

# UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial

del 3 de abril de 1981



## “LA PÉRDIDA DE LOS PASTELES”

### ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de  
**MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN.**

P r e s e n t a

CHRISTIAN JUÁREZ CARRILLO

D i r e c t o r a

DRA. YOLANDA CATALINA CRUZ CONTRERAS

Lectores:

MTRO. JOAQUÍN GARCÍA ACEVEDO  
MTRA. ROCÍO GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ

Ciudad de México, 2018

## Contenido

1. Introducción .....	3
2. Caso .....	4
3. Solución del caso .....	13
4. Conclusiones.....	22
5. Bibliografía .....	23

## 1. Introducción

El presente caso fue escrito con la finalidad de obtener el grado académico de Maestro en Administración de Empresas en la Universidad Iberoamericana.

Las habilidades y aptitudes que requiere todo líder dentro de una organización, si bien pueden ser descritas de manera general, existen prácticas que determinados puestos requieren, volviendo a quienes las posean en elementos valiosos para las organizaciones.

Tal es el caso de la gerencia de marketing para la categoría de pasteles en Grupo Bimbo, que atraviesa una situación desfavorable en dos ámbitos cruciales que determinan su desempeño. El primero respecto al bajo alcance a resultados económicos impuestos para la categoría por parte de la Dirección General, mismos que dejan mucho que desear, más aún si se comparan con relación a él volumen de inversión al que se le está apostando.

El segundo, el cual se convertirá en parte importante de estudio a lo largo de este caso, es la relación de conflicto existente entre el equipo de trabajo de pasteles Marinela con su actual líder, relación que lejos de favorecer la reversión de los números rojos que enfrenta la categoría, representa un freno a los logros que el equipo podría alcanzar en favor de su situación laboral actual.

Por tal motivo, será relevante cuestionar si las habilidades, experiencias y aptitudes con las que cuenta la actual líder del equipo son las requeridas para lograr los objetivos descritos anteriormente.

## 2. Caso

### **La pérdida de los pasteles**

El área de Marketing en Pasteles Marinela –parte de la compañía Bimbo S.A.-, durante sus 60 años de historia, no había sufrido tantos cambios, ni enfrentado un reto tan importante como el que había venido atacando desde septiembre de 2016, sin lograr un cambio importante. El volumen en ventas había venido cayendo dramáticamente, desde que se impuso el IEPS<sup>1</sup> (Impuesto Especial sobre Productos y Servicios) en México, impuesto que gravaba, entre otros productos y servicios, a los alimentos con alto contenido calórico.

Además de representar un mayor desembolso para el consumidor, se había estado concientizando a la población ante la compra y consumo de dichos alimentos. Esto generó que los productos ofertados por Marinela sufrieran en el mercado quedando por abajo, incluso, de uno de sus competidores más importantes “Kínder Delice”, cuyas estrategias habían venido generando un impacto más positivo que las ejecutadas por Marinela. Ante esta situación la Dirección General de Marketing (DGM) decidió que sería benéfico sustituir al líder del equipo de pasteles por una nueva cabeza, con ideas frescas e innovadoras, que impulsara al equipo a salir de esa situación.

Con base en dicha estrategia, en abril de 2017, la DGM presentó al equipo a Camila Ruiz, la nueva Gerente a cargo de la categoría. Camila era maestra en mercadotecnia por una de las mejores universidades del país y con una amplia experiencia en el sector alimenticio. Ella había concluido anteriormente una relación laboral en la compañía Nestlé, de manera que se incorporaba al equipo ansiosa de revertir los números rojos y mostrar resultados positivos a la Dirección.

Tenía en mente cambios importantes en el estilo de trabajo del equipo y, sobre todo, de las estrategias de negocio que hasta el momento se habían implementado. Camila se preguntaba si las nuevas tácticas que plantearía serían suficientes para volver a colocar a la categoría en la posición número uno, donde la compañía estaba acostumbrada a verla antes del sorpresivo reto que estaba enfrentando pero, sobre todo, si sería capaz de obtener la aceptación y apoyo de su nuevo equipo de trabajo.

---

<sup>1</sup>El IEPS en la categoría de alimentos incluye todos los productos que no son parte de la canasta básica con un contenido de densidad calórica mayor o igual a 275 kilocalorías por 100 gramos de producto, gravados al 8% ad-valorem. Los productos sujetos a este impuesto incluyen snacks, dulces, chocolates, mermeladas, mantequilla de maní, frituras, alimentos a base de cereales, pastelitos y helados (Aguilar, et.al. 2015)

## **El comienzo de una rica historia**

Marinela era una marca que se había fundado como la línea de pastelería de Bimbo, originalmente había tenido el nombre de Keik, haciendo referencia a la palabra “cake” -pastel en inglés-, siendo éste el primer intento fallido.

La idea del nombre e imagen de Marinela tenía su inspiración en la entonces hija, recién nacida, de uno de los fundadores de Bimbo, Lorenzo Servitje. Así, a mediados de la década de los 50, Marinela suplantó a Keik con gran éxito, comenzando por vender pasteles de cumpleaños empaquetados en los que se incluían cajas de cerillos para encender las velas. Después se comenzó a vender rebanadas empaquetadas individualmente, hasta convertirse en los pastelitos que estaban presentes en casi todas las tiendas del país.

Uno de los pastelitos más icónicos de la marca era Gansito, el cual se convirtió también en una imagen de la cultura mexicana, transformando las costumbres alimenticias de la población, en donde los pasteles que únicamente se destinaban a las fiestas, pasaban a convertirse en el postre ideal para chicos y grandes.

En cuanto a la imagen de Marinela, el primer logo también estuvo inspirado en la hija de Servitje y se trataba de la cara de una pequeña niña con una gran sonrisa y coleta de caballo, posteriormente el logo se modernizó quedándose únicamente con el nombre.

## **La época gris de Marinela**

Después de varias décadas de éxito, llegó la época gris de los pastelitos Marinela, donde las monstruosas ventas mensuales que históricamente se venían logrando cayeron de manera impactante y sin freno (Anexo 1)

Si bien las ventas de pastelitos Marinela venían en picada desde la entrada del IEPS a México el 1 de enero de 2014, había sido a partir de junio de 2016 cuando esa caída se había traducido en un decremento del 36% en el volumen de ventas. Pese a que éste había sido soportado por un incremento en precios en \$2.00 M/N en cada SKU<sup>2</sup> de la familia de pastelitos vs los precios de 2015, se había convertido en la pérdida más dramática de su historia.

Fue aquí cuando de manera descontrolada el equipo a cargo de la marca, encabezado por la Lic. Benítez, había comenzado a hacer esfuerzos para reactivar las ventas, siendo fuertemente presionados por Javier Espinoza - Director General de Marketing-, haciéndoles ver que sus puestos laborales estaban en riesgo.

---

<sup>2</sup> Un SKU es un código único que consiste en letras y números que identifican las características de cada producto, como su fabricación, marca, estilo, color y talla.

Ante esto se había lanzado una fuerte campaña de publicidad con impacto en todos los medios de comunicación -televisión, radio, anuncios espectaculares, parabuses, redes sociales, etc.-, con apoyo de promociones de “regala producto” en todos los empaques. Además, se incluía más gramaje gratis por producto, activaciones en zonas masivas donde la gente recibía pruebas de degustación de los productos cuantas veces quisiera. La inversión de más de 120 MDP, sólo logró impactar en las ventas en un +12% de incremento, el cual no era suficiente para los resultados que la Dirección exigía.

Y qué decir del share de volumen en ventas, en cada revisión que se hacía Marinela perdía por lo menos 1pp, los cuales eran ganados, en el 90% de las ocasiones, por Ferrero, el mayor competidor de la categoría de pasteles en México por su producto estrella “Kinder Delice”. Sin embargo, nadie lograba captar qué era lo que estaba haciendo bien la competencia, quienes se estaban comiendo el mercado. (Anexo 2)

La presión de la DGM se volvía cada vez más constante, dicha presión se permeaba a todo el equipo a través de la Lic. Benítez, quien exigía horas extras de trabajo, ejecuciones más brillantes y, sobre todo, resultados de alto impacto. El ambiente laboral era tenso, todos se presentaban a diario en la oficina sólo con el único objetivo de no perder su empleo, la mitad del equipo buscó otra área de la compañía para incorporarse, el resto se mantenía con la esperanza de ser ellos quienes le dieran la vuelta a la situación y con ello conseguir un ascenso laboral.

Los números rojos parecían irreversibles, por lo menos a largo plazo, pues los esfuerzos realizados solo levantaban el volumen en ventas por periodos no mayores a 3 o 4 semanas y después la caída era mucho más aterradora.

### **La decisión final...**

La Lic. Benítez decidió presentar a la DGM una propuesta final la cual prometía recuperar la marca, dicha propuesta no representaba una fuga importante de presupuesto, motivo por el cual la DGM decidió apostarle, haciéndole ver que ésta sería su última carta.

El proyecto se ejecutó al pie de la letra, tal cual lo había definido la Lic. Benítez, todas las áreas involucradas -ventas, innovación, operaciones, suministro- dieron su mayor esfuerzo creyendo ampliamente en la propuesta. Sin embargo, el equipo de trabajo de marketing ya estaba muy desmotivado y cansado de apuestas fallidas, pero bajo la presión ejecutaba lo que se pedía.

Diez meses trascurrieron sin que los esfuerzos se tradujeran en los resultados esperados, ante esto la DGM tomó acciones y decidió remplazar a la Lic. Benítez, incorporando a Camila Ruíz, quien había sido ampliamente recomendada por los altos directivos de la compañía. Camila contaba con una trayectoria profesional sumamente exitosa en una de las empresas del sector

alimenticio más importantes a nivel internacional, por lo que se tenían altas expectativas y una amplia confianza en ella.

Aunque el reto de Camila no era sencillo, su energía y entusiasmo las reflejaba a flor de piel, sin embargo, sus estrategias representaban un cambio de 180° en el estilo de trabajo del equipo por lo cual, su gran temor era que éste no fuera bien aceptado.

## **El primer contacto**

Sin esperar más y entusiasmada por el nuevo reto, Camila en su primer contacto con el equipo, les solicitó el historial de ventas de la categoría, así como las promociones que se habían hecho. Al mismo tiempo programó una charla con cada uno para que le comentaran sobre lo que, desde su particular forma de pensar, había funcionado y lo que no. Posterior a esto, expuso de manera breve las ideas que tenía para revertir la situación.

De manera casi inmediata cada uno de los colaboradores de Camila comenzó a hacerle llegar la información solicitada, y sin más preámbulo la analizó, descubriendo que todas las estrategias que hasta aquel momento el equipo había desempeñado, estaban enfocadas a los mismos clientes. Los esfuerzos habían estado dirigidos a los que siempre habían venido consumiendo la categoría, sin ver la gran oportunidad que existía en atraer a nuevos consumidores con potencial de volverse leales.

Con esto en mente, generó un bosquejo de las nuevas estrategias a ejecutar y cuáles serían las nuevas funciones que cada miembro del equipo desarrollaría dentro de su nuevo rol, todo para alcanzar los nuevos objetivos propuestos. Así, al finalizar el día y con mucho entusiasmo Camila envió la convocatoria para una reunión con el equipo de trabajo, donde les presentaría de manera puntual su nueva estrategia.

Al llegar el día de la reunión, Camila planteó los pros y los contras de las acciones que se habían ejecutado, con la finalidad de respaldar la gran oportunidad descubierta “generar una nueva base de consumidores” y, por otro lado, generar acciones específicas para mantener a los ya existentes. Camila transmitió toda su confianza al externar que eso sería la clave para revertir los números rojos que hasta el momento presentaba la compañía.

Aunque todo parecía claro, el equipo debatió su propuesta bajo el argumento de que atraer a nuevos consumidores requería de una inversión mucho mayor al presupuesto que en ese momento tenían asignado. Además, de que la base de consumidores había sido la que a lo largo de los años había mantenido a la compañía con buenos resultados.

Uno de los integrantes más antiguos del equipo se puso de pie y comenzó a hablar en un tono de voz alto, que incluso se podía escuchar fuera de la sala juntas:

“Disculpa Camila, pero yo no entiendo tu postura, lo que hoy tenemos es solo una mala racha para la categoría, yo tengo más de 15 años en la compañía y te puedo asegurar que esto es solo una etapa, en la cual los consumidores se están acostumbrando a los nuevos precios. Una vez que estos ajusten su presupuesto regresaran a su consumo habitual pues son fieles a las marcas.”

Camila respondió: “Mi estimado, entiendo que les cause impresión mi propuesta, pues son muchos años de trabajar bajo la misma línea, sin embargo, solo te pido a ti y al equipo un voto de confianza para desarrollar lo que les propongo, en relación con el presupuesto es una preocupación que me corresponde a mí y que resolveré de manera directa con la DGM.”

Ante esta escena el resto del equipo sintió valentía para expresar sus comentarios por lo que uno más del equipo tomó la palabra y añadió:

“Las promociones, que hasta el momento se han lanzado, han sido las que durante más de 30 años han rescatado a la compañía en sus temporadas difíciles, por lo cual concuerdo con el equipo de que esto es solo una etapa. Muy pronto los consumidores retornaran sus niveles anteriores de consumo, como ejemplo está nuestra marca Gansito de la cual seguramente conoces poco, pero por más de 60 años ha conservado a sus consumidores que por nostalgia y amor no lo sustituyen por otro producto.” (Cuadro 1)

Camila con plena confianza agregó: “Si la situación fuera esa, creo que entonces como equipo no estaríamos frente a los retos que hoy tenemos, desarrollemos mayor apertura al cambio, a enfrentar los retos de manera distinta, a desarrollar nuevas habilidades, confié en que somos un equipo sumamente capaz para lograrlo, les pido nuevamente confianza en mí y en la directriz que la DGM me ha dado, yo los voy a apoyar y a respaldar con la parte que me corresponde.”



**Cuadro 1. Promociones trimestrales Marinela Pasteles 2015-2017**

Periodo		Campaña	Meta (\$)	Alcance a Meta (%)
2015	1Q	Pasteles regala producto, todos los empaques regalan otro producto de la familia de pasteles, apoyo en TV abierta y materiales en el punto de venta	1,560 MDP	71%
	2Q	Gansito décadas, dentro de cada Gansito gratis una figura alusiva al personaje de Gansito de una de las últimas 7 décadas.	1,800 MDP	73%
	3Q	Más producto, todos los pastelitos Marinela ahora con 25% más producto por el mismo precio de siempre.	1,400 MDP	68%
	4Q	Pastelitos Navideños, encuentra el sticker ganador y gana una cena de Navidad para ti y 15 personas más.	1,650 MDP	78%
2016	1Q	Pastelitos Marinela te da \$, todos los empaques de Pastelitos Marinela, valen \$1.00 en la compra de más pastelitos.	1770 MDP	81%
	2Q	Pastelitos Marinela te invita a Europa, registra el código de tus empaques, mientras más registres, mayor posibilidad tienes de ganar un viaje a Europa para ti y un acompañante.	1,850 MDP	79%
	3Q	Pingüinos te regala audífonos, tablets y teléfonos celulares, encuentra tú premio dentro del empaque, con apoyo de comunicación en TV y medios digitales (Facebook y Twitter).	1,550 MDP	77%
	4Q	Pingüinos Halloween te invita al cine, presenta 3 envolturas de Pingüinos Halloween en las taquillas de Cinépolis y obtén una entrada gratis para ver la película que más te guste.	1,766 MDP	68%
2017	1Q	SIN CAMPAÑA	1,810 MDP	61%
	2Q	Vamos a la Playa con Pastelitos congelados, registra tus códigos y participa por un viaje a Cancún con un acompañante, con apoyo de comunicación en medios digitales (Facebook y Twitter).	2,100 MDP	74%
	3Q	SIN CAMPAÑA	1,750 MDP	59%
	4Q	Gansito Navidad te da cupones de 10 y 15% en Liverpool y Palacio de Hierro, búscalos dentro de los empaques.	1,980 MDP	71%

Fuente: Información interna Bimbo S.A de C.V

Así, y sin dar apertura a más interrupciones, comenzó a delegar responsabilidades a cada uno, las cuales estaban directamente enfocadas a los targets más jóvenes –la nueva base de consumidores-. Por otro lado, planteaba a la reformulación de los productos líderes -Gansito, Pingüinos y Choco Roles-, con ingredientes de mejor calidad sin perder la esencia del producto y,

finalmente, no olvidó a los heavy users para quienes planteaba promociones con premios muy atractivos.

Ante esto el equipo no tuvo más que aceptar la tarea que a cada uno le había sido asignada. Dichas tareas implicaban un cambio radical en las actividades y en el modo de operar del equipo. Inicialmente Camila pensaba implementar estos cambios de manera paulatina para que el equipo se fuera adaptando, sin embargo, dada la poca apertura su decisión fue adicionar dichos cambios de manera radical.

Para dar cierre a la reunión, Camila se puso de pie agradeciendo a todos su participación, solicitando agendar una nueva reunión en 15 días para revisar los avances de los temas solicitados a cada uno. Sin embargo; al dirigirse hacia la salida, comenzó a escuchar cuchicheos bastante negativos por lo que repentinamente volteó y espetó:

“Si alguno tiene dudas, está inconforme o bien se siente incapaz de realizar lo que le he pedido, por favor pasar directamente a mi oficina para platicarlo con mayor detalle.”

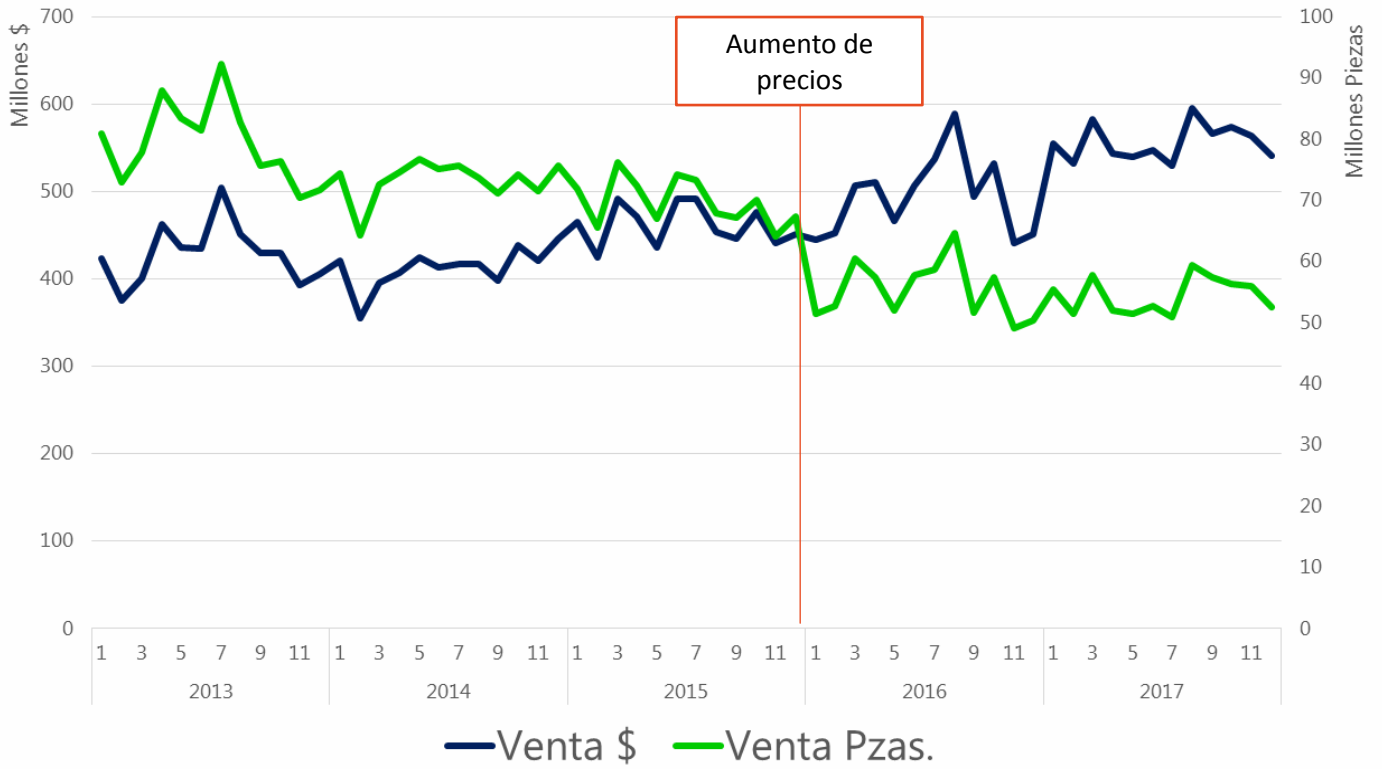
Después de esto se hizo un silencio profundo, donde los rostros del equipo migraron de una expresión retadora y burlona a un gesto de tensión y miedo, sentimientos que Camila no deseaba sembrar en el equipo en su primer contacto con ellos. Sin embargo, no lo pudo evitar y así con un gesto amable les deseo buen provecho y salió de la sala de juntas.

## **Cierre**

Aturdida, descontenta y con miles de supuestos que rondaban en su cabeza sobre lo que había hecho mal en esta primera interacción con el equipo, se preguntaba: ¿qué había pasado? ¿por qué la negatividad y falta de apoyo hacia la implementación de nuevas estrategias? Camila decidió salir a comer sola a un restaurante cercano y durante su trayecto se iba preguntando si podría o no con ese reto.

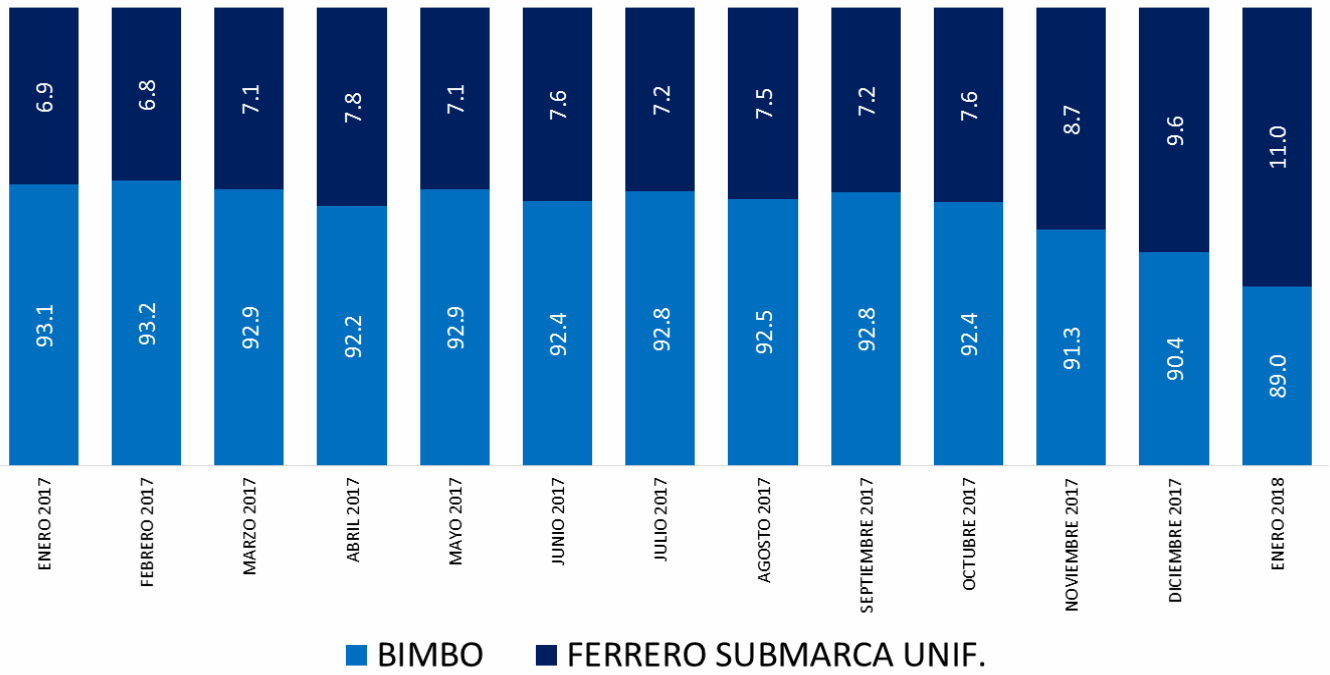
## Anexos

### Anexo 1. Ventas Históricas Pasteles Marinela



Fuente: Datos internos Bimbo S.A.

## Anexo 2. Share Ventas valor Total Pasteles



Fuente: Nielsen, Enero 2018

### 3. Solución del caso

#### **Hechos:**

##### *La empresa*

- Bimbo S.A. con más de 60 años de historia, siendo Marinela una de sus marcas con mayor antigüedad y líder en pasteles a nivel nacional.
- Caída dramática en el volumen de ventas de pasteles con la entrada del IEPS.
- La Dirección General de Marketing decide sustituir al líder de la categoría de pasteles por alguien externo con ideas frescas e innovadoras.
- Incremento en precios de \$2.00 en cada SKU de la familia Marinela a inicios de 2016.
- Durante el año 2017 solo se ejecutaron dos campañas, 50% de las que se venían realizando cada año.
- Durante más de 30 años la compañía había realizado las mismas estrategias de marketing para pasteles, las cuales eran las que habían funcionado.

##### *La competencia*

- Kinder Delice (Ferrero) ante la entrada del IEPS había generado estrategias que resultaron en un impacto positivo, ganando Share y posicionamiento en el mercado.

##### *El personaje central*

- Camila Ruiz, nueva Gerente a cargo de la categoría, maestra en mercadotecnia por una de las mejores universidades del país y que había concluido anteriormente una relación laboral en la compañía Nestlé
- La DGM tiene altas expectativas y una amplia confianza en ella.
- Su primer descubrimiento es que todas las estrategias que se habían implementado hasta aquel momento estaban enfocadas a los mismos clientes.
- Consideraba una gran oportunidad atraer a nuevos consumidores con potencial de volverse leales.
- Sus estrategias representaban un cambio de 180° en el estilo de trabajo del equipo.
- Camila le asignó a cada miembro del equipo una tarea específica, las cuales diferían por completo de sus actuales funciones.
- El equipo no acepta, ni considera factibles sus propuestas. En su primer contacto con el equipo había sembrado tensión y miedo.
- Camila no entendía el porqué de la negatividad del equipo y se sentía preocupada.

## **Análisis**

### **Análisis de las 4 P's**

#### Precio

Pese a que no se menciona el margen de precios respecto a Ferrero, la principal competencia, se sabe que se tiene una estrategia de incremento de precios en todos los SKU en \$2.00. Esto con la finalidad de hacer frente a la caída de volumen en piezas que está enfrentando la categoría, sin embargo, podría representar una desventaja frente a la competencia.

#### Plaza

En el caso no se mencionan intenciones de crecimiento de la categoría, sin embargo, se muestra en el Anexo 2 la pérdida de participación que están sufriendo en el mercado, ésta ha sido capitalizada por su principal competidor - Ferrero-. Se destaca la oportunidad de tomar nuevos clientes, con lo que habrá que generar diferenciación en el punto de venta para atraerlos.

#### Producto

En el caso solo se menciona que los productos de la familia Marinela se han convertido en productos icónicos, de manera especial "Gansito"; convirtiéndose en el postre favorito de las familias mexicanas, siendo líderes en el mercado por más de 50 años. Esto podría representar una oportunidad para la categoría generando una estrategia, que ayude a despertar el sentimiento de nostalgia en las generaciones más viejas, para que vuelvan a comprar los productos y, a su vez, lo transmitan a las generaciones más jóvenes -nuevos consumidores-.

#### Promoción

En 2015 y 2016 se realizaron cuatro actividades promocionales importantes una detrás de otra, que solo representaron una fuga importante de presupuesto con baja efectividad. Por lo que para 2017 la estrategia fue ejecutar solo dos actividades promocionales con espacios de un trimestre, las cuales tampoco tuvieron el impacto deseado. En base a esto se realizarán acciones más enfocadas al target de cada marca, sin que éstas sean excesivas o representen una alta fuga de recursos irrecuperables.

## **Estrategia de Productos (creación de valor)**

El caso establece la oportunidad de atraer nuevos consumidores con potencial de volverse leales a las marcas

- *No descuidar a la base actual de consumidores, con acciones específicas para ellos.*

Relacionado con esto se denota que no existe una estrategia para el mantenimiento de sus consumidores actuales y captar consumidores potenciales.

- *Definición de:*

1. *Territorios y targets bajo los que vivirá y se explotará cada marca.*
2. *Beneficios que puede generar crecer la base de consumidores vs la inversión requerida. ¿La recuperación será a corto o largo plazo?*

## **Definición de la Visión de Negocio y la Planeación Estratégica**

La visión de los líderes de la unidad de negocio de Pasteles reconoce la necesidad de un cambio estructural con capacidad de generar impacto en los resultados a largo plazo, siendo parte de este cambio la introducción de Camila Ruiz al equipo. La intención fue que trajera consigo propuestas frescas e innovadoras, sin embargo, a esta visión de cambio le hacen falta acciones específicas que lleven al logro de resultados, pues se sigue trabajando bajo supuestos de lo que podría funcionar.

## Modelo FODA

FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Marinela es una marca mexicana que lleva 61 años en el mercado brindando al consumidor productos de calidad.</li><li>• Pastelitos Marinela, son parte de la cultura de alimentación de los mexicanos</li><li>• Comunicación de Mensajes positivos a través de sus marcas.</li><li>• Cobranding con socios comerciales estratégicos (Liverpool, Cinépolis etc.)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• FERRERO ganando participación en el mercado.</li><li>• Entrada del IEPS a México.</li><li>• Conciencia de los consumidores hacia el consumo de alimentos calóricos</li></ul>

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"><li>• Marinela es una marca que no se ha relacionado con alimentos de bajo consumo calórico.</li><li>• Alza de precios en todos los SKU de la categoría.</li><li>• Ejecución de muchas actividades con poca efectividad.</li><li>• Alza de precios de todos los SKU de la categoría.</li><li>• Ambiente laboral tenso.</li><li>• Falta de una cabeza de liderazgo dentro del equipo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Credibilidad; que el target asocie a la marca "Marinela" como una marca que promueve el consumo de alimentos saludables.</li><li>• Tamaño del mercado "Ganar share"</li></ul>



## **Análisis Complementarios:**

### **Rol del Líder**

De acuerdo con P. Kotter (2001) las grandes organizaciones, como es el caso de Bimbo, buscan dos tipos de personas para sus puestos clave. Los primeros son aquellos buenos en gestión, debido a que las empresas complejas tienden a volverse caóticas cuando algún factor amenaza su existencia. Es aquí donde la buena gestión trae un grado de orden y consistencia en las dimensiones clave como la calidad y la rentabilidad de los productos, lo que tiene grandes fortalezas para las empresas.

El otro modelo de persona que son los líderes quienes, por el contrario, tratan de hacer frente a las diferentes situaciones que se presentan a las grandes empresas, generando cambio. Por esta razón se han convertido en un factor importante en los modelos de negocio del mundo actual, debido a que éste se ha tornado más competitivo y volátil -cambios tecnológicos acelerados, mayor competencia internacional, desregulación de mercados, etc.-

Ante esta postura, lo que hoy requiere la cabeza de la categoría de Pasteles en Grupo Bimbo es un liderazgo que conduzca de manera acertada al equipo hacia el crecimiento de la categoría, sin dejar de lado los cambios que actualmente está enfrentando el mercado de alimentos calóricos en México-introducción del IEPS, cambio en la mentalidad de los consumidores hacia el consumo de alimentos con alto contenido de azúcares y grasas. Estos cambios no se han atacado de manera diferente a las diversas amenazas que ha enfrentado la categoría a lo largo de sus 60 años de historia.

La protagonista Camila Ruiz no ha destacado el liderazgo como parte de sus habilidades, pues denota un estilo de gerencia, que más allá de generar cambios, se enfoca en el cumplimiento de lo que emite la Dirección General. Ciertamente esto no debe dejarse de lado, pero es importante desarrollar sus habilidades como líder, ya que esto podría generar un efecto importante, tanto en su aceptación dentro del equipo, como en el desempeño de ventas de la categoría.

### **Rol del Equipo**

Sin duda el capital humano es uno de los recursos más importantes con el que cuentan las compañías y esto no es la excepción para la categoría de Pasteles en Grupo Bimbo (GB).

Actualmente el entusiasmo del equipo de trabajo se encuentra por debajo de un nivel que permita un buen clima laboral y compromiso con las actividades que cada uno tiene a su cargo.

De acuerdo con Vázquez (2015) un trabajador motivado es más feliz, por ende, más productivo, sabe aprovechar el tiempo y los recursos, aspira a desarrollarse, traza metas y se esfuerza por superar estándares.

Por ende, un esfuerzo importante a realizar dentro del equipo de pasteles será motivarles haciéndoles notar que cada uno de sus esfuerzos aporta al logro de los objetivos. Debido a la trayectoria del equipo, llena de proyectos fallidos y altos niveles de presión y estrés para lograr los resultados, sumado al cambio de jefatura, hoy éste se encuentra desconcertado, desmotivado y con actitud desafiante ante la nueva cabeza del equipo.

Por ello, una clave importante es generar este cambio motivacional y actitudinal en el equipo a través de: reconocimiento de sus logros, capacitándoles en sus áreas de oportunidad, fijar metas claras otorgando seguimiento y retroalimentación oportuna, dando a notar como una falla individual afecta el desempeño del equipo, dándoles a conocer de manera clara los objetivos del equipo y su importancia a nivel organización, lo cual se convertirá en la base para el logro de los resultados comprometidos con la DGM.

### **Cambio organizacional**

El cambio organizacional puede ser entendido según Malott (2001) "como un estado constante de alteración, variación o modificación". Este cambio puede darse desde el entorno laboral, la capacidad de adaptación que tienen las organizaciones frente a las transformaciones que se producen tanto en el ambiente interno como externo.

Por otro lado; el cambio para una organización puede ser visto como una modificación en la forma de trabajo, que genera un papel protagónico en el recurso humano y una necesidad real y expresa de los individuos de aceptarlo (Barroso y Delgado,2000).

Así mismo; Acosta, (2002) menciona que los cambios se pueden producir en dos niveles: 1) la organización como un todo y 2) áreas particulares o procesos; siendo lo más relevante que el cambio debe verse desde los diferentes efectos que se dan en los subsistemas de la organización.

El mismo autor hace un listado de las principales razones por las cuales puede suscitarse un cambio dentro de una organización destacando las siguientes: a) desarrollo de nuevos productos y servicios; b) nuevas tendencias administrativas; c) presiones del entorno; d) problemas financieros; e) acomodamiento en el mercado; f) alianzas estratégicas; g) nueva tecnología; h) transformaciones en el entorno social, político y económico; i) políticas mundiales; j) el papel del estado; k) competencia global, y l) desastres naturales.

Con base a lo anterior se puede concluir que el entrenamiento de los colaboradores para asumir un cambio dentro de la organización es algo esencial para asegurar que dicho cambio que este no impacte de manera sustancial en la operación de la compañía, como es el caso del equipo de pasteles Marinela.

Finalmente, la capacidad para adaptarse al cambio es considerada como uno de los retos que enfrentan las organizaciones cuando ven la necesidad de modificar sus esquemas de trabajo y optimizar la gestión de la empresa. La capacidad de cambio de una organización es importante para garantizar su permanencia en el mercado y, por ende, su éxito (Sánchez, 2005).

### **Ventas Históricas**

En el Anexo 1 se muestran las ventas de la categoría las cuales, si bien a partir de 2016 comienzan a crecer en términos monetarios, este crecimiento está respaldado por el incremento de precios, mismo que generó una caída dramática en el volumen en piezas, que antes de 2016 se metían al mercado. Esto denota, a su vez, la falta de capacidad de las cabezas a cargo de la categoría para enfrentar los cambios externos y dotar al equipo de una visión de negocio, que enfoque cada uno de sus esfuerzos a revertir la tendencia negativa de esta unidad de negocio.

Finalmente, dentro de esta visión de cambio deberá considerarse enfocar los esfuerzos de la categoría hacia las marcas que generan mayor valor para la compañía en dosis pequeñas de gran impacto, actualmente se ejecutan grandes cantidades de actividades que se diluyen sin generar el impacto deseado en el mercado y, que a su vez, implican una alta inversión de presupuesto que no tiene retorno.

### **Diagnóstico**

La unidad de negocio de Pasteles Marinela reconoce que ha sido poco efectiva ante los retos externos e internos que está enfrentando, destacando la necesidad de generar cambios en la manera de hacer las cosas. La responsabilidad de la situación está cayendo, de manera importante, en la persona de Camila Ruiz y en su equipo de trabajo directo, quienes padecen una visión del negocio que les facilite el apoyar los cambios.

Con base en lo anterior se define como diagnóstico del caso “falta de liderazgo”, siendo esencial para la compañía el desarrollar una figura de líder, quien sea el pilar que facilite enfrentar los retos que tiene el equipo de pasteles Marinela.

## **Elección de Alternativa de Solución**

La alternativa de solución que se presentará a continuación estará enfocada a acciones de liderazgo que encaminen al desarrollo de una estrategia que favorezca el negocio de pasteles de grupo Bimbo. Esto no quiere decir que necesariamente se presentará una estrategia como tal, ya que ello requiere de información más profunda que, por temas de confidencialidad, no es posible presentar como parte del caso.

**Alternativa:** Preparar a la nueva cabeza de la categoría con un enfoque de liderazgo para fortalecer:

1. Al equipo de trabajo, que hoy se presenta con una actitud retadora y un bajo nivel de confianza hacia su jefatura directa.
2. Un modelo que facilite los cambios y que de visibilidad de la estrategia del negocio y de las alternativas de solución posibles ante amenazas externas.
3. Reducir la vulnerabilidad al cambio que hoy tiene tanto el negocio de pasteles como el equipo de trabajo.

## **Justificación:**

Contar con un enfoque de liderazgo representa una clave que nos lleva a generar cambios sustanciales y de largo plazo, es esencial contar con un modelo de liderazgo que propicie dichos cambios ante las nuevas situaciones que está enfrentando GB, específicamente en el negocio de pasteles.

Para ello se destacarán las siguientes propuestas clave:

- 1) Evaluación de la figura del líder; la figura del líder es clave; en su capacidad y destreza de habilidades se ve reflejado si es capaz de conducir al equipo hacia el éxito.
- 2) Participar en el desarrollo y seguimiento de estrategias que generen crecimiento, influir en los colaboradores, fomentar el trabajo en equipo y guiarlos hacia el cumplimiento de objetivos
- 3) Identificar el motivador de cada miembro del equipo; a las personas nos motivan cosas diferentes en función de la situación y momento en el tiempo que se esté viviendo; los factores motivadores van desde tener más tiempo libre, mayor aprendizaje y mejora profesional hasta el reconocimiento personal.

- 4) Asegurarse que la recompensa monetaria sea justa para cada uno, aunque este será un motivador temporal, jugará a favor a diferencia de un pago injusto.
- 5) Establecer una clara asignación de metas y objetivos, los cuales deben estar alineados con los de la empresa.
- 6) Mantener comunicación y compartir responsabilidades, un buen líder asigna actividades no responsabilidades, la responsabilidad siempre la comparte con su equipo.
- 7) Actividades de integración del equipo de trabajo, ayudará a enfocar de mejor manera las relaciones dentro del equipo, marcar instrucciones, modelos de gestión, normas, valorar la importancia de cada miembro del equipo, ver el rol que naturalmente asume cada uno etc.

Por otro lado, el liderazgo es importante para alcanzar grandes visiones, requiriendo siempre una explosión de energía, motivación e inspiración para energizar a las personas, no solo para empujarlos en la dirección correcta como mecanismos de control, sino satisfaciendo necesidades humanas básicas de logro, sentido de pertenencia, reconocimiento y autoestima. Tales sentimientos nos conmueven profundamente y obtener una respuesta poderosa es altamente valioso para hacer frente a cualquier cambio o situación compleja que enfrenten las compañías.

## **Cierre**

Una de las razones por las cuales algunas organizaciones tienen dificultades para ajustarse a los rápidos cambios en los mercados es que la gente que forma parte de las compañías se siente relativamente impotente. Debido al conocimiento aprendido de la experiencia, las personas se creen capaces de percibir los cambios externos importantes y ejecutar acciones apropiadas. Esto último no necesariamente cierto en todos los casos, volviéndose altamente vulnerables a que alguien más les diga o imponga una forma de atacar las situaciones como nunca lo han hecho.

Por ello, integrar al equipo de pasteles un liderazgo eficaz a través de la figura de Camila Ruíz, representa una alternativa clave para generar los cambios y resultados deseados, atacando las dos debilidades más importantes de la categoría: la actitud de los miembros del equipo y la falta de alcance de los objetivos económicos del negocio.

## 4. Conclusiones

Líderes de diversas compañías han manifestado que el tener una visión de cambio y relaciones favorables con las personas que les apoyan hacia el logro de los objetivos establecidos, son piezas clave para asegurar el éxito y sobrevivencia dentro de las grandes empresas.

Sin estos elementos difícilmente se logrará tener reconocimiento y crecimiento profesional, ya que actualmente lo que buscan las compañías es reducir el riesgo, acompañándose de personajes con habilidades que les ayuden a salir victoriosos de las situaciones en donde, el entorno se muestra diferente a lo que están acostumbrados.

En pro de este pensamiento fue que decidí desarrollar este caso, con la finalidad de enfrentarme a un reto diferente a lo que se me había presentado a lo largo de mi experiencia profesional y académica. Lo cual, además de un importante aprendizaje intelectual, me deja un buen sabor de boca al lograr concluirlo.

Las expectativas personales que tenía al iniciar mis estudios de maestría, hace dos años, han sido superadas, he notado un importante cambio en mi capacidad de solución de problemas y toma de decisiones en el ámbito laboral y personal.

Es importante destacar que el acompañamiento de la Dra. Yolanda Cruz a lo largo del desarrollo de este documento facilitó mucho el proceso, retando mi capacidad de análisis y entendimiento siempre de manera muy profesional.

Finalmente, resaltó la importancia que tienen para mí las aportaciones que los lectores de este documento puedan generar hacia el desarrollo de nuevas alternativas de solución, lo cual otorgaría una nueva visión de cambio.

## 5. Bibliografía

- Acosta, C. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse. En El cambio Organizacional (Versión electrónica) Revista Colombiana de Psicología.
- Aguilar, et.al. (2015). Taxing Calories in Mexico. México: ITAM
- Barroso, G. & Delgado, M. (2000). Gestión del cambio organizacional a través de proyectos. Revista de ingeniería industrial.
- Kotter, P (2001). What leaders really do. Harvard Business Review. Diciembre 2001. Derechos reservados para Elena Malovik 2016. Disponible en: <https://hbr.org/>
- Malott, M. (2001). Paradoja de cambio organizacional. México: Trillas.
- Nielsen (2018). Reporte de retail pastelitos total México.
- Sánchez, J. (2005). No cualquier cambio organizacional (Versión electrónica). Noticias financieras. Disponible en: <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=791907601&sid=9&Fmt=3&clientId=65925&RQT=309&VName=PQD>
- Vázquez (2015). Habilidades directivas y técnicas de liderazgo. España: Editorial Ideas Propias.