chatarra.pdf](http://infosen.senado.gob.mx/sgsp/gaceta/61/1/2010-06-02-1/assets/documentos/inic_comida_chatarra.pdf)

Pardo, N. (2007). *Cómo hace análisis crítico del discurso. Una perspectiva Latinoamericana*. Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Ciencias Humanas. Departamento de Lingüística. Instituto de Estudios en Comunicación y Cultura.

Parker, I. (1992). *Discourse Dynamics: Critical analysis for social and individual psychology*. New York. Routledge.

Proceso (2010). *Futuro chatarra*. Por La Redacción, 12 de septiembre. Recuperado de <http://www.proceso.com.mx/80757/futuro-chatarra>

Produ (2010). *Draffcd México crea campaña de Bimbo Haz Sándwich Sudáfrica 2010*. Recuperado de <http://www1.produ.com/television/noticias/78782>

- Przeworski, A. y H. Teune (1970). Visualización de los problemas. *The Logic of Comparative Social Inquiry*. John Wiley ed., Estados Unidos. Capítulo 1, pp. 5-16.
- Putnam., L. y Fairhurst, G., (2001). Discourse analysis in organizations. In F. Jablin y L., Putnam (Eds), *The new handbook of organizational communication* (pp. 78-136). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Quirós, M. (2001). *La Filología — El Filólogo*. La παιδεία (PAIDEIA) –HUMANITAS. *Filología y Lingüística XXVII(2)*, pp. 231-253.
- Rabinow, P. (1984). On the Genealogy of Ethics: An Overview of Working in Progress. En Paul Rabinow. *The Foucault Reader*. Pantheon Books. New York, pp. 340-372.
- Rand, A. (1967). *¿What is Capitalism? The market system and its critics*. *The New American Library*. Traducción al español por el Centro de Estudios Públicos. Chile. Pp. 63-90.
- Rayport, J.F. y Sviokla, J.J. (1995). Exploiting the virtual value Chain. *Harvard Business Review*. Vol. 73(12), pp. 75- 87.
- Real Academia Española. (2017). *Celofán*. Recuperado de <http://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=celof%C3%A1n>.
- Real Academia Española (2018). Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=LqNIFID>
- Roberts, C., y Sarangi, S. (1999). Hybridity in gate-keeping discourse: issues of practical relevance for the researcher. In S. Sarangi, & C. Roberts (Eds.), *Talk, work and*

*institutional order: discourse in medical, mediation and management settings*. pp. 473-503. Berlin y New York: Mouton de Gruyter.

Rujas, J. (2010). Genealogía y discurso. De Nietzsche a Foucault. *Nómadas. Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas*. 26(2), pp. 1-15.

Salgado, L. (2011). La evolución biológica en el pensamiento y la obra de Florentino Ameghino. Asociación Paleontológica Argentina. *Publicación Especial (12)*, pp. 121-135.

Scheurich, J. y McKenzie, K. (2011). Foucault's Methodologies: Archeology and Genealogy. En Norman Denzin, y Yvonna S. Lincoln. *The Sage Handbook of Qualitative Research*, Thousand, Oaks, pp. 841-868.

Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalismo, socialismo, y democracia*. Traducción editorial Aguilar (1952).

Secretaría de Gobernación (2014). *Designa el Secretario de Gobernación Coordinador de Asesores y Director General de RTC*. Boletín 360/14. Recuperado de <https://www.gob.mx/segob/prensa/designa-el-secretario-de-gobernacion-coordinador-de-asesores-y-director-general-de-rtc>.

Secretaría de Salud (2012). *Guía de Orientación Alimentaria*. México. Recuperado de [http://promocion.salud.gob.mx/dgps/descargas1/concentrado\\_15/Guia\\_de\\_Orientacion\\_Alimentaria.pdf](http://promocion.salud.gob.mx/dgps/descargas1/concentrado_15/Guia_de_Orientacion_Alimentaria.pdf)

Silverman, S. (1995). An historical review and modern assessment of the marketing mix concept. *Journal of macromarketing. Conference paper.* Michigan State University.

Singh, M. (2012). Marketing Mix of 4P'S for Competitive Advantage. *Journal of Business and Management*, 3(6), pp. 40-45

Smart, B. (2002). *Michel Foucault: Revised Edition.* Key Sociologists Series Editor. Peter Hamilton.

Stanton, W. y Frutrell, Ch. (1987). *Fundamentals of marketing.* 8va edición. Mc Graw-Hill Inc. New York.

Tello, A., González, C., González, A., Artigas, I. y Ochoa, A. (2006). *Conocimientos Fundamentales de Literatura.* Volumen I. Adriana de Teresa Ochoa (Coord.). McGraw Hill. Colección Conocimientos Fundamentales. Universidad Nacional Autónoma de México.

Terol, G. (2013). Lecturas de la crítica Foucaultiana a la subjetivación. *Thémata. Revista de Filosofía. No. 47.* Universidad de Sevilla, España, pp. 273-300.

United Nations, Un Global Compact (2018). *Our mission.* Recuperado de <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission>.

United Nations, Un Global Compact (2018). *The Ten Principles of the UN Global Compact.* Recuperado de <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>

United Nations, Un Global Compact (2018). *Who we are*. Recuperado de <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc>.

USA Today Ad Meter (2017). Ad Meter 2017 FAQ. *What is the history and significance of Ad Meter?* Recuperado de <http://admeter.usatoday.com/2017/01/17/ad-meter-2017-faq/>.

Vaile, R.S.; Grether, E.T. y Cox, R. (1952). *Marketing in the American Economy*. New York. Ronald Press.

Van Dijk, T. (1995). Aims of Critical Discourse Analysis. *Japanese Discourse*, 1 (1), pp. 17-28.

Vázquez, R. (1986). Desarrollos recientes en la estrategia de marketing. Una recopilación. *Revista Española de Economía*. Vol. 3(1), pp. 151-171.

Verger, A. (2003). El sutil poder de las transnacionales. Lógica, funcionamiento e impacto de las grandes empresas en un mundo globalizado. Observatorio de la Deuda en la Globalización. Barcelona. Icaria editorial.

Vizarrete, E. (2016). Sobre el Discurso Estratégico. Subcolección: Conceptos Estratégicos (política y filosofía de la dominación. Secretaria de Marina. Armada de México.

Walmart (2018). *Despensa. Pan y tortilla empacados. Pan Caja*. Recuperado de [https://super.walmart.com.mx/Despensa/Pan-y-Tortillas-Empacados/Pan-de-Caja/\\_/N-8v9Z1z141p5?Nrpp=32](https://super.walmart.com.mx/Despensa/Pan-y-Tortillas-Empacados/Pan-de-Caja/_/N-8v9Z1z141p5?Nrpp=32)



Weber, M. (1978). El origen del capitalismo moderno. En *Historia económica general*. México. Fondo de Cultura Económica.

Wilkie, W. y Moore, E. (1999). Marketing's Contributions to Society. *Journal of Marketing* (63), pp. 198-218.

Yin, Robert. (2003). *Case study research: Design and methods*. 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.

Zócalo (2011). *Publicidad en boca de todos: "Haz sándwich"*. Recuperado de [http://www.zocalo.com.mx/new\\_site/articulo/publicidad-en-boca-de-todos-haz-sandwich](http://www.zocalo.com.mx/new_site/articulo/publicidad-en-boca-de-todos-haz-sandwich).



GENEALOGÍA DEL DISCURSO  
ESTRATÉGICO DEL MARKETING  
3.0 DE GRUPO BIMBO. UN  
ANÁLISIS ORGANIZACIONAL.

En la Ciudad de México, se presentaron a las 11:00 horas del día 10 del mes de diciembre del año 2018 en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana, los suscritos miembros del jurado:

DR. ANTONIO BARBA ALVAREZ  
DRA. DIANA DE LUÑA MARTINEZ  
DRA. MARIA TERESA DEL SOCORRO MONTOYA FLORES

Bajo la Presidencia del primero y con carácter de Secretaría la última, se reunieron a la presentación de la Disertación Pública cuya denominación aparece al margen, para la obtención del grado de:

DOCTORA EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES  
DE: KARINA ANAYA DELGADO

y de acuerdo con el artículo 78 fracción IV del Reglamento de Estudios Superiores de la Universidad Autónoma Metropolitana, los miembros del jurado resolvieron:

*Aprobar*

Acto continuo, el presidente del jurado comunicó a la interesada el resultado de la evaluación y, en caso aprobatorio, le fue tomada la protesta.



REVISÓ

DR. JOSE ANTONIO DE LOS REYES HEREDIA  
SECRETARIO GENERAL

DIRECTOR DE LA DIVISION DE CSH

DR. JUAN MANUEL HERRERA CABALLERO

PRESIDENTE

DR. ANTONIO BARBA ALVAREZ

VOCAL

DRA. DIANA DE LUÑA MARTINEZ

SECRETARIA

DRA. MARIA TERESA DEL SOCORRO  
MONTOYA FLORES

# CERTIFICADO

## Registro Público del Derecho de Autor

Para los efectos de los artículos 13, 162, 163 fracción I, 164 fracción I, 168, 169, 209 fracción III y demás relativos de la Ley Federal del Derecho de Autor, se hace constar que la **OBRA** cuyas especificaciones aparecen a continuación, ha quedado inscrita en el Registro Público del Derecho de Autor, con los siguientes datos:

**AUTOR:** ANAYA DELGADO KARINA  
**TITULO:** GENEALOGIA DEL DISCURSO ESTRATEGICO DEL MARKETING 3.0 DE GRUPO BIMBO. UN ANALISIS ORGANIZACIONAL  
**RAMA:** LITERARIA  
**TITULAR:** ANAYA DELGADO KARINA

Con fundamento en lo establecido por el artículo 168 de la Ley Federal del Derecho de Autor, las inscripciones en el registro establecen la presunción de ser ciertos los hechos y actos que en ellas consten, salvo prueba en contrario. Toda inscripción deja a salvo los derechos de terceros. Si surge controversia, los efectos de la inscripción quedarán suspendidos en tanto se pronuncie resolución firme por autoridad competente.

Con fundamento en los artículos 2, 208, 209 fracción III y 211 de la Ley Federal del Derecho de Autor; artículos 64, 103 fracción IV y 104 del Reglamento de la Ley Federal del Derecho de Autor; artículos 1, 3 fracción I, 4, 8 fracción I y 9 del Reglamento Interior del Instituto Nacional del Derecho de Autor, se expide el presente certificado.

---

**Número de Registro:** 03-2019-052412484800-01

---

México D.F., a 24 de mayo de 2019

EL DIRECTOR DEL REGISTRO PÚBLICO DEL DERECHO DE AUTOR

JESUS PARETS GOMEZ

