

ESTUDIO DE MARKETING INTERNO DE GRUPO BIMBO PARA
MEJORAR EL NIVEL DE COMPROMISO Y MOTIVACIÓN DE LOS
COLABORADORES MEDIANTE LA EVALUACIÓN Y MEJORA DE
LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

Proyecto Integrador realizado por:

OLIVER JOEL ALARCÓN BOHÓRQUEZ

LUIS EDMUNDO SÁNCHEZ MOROCHO

**Presentado a la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la
Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL)**

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERÍA COMERCIAL Y EMPRESARIAL

Director de Proyecto: José Zurita

Febrero 2018

RESUMEN

Uno de los conceptos más utilizados actualmente para abordar temas de comunicación organizacional es el Endomarketing o Marketing Interno que como su nombre lo indica es poder identificar a una empresa como un producto y a los colaboradores como clientes a quienes hay que venderles la idea del producto, es decir, la empresa en la que trabajan. Como área de Recursos Humanos hay mucho que comunicar a todos los miembros de una empresa pero adicional a eso el Marketing Interno no sólo se trata de comunicar, esto es solo una estrategia; el fin principal de éste, es vender una idea, convertir a los colaboradores en clientes fieles a la marca, capaces de comunicar por hechos y palabras las políticas, valores y creencias propios de la empresa.

El presente trabajo tiene como objetivo poder realizar una apreciación de la estructura de Marketing Interno de la empresa Grupo Bimbo Ecuador (BEC) de tal manera que sea posible mejorar la comunicación organizacional a través la mejora del plan de marketing interno actual. La metodología de la investigación realizada cuenta con una parte cualitativa y otra cuantitativa; las técnicas cualitativas utilizadas fueron entrevistas realizadas a colaboradores con el fin de obtener un acercamiento y mejor apreciación del problema, por otra parte, las técnicas cuantitativas empleadas fueron mediante el levantamiento de información por medio de encuestas para su posterior análisis estadístico. Con la información obtenida fue posible realizar una valoración del tipo de comunicación organizacional actual e identificar mediante variables propuestas de marketing interno para visualizar posibles de mejoras en la comunicación organizacional.

De forma adicional se proyectaron beneficios económicos a lo largo de un periodo de evaluación del proyecto obtenido por ingresos incrementales y ahorros generados por diversas campañas de comunicación.

DEDICATORIA

Este proyecto se lo dedico a Dios, por haberme bendecido mi vida y brindarme toda su fe, voluntad y consuelo para poder lograr todas mis metas, la cual una de esas metas es la terminación de mis estudios universitarios con la presentación de este trabajo.

A mis padres, Mg. Cecilia Bohórquez Briones y el Ing. Ángel Alarcon Rojas, quienes me han entregado todo su apoyo y amor incondicional tanto en mis estudios como en mi vida personal para que de esa manera pueda seguir adelante con mi carrera profesional.

A mis hermanos, Ing. Kennia Alarcón Bohórquez y Dr. Ángel Alarcón Bohórquez, quienes han sido un ejemplo a seguir y me han dado siempre motivación para cumplir todas mis metas que me he propuesto a realizar en la vida.

Oliver Alarcón Bohórquez

Este trabajo lo dedico de forma especial a mi madre, mujer incondicional, que siempre estuvo respaldando y apoyando mis decisiones en cada paso de mi vida y que me enseñó con su ejemplo el valor del trabajo, la importancia de la humildad y el respeto.

Luis Edmundo Sánchez Morocho

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, por darme toda su bendición y voluntad para poder llevar a cabo este proyecto. A mis padres por ser mi fuerza de apoyo y guía para cumplir todas mis obligaciones académicas. A mi tutor de la materia integradora, Ing. Omar Zurita por brindarnos sus conocimientos y guía durante el desarrollo de este proyecto. A la empresa de Grupo Bimbo Ecuador, planta ubicada en la ciudad de Guayaquil, por darnos su colaboración para realizar el proyecto en base a su grupo de trabajadores que conforman la empresa. Finalmente quisiera agradecer a mi compañero de carrera y de curso de la materia integradora, Luis Sánchez Morocho, por su inmenso aporte y determinación para cumplir con todo lo necesario para llevar a cabo este proyecto.

Oliver Alarcón Bohórquez

Agradezco a todas aquellas personas que conocí a lo largo de mi vida académica y que me dejaron una lección para siempre, aquellos compañeros que en el camino se convirtieron en amigos, aquellos maestros que supieron enseñar con el ejemplo más allá de las aulas y a mi familia que siempre estuvo apoyándome en cada decisión que tomé hasta ahora. De manera especial agradezco a mi compañero por haber confiado en mí para trabajar juntos en este último y más importante proyecto de nuestra vida universitaria.

Luis Edmundo Sánchez Morocho

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad y la autoría del contenido de este Trabajo de Titulación, nos corresponden exclusivamente; y damos nuestro consentimiento para que la ESPOL realice la comunicación pública de la obra por cualquier medio con el fin de promover la consulta, difusión y uso público de la producción intelectual.



Oliver Joel Alarcón Bohórquez



Luis Edmundo Sánchez Morocho

SIGLAS

BEC:	Bimbo Ecuador
PIB:	Producto Interno Bruto
CEVE:	Centro de Ventas
KMO:	Kaiser – Meyer – Olkin
VAN:	Valor Actual Neto
TMAR:	Tasa mínima atractiva
CAPM:	Capital Assets Pricing Model

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
DECLARACIÓN EXPRESA	v
SIGLAS	vi
LISTADO DE TABLAS	xi
LISTADO DE ILUSTRACIONES	xii
INTRODUCCIÓN	1
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1. Antecedentes	2
1.2. Modelo de definición del problema: Design Thinking	3
1.3. Definición del problema	10
1.4. Objetivos	12
1.4.1. Objetivo General	12
1.4.2. Objetivos Específicos	12
1.5. Justificación	13
1.6. Alcance y delimitación del proyecto	14
1.6.1. Delimitación del proyecto	14
1.7. Cronograma del proyecto	15

2	ANÁLISIS SITUACIONAL.....	16
2.1	Análisis de macro-entorno	16
2.1.1.	Entorno Económico	17
2.1.2.	Entorno Social	18
2.1.3.	Entorno Político.....	19
2.1.4.	Entorno Tecnológico	19
2.2.	Análisis de microentorno	20
2.2.1.	Fuerzas de Porter	22
2.2.2.	Cadena de Valor	24
3.	METODOLOGÍA	28
3.1.	Objetivos del diseño de investigación.....	28
3.1.1.	Objetivo General.....	28
3.1.2.	Objetivos Específicos	28
3.2.	Método de Investigación.....	28
3.2.1.	Método analítico	28
3.2.2.	Método descriptivo	28
3.3.	Método de recolección de datos.....	29
3.3.1.	Técnica de la entrevista	29
3.3.2.	Técnica de encuesta	32
3.3.3.	Investigación exploratoria	33
3.3.4.	Investigación concluyente	33
3.4.	Población y Muestra	33

3.4.1.	Población	33
3.4.2.	Muestra	33
3.4.3.	Tamaño de la Muestra	34
3.5.	Análisis de Datos	35
3.5.1.	Resultados de encuestas.....	35
4.	MARKETING INTERNO ESTRATÉGICO	50
4.1.	Objetivos del Plan Estratégico	50
4.1.1.	Objetivo General.....	50
4.1.2.	Objetivos específicos.....	50
4.2.	Estrategia de Segmentación	50
4.2.1.	Segmentación demográfica.....	51
4.2.2.	Segmentación psicográfica	52
4.3.	Marketing Mix	53
4.3.1.	Cliente – Colaborador.....	53
4.3.2.	Producto – Empresa.....	54
4.3.3.	Técnica de Venta – Comunicación Interna.....	55
4.3.4.	Fuerza de Venta – Equipo Directivo	57
4.3.5.	Objetivo Final – Productividad/Motivación	58
4.4.	Planes de acción.....	59
4.5.	Comunicación	62
4.5.1.	Recursos.....	62
4.5.2.	Papel de la dirección.....	65

4.5.3.	Contenido de información	65
4.5.4.	Campañas.....	66
4.5.5.	Cronograma	68
5.	ASPECTOS FINANCIEROS	69
5.1.	Costos de implementación del proyecto	70
5.1.1.	Red social organizacional.....	70
5.1.2.	Costos en medios de comunicación interna.....	71
5.1.3.	Costos administrativos adicionales.....	71
5.1.4.	Inversiones en equipos.....	72
5.2.	Evaluación de ingresos	72
5.3.	Flujo de caja actual	74
5.4.	Efectos en flujo de caja	75
5.5.	Comparación de resultados	77
	CONCLUSIONES.....	79
	RECOMENDACIONES	81
	REFERENCIAS	82
	ANEXOS	84

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1: Listado de Insights derivados de la clasificación de observaciones.....	9
Tabla 2: Análisis FODA Grupo Bimbo	27
Tabla 3: Evaluación de comunicación interna.....	40
Tabla 4: Frecuencias de la actitud hacia los esfuerzos de marketing interno.....	42
Tabla 5: KMO & Bartlett's Test	43
Tabla 6: Tabla del total de la varianza explicada	44
Tabla 7: Matriz de componente rotado.....	44
Tabla 8: Comparación Marketing Convencional vs Marketing Interno.....	53
Tabla 9: Costos de implementación de Red Social Interna.....	70
Tabla 10: Estimación de costos anuales en medios de comunicación interna.....	71
Tabla 11: Costos administrativos adicionales por campañas	72
Tabla 12: Inversión por adquisición de pantallas digitales.....	72
Tabla 13: Ingresos netos por ventas	73
Tabla 14: Variación anual del ingreso por ventas	73
Tabla 15: Flujo de caja sin implementación del proyecto	74
Tabla 16: Costos anuales por rotación de empleados.....	75
Tabla 17: Gastos anuales en suministros varios	76
Tabla 18: Costos totales anuales proyectados de implementación del proyecto.....	77
Tabla 19: Efectos en los costos considerados en el flujo de caja	77
Tabla 20: Flujo de caja incremental del proyecto.....	77
Tabla 21: Modelo CAPM	78

LISTADO DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Modelo Insight Thinking	4
Ilustración 2: Mapa de empatía – Despacho.....	6
Ilustración 3: Mapa de empatía - Ventas	6
Ilustración 4: Mapa de experiencia – Despacho.....	7
Ilustración 5: Mapa de experiencia - Ventas	8
Ilustración 6: Presencia de Grupo Bimbo en el mundo	12
Ilustración 7: Cronograma de actividades de trabajo	15
Ilustración 8: Factores Macro-entorno	17
Ilustración 9: Gráfico de la Evolución de tasa de Inflación	18
Ilustración 10: Gráfico de Tasa de Crecimiento Poblacional.....	19
Ilustración 11: Actores en el microentorno.	20
Ilustración 12: Fuerzas de Porter	22
Ilustración 13: Cadena de Valor de Grupo Bimbo	26
Ilustración 14: Distribución de género	35
Ilustración 15: Distribución del personal por área.....	35
Ilustración 16: Proporción de población por departamento.....	35
Ilustración 17: Proporción del personal que considera que recibe información.....	37
Ilustración 18: Distribución de frecuencias de medios que ofrecen mayor información	38
Ilustración 19: Medios preferidos según área de trabajo	38
Ilustración 20: Proporción del personal que usa algún recurso para comunicarse dentro de la compañía.....	39
Ilustración 21: Preferencia de medios para poder expresar opiniones	40
Ilustración 22: Actitud hacia variables de marketing interno.....	42
Ilustración 23: Plano de Componente rotado	45

Ilustración 24: Actitud de colaboradores hacia la marca.....	46
Ilustración 25: Valoración del nivel de relevancia de la información que reciben	47
Ilustración 26: Nivel de relevancia del tipo de información	48
Ilustración 27: Proporción de colaboradores que consideran necesario implementar más medios de comunicación interna	49
Ilustración 28: Medios de comunicación internos alternativos	49
Ilustración 29: Plataforma Yammer	64
Ilustración 30: Cronograma de Campañas para el año 2018	68
Ilustración 31: Logo Yammer.....	71
Ilustración 32: Variación anual del ingreso por ventas	74
Ilustración 33: Costos promedios por rotación de empleados	75
Ilustración 34: Participación en gastos según el tipo de suministros	76

INTRODUCCIÓN

La empresa Grupo Bimbo es líder mundial de la industria del pan, llegó en julio 2014 a Ecuador, desde ese entonces ha estado operando en el país y ha sido fuente de productos y servicios de la más alta calidad, una de sus plantas en el país está ubicada en la ciudad de Guayaquil, en esta instalación se encuentran un total de 758 colaboradores.

Muchos de los colaboradores que trabajan en este centro de ventas de la empresa (CEVE) de Grupo Bimbo, han indicado en base a entrevistas que la comunicación interna ha sido difícil direccionarla para los trabajadores, consideran que se experimenta una falta de efectividad en los medios de comunicación que provee la organización para poder compartir o transmitir información a los colaboradores y se percibe una decadencia en la cultura comunicacional dentro de la empresa, por lo que afecta a la productividad y motivación de los colaboradores por lo tanto también perturbaría a la producción y las ventas en la empresa, por eso considera fundamental evaluar posibles mejoras en los canales de comunicación para que los colaboradores estén más precavidos y atentos a los anuncios o eventos que se lleven a cabo en los distintos medios.

El proyecto está enfocado a un estudio de Marketing Interno de la empresa Grupo Bimbo CEVE Guayaquil para evaluar la comunicación organizacional actual y presentar propuestas para la implementación de nuevos medios de comunicación que ayuden a incrementar el nivel de productividad y motivación de los colaboradores dentro de la empresa.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Antecedentes

La comunicación interna u organizacional es aquella que va dirigida a las personas que laboran dentro de una empresa, la cual nace como respuesta a las necesidades que se crean de la compañía para continuar dando apoyo motivacional al equipo humano y lograr que se retengan a los mejores trabajadores en un ambiente empresarial agradable y confortable en donde se adquieren habilidades de comunicación para acomodarse de forma rápida a los cambios que se originan en el progreso de la organización.

No es correcto considerar que la comunicación interna es un lujo o algo de exclusividad que tienen grandes entidades, pero sí considerar que se está convirtiendo en uno de los grandes retos profesionales del siglo XXI, en donde hay todavía entidades que les falta desarrollar una adecuada política de comunicación interna que contribuya a implantar los cambios para alcanzar los objetivos organizacionales y estratégicos de la empresa. (Muñiz, 2017)

En un periodo donde emergen cambios a consecuencia de nuevas leyes, las entidades ecuatorianas revisan sus prácticas, modifican su estructura organizacional y evalúan su pertinencia social. Las transiciones exigen el fortalecimiento de la capacidad de las empresas y para ello se debe proyectar urgentemente una comunicación interna apropiada. (Túñez, 2012)

Los modelos de administración convencionales y el efecto tardío con la cual se adaptan las innovaciones de la empresa, nos acostumbraron a una burocracia conservadora que empleaba canales de comunicación tradicionales y líderes en poner en evidencia la opinión. Lo hechos eran difundidos en medios de circulación restringida y

en ediciones distantes pero capaces ya que no había cambios en los principios o políticas públicas y privadas.

Las empresas medianas y grandes recorren hacia nuevos estándares y revisan su actividad económica para exigir mejores prácticas de comunicación interna. Por lo que se requiere que la comunicación y los profesionales del ejercicio económico deban continuar en la investigación para compartir las prácticas que las organizaciones educativas, de justicia, infraestructura, deportivas y otras realizan desde la comunicación interna y el incremento en la producción de servicios.

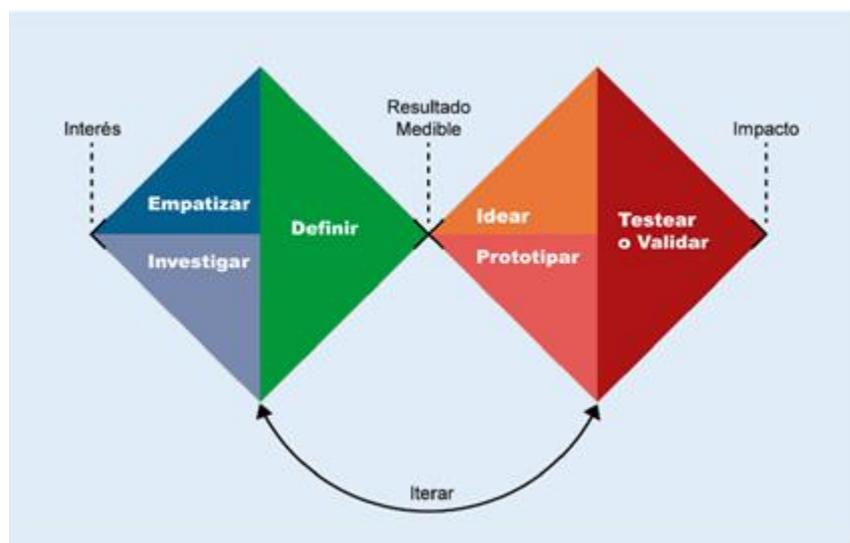
Es importante recalcar que es primordial para el éxito de toda organización, el desarrollo de una comunicación interna adecuada para así comprometer a los colaboradores, brindar cualquier tipo de información y motivarlos de forma que contribuyan al buen progreso de la estructura organizacional. Es por medio de la comunicación interna que circula información principal, ya sea de forma vertical, de la dirección hacia los trabajadores, viceversa u horizontal que es entre colaboradores del mismo rango, proporcionando una comunicación dinámica y democrática. (Destino Negocio, 2015)

1.2. Modelo de definición del problema: Design Thinking

Para realizar la investigación interna en la planta de producción de Grupo Bimbo ubicada en la ciudad de Guayaquil y sacar las diferentes observaciones e ideas de solución para la problemática a resolver en la comunicación interna de la empresa, la metodología empleada fue el método denominado Design Thinking, el cual es un modelo que permite generar ideas de innovación y centrar su efectividad en el entendimiento para brindar soluciones a las necesidades de los usuarios, se origina de la manera en la que laboran los que participan en el diseño del producto.

El modelo se compone en cinco etapas. Se comienza recolectando toda la información posible para generar una gran cantidad de contenido que va a estar en aumento o en disminución dependiendo de la etapa en la que se encuentre y de ahí se va afinando el contenido hasta poder sacar una solución oportuna que cumpla con los objetivos del proyecto.

Ilustración 1: Modelo Insight Thinking



Fuente: British Design Council

El proceso empieza con una profunda comprensión de las necesidades de los usuarios implicados en el problema que se requiere investigar, por lo que se planteó preguntas previas a este proceso las cuales son las siguientes:

- ¿Cuál o cuáles son los ámbitos de influencia?
- ¿Hay expertos en el tema del proyecto?
- ¿Quiénes son los actores involucrados?
- ¿Cuáles son los lugares implicados?

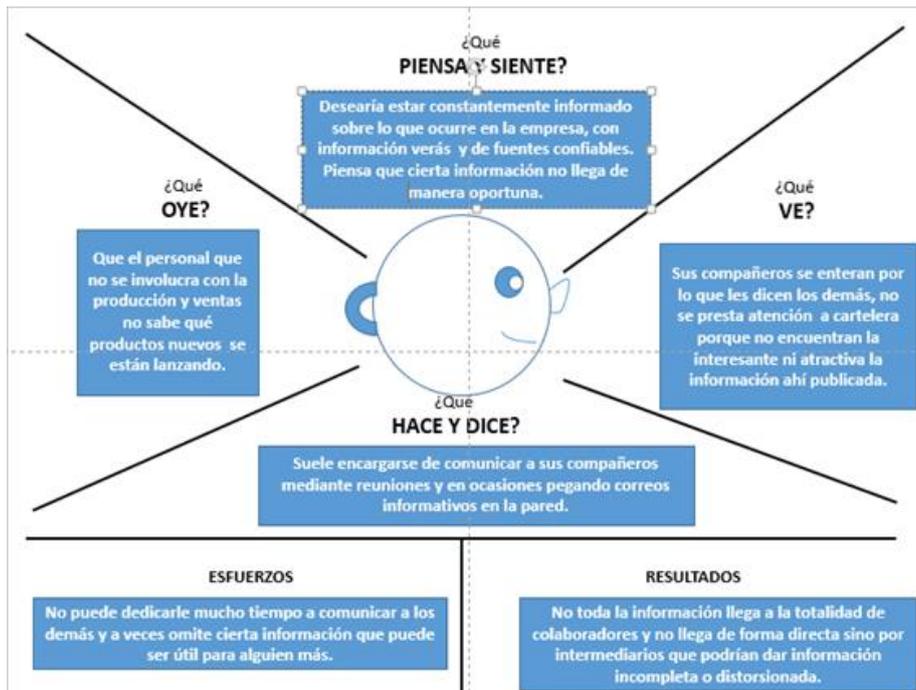
Después se realizó la investigación secundaria y primaria para consultar y profundizar más en los inconvenientes que se lidian en el día a día en la sociedad, ya sea de tipo gerencial o social.

En la fase de empatizar se realizaron las preguntas de investigación dirigida a los colaboradores de la empresa y poder definir el problema de la comunicación que se logra transmitir en la compañía. Las preguntas de investigación fueron las siguientes:

- ¿Usted considera que recibe constantemente información sobre actividades programadas y planificadas en la empresa?
- ¿En su área de trabajo identifica algún medio de información / comunicación por el cual usted se mantiene informado?
- ¿Por cuál medio se mantiene informado frecuentemente? y ¿Por qué?
- ¿Qué información usted considera relevante y qué información le gustaría tener acceso directo?
- ¿Qué recursos o maneras usted emplea para poder expresar su opinión acerca de cualquier acontecimiento o consulta que crea conveniente hacer sobre la empresa?
- ¿Quién cree usted que es la persona responsable de comunicar los eventos o actividades que acontecen en la empresa?

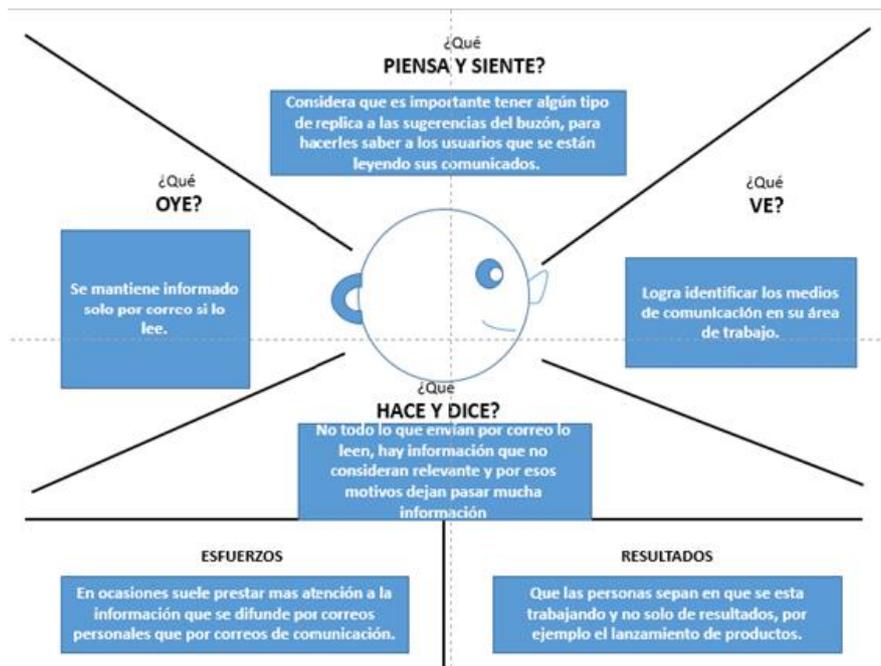
La información proporcionada por los colaboradores permitió sacar diferentes conclusiones de cada una de las áreas de trabajo que posee la empresa, y realizar las herramientas de esta fase para lograr definir el problema de la organización. A continuación alguna de las herramientas empleadas:

Ilustración 2: Mapa de empatía – Despacho



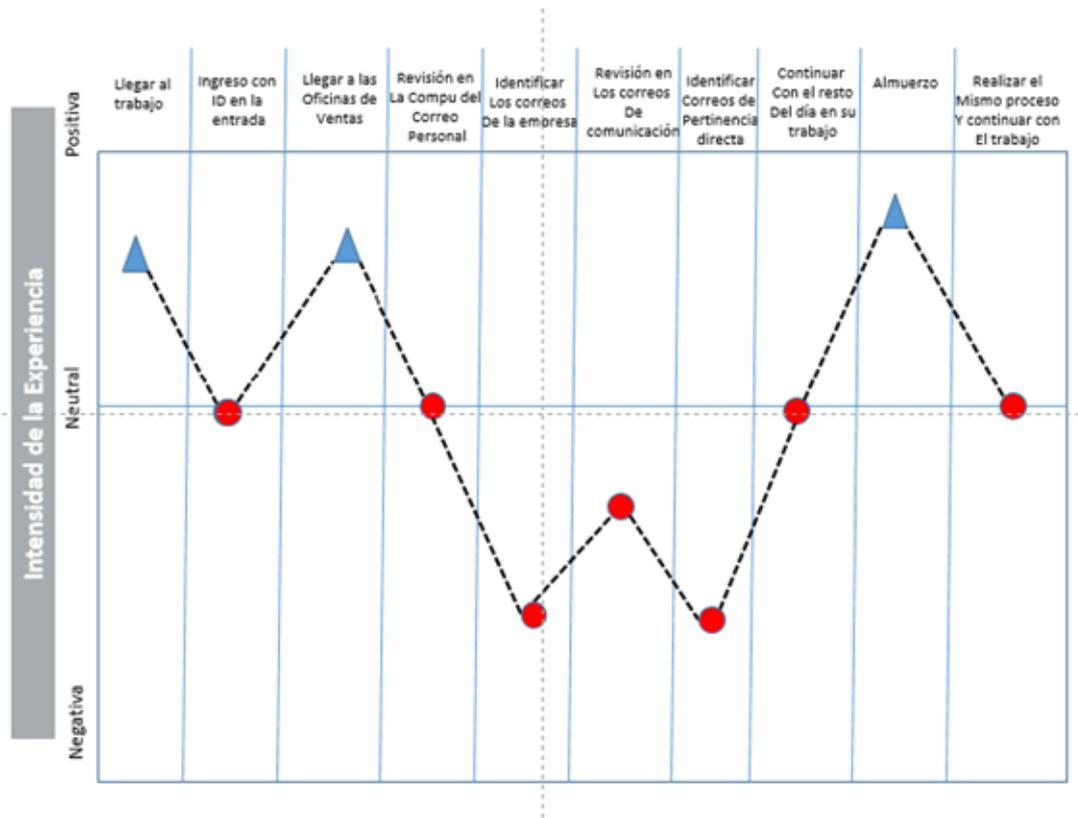
Elaborado por: Luis Sánchez y Oliver Alarcón

Ilustración 3: Mapa de empatía - Ventas



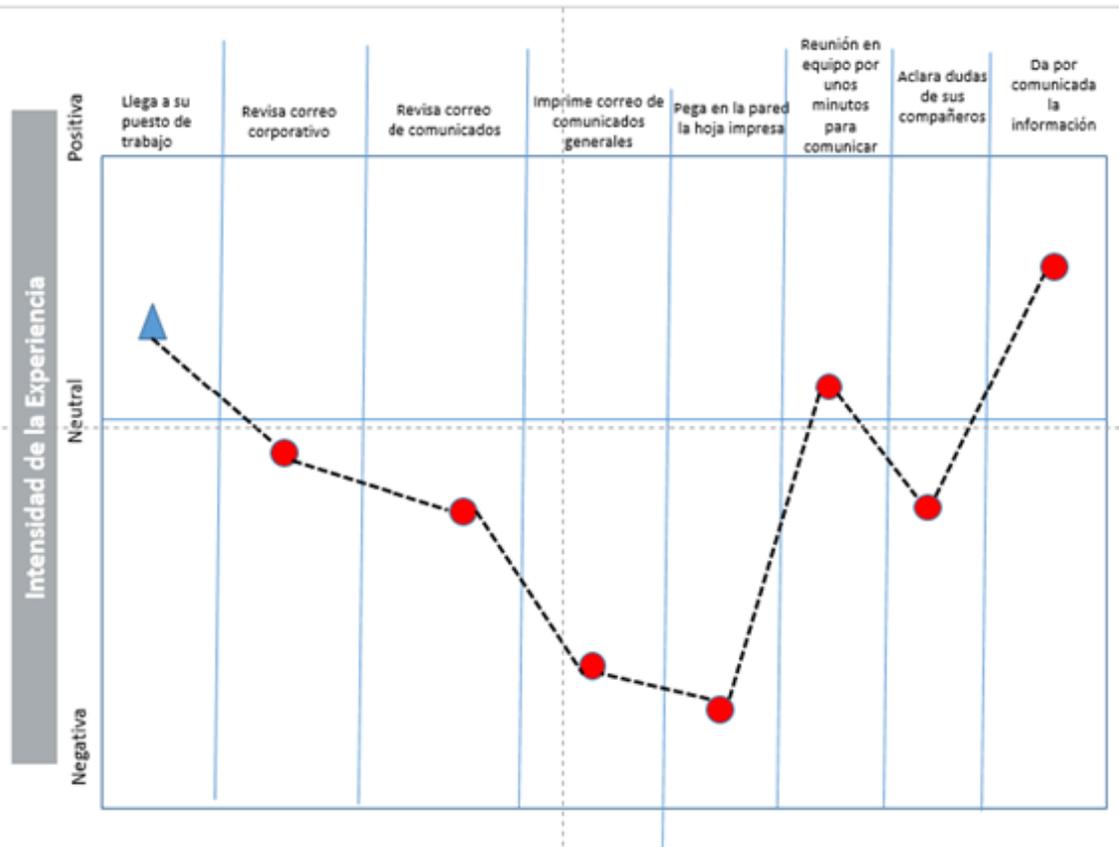
Elaborado por: Luis Sánchez y Oliver Alarcón

Ilustración 4: Mapa de experiencia – Despacho



Elaborado por: Luis Sánchez y Oliver Alarcón

Ilustración 5: Mapa de experiencia - Ventas



Elaborado por: Luis Sánchez y Oliver Alarcón

En la segunda etapa del proceso de Design Thinking es la definir, en dónde se analiza la información descubierta en la primera etapa y se definen los insights relevantes, el problema y el usuario con su respectiva unidad de medida. Los insights son observaciones acerca de los comportamientos que permite definir a las personas, cultura y la sociedad. Para descubrir los insights relevantes se utilizó el Brainstorming, donde se realiza la agrupación de todas las 47 observaciones que se obtuvo de las entrevistas en la empresa se yuxtaponen para poder descubrir los insights relevantes, los insights que se descubrieron fueron los siguientes:

Tabla 1: Listado de Insights derivados de la clasificación de observaciones

INSIGHT 1	Pasan por alto información en cartelera	Medios de comunicación internas no captan la atención de las personas y pasan desapercibidas.
	Pasan por alto información en pantallas	
	La cartelera no llama la atención.	
	Cartelera llamativa y actualizada para los colaboradores	
	Tienen a disposición el correo Grupo Bimbo Comunica como medio de información.	
	Utilizan la línea comenta para emitir expresar sus opiniones.	
	Réplica en las sugerencias emitidas por los distintos medios.	
	Medios de comunicación internos desapercibidos	
	No todos los comunicados son relevantes	
	No todos los comunicados por correo son leídos.	
	Medio de información que más se utiliza es el correo	
	Información de interés a correo	
	Medio de información principal correo.	
INSIGHT 2	Papeles impresos con información en charoles	Información relevante debe compartirse en áreas en común.
	Prefieren cartelera a la vista de todos (Áreas Comunes)	
	Cartelera en la entrada por ser un lugar común.	
	Información relevante en pantallas	
INSIGHT 3	En el comedor emplean el tiempo para socializar	Colaboradores están acostumbrados a la comunicación personal, terceros les informen de qué sucede, por eso pasan por alto los demás medios.
	Colaboradores con correo olvidan informar a sus compañeros que no poseen correo.	
	Prefieren emitir sugerencias de forma personal.	
	Emiten comentarios a su jefe cuando creen que es necesario tomar acciones.	
	Personal con correo comunican a sus compañeros sin correo.	
	Comentarios y sugerencias la comparten a compañeros y a su jefe inmediato.	
	Se mantienen informados por medio de reuniones de equipo de trabajo.	
INSIGHT 4	Información relevante: Chequeos médicos, Seguro, Bonos	Consideran información importante solo aquella que tiene un impacto directo sobre ellos y que por lo general se la da su jefe o compañero.
	Información de Interés Común	
	Información relevante: Cambio en Beneficios.	
	Información de interés : Beneficio para colaboradores	
	Información de interés: Temas de salud, Medidas de prevención	
INSIGHT 5	Colaboradores no son primeros en enterarse en el lanzamiento de un producto	Consideran información de interés común todo aquello de afecta a Bimbo como tal; logros y fracasos.
	Información relevante de Nuevos Productos	
	Información de Interés: Ventas de los productos	
	Información relevante: Reconocimiento de Colaboradores	
	Información relevante: El cumplimiento de las metas de la empresa.	
	Logros a nivel corporativo	
	Los colaboradores quieren saber en qué se está trabajando	
	No se compromete a los colaboradores dentro de las operaciones de la empresa.	

INSIGHT 6	Colaboradores sin experiencia previa trabajando.	El personal nuevo se va adaptando a la forma de comunicarse dentro de la empresa (enterarse por terceros) por eso no se acostumbran a revisar los medios de comunicación.
	Se informan por medio de terceros (dentro de la empresa)	
	Charlas de inducción pasan rápido el tema de beneficios	
	No conocen a las personas que le deben de proporcionar información de interés común.	
INSIGHT 7	No se sienten informados	La comunicación habitual dentro de la empresa poco efectiva porque el personal no puede dedicarse de lleno a comunicar a los demás además que no consideran que pudieran encontrar información relevante en los medios internos.
	Se informan de nuevos productos por personas externas a la empresa.	
	Suelen Imprimir y pegar los correos en ciertos lugares del área de trabajo	
	Colaboradores de producción se informa por medios informativos en áreas de trabajo	
	Reciben información no en el tiempo oportuno.	

Elaborado por: Luis Sánchez y Oliver Alarcón

Al tener los insights definidos derivados de la clasificación de las observaciones realizadas en los pasos anteriores, se realizó el replanteamiento del problema el cual se definió como:

¿Cómo mejorar la cultura comunicacional de Grupo Bimbo haciendo que los medios de comunicación internos sean más efectivos y que puedan ser transmitidos a los colaboradores de todas las áreas de la empresa?

1.3. Definición del problema

La empresa Grupo Bimbo S.A.B. es una empresa multinacional mexicana de panificación, una de las más grandes en el mundo, con operaciones en América, Asia, África y Europa, ya con más 65 años de funcionamiento. Desde 1980, sus acciones cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores con la clave de pizarra BIMBO y BIMBOA.

Grupo Bimbo como líder mundial en pan, llegó en julio 2014 a Ecuador, realizando la adquisición de la Panificadora Supán, trayendo productos confiables, ricos y de nutrición, donde también brindan productos de calidad, con mucha pasión y confianza en la elaboración de sus productos, pero sobre todo desarrolla un trabajo en

equipo efectivo, donde cuentan con cerca de 1200 trabajadores en 2 plantas de producción y 17 centros de distribución en la cual se suman los esfuerzos de sus colaboradores para así multiplicar sus logros como empresa líder del pan en el Ecuador.

Una de sus plantas de producción que se encuentran en el Ecuador, está ubicada en la ciudad de Guayaquil, en donde cuentan con diferentes áreas de labor, como bodega, ventas, producción, contabilidad, despacho, recursos humanos, entre otras. Para evaluar el ambiente laboral y la comunicación interna entre colaboradores en esta planta de producción de Bimbo, se llevó a cabo una investigación interna en los diferentes departamentos de trabajo.

Con la realización de entrevistas a más de 30 personas entre ellas a trabajadores de distintas áreas de la empresa en la planta, se obtuvo varias observaciones acerca de la dificultad de canalizar la comunicación interna a los colaboradores, la falta de definición de canales que sean más efectivos y atractivos para poder transmitir información a los colaboradores y sobre todo la cultura comunicacional dentro de la organización que requiere mejoras para que los colaboradores presten más atención a los anuncios o comunicados que se realicen en los distintos medios.

Por lo tanto, este proyecto llevará cabo un estudio de marketing interno y procesos para mejorar la estrategia de comunicación en la estructura organizacional de la planta de producción de Grupo Bimbo ubicada en la ciudad de Guayaquil para así lograr optimizar los medios de comunicación empleados por los colaboradores de la empresa y resulten efectivos para cada una de las áreas de Grupo Bimbo.

PRESENCIA EN EL MUNDO

GRUPO BIMBO

es hoy en día la Empresa de Panificación más importante del mundo



Ilustración 6: Presencia de Grupo Bimbo en el mundo

Fuente: www.GrupoBimbo.com

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Realizar un estudio de marketing interno de grupo Bimbo para mejorar el nivel de compromiso y motivación de los colaboradores mediante la evaluación y mejora de la comunicación organizacional.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de la comunicación organizacional actual
- Proponer alternativas y mejoras en los canales de comunicación
- Efectuar una investigación de mercado interno.
- Realizar un plan de marketing interno

1.5. Justificación

En la actualidad la comunicación dentro de las organizaciones es uno de los más grandes retos que enfrentan éstas, sobre todo porque estamos en la época en la cual la información es transmitida de forma casi inmediata en el ámbito externo a la organización. Si la comunicación interna es descuidada en las organizaciones, difícilmente éstas podrán adaptarse a los constantes cambios de las demandas de los clientes de forma que no podrán responder de manera efectiva y esto reduce su productividad.

En la actualidad dentro de Grupo Bimbo se emplean diferentes medios de transmisión de información que forman parte del modelo de comunicación actual cuyo objetivo es lograr un tipo bidireccional de comunicación (la información fluye desde los cargos superiores hasta los subordinados y viceversa); sin embargo, es importante realizar un análisis de la forma en la cual éste modelo de comunicación interna se está llevando a cabo, según los resultados de la investigación exploratoria se aprecia solo una comunicación unidireccional descendente; en la cual los subordinados son sujetos pasivos, únicamente receptores de información.

Es imprescindible abordar el tema de evaluación de la comunicación organizacional bajo conceptos del marketing, más aún con uno de los conceptos que se han desarrollado recientemente en los 90's como lo es el Endomarketing o Marketing Interno, que no es otra cosa que el marketing hacia el interior de la empresa en la cual se considera a los colaboradores como clientes y a la empresa como un producto de tal forma que lo que es en el Marketing Tradicional (marketing externo), estrategias de ventas, es el equivalente a la comunicación interna para el Endomarketing. Boletín de Lecturas Sociales y Económicas, 1998 (12), 64 – 65.

Al igual que en el marketing tradicional, la comunicación es un aspecto fundamental para poder llevar a cabo un plan de marketing. Un plan de marketing interno correctamente ejecutado lleva a satisfacción del cliente externo a través de la satisfacción del cliente interno (Bansal, Mendelson y Sharma, 2001; Rafiq y Ahmed, 2000; Lings, 1999). El objetivo principal del Endomarketing es poder mantener su fuerza laboral comprometida, motivada y alineada con los objetivos de la organización.

1.6. Alcance y delimitación del proyecto

El objetivo del proyecto es proveer un estudio a la empresa Grupo Bimbo Ecuador acerca de su situación actual en cuanto a comunicación organizacional además de desarrollar estrategias de marketing interno donde se indiquen diferentes lineamientos para llegar al público objetivo, propuestas de mejora en el uso de medios de comunicación empleados actualmente.

El proyecto es llevado a cabo para la empresa Grupo Bimbo. Se toma como base de estudio únicamente una de las dos plantas que posee en Ecuador, la planta ubicada en Guayaquil, siendo ésta la más grande.

1.6.1. Delimitación del proyecto

Espacio: Planta Guayaquil

Tiempo: 10 Octubre 2017 – 6 Febrero 2018

Delimitación temática: Realización de un estudio de Endomarketing y evaluación de la comunicación interna de Grupo Bimbo

1.7. Cronograma del proyecto

Ilustración 7: Cronograma de actividades de trabajo

AÑOS		2017												2018																							
Ítem	MESES	OCTUBRE						NOVIEMBRE						DICIEMBRE						ENERO						FEBRERO											
	TAREAS	DÍAS	4	9	14	19	24	29	31	1	5	10	15	20	25	30	1	5	10	15	20	25	31	1	5	10	15	20	25	31	1	10	14				
1	Clases																																				
2	Propuestas de problemas																																				
3	Evaluación de alternativas																																				
4	Entrevistas con gerentes o usuarios que tengan el problema evaluado																																				
5	Realización del cuestionario para entrevistas a profundidad a usuarios																																				
6	Entrevistas con usuarios																																				
7	Resumen de entrevistas																																				
8	Insight Thinking																																				
9	Redefinición del problema																																				
10	Redacción del capítulo 1																																				
11	Redacción y revisión del capítulo 2																																				
12	Levantamiento de información Cap3																																				
13	Procesamiento de datos y redacción del capítulo 3																																				
14	Redacción del Capítulo 4																																				
15	Redacción del Capítulo 5 y 6																																				
16	Revisión preliminar																																				
17	Exposición y presentación del proyecto.																																				

Elaborado por: Luis Sánchez y Oliver Alarcón

2. ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1 Análisis de macro-entorno

Este análisis tiene como fin la evaluación de todos los factores que influyen o tengan la posibilidad de influir en los resultados de cualquier empresa junto con los demás actores que participan en el mercado de forma indirecta, todas las empresas del mercado operan bajo un entorno externo más grande de fuerzas, las cuales son el demográfico, económico, tecnológico, político, social – cultural que permite a la empresa tratar las diferentes amenazas y oportunidades que se presentan del macro entorno. (Emprendimiento, s.f.)

- **Entorno Económico:** Son los diferentes factores que influyen en el poder de compra o la tendencia de los gastos de los consumidores
- **Entorno Social - Cultural:** Constituye a las distintas instituciones y fuerzas que afectan a los valores, percepciones y preferencias que tengan la sociedad acerca de un aspecto específico y como son sus comportamientos frente a los mismos, como la salud, la estética, el medio ambiental, etc.
- **Entorno Político:** Es todo lo relacionado a leyes o propuestas de cambio del gobierno que puede afectar a la empresa en sí, como impuestos, restricciones, ampliaciones a la concesión de las licencias, aranceles de importación, etc.
- **Entorno Tecnológico:** Son las fuerzas que forman parte de la creación de nuevas tecnologías y brindan nuevos productos y servicios que permiten tener oportunidades de negocios en el mercado, como la productividad industrial, nuevos procesos de fabricación o cualquier otra tecnología que sea nueva en el mercado y que pudiera tener influencia en la empresa.

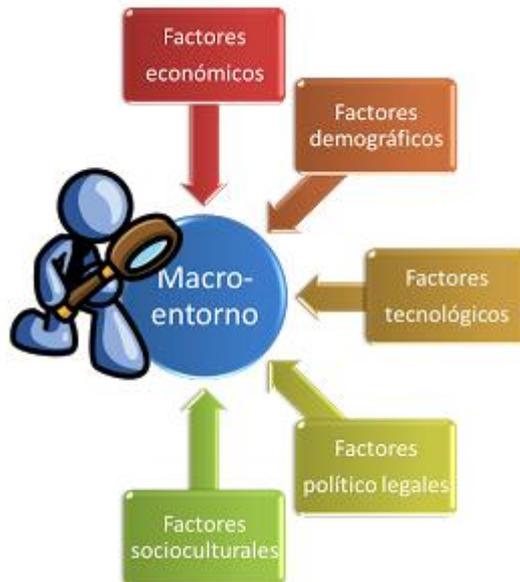


Ilustración 8: Factores Macro-entorno

Fuente: Google Sites

2.1.1. Entorno Económico

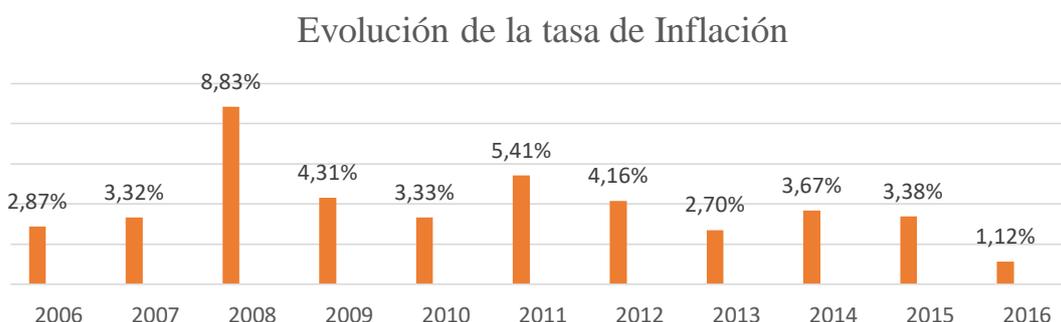
La economía del Ecuador inicio el proceso de superación de la crisis global a partir del 2009; en el 2010 obtuvo un crecimiento de 3.5%; en el 2011 alcanzó el 7.8% y en el año 2012, la economía del país permaneció estable, este desarrollo se logró a través del fuerte impulso de los altos precios del petróleo y por los flujos de financiamiento externo que propiciaron el constante crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB), a la vez se impulsó el gasto social e inversiones, especialmente en los sectores de energía y transporte.

El último incremento en el PIB del país del 1.0% se evidenció en el segundo trimestre de 2015, las variables macroeconómicas que más contribuyeron a este crecimiento del PIB fueron: el Gasto de Consumo Final de Hogares, Gasto de Consumo Final del Gobierno y las Exportaciones, sin embargo, en el año 2016, el PIB disminuyó en 1.5% con respecto al 2015 y el PIB per cápita del Ecuador se situó en \$4,194.00 esto

implicó una disminución del 3% en términos reales del indicador y se debió al cambio de tasas de crecimiento negativas que se produjeron desde el 2015, a causa de la caída del precio del petróleo que afectó al desempeño de la economía del país y desencadenó una recesión que impactó en los ingresos de las familias ecuatorianas.

Por otra parte, la inflación anual en diciembre del 2016 que fue de 1.12%, es el porcentaje más bajo desde hace 10 años, que refleja una mejora en el dinamismo de precios al consumidor como se evidencia en el gráfico:

Ilustración 9: Gráfico de la Evolución de tasa de Inflación



Fuente: INEC. Elaborado por: Luis Sánchez y Oliver Alarcón

2.1.2. Entorno Social

El índice de la pobreza a nivel nacional ha ido en incremento desde el año 2010, con un porcentaje del 67.96%, de ahí se hubo mantuvo en un 70% hasta el año 2015, que aumentó al 82.11%, en el 2016 ascendió al 84.25%; la causa principal se le atribuye a la falta de plazas de trabajo en el país, lo cual afectó a la comunidad ecuatoriana e impidió el crecimiento del país. (INEC, 2016)

Por otro lado, la tasa de crecimiento poblacional no ha variado significativamente en los últimos 6 años, esto se observa en el gráfico; con relación a las industrias no va a

presenciarse un mayor nivel de producción y ventas, porque el crecimiento poblacional es exiguu.

Ilustración 10: Gráfico de Tasa de Crecimiento Poblacional



Fuente: Gráfico INEC. Elaborado por: Luis Sánchez y Oliver Alarcón

2.1.3. Entorno Político

En el Ecuador han ocurrido cambios drásticos en los precios de la materia prima destinados a la producción de las industrias panificadoras, la más significativa se produjo en el precio de la harina en el año 2008, que condujo a elevar el precio a \$45,00 por quintal; de forma paralela otros insumos como el azúcar y los huevos experimentaron un incremento en sus precios, para el primer caso pasó de un costo de \$24 a \$45 por quintal; en el segundo caso la cubeta se elevó a \$3,50 centavos. Una de las causas de la elevación de los precios se atribuye a la falta de control por parte de las autoridades gubernamentales del país, que repercutió en los costos finales de producción del pan que paradójicamente está sometido por decreto al precio oficial de \$0.10 a \$0.12 centavos disposición que no se cumple en muchas industrias panificadoras del país. (Zambrano, 2017)

2.1.4. Entorno Tecnológico

Actualmente, gracias a la tecnología y a la disponibilidad de una amplia gama de proveedores en el país, la industria panificadora cuenta con la maquinaria necesaria para la operación y elaboración rápida de grandes cantidades de pan. Hace 15 años la

maquinaria era ofertada por países extranjeros, sin embargo debido al crecimiento de la industria metalmecánica y la evolución de la tecnología que ha experimentado el país, se tiene hoy en día, varias empresas nacionales que producen maquinarias de buena calidad, lo cual reduce la importación y contribuye al crecimiento producto interno del país. (Inmediato, 2011)

2.2. Análisis de microentorno

El microentorno involucra a todos aquellos agentes próximos a la empresa que afectan de alguna manera a ésta, tanto de forma positiva como negativa, es decir, la forma en la que se relaciona con sus clientes y a la vez crea valor para éstos. Según Kotler (2013) el trabajo del departamento de Marketing de una organización es la creación de valor por medio de la satisfacción del cliente objetivo, sin embargo, esto no resulta ser posible si no se cuenta con un trabajo en conjunto de todas las áreas de la organización que componen el microentorno. Una buena gestión del marketing dentro de una empresa da como resultado buenas relaciones entre las diferentes áreas de la compañía, clientes, proveedores y todos aquellos quiénes componen la cadena de valor de la empresa.



Ilustración 11: Actores en el microentorno.

Fuente: Fundamentos de Marketing, Kotler, 2013

- **Empresa:** Cuando se formulan planes de marketing es necesario considerar a otros grupos dentro de la empresa tales como: el área de Personal, Financiero, de

Investigación, Operaciones, Gestión de compras, entre otros. Al poder trabajar en conjunto con las diferentes áreas es posible tener un mejor desempeño tanto para los clientes externos, personas que consumen la marca, así como para los clientes internos, personas que trabajan para la marca. (Kotler, 2013)

- **Proveedores:** son una de las piezas más importantes para la empresa en su tarea de entregar valor a sus clientes debido a que son ellos quienes proporcionan recursos a las organizaciones para que éstas puedan llevar a cabo sus actividades.
- **Intermediarios de marketing:** son aquellos que colaboran con las empresas para distribuir, promover y vender sus productos o servicios a sus clientes meta, éstos forman un componente muy importante en la cadena general de entrega de valor de las compañías, para formar relaciones satisfactorias entre los diferentes agentes del microentorno. Es imprescindible asociarse de manera efectiva para que éstas puedan optimizar sus desempeños de forma conjunta e independiente (Kotler, 2013).
- **Competidores:** Según Kotler (2013), las organizaciones deben generar mayor satisfacción a sus clientes que a su competencia por lo cual se afirma que es importante que éstas puedan desarrollar ventajas competitivas y estratégicas con respecto a sus competidores para lo cual debe de tener en cuenta su situación actual, participación de mercado, tamaño y posicionamiento.
- **Públicos:** Un público se define como cualquier conjunto que tenga interés potencial o real sobre el desempeño de una organización y su capacidad de cumplir las metas planteadas. Según Kotler (2013), es posible identificar siete tipos de público; financieros, gubernamentales, medios, acción ciudadana, público en general, locales e internos.

- **Clientes:** Conforme a lo que menciona Kotler (2013), los clientes son la pieza más importante entre los actores del microentorno de una empresa por lo tanto requieren especial cuidado y estudio del mismo, el objetivo de las organizaciones es poder crear y mantener relaciones favorables con sus clientes.

2.2.1. Fuerzas de Porter

Ilustración 12: Fuerzas de Porter



Fuente: Michael E. Porter (2008). Elaborado por: Luis Sánchez y Oliver Alarcón

Poder de negociación de clientes

Bimbo es una empresa que posee una gran variedad de líneas de productos y marcas, todos asociados a la panificación, tales como: pasteles, tortillas de harina, panes molde, bollería, tostadas, entre otras. La marca que más pesa para BEC es su línea de panificados, Supán, que se encuentra bien posicionada en el mercado ecuatoriano desde hace 70 años siendo líder en el mercado; de esta manera Bimbo tiene el poder de negociación frente a sus clientes sean éstos consumidores finales o cadenas de distribución. En sus demás líneas de productos tiene poder de negociación frente a sus consumidores finales más no así con sus clientes institucionales y cadenas de supermercados debido a que son productos que se están empezando a introducir al

mercado ecuatoriano y Bimbo empieza a competir frente a marcas que yacían en Ecuador desde hace varios años atrás.

Poder de negociación de proveedores

Bimbo cuenta con la ventaja de ser la empresa más grande de panificación en el país con lo cual representa un cliente importante para la gran mayoría de sus proveedores, sobre todo de aquellos que proporcionan materia prima; por lo tanto Bimbo posee el poder de negociación con respecto a sus proveedores.

Amenaza de nuevos entrantes

Bimbo como marca reconocida a nivel internacional y con su marca, Supán, fuertemente posicionada en el mercado ecuatoriano no percibe una amenaza como tal de nuevos entrantes en sus segmentos panificados, pan molde y bollería; sin embargo, en aquellos segmentos en los cuales está empezando a incursionar en el mercado local como lo es tortillas de harina, galletas de maíz, si se percibe como amenaza a todas aquellas empresas que también están empezando a lanzar líneas de productos en esos segmentos como: La empresa Moderna en su línea panificados, Maretti Brushette en el segmento de secos; California y Maxi Pan en su línea de pan de pascua. Todos ellos se consideran nuevos entrantes debido a que empiezan a incursionar en los segmentos señalados en los cuales Bimbo también ha comenzado a introducir productos.

Productos sustitutos

Todos los productos que ofrece Bimbo son principalmente Panificados, productos de consumo masivo, por lo tanto existen gran variedad de productos sustitutos en todos sus segmentos ya sean éstos: panificados, bollería, pascua, tortillas de harina o snacks dulces. Los diferentes competidores ofrecen productos muy similares en cada uno de los segmentos.

Rivalidad entre los competidores

Bimbo tiene competidores en cada uno de sus segmentos en los cuales podría definirse una competencia agresiva, principalmente en sus segmentos de panificados, snacks dulces y tostadas. Moderna en su línea de productos, pan molde, como competencia está constantemente innovando y realizando mejoras en su presentación, variedad de productos y activaciones de marketing; todos éstos le siguen al pie en la línea de pan multi-cereal Braun que pertenece a Bimbo y a su línea de pan blanco, Supán. Otra de las empresas que están constantemente en competencia es Dandy, la misma que está constantemente innovando y realizando mejoras; incursiona en varios segmentos en los cuales Bimbo también está ingresando como tostadas.

2.2.2. Cadena de Valor

De acuerdo a lo que menciona Kotler (2013), la cadena de valor de una empresa está conformada por todos aquellos procesos y actividades que se realizan en la empresa y que generan valor al producto final que se entrega al cliente; ya sean éstas: actividades de producción, diseño, comercialización, entre otros. El objetivo de la cadena de valor es minimizar los costos mientras se consigue maximizar la creación de valor; de tal forma que se categorizan las actividades y se identifican cuáles representan una ventaja competitiva que será sustentable en el tiempo (Porter, M, 1985- 1998).

Logística del Grupo Bimbo

BEC cuenta con una estructura logística compleja para sus operaciones en las cuales involucran a diversas áreas de trabajo que van desde la parte administrativa, como recepción en la comunicación con agentes externos a la empresa, hasta la parte de entrega del producto final, despacho. Todas éstos eslabones están fuertemente relacionados en los

cuales la comunicación que exista entre ellos, que es constante, debe ser siempre clara, efectiva, oportuna y veraz.

Recursos Materia Prima

Es el proceso de adquirir todos aquellos insumos necesarios para poner en marcha la producción, el cual consiste en varios procesos internos de gestión y comunicación para ponerse en contacto con los proveedores y pactar una adquisición de materia prima donde se acuerdan, entre otras cosas: precios, cantidad y plazos de entrega.

Recursos Tecnológicos

BEC ha implementado varios recursos de comunicación y sistemas como herramientas de trabajo para todas las áreas de la empresa ya sean éstas producción, mediante la implantación de maquinarias modernas, o demás áreas que componen BEC como implementación de sistemas contables, control de inventarios o de comunicación.

Volumen de Producción

Bimbo en el mercado ecuatoriano cuenta con una producción de 10.000 productos de más de alrededor de 106 sub-marcas. Su distribución resulta ser eficiente debido a que el nivel de devolución fluctúa entre 2% y 16%, que también depende del producto, su vida útil y demás factores; siendo los productos devueltos vendidos al remate.

Inventarios

El proceso de producción se divide en subprocesos que están interconectados entre sí. Se capturan las órdenes de fabricación que contienen el tipo producto y la cantidad a fabricar. Por consecuente se elabora solo lo que se requiere y esto evita tener inventarios, pues debido a que el producto debe estar fresco no puede estar almacenado.

Servicio al cliente

Bimbo se maneja también con comercialización electrónica en la cual sus clientes pueden hacer sus pedidos por medio de internet o comunicándose directamente con el departamento de ventas con la cual se mantiene una relación de venta personalizada.

Transporte

La empresa cuenta con una buena administración de las flotas de distribución que son asignados a canales específicos por horarios y recorridos para optimizar uso y desgaste de llantas y minimizar el uso de combustible.

Ilustración 13: Cadena de Valor de Grupo Bimbo



Análisis de la cadena de valor

Bimbo se desgrega en las siguientes actividades básicas para la venta de sus productos:



Elaborador por: Luis Sánchez y Oliver Alarcón

Tabla 2: Análisis FODA Grupo Bimbo

ANÁLISIS FODA - GRUPO BIMBO	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Alta tecnología en maquinaria de planta. • Respaldo financiero sólido • Crecimiento sostenible 	<ul style="list-style-type: none"> • Elevados costos logísticos • Ubicaciones distantes de plantas de producción • Similitud en precios entre pan industrial y artesanal
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Pocos competidores con similitud de recursos • Diversidad de líneas de productos • Crecimiento en medio de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Costos de atraer nuevos clientes va en aumento • Gran número de productos sustitutos • Aumento en costos de materia prima.

Elaborado por: Luis Sánchez y Oliver Alarcón

3. METODOLOGÍA

3.1. Objetivos del diseño de investigación

3.1.1. Objetivo General

Elaborar un estudio de marketing interno para la empresa Grupo Bimbo Ecuador para evaluar la comunicación organizacional actual, se tomará únicamente como base de estudio, la planta ubicada en la ciudad de Guayaquil Centro de ventas (CEVE) Norte.

3.1.2. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de la comunicación organizacional actual.
- Evaluar los diferentes medios que la empresa utiliza para mejorar la percepción de los colaboradores hacia la marca.
- Determinar el nivel de compromiso de los colaboradores con la empresa.
- Definir el posicionamiento de la empresa como marca en los clientes internos.
- Analizar los aspectos en que se puede mejorar la situación actual de la comunicación interna de la empresa.

3.2. Método de Investigación

3.2.1. Método analítico

El procedimiento que se utilizó para la investigación fue a través de un método de análisis de los resultados de la información recolectada de las entrevistas a profundidad realizadas a los colaboradores de diferentes áreas de la empresa, para que se pueda plantear los objetivos presentados en el proyecto.

3.2.2. Método descriptivo

La investigación requiere el desarrollo del método descriptivo, porque este método permite identificar y evaluar el comportamiento de los colaboradores de la empresa, con

el objetivo de establecer el nivel de percepción y compromiso apropiado que tienen los colaboradores hacia la empresa como marca en la cual deciden laborar.

3.3. Método de recolección de datos

3.3.1. Técnica de la entrevista

Según Malhotra (2007) la entrevista a profundidad es un proceso en donde el entrevistador interroga a un solo encuestado para obtener información de una forma directa, con la finalidad de descubrir motivaciones, creencias, costumbres, comportamientos subyacentes a un tema, que en este caso es acerca del proyecto en cuestión. Primeramente, se realizó las entrevistas a profundidad a diferentes colaboradores de la empresa para que luego se puedan determinar los aspectos más relevantes del proyecto. Entre los entrevistados, se tuvieron colaboradores de diferentes rangos y áreas de la empresa. La información que se logró recopilar de alguna de las 25 entrevistas se detalla a continuación:

Entrevistado #1

- **Área de la empresa donde trabaja:** Producción
- **Antigüedad en la empresa:** 3 años
- **Cargo:** Supervisor de operaciones

El supervisor de operaciones del área de producción considera que si se mantiene informado constantemente porque está pendiente de las carteleras y a través de reuniones que realizan como equipo de trabajo. Lo que principalmente le interesaría mantenerse informado es sobre beneficios que la empresa ofrece y cambios en los mismos ya sea: seguro social, bonos, chequeos médicos, bonificaciones, por tales motivos le presta mucha atención a las carteleras, pantallas e información que suelen aparecer cerca

de su lugar de trabajo. No emplea un medio para poder expresar su opinión de la empresa, cualquier notificación la realiza principalmente con su jefe inmediato.

Entrevistado #2

- **Área de la empresa donde trabaja:** Ventas
- **Antigüedad en la empresa:** 11 años
- **Cargo:** Analista

El analista de ventas comentó que no todo lo que envían por correo lo leen, hay información que no consideran relevante los colaboradores y por esos motivos dejan pasar mucha de esa información. Se mantiene informado solo por correo si lo lee, le parece tedioso leer correos que no son de pertinencia directa o de personas que no conocen. En ocasiones suele prestar más atención a la información que se difunde por correos personales que por correos de comunicación para evitar correos irrelevantes.

En la entrevista también indicó que es importante tener algún tipo de réplica a las sugerencias del buzón, quizás no sea posible atender la solicitud pedida, pero si será importante hacerles saber a los usuarios que se están leyendo sus comunicados.

Otro punto importante que indicó es que las personas sepan en qué se está trabajando y no solo de resultados, por ejemplo, el lanzamiento de productos; que sean los colaboradores los primeros en enterarse de estos productos y que sepan en que se está trabajando incluso como un medio de difundir el lanzamiento de un producto.

Entrevistado #3

- **Área de la empresa donde trabaja:** Bodega
- **Antigüedad en la empresa:** 6 años
- **Cargo:** Asistente

El asistente de bodega considera importante estar informado constantemente en los cambios de los beneficios de los colaboradores, todo lo correspondiente al seguro del empleado y prefiere que le llegue esa información al correo. Cualquier cosa que desee reportar o dar su opinión lo hace directamente con su jefe inmediato además de que nunca ha usado buzones, prefiere reportarlo directamente con su superior.

Finalmente comentó que la información debería ser publicada en una cartelera a la vista de todos como en la entrada a garita, que es un área que todos los colaboradores comparten en común. En su área de trabajo el único medio de información que posee es su correo electrónico. También aconseja que el gerente general realice un paro de las actividades de cada área para que comunique cualquier evento o novedades importantes que van a realizar en la empresa.

Entrevistado #4

- **Área de la empresa donde trabaja:** Contabilidad
- **Antigüedad en la empresa:** 5 años
- **Cargo:** Gerente principal

El gerente del área de contabilidad aclaró que, si hay varios medios en la cual se mantienen informados los colaboradores, uno que es el principal es el correo de la

empresa, en donde se tienen las actividades, las fechas, programas, eventos, seguridad contra incendios, festividades, políticas de seguridad, etc.

También describen que por el correo de Grupo Bimbo Comunica, es el único medio que tienen a disposición y prácticamente también los carteles en las zonas de seguridad. Se pueden revisar comunicados, acontecimientos en la computadora que es el medio de trabajo que usan en su área.

El recurso que utilizan es La línea Comenta, donde se puede dar una opinión, hacer cualquier comentario de mal comportamiento que ocurra en la empresa, a través de la página web, pero cuando quiere emitir opiniones o sugerencias pocas veces las hace por esta línea y prefiere hacerlo personalmente con su jefe inmediato.

El gerente finalmente señaló que le gustaría estar más informado sobre temas de salud, medidas de prevención, lanzamientos de productos, beneficios de los colaboradores.

3.3.2. Técnica de encuesta

De acuerdo con Malhotra (2007), esta técnica es un cuestionario estructurado de una muestra de una población, la encuesta es diseñada de tal forma en que se pueda obtener información específica de los partícipes, donde se pueden plantear una gama de preguntas con respecto a las costumbres, conocimientos, motivaciones, estilo de vida, etc.

Esta técnica es fácil de aplicar, los datos que se logran obtener son confiables porque las respuestas son limitadas a las alternativas presentadas en la encuesta. El uso de las preguntas de múltiples alternativas de respuestas disminuye la variabilidad de los resultados que se obtendrían por las discrepancias entre los colaboradores. Finalmente, permiten una simplicidad a la hora de realizar el proceso de la codificación, el análisis y la interpretación de los datos.

3.3.3. Investigación exploratoria

Se ha procedido con este tipo de diseño de investigación, para poder obtener información y comprensión sobre la situación actual de la comunicación interna en la que se encuentra BEC, por lo que requiere el desarrollo del proceso de entrevistas a profundidad y observaciones a los colaboradores de diferentes áreas de la empresa, para recabar datos cualitativos fundamentales para el proyecto.

3.3.4. Investigación concluyente

El diseño de esta investigación requiere una investigación descriptiva y estructurada, por lo que se procedió con el desarrollo de encuestas para decretar, evaluar y optar por el mejor curso de acción a realizar para la situación actual que enfrenta la comunicación organizacional de Grupo Bimbo.

3.4. Población y Muestra

3.4.1. Población

De acuerdo a Malhotra (2007), la población constituye a todos los elementos que comparten algún conjunto común de características y que representan el universo para los propósitos del proyecto de investigación. Se dividen en poblaciones finitas e infinitas.

La población que se ha tomado en cuenta para los objetivos del proyecto de investigación es la población del CEVE Norte de la planta de producción de la empresa de Grupo Bimbo que está ubicada en la ciudad de Guayaquil, la conforman colaboradores hombres y mujeres de diferentes departamentos y cargos de trabajo, esto da una total de 758 trabajadores en la planta.

3.4.2. Muestra

Según Malhotra (2007), la muestra es el subgrupo de la población que se ha tomado en consideración para el estudio del proyecto.

3.4.3. Tamaño de la Muestra

Para determinar el tamaño de la muestra se ha tomado en cuenta la población finita y conocida de los números de trabajadores que se encuentran actualmente laborando en la planta ubicada en la ciudad de Guayaquil, lo que permite que sea posible la aplicación del cálculo de la muestra de esta población.

$$n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{[(N - 1)(e^2)] + [(e^2)(Z^2)]}$$
$$n = \frac{758(0.5)^2(1.96)^2}{[(758 - 1)(0.05^2)] + [(0.5^2)(1.96^2)]}$$
$$n = 255$$

Por lo que se concluye que se realicen la encuesta a 255 colaboradores de la planta de la empresa Grupo Bimbo de la ciudad de Guayaquil.

Variables:

N: Tamaño de la población

n: Tamaño de la muestra

σ : Desviación estándar, en caso de conocer el valor, se puede usar el 0,5.

e: Error, limite la cual se considera como aceptable de error, en donde el valor puede estar entre el rango de 1% y 9%, generalmente es establecido por el encuestador. En este caso se tomó un nivel de error de 5%.

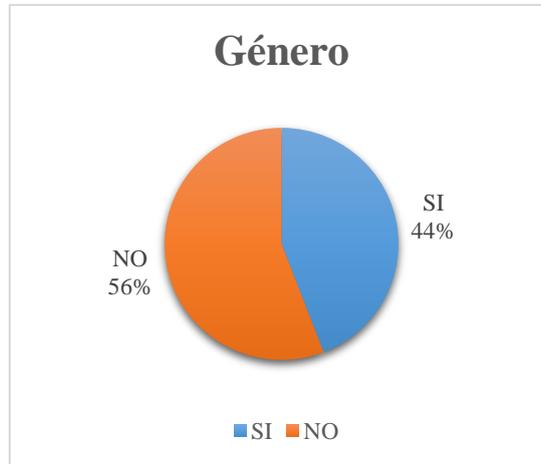
Z: Nivel de confianza, valor que se obtiene por el intervalo de confianza, se designó el valor de 95% lo que equivale a una constante de 1,96.

3.5. Análisis de Datos

3.5.1. Resultados de encuestas

Aspectos demográficos

Ilustración 14: Distribución de género



Elaborado por: Luis Sánchez y Oliver Alarcón

Ilustración 15: Distribución del personal por área

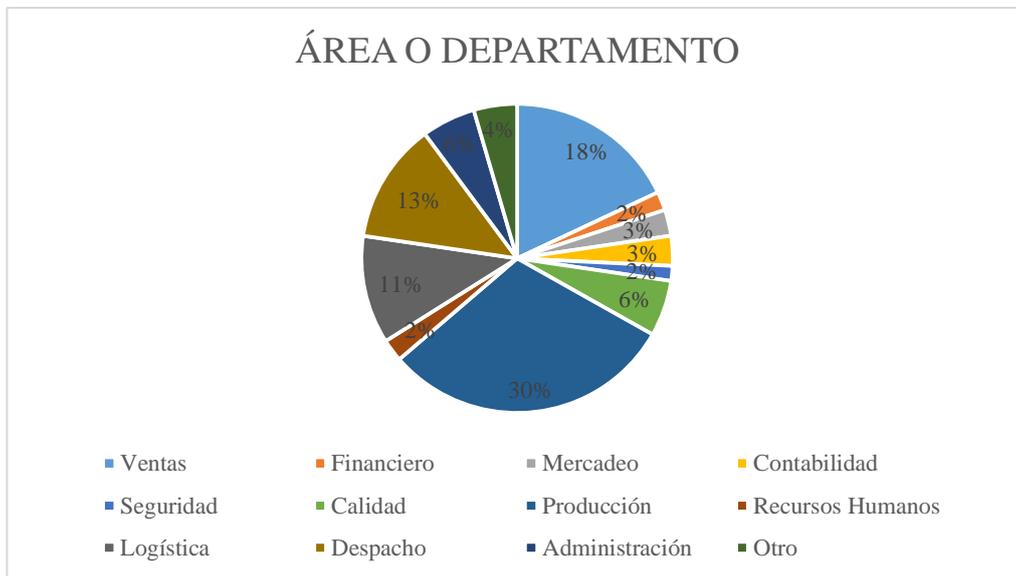


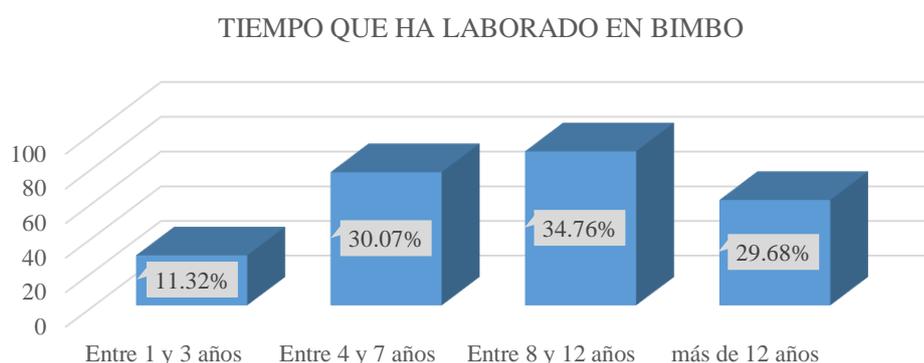
Ilustración 16: Proporción de población por departamento

Elaborado por: Luis Sánchez y Oliver Alarcón

Basados en los resultados de las encuestas aplicada a la muestra de la población de colaboradores de BEC, CEVE Guayaquil, podría decirse que del 100% de los empleados pertenecientes a la empresa, la mayor fuerza laboral corresponde al género

masculino con un 56% mientras que el 44% restante lo forma el género femenino. Por lo que se deduce que existe una fuerza laboral equilibrada. Los departamentos con mayor número de colaboradores son el de Producción, con un 30.47%; seguido por el de ventas con un 17.97%; siendo éstos un segmento importante debido a que en algunos de los casos del personal de ventas trabajan fuera de la organización y en el caso de Producción trabajan en horarios rotativos, es decir después de horarios de oficina, noche y madrugada.

Ilustración 16: Distribución de frecuencias, tiempo que ha laborado en Bimbo



Elaborado por: Luis Sánchez y Oliver Alarcón

Cerca del 35% de los colaboradores de la organización tienen entre 8 y 12 años trabajando para la compañía, 30.1% del personal tiene entre 4 y 7 años, el 23% lleva más de 12 años laborando allí y el porcentaje más bajo, del 11.3% que representa a las personas que tienen entre 1 y 3 años laborando para la empresa.

SECCIÓN 1: DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA ACTUAL

El objetivo de ésta sección es poder evidenciar cómo es percibida la gestión de comunicación interna y cómo podría catalogarse para saber si ésta está alineada con el plan de comunicación planteado.

1. Usted considera que recibe constantemente la información sobre eventos, actividades, anuncios u otras noticias relevantes de la empresa.

Ilustración 17: Proporción del personal que considera que recibe información

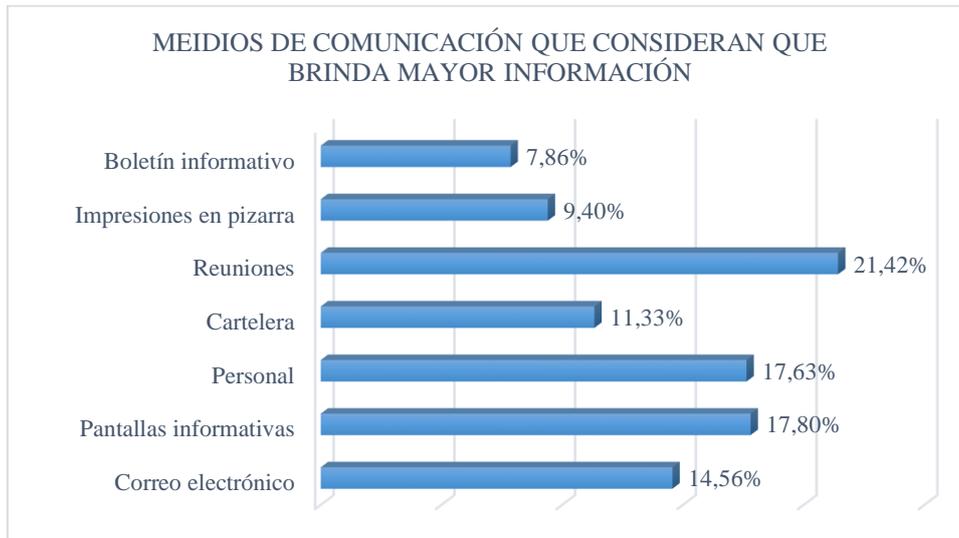


Elaborado por: Luis Sánchez y Oliver Alarcón

El 56.64% de los encuestados afirmaron que reciben constantemente información de eventos, actividades, anuncios y demás. Un resultado importante porque se evidencia que alrededor del 44% de colaboradores consideran que no están siendo informados constantemente; un resultado bueno sería un nivel del 80% o más de colaboradores que consideren que están siendo comunicados de forma correcta.

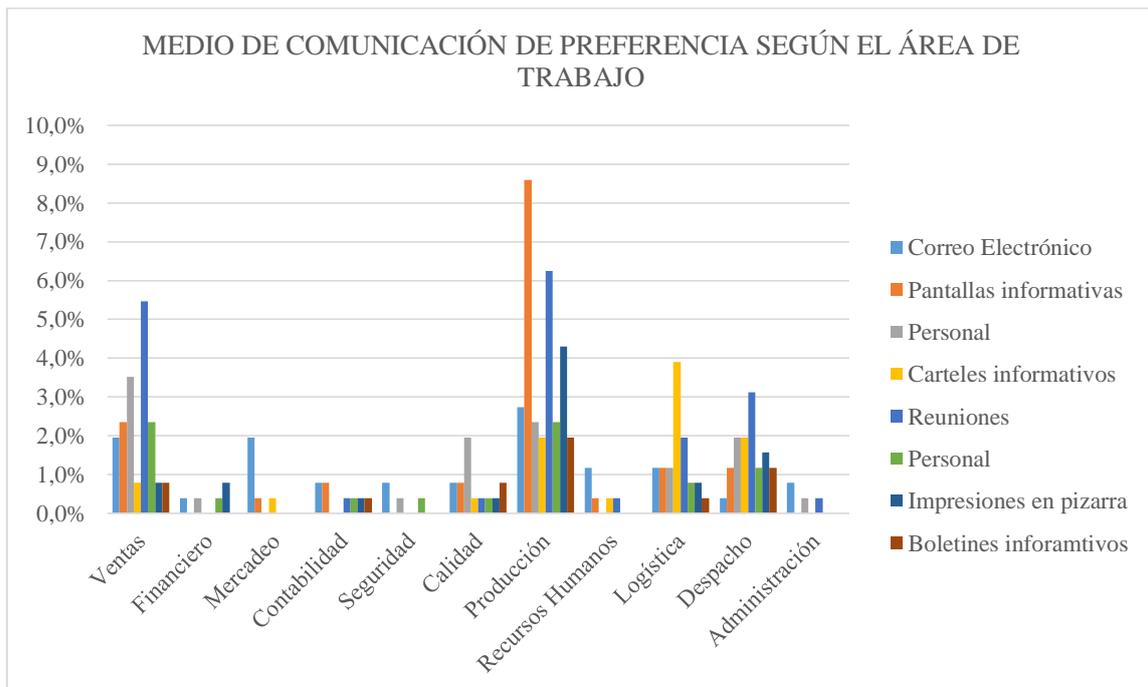
2. Escoja el medio de comunicación interno que le ofrezcan mayor información.

Ilustración 18: Distribución de frecuencias de medios que ofrecen mayor información



Elaborado por: Luis Sánchez y Oliver Alarcón

Ilustración 19: Medios preferidos según área de trabajo



Elaborado por: Luis Sánchez y Oliver Alarcón

Como se puede evidenciar, el medio por el cual los colaboradores consideran que les brinda mayor información son las reuniones, que representó un 18.75% de las

respuestas; pantallas informativas representó un 17%, comunicación de manera personal un 16% y por correo electrónico un 13%; por otra parte el medio que representó el menor porcentaje fue Boletín Informativo con un 7.86%. Si analizamos el gráfico el cual indica el medio de comunicación que prefieren por área o departamento podemos verificar que producción, el departamento más grande de la compañía, considera que las pantallas son un medio que a ellos les ofrece mayor información. El departamento de ventas considera que las reuniones son un medio que ofrece mayor información: otros medios que según los resultados fueron considerados que ofrecen mayor información son: las carteleras en el departamento de logística y en la mayoría de los demás departamentos destaca el medio de correo electrónico y comunicación de manera personal.

3. ¿Usted emplea algún recurso o manera para poder expresar su opinión acerca de cualquier acontecimiento o consulta sobre la empresa?

Ilustración 20: Proporción del personal que usa algún recurso para comunicarse dentro de la compañía

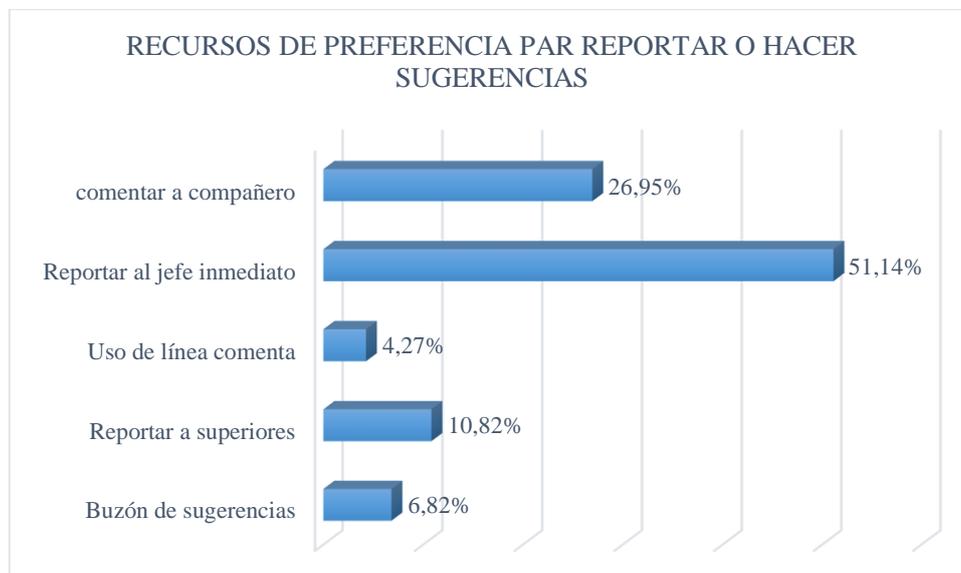


Elaborado por: Luis Sánchez y Oliver Alarcón

La mayoría de los colaboradores no utilizan recurso alguno para poder expresar su opinión, emitir comentarios o sugerencias sobre la compañía siendo un 56% que respondió de forma negativa a la pregunta en el cuestionario.

4. ¿Qué recurso usted emplea para poder expresar su opinión acerca de cualquier acontecimiento o consulta que crea conveniente hacer sobre la empresa?

Ilustración 21: Preferencia de medios para poder expresar opiniones



Elaborado por: Luis Sánchez y Oliver Alarcón

La mayoría de colaboradores prefieren reportar al jefe inmediato como recurso para poder emitir comentarios o sugerencias de aspectos varios de la empresa.

5. Marque con una X según su criterio en las siguientes afirmaciones referentes a la comunicación dentro de la empresa.

Tabla 3: Evaluación de comunicación interna

EVALUACIÓN DE COMUNICACIÓN INTERNA		
AFIRMACIÓN	RESPUESTA	
	SI	NO
La información que recibe de la empresa es por medios informales	52,7%	47,3%
La dirección se preocupa por transmitir los valores y objetivos organizacionales	77,0%	23,0%
Se trabaja constantemente en desarrollar mecanismos que mejoren el feedback entre la dirección y los colaboradores	37,1%	62,9%
La comunicación es fluida entre pares, autoridades y equipos de trabajo.	84,4%	15,6%
La dirección transmite información sobre la situación de la empresa.	31,3%	68,8%

Se realizan reuniones frecuentes para evaluar objetivos y dar seguimientos a metas propuestas.	60,2%	39,8%
Existe un plan de comunicación formal dado a conocer a todos	35,9%	64,1%
Generalmente la información se transmite de boca a boca	40,6%	59,4%
La información se trasmite por medios de mandos medios y de acuerdo al contenido	37,1%	62,9%
La información a transmitir es preseleccionada y tratada de forma tal que resulta fácil de comprenderá todos.	30,1%	69,9%
La información que recibe depende de la fuente para considerarse confiable.	58,6%	41,4%
La información que recibe es siempre certera y confiable	52,0%	48,0%
No existen suficientes canales de comunicación formales	66,8%	33,2%
Existe escasa comunicación entre superiores y subordinados	35,9%	64,1%
Existen medios y canales de comunicación no explotados	71,1%	28,9%

Elaborado por: Luis Sánchez y Oliver Alarcón

Entre los aspectos favorables de la situación de la comunicación organizacional actual están: la dirección se preocupa por transmitir los valores, objetivos y creencias de la organización. Un 84.4% considera que es posible comunicarse abiertamente con superiores o autoridades y que si se realizan reuniones para dar seguimiento al cumplimiento de metas.

Entre los aspectos negativos está la escasa comunicación de la situación de la empresa, la información que en ocasiones es compartida, no es tratada de forma que sea fácil de comprender por todos y además existen medios de comunicación que no han sido explotados.

SECCIÓN 2: VARIABLES DE MARKETING INTERNO

El objetivo de esta sección es evaluar los diferentes medios que la empresa utiliza para mejorar la percepción de los colaboradores hacia la marca (La Compañía) como herramientas de retención de talentos.

Tabla 4: Frecuencias de la actitud hacia los esfuerzos de marketing interno

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
DESFAVORABLE	24	9,4	9,38%	9,4%
INDIFERENTE	78	30,5	30,47%	39,8%
FAVORABLE	154	60,2	60,16%	100,0%
Total	256	100,0	100,00%	

Elaborado por: Luis Sánchez y Oliver Alarcón

Ilustración 22: Actitud hacia variables de marketing interno



Elaborado por: Luis Sánchez y Oliver Alarcón

Para poder evaluar la percepción que tienen los colaboradores sobre los diferentes medios que tiene la compañía para mejorar el apego a la empresa como marca están las variables:

- Capacitaciones respecto a su área de conocimiento.
- Capacitaciones de conocimiento general
- Remuneración
- Reconocimiento de labores
- Conocimiento de valores, misión y visión de la empresa.
- Lanzamiento de productos a nivel interno.
- Posibilidad de expresar sus opiniones

Todas las variables consideradas en ésta sección fueron ponderadas y evaluadas como un promedio de las calificaciones dadas a cada una de ellas con el objetivo de medir la percepción general de éstas en su conjunto. De forma general éstas fueron evaluadas de forma favorable en un 60.16% lo que nos indica que Bimbo como empresa representa para las personas un lugar de trabajo que ofrece constantemente capacitación, se preocupa por el conocimiento general de sus colaboradores, el trabajo es reconocido por sus superiores y es remunerado de forma justa.

SECCIÓN 3: COMPROMISO DE LOS COLABORADORES CON LA EMPRESA

El objetivo es evaluar los resultados obtenidos con las diferentes estrategias utilizadas por la gestión de talento humano y cómo éstas definen el compromiso de los colaboradores con la empresa.

Tabla 5: KMO & Bartlett's Test

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,745
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	462,957
	df	21
	Sig.	,000

Elaborado por: Luis Sánchez y Oliver Alarcón

Evaluando los resultados obtenidos con la prueba Kaiser - Meyer - Olkin (KMO) y esfericidad de Bartlett, nos indican que es factible realizar el análisis factorial con las siete variables propuestas en esta sección. El KMO resultó ser de un 0.745 que es mayor a lo recomendado como indicador de factibilidad de un 0.6 además si verificamos el nivel de significancia podremos decir que es posible rechazar la HO, hipótesis nula, que nos indica que la matriz de correlaciones es similar a la matriz identidad.

Tabla 6: Tabla del total de la varianza explicada

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,956	42,233	42,233	2,956	42,233	42,233	2,513	35,895	35,895
2	1,283	18,328	60,562	1,283	18,328	60,562	1,727	24,666	60,562
3	,792	11,316	71,878						
4	,623	8,901	80,779						
5	,575	8,208	88,987						
6	,427	6,106	95,093						
7	,344	4,907	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Elaborado por: Luis Sánchez y Oliver Alarcón

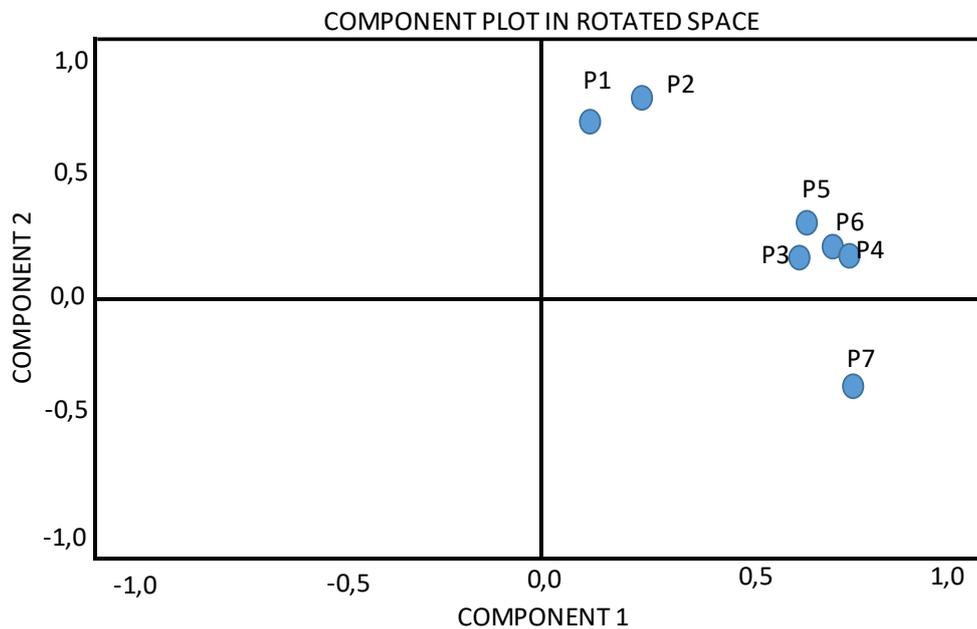
Tabla 7: Matriz de componente rotado

Rotated Component Matrix ^a		
	Component	
	1	2
Me sentiría culpable de abandonar la empresa ahora	,157	,781
La empresa es merecedora de mi lealtad	,277	,823
Si dejara la empresa ahora tendría escasas oportunidades	,687	,271
Me resultaría complicado abandonar la empresa ahora	,713	,196
Para mi representa un deseo como una necesidad permanecer en la empresa.	,682	,326
Si dejo la empresa ahora tendría muchas complicaciones en mi vida	,730	,175
La organización tiene para mí un significado personal	,658	-,437

Elaborado por: Luis Sánchez y Oliver Alarcón

Con el análisis factorial las variables se redujeron a dos que explican el 60.56% de la varianza. En el primer componente se agruparon las variables que están relacionadas a la parte emocional de los colaboradores hacia a empresa que lo llamaremos Componente Afectivo, el resto de variables se agruparon en el factor dos y éstos están asociadas a aspectos monetarios, costos de salir de la empresa y demás el cual lo definimos en el Componente Financiero. Es importante poder identificar éstos componentes diferenciadores entre grupos de colaboradores para identificar las motivaciones intrínsecas y extrínsecas de ellos y poder generar estrategias de marketing que ayuden a cubrir las necesidades de aquellos dos segmentos.

Ilustración 23: Plano de Componente rotado

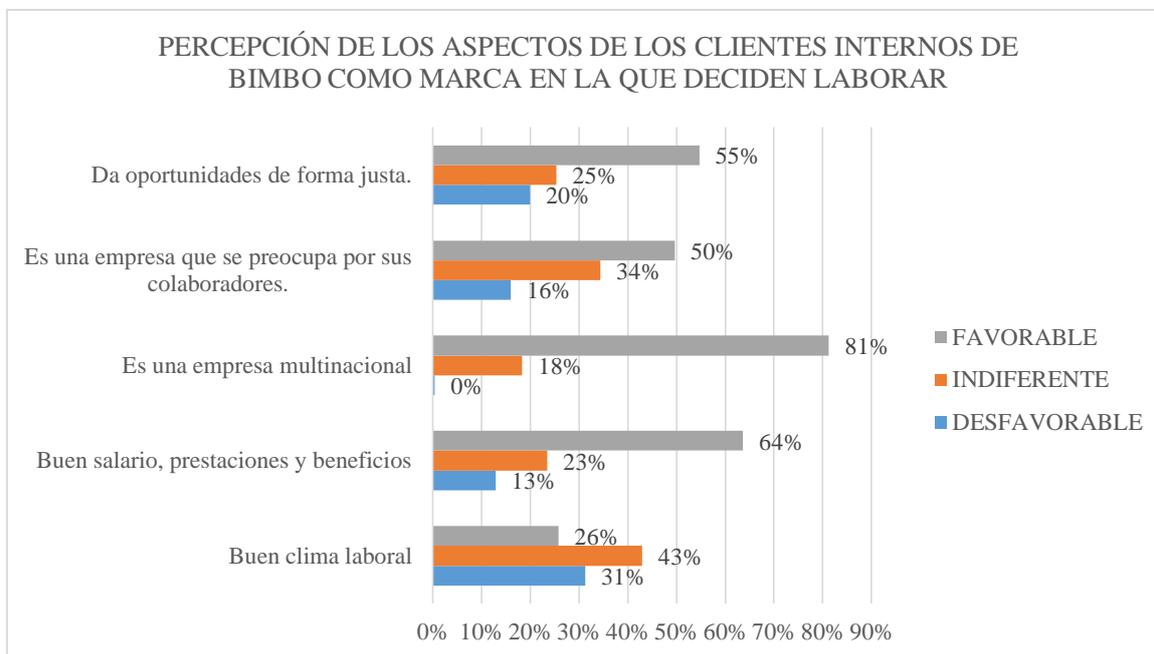


Elaborado por: Luis Sánchez y Oliver Alarcón

SECCIÓN 4: POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA COMO MARCA EN LOS CLIENTES INTERNOS

El objetivo es identificar cómo los colaboradores perciben a la empresa como marca en la cual deciden laborar y que aspectos considera relevantes de ésta.

Ilustración 24: Actitud de colaboradores hacia la marca



Elaborado por: Luis Sánchez y Oliver Alarcón

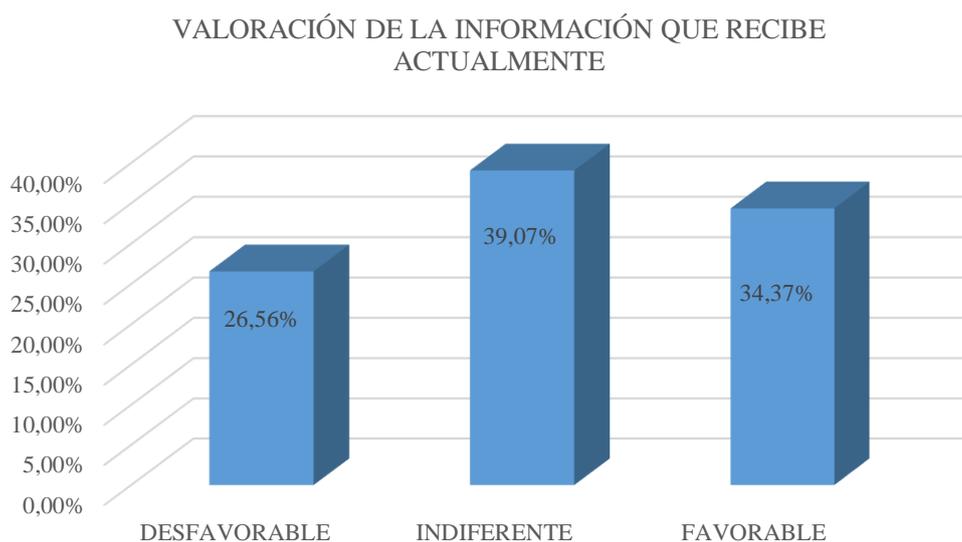
En esta sección las personas evaluaron las variables propuestas de acuerdo con características de la empresa con respecto al nivel de importancia que ellos le asignan, en los cuales los aspectos que fueron calificados como favorables son Bimbo como una empresa multinacional, con beneficios económicos atractivos y que ofrece oportunidades de forma justa. El aspecto que calificaron como indiferente en un 43% es el clima laboral y con un porcentaje alto en la calificación desfavorable del 31% frente a un 26% de la calificación favorable.

SECCIÓN 5: ASPECTOS A MEJORAR DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

El objetivo es analizar en qué aspectos se puede mejorar la comunicación interna que tiene la empresa actualmente, ya sea en los medios que utilizan o el tipo de información que se transmite

- 1. En la siguiente escala, evalúe el nivel de relevancia de la información en general que recibe de los distintos medios de comunicación de la empresa.**

Ilustración 25: Valoración del nivel de relevancia de la información que reciben

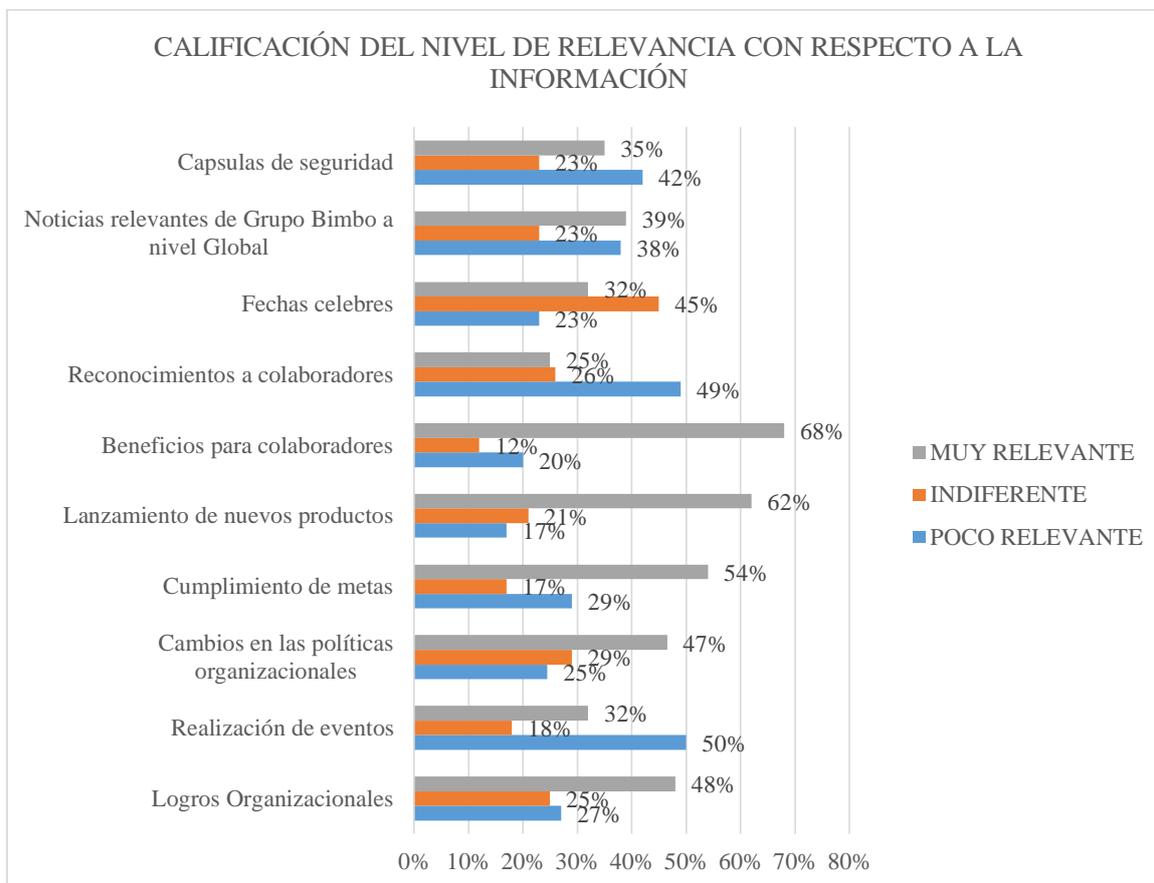


Elaborado por: Luis Sánchez y Oliver Alarcón

Los colaboradores en su mayoría calificaron en una escala del 1 al 10 la comunicación organizacional con un 6 en un 21.88% que no está muy alejado de un término medio que tiene un acumulado del 43%.

10. Califque el nivel de relevancia de la siguiente lista de tipo de información que recibe en los medios de comunicación de la empresa, siendo 1 poco relevante y 5 muy relevante

Ilustración 26: Nivel de relevancia del tipo de información

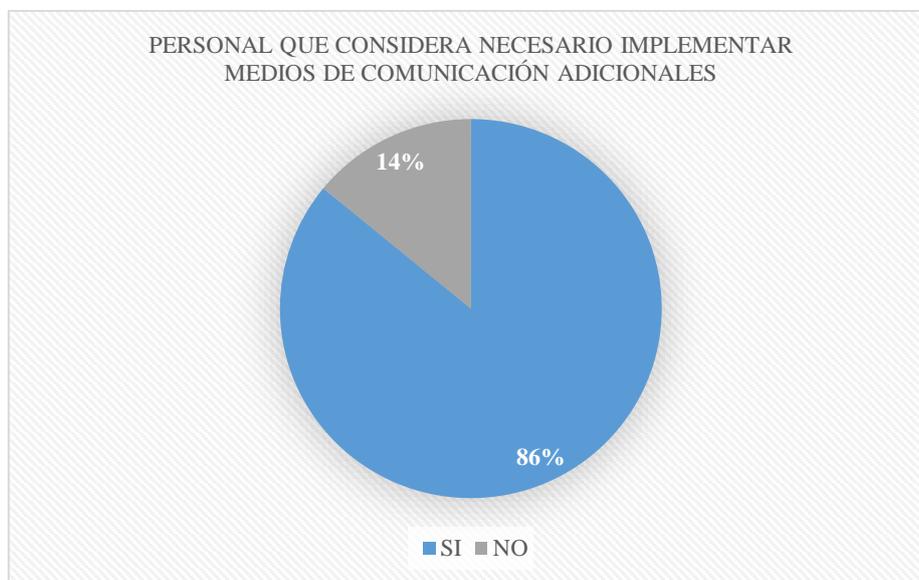


Elaborado por: Luis Sánchez y Oliver Alarcón

Entre el tipo de información que los colaboradores calificaron como relevantes están: Beneficios para colaboradores, lanzamientos de nuevos productos, cumplimiento de metas y logros organizacionales con un 68%, 62% y 48% respectivamente con los cuales la catalogan como información muy relevante. Entre la información que consideran poco relevante están: realización de eventos y reconocimientos a colaboradores con un 50% y un 49% respectivamente.

11. Usted considera necesaria la idea de implementar más medios de comunicación en la empresa para mejorar la difusión de la información sobre las actividades que se programa para los colaboradores.

Ilustración 27: Proporción de colaboradores que consideran necesario implementar más medios de comunicación interna



Elaborado por: Luis Sánchez y Oliver Alarcón

12. Cuáles de los siguientes recursos o medios de comunicación consideraría implementar en la empresa (Puede marcar más de una opción)

Ilustración 28: Medios de comunicación internos alternativos



Elaborado por: Luis Sánchez y Oliver Alarcón

El 85.94% de los encuestados consideran que es necesario implementar medios de comunicación adicionales como aplicaciones móviles de sugerencias que obtuvo un 55.47% entre las opciones evaluadas y la colocación de más pantallas digitales.

4. MARKETING INTERNO ESTRATÉGICO

4.1. Objetivos del Plan Estratégico

4.1.1. Objetivo General

Mejorar la cultura organizacional de la empresa alineándola a los valores y creencias de la misma para elevar el nivel de compromiso, afecto y motivación de los colaboradores hacia la compañía.

4.1.2. Objetivos específicos

- Aumentar la satisfacción y motivación del personal
- Crear una visión orientada a la satisfacción del cliente externo
- Mejorar la comunicación interna de la organización

4.2. Estrategia de Segmentación

Según Michael R. Solomon, la segmentación del mercado es identificar conjuntos de consumidores que compartan características similares entre ellos y que pueden ser de una o varias maneras de tal forma que al generar un plan de marketing éste pueda atraer al grupo objetivo.

Existen varios tipos de segmentación de mercado, entre las que se mencionan en el presente trabajo está la segmentación demográfica que pretende agrupar a un público objetivo que comparta similitudes en variables como género, edad, nivel de estudios, entre otros. Por otra parte, la segmentación psicográfica se refiere a agrupar al público objetivo basado en variables como el estilo de vida, creencias, motivaciones y demás.

Como se pudo evidenciar en los resultados de las encuestas, es posible generar diferentes tipos de segmentos de nuestros clientes objetivos ya sean éstas por variables demográficas o no. Como parte de los objetivos generales y específicos del Plan de Marketing Interno planteado, mejorar la comunicación organizacional. Es pertinente realizar una segmentación basados en variables y aspectos demográficos debido a que se pudo evidenciar, de acuerdo a la situación actual de comunicación interna, que existen colaboradores que prefieren ciertos tipos de medios ya sea por su lugar de trabajo, horarios o equipos de trabajo que usa, no todos los colaboradores disponen de un ordenador.

4.2.1. Segmentación demográfica

Personal en oficinas

Este segmento representa el 17.57% de la población de colaboradores; compuesto por aquellos que trabajan en el área contable, financiero, de personal, entre otros cuya principal características es que pasan gran parte de su jornada laboral dentro de una oficina y cuentan con un ordenador como herramienta de trabajo y sus horarios son un común horario de oficina.

Personal fuera de oficinas o turnos rotativos

Es el segmento representa el 60.72% de la población de colaboradores, compuesto principalmente por aquellos que pertenecen al área de producción y ventas cuya principal

característica es no tener un horario de trabajo de oficina, sino un horario rotativo que puede constar de 8 horas diarias dentro de las posibles 24 horas de un día. Estas personas no cuentan con un ordenador como herramienta de trabajo y prefieren comunicarse o informarse mediante reuniones, carteleras o pantallas.

Personal apartado de oficinas

Este segmento representa un 21.5% del personal y se caracteriza por trabajar fuera del área de oficinas de tal forma que pese a tener un computador como herramienta de trabajo la información que llega a las demás personas y es difundida de forma personal les tardará más en llegar.

4.2.2. Segmentación psicográfica

Es posible definir dos segmentos con perfil psicográficos de clientes internos, colaboradores. De acuerdo al análisis factorial realizada donde se colocaron variables de diferentes componentes, éstas lograron agruparse en dos factores que explicaban el 60.56% de la varianzas de éstas lo que nos indica que es posible categorizar a los colaboradores en dos segmentos que se detallan a continuación:

Colaboradores con inclinación afectiva

Este segmento representa a aquellos colaboradores que asocian sus sentimientos al hecho de trabajar en la compañía, es un segmento importante debido a que explica un nivel de compromiso elevado por parte de los colaboradores además que son clientes internos leales y es posible deducir que representen la fuerza laboral más productiva.

Colaboradores con inclinación financiera

Este segmento representa a los colaboradores que prefieren trabajar en la empresa debido a los beneficios que ésta les ofrece, ya sean por capacitaciones, sueldos,

prestaciones, beneficios o a su propia situación económica actual. Es un segmento de clientes internos importante y cuyo objetivo del plan de marketing interno es generar mayor apego afectivo para elevar su nivel de compromiso y productividad.

4.3. Marketing Mix

Se pueden establecer similitudes entre los componentes que constituyen un marketing general con los del marketing interno, para que de esa manera se pueda identificar y efectuar los medios necesarios para cumplir el objetivo de potenciar la productividad de la empresa Grupo Bimbo, incrementando la motivación de los colaboradores y mejorando la comunicación organizacional actual.

Tabla 8: Comparación Marketing Convencional vs Marketing Interno

COMPONENTES DEL MARKETING GENERAL	COMPONENTES DEL MARKETING INTERNO
CLIENTE	Trabajador / Colaborador
PRODUCTO	Empresa: Grupo Bimbo
TÉCNICA DE VENTA	Comunicación Interna
FUERZA DE VENTA	Equipo Directivo
OBJETIVOS	Incrementar la productividad / Motivación

Elaborado por: Luis Sánchez y Oliver Alarcón

4.3.1. Cliente – Colaborador

El cliente interno de la empresa de Grupo Bimbo son sus trabajadores, la cual forman parte de los grupos de interés internos de la empresa, estos grupos son definidos como aquellos que impactan el desempeño de la organización o son impactados por las gestiones de la misma. La empresa acepta la responsabilidad y promueve el desarrollo de estos grupos de interés cumpliendo sus expectativas. En Grupo Bimbo se comprometen con los grupos de interés internos, que se dividen de la siguiente manera:

Accionistas/Socios: La empresa busca con sus socios, la proporción de una rentabilidad razonable de manera perpetua

Colaboradores: La organización se compromete con sus colaboradores de manera que garanticen el respeto a su dignidad e individualismo y brinden un ambiente laboral para el bienestar y desarrollo de la empresa.

Representación de colaboradores: Los representantes cuentan con el apoyo de la empresa para que reflejen una autenticidad y rendición a la libertad de agrupación y mantengan relaciones de cooperación y respeto mutuo.

El CEVE Norte de la planta ubicada en la ciudad de Guayaquil de la empresa de Grupo Bimbo, cuenta con alrededor de 758 trabajadores en la planta, de diferentes departamentos de trabajo como: Ventas, Financiero, Mercadeo, Contabilidad, Seguridad, Calidad, Producción, Recursos Humanos, Logística, Despacho, Administración y Otros. Basándose en los resultados de las encuestas, se tiene un 44% de trabajadores mujeres y el resto de varones, en donde la mayor parte de estos tienen entre 8 y 12 años laborando en la empresa.

El departamento con mayor número de colaboradores son los del área de producción con un 30.47% seguido con el área de ventas con un 17.97%, estos representan un segmento de mucha importancia debido a que en algunos de los casos del personal que conforman el área de ventas trabajan fuera de las instalaciones de la planta y en el caso de Producción se tienen trabajadores de horarios rotativos.

4.3.2. Producto – Empresa

El producto que se ofrece al cliente interno en este caso a los grupos de interés interno es la empresa Grupo Bimbo, una de las mayores empresas de panificación a nivel mundial que se encuentran en operaciones en más de 22 países, en 3 diferentes continentes, con alrededor de 128,000 colaboradores en todo el mundo.

El propósito que tiene la empresa Grupo Bimbo es la de construir una empresa sustentable con un alto nivel de productividad y plenariamente humana; para que puedan seguir evolucionando la industria de panificación y expandir su liderazgo global para servir mejor a sus consumidores. Las creencias que desarrolla Grupo Bimbo son: la valoración a la persona, representación de una comunidad unida de operadores eficaces, poseer un espíritu competitivo y ganador, continuar actuando con integridad, conseguir resultados trascendiendo y permaneciendo en el tiempo.

La compañía ha logrado exitosamente transmitir estos valores y creencias a sus colaboradores que trabajan en el CEVE Norte de la planta ubicada en Guayaquil de Grupo Bimbo, logrando un espíritu de equipo que brinda una ventaja importante sobre sus competidores, con un 60.16% de los colaboradores estando a favor de los medios que emplea la empresa para continuar mejorando la percepción de los colaboradores hacia la organización como marca, entre ellos está: el conocimiento de los valores y objetivos de la empresa, un lugar de trabajo de constante capacitación, un fuerte reconocimiento del trabajo de los colaboradores por sus superiores y una remuneración justa.

4.3.3. Técnica de Venta – Comunicación Interna

La comunicación interna de una organización es la parte fundamental del marketing interno, donde se establece un plan de comunicación que permita desarrollar y fomentar el intercambio de información entre todos los niveles. El 56.64% colaboradores del CEVE Norte de la planta ubicada en Guayaquil de Grupo Bimbo afirmaron que reciben constantemente información de comunicados importantes, eventos, actividades, entre otros; pero con un 44% de colaboradores que consideran que no están siendo informados de manera constante se concluye que se necesita una mejora en los medios de comunicación internos que emplea la empresa, para que se pueda alcanzar por lo menos nivel de 80% de los colaboradores que consideren que están siendo comunicados de la

manera correcta. A continuación, se presentan los tipos de comunicación interna y como las desarrolla la empresa:

Comunicación Interna Descendente: Este permite transmitir objetivos, políticas y valores, para ofrecer la idea de la organización que se quiere obtener. La comunicación interna descendente de la empresa de Grupo Bimbo se la desarrolla de una manera exitosa, logrando transmitir como se dijo anteriormente de la forma correcta los valores y objetivos de la empresa para mejorar el apego a la compañía como marca.

Comunicación Interna Ascendente: Se facilita el conocimiento de la opinión de los colaboradores, se comprueba la coherencia de los mensajes que se emiten en el mercado interno y se mide el grado de impacto. En esta parte de la comunicación interna de la empresa Grupo Bimbo, necesita un plan de mejora de los medios y recursos de comunicación que emplea la compañía, basándose en los resultados de las encuestas hechas a los colaboradores, en la cual 43% de ellos han establecido que la información que se transmite en estos medios no es tan relevante como desearían que sea, por lo que las mejoras se necesitan determinar de la manera correcta para transmitir toda la información relevante y benéfica para los colaboradores.

Los medios que tienen al alcance los colaboradores dependiendo del área en que laboren en la empresa son: Correo electrónico, pantallas informativas, personal (jefe inmediato o compañeros), carteles informativos, reuniones, impresiones en pizarra y boletines informativos.

Los colaboradores han expresado que la mayor fuente de información para ellos son las reuniones de equipo de trabajo que se realizan con un 18.75%, seguido con un 17% en el caso de pantallas informativas y 16% que consideran que entre compañeros y supervisores brindan mayor información. El departamento de producción, la cual abarca

la mayor parte de los colaboradores que trabajan en la empresa, considera que las pantallas son el medio que les brinda la mayor información y el área de ventas declara que las reuniones son un medio que ofrece toda la información que dispone la empresa, indicando que las pantallas de información y las reuniones de equipo de trabajo han sido los medios principales para el desarrollo de la comunicación interna ascendente de la organización.

Por otra parte, la comunicación ascendente también abarca la emisión de opiniones de los colaboradores, la cual un 65.63% han indicado que no utilizan un recurso alguno para emitir sus opiniones, quejas o sugerencias sobre cualquier situación que ocurra en la empresa, el 51.14% prefieren solo reportar a su jefe inmediato de cualquier opinión o queja que quieran realizar de la empresa, seguido con un 25% que prefieren comentarles solo a sus compañeros de trabajo, sin tomar en consideración de los otros recursos que provee la compañía como la línea Comenta donde pueden emitir sus opiniones, comentarios y acontecimientos en la red de la empresa, el buzón de sugerencias o reportar a sus superiores.

En consecuencia, los colaboradores han indicado que se tiene una escasa comunicación de la situación de la empresa, falta de comprensión de la información compartida y se tienen medios de comunicación que todavía no han sido utilizados por la mayoría de los trabajadores.

4.3.4. Fuerza de Venta – Equipo Directivo

La Fuerza de Venta está constituida por todos los que forman parte de la empresa, especialmente, los mandos medios y directivos de la compañía, que toman el rol de vendedores de los principios e ideales de la empresa, para que de esa manera la empresa se convierta en una organización integrada y esto solo puede ser posible mediante una

dirección participativa, al no existir este tipo de dirección en la organización, resultará dificultosa la aplicación de los principios del marketing interno.

Basándose en las entrevistas hechas a diferentes colaboradores, superiores y con las encuestas realizada a la muestra de los colaboradores que trabajan en las instalaciones, se obtuvo una percepción y criterio favorable hacia los directivos de la empresa, donde los mismos directivos se preocupan por la difusión y comprensión de los valores, creencias y objetivos de la compañía, con un 84.4% de los colaboradores indicando una buena comunicación abierta entre superiores y autoridades de la organización, lo que significa que la entidad cuenta con una correcta dirección participativa para la aplicación de los principios del marketing interno, donde la empresa facilita el seguimiento del cumplimiento de metas en las reuniones que realizan con todo el equipo directivo y grupo de colaboradores en las diferentes áreas de la organización.

4.3.5. Objetivo Final – Productividad/Motivación

El objetivo último que se quiere alcanzar es la de obtener un aumento de la motivación global de los trabajadores, para que de esa manera se pueda incrementar la productividad de la organización en su conjunto.

Este objetivo final va a permitir que se cambie la percepción y la cultura de los colaboradores sobre varios aspectos de la empresa Grupo Bimbo, uno de estos aspectos es sobre el clima laboral de la organización, la cual el 43% de los colaboradores se sienten indiferentes en este aspecto y lograr cambiar a un porcentaje alto que estén totalmente satisfechos con un buen clima laboral, también que los colaboradores y los directivos reciban la mayor cantidad de información que sean relevantes tanto para la empresa en sí como también sus colaboradores sobre las tareas específicas y cargos que desempeñan en la empresa, estos pueden ser: Beneficios para colaboradores, lanzamientos de nuevos productos, cumplimiento de metas y logros organizacionales, la cual mayor del 60% de

los colaboradores consideran relevantes la recolección de esta información, para que de esa forma se sientan motivados a participar en eventos y actividades que planifique la organización.

Como último aspecto para mejorar la cultura organizacional de los colaboradores de la empresa, se va a considerar la implementación de más recursos de comunicación interna, donde el 85.94% de los colaboradores ha considerado necesario, los recursos nuevos que se puede implementar y que los colaboradores han indicado mayor soporte en las encuestas, son la creación de aplicaciones móviles de sugerencias y la distribución de más pantallas digitales.

4.4. Planes de acción

Los planes de acción están orientados a generar una campaña de comunicación interna efectiva que sirva como instrumento de aplicación de estrategias corporativas, capaz de mejorar el apego y satisfacción de los colaboradores haciendo a su vez que éstos tengan una visión orientada a la satisfacción del cliente externo.

Incentivo al equipo comercial

El departamento comercial es uno de los más representativos de la empresa, luego del departamento de producción en cuanto a población. Es importante enfocarse en este grupo desde el principio porque es el enlace de la empresa con los clientes externos, de forma que si éstos están satisfechos como clientes internos podrán ser buenos representantes de la marca de manera externa.

El objetivo es generar una campaña para premiar a aquellos que obtengan mejores resultados en cuanto a cumplimiento de metas que pueden ser de tipo financiero así como también evaluarlos como embajadores de la marca en aspecto como: portar el uniforme

de forma correcta, menor número de quejas de clientes, cumplimiento de pedidos y solución de problemas y quejas de clientes externos.

Formación

Partiendo de los resultados de las encuestas se pudo evidenciar que los colaboradores tienen una valoración favorable con respecto a las variables de marketing interno, entre ellas las capacitaciones que recibe con respecto a su conocimiento general y su área de trabajo; pero en el resultado de su valoración de los aspectos de Bimbo como empresa obtuvimos un resultado del 69% de colaboradores que calificaron como indiferente o de forma negativa al clima laboral. Por eso es importante no solo capacitar en aspectos técnicos a los colaboradores sino también en aspectos humanísticos y manejo de personas.

Como plan de acción se requiere incrementar las capacitaciones de todos los colaboradores de la compañía en temas que enriquezcan su conocimiento en aspectos organizacionales; en temas como: liderazgo, negociación, manejo de presión, equipos de trabajo y todos aquellos que el departamento de recursos humanos considere necesarios para mejorar el trabajo en equipo y clima laboral. Esto con el objetivo de mejorar su nivel de satisfacción en su trabajo.

Generación de comunidad

Es necesario hacer sentir a los colaboradores que son parte fundamental de la organización, de manera que aquello eleve el nivel de compromiso debido a que perciben de forma directa el resultado de su trabajo en sus respectivas áreas. Para esto se plantea crear campañas de exclusividad para colaboradores tales como la ya existente Bimbo Tienda que ofrece descuentos a su personal por la compra de productos de las marcas de la empresa. Esta campaña puede mejorarse con pequeños descuentos en cadenas de

supermercados para los colaboradores y su familia (pareja e hijos) con el objetivo de convertir a los colaboradores en embajadores de la marca e incrementar su público objetivo involucrando a sus familiares, de ésta manera la empresa como marca gana apego tanto de aquellas personas que laboran para ésta y de forma indirecta a su círculo de influencia que mejora el engagement de comunidades.

Red social interna

Según los resultados del estudio de marketing, los colaboradores consideran que existen medios de comunicación no explotados y entre los que éstos prefieren se encuentran una aplicación móvil de comentarios, sugerencias y una red social organizacional. Se considera necesario implementar una red social organizacional que agilite la comunicación entre compañeros, equipos de trabajo e incluso la difusión de información de tal forma que todos los colaboradores se involucren directamente con lo que está pasando dentro de la organización sin necesidad que la información tenga que ser expuesta en otros medios.

Protagonismo de empleados

La dirección debe incentivar el protagonismo de los colaboradores mediante las campañas que desee promover, es importante que éstos sean embajadores de la marca tanto dentro como fuera de la organización; es decir que ellos puedan demostrar o hacer público a nivel interno sus buenas prácticas, resultados, forma de trabajo; de manera que enriquezca el conocimiento para el personal de otras áreas de la empresa. Así son cada uno de los colaboradores quienes serán partícipes de trabajar y formar parte de la marca, la dirección debe encargarse en este caso orientar a ellos hacia los objetivos que se planteen.

4.5. Comunicación

Con plan de comunicación se plantea reforzar el plan ya existente con uso de otros recursos que afinen el tipo de comunicación bidireccional que se propuso como objetivo, que involucre en partes iguales a la dirección como a los colaboradores, de esta forma todos pueden interactuar y la comunicación será fluida proporcionando información certera y oportuna.

Según los resultados de las encuestas y el análisis de marketing; basados en las segmentación demográfica realizada, existen diferentes conjuntos de colaboradores: personal en oficinas, personal con turnos de trabajo rotativos y personal apartado de oficinas; cada uno de estos con diferencias en las herramientas de trabajo que usan, si utiliza una computadora, y el área física de trabajo, si trabaja dentro de una oficina o en otro lugar.

Con la implementación de una red social interna no habrá inconvenientes en cuanto al medio de comunicación y tampoco al área o departamento al que pertenezca cada colaborador, debido a que podrán acceder a la información que necesitan desde su teléfono celular.

4.5.1. Recursos

Según el resultados de las encuestas el 65.63% califica a la información que recibe como poco relevante e indiferente, esto se debe a que no toda la información que se transmite está bien direccionada, por lo tanto las personas tienden a ignorar la información que les llega por evitar revisar información que no es de interés; además, el 85% de los colaboradores respondió que es necesario implementar o explotar más canales de comunicación interna. Entre la propuesta de medios de comunicación por implementar, el 55.47% respondió que prefiere la

implementación de una Aplicación móvil de sugerencias, el 12.50% optó por una red social interna y 16.80% por pantallas digitales.

Como recursos a implementar para mejorar la comunicación interna se propone:

Pantallas digitales: Las pantallas digitales son un medio de comunicación muy útil debido al gran impacto visual para los espectadores, por tales motivos se plantea la compra de dos pantallas digitales adicionales a las dos ya existentes y colocarlas en la entrada principal a la planta y la otra en el área de producción.

Aspectos a considerar y recomendaciones:

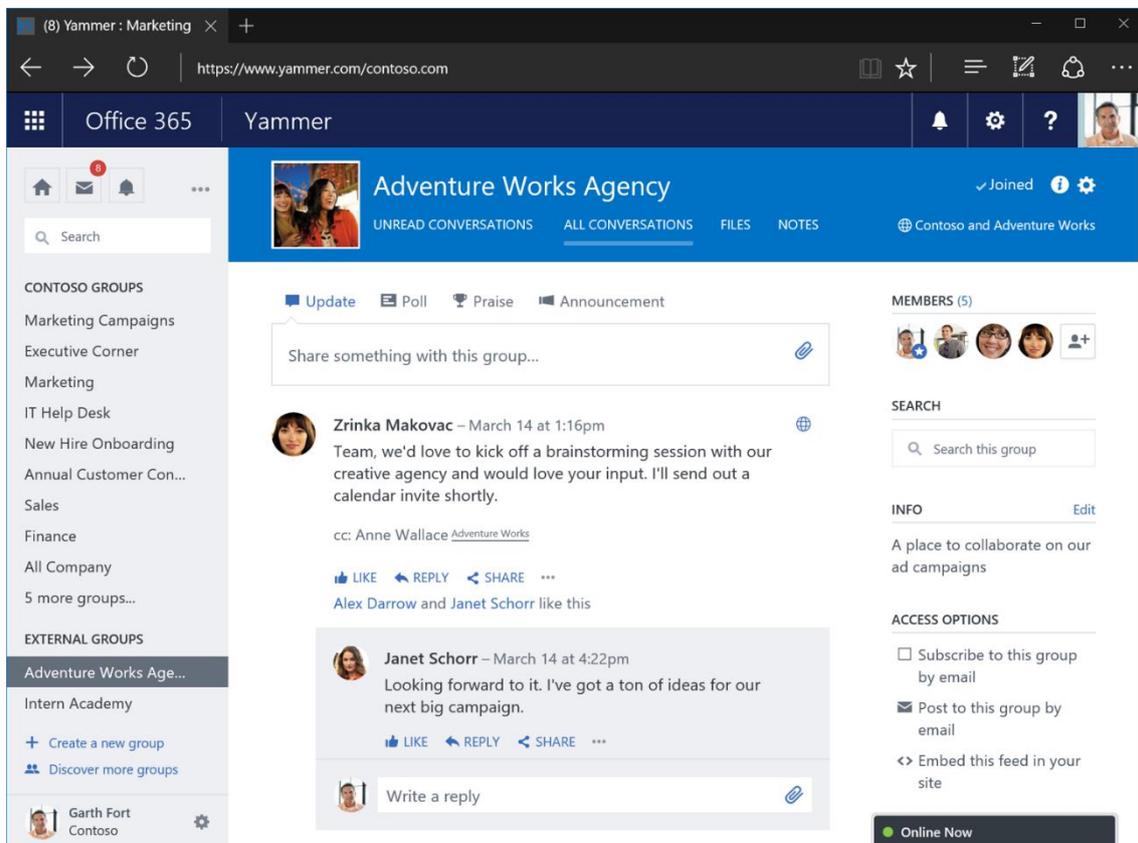
- Actualizar constantemente la información
- Colocar información de interés global
- Anuncios o información con impacto visual
- Información debe publicarse de forma resumida.
- Tomar en cuenta el tiempo promedio en el que un colaborador le toma atravesar la entrada
- No colocar videos que provoquen la acumulación de personas.
- Publicación de videos de alto impacto y corta duración, se recomienda menor o igual a 30 segundos

Red Social interna: como una buena opción de red social interna se encuentra la conocida Red Social Organizacional, Yammer, de Microsoft; una excelente herramienta de trabajo que se acopla a las demás herramientas ya implementadas de ésta compañía como lo es el correo, Lync, entre otros. Esta herramienta funciona como cualquier otra red social, de fácil uso e interfaz amigable con herramientas especializadas el trabajo en equipo, transmisión de información y

publicación de contenido profesional. Entre algunas consideraciones y recomendaciones:

- Establecer normas claras de uso desde el principio.
- Capacitar de forma oportuna, antes y durante la implementación de esta herramienta.
- Permitir que el uso de esta red social sea espontánea en los colaboradores.
- La dirección debe estar abierta a tomar en cuenta sugerencias y comentarios durante la puesta en marcha.

Ilustración 29: Plataforma Yammer



Elaborado por: Luis Sánchez y Oliver Alarcón

4.5.2. Papel de la dirección

La dirección deber ser el ente rector que comunique de manera formal el nuevo plan de comunicación y que ponga las reglas del juego, que éste sea quien decida cómo se deben manejar la información dentro de esa red social. Un papel importante de la dirección para la comunicación organizacional es que será quien motive a usar la red social interna mediante campañas interactivas de constante retroalimentación de forma que sean los colaboradores los protagonistas del uso de esta herramienta y la dirección una guía.

4.5.3. Contenido de información

La información debe fluir de forma espontánea, sin embargo, la dirección debe ser el ente que vigile que sea de forma correcta y que se alinee con los objetivos organizacionales. En cuanto a la información que la dirección dispone y que es considerada relevante para los colaboradores según el resultado de las encuestas están:

- Beneficios para colaboradores
- Lanzamiento de nuevos productos
- Cumplimiento de metas
- Logros organizacionales
- Cambios en políticas organizacionales

Esta es la información que los colaboradores esperan recibir de la dirección y por la cual ésta debe comunicarla en los diferentes medios que disponga de forma que genere el hábito e interés por revisar los canales de comunicación interna.

4.5.4. Campañas

La empresa medirá su desempeño en cuanto a comunicación con la implementación de diferentes campañas orientadas a generar beneficios económicos para la empresa ya sea de forma directa o indirecta; lo importante de poseer una comunicación interna efectiva es la capacidad de poder disponer de ésta como un medio de implantación de planes organizacionales, de manera que ayude a que los objetivos y lineamientos sean transmitidos de forma correcta.

Con los canales de comunicación actuales y la implementación de una red social interna facilitará la transmisión de varios tipos de contenido que ayudará a poner en marcha las diferentes campañas de austeridad y prevención. Los colaboradores podrán compartir las mejores formas de ahorrar y prevenir. Podrán mostrar sus resultados de los periodos de tiempo evaluado en la red social interna; de esta manera la dirección podrá corroborar la efectividad de la campaña y sus compañeros podrán aprender y optar por esas nuevas prácticas empleadas.

- Campaña para fomentar el ahorro de suministros

Como se conoce el uso desmesurado de suministros de oficina genera costos adicionales para la organización que de forma anual logran un peso significativo. El objetivo de esta campaña es crear una cultura de ahorro mediante el uso eficiente de suministros.

- Campaña para mejorar la seguridad de la compañía

Una compañía con prácticas de seguridad eficientes genera una buena imagen a los clientes externos; por otro lado, los accidentes dentro y fuera de las organizaciones generan costos para la empresa ya sean éstos por accidentes, por asaltos o demás. Poder evitar y generar una cultura de prevención tiene como

objetivo la reducción de costos por compensación de algo que pudo ser oportunamente evitado.

- Campaña de prevención de accidentes

Esta campaña está orientada específicamente a las prácticas de manufactura seguras. La reducción de accidentes graves y leves dentro de una planta de producción es una labor ardua pero si se cuenta con constante comunicación de prevención y prácticas seguras esto llevará a reducir los costos por indemnizaciones y demás; más importante que eso, reducirá el riesgo de que algún colaborador sufra algún accidente grave.

- Campaña de mejores prácticas laborales y transmisión de conocimiento

La campaña está orientada a mejorar la productividad de los colaboradores en diferentes áreas. Las capacitaciones son importantes pero se considera necesario verlo puesto en práctica dentro de la organización por eso la campaña tiene como objetivo que los colaboradores compartan el conocimiento que ellos consideren importante transmitir y que los demás puedan aprender de éstos y ponerlo en prácticas en sus labores diarias Con esto se busca enriquecer el conocimiento de forma global y mejorar las prácticas de trabajo.

5. ASPECTOS FINANCIEROS

Para la evaluación financiera se ha basado en aspectos de costos y beneficios que genera la comunicación interna en términos de productividad y cómo ésta ayuda a mejorar el nivel de ventas de la compañía; parte de los beneficios de la comunicación interna es la implementación de forma exitosa las diferentes campañas propuestas, sean éstas de mejorar prácticas o de austeridad; mejor aprovechamiento y consumo de recursos, mencionados en el capítulo anterior.

La evaluación financiera del impacto económico de la comunicación interna de la organización de Bimbo no es posible medirse en dinero de forma precisa por tales razones las proyecciones realizadas se sustentan en estimaciones basadas en estudios previos y casos de éxito. El principal estudio que demuestra que las acciones que realiza la dirección orientadas a mejorar la motivación y nivel de compromiso de los colaboradores es el de una empresa Transnacional de telecomunicaciones, Brightstar Corporation, que está radicada en Perú desde el 2001 siendo uno de los grandes proveedores de equipos celulares, equipos inalámbricos y de telecomunicaciones.

Como resultados del estudio realizado donde se evaluaron variables como: rotación, reconocimiento, seguridad laboral, condiciones de trabajo, salario, crecimiento, entre otros. Los resultados demostraron que los colaboradores no tenían una buena percepción en cuanto a posibilidad de crecimiento laboral, condiciones de trabajo, sin mejoras salariales y además no se sentían identificados con la empresa.

Según mediciones posteriores de la empresa peruana, luego de planes de acción llevados a cabo durante un año para mejorar la motivación y nivel de compromiso de los colaboradores, los resultados demostraron que se logró reducir un 30% en los tiempos de

línea de producción lo que mejoraba la eficiencia en tiempos de entrega. Se redujo el nivel de ausentismo en un 9% y además hubo un incremento de valoración de las variables de integración que se elevó en un 40%. Todos estos resultados se vieron reflejados en el nivel de productividad que se incrementó en un 15% con respecto al año anterior y elevó el nivel de ingresos en un 6.3% producto de un incremento en ventas por mejoras en el servicio y tiempos de entrega.

5.1. Costos de implementación del proyecto

Se evaluó como costos de implementación del proyecto todos aquellos costos adicionales en los cuales se plantea invertir para mejorar la comunicación interna, incentivar y motivar a los colaboradores por la ejecución de campañas.

5.1.1. Red social organizacional

Tabla 9: Costos de implementación de Red Social Interna

Costos de implementación Red Social Organizacional	
Costo por servicio Yammer	\$ 27.288,00
Otros costos por servicios	\$ 12.000,00
Costo por capacitación	\$ 5.716,50
TOTAL ANUAL	\$ 45.004,50

Elaborado por: Luis Sánchez y Oliver Alarcón

Para la implementación de Yammer, red social organizacional de Microsoft, se evaluaron todos los costos asociados de forma directa e indirecta. Microsoft ofrece una plataforma con un costo mensual por colaborador de \$3 y costos adicionales por Fees y demás por un aproximado de \$1.000 mensual.

La implementación de esta herramienta de comunicación requiere la capacitación adecuada del personal por lo cual se incluyeron los costos por capacitación que asciende a un valor de \$5.716,50 el mismo que incluye la capacitación del encargado del

departamento de sistemas que dará las capacitaciones a los colaboradores en 3 sesiones con capacidad de 50 colaboradores por sesión.

Ilustración 31: Logo Yammer



Elaborado por: Luis Sánchez y Oliver Alarcón

5.1.2. Costos en medios de comunicación interna

Se estima invertir de forma anual en comunicación por medios impresos, esta inversión será destinada al arreglo en carteleras, boletines, banners, entre otros. Se evaluaron los costos por servicios de una agencia de publicidad que proveerá plantillas, artes y demás piezas gráficas para que las publicaciones y posteos puedan ser de gran impacto visual para toda la comunicación interna; la agencia cobra un fee mensual por creatividad de \$375. También se estimó un costo por mantenimiento de las dos pantallas digitales actuales y las dos adicionales que se planifica adquirir, con un valor anual de \$2.400.

Tabla 10: Estimación de costos anuales en medios de comunicación interna

COSTO ANUAL EN MEDIOS DE COMUNICACIÓN	
Comunicación Impresa	\$ 11.328,95
Agencia de publicidad (Fee - creatividad)	\$ 4.500,00
Mantenimiento de Pantallas Digitales	\$ 2.400,00
TOTAL ANUAL	\$ 18.228,95

Elaborado por: Luis Sánchez y Oliver Alarcón

5.1.3. Costos administrativos adicionales

Se consideran costos administrativos adicionales todos aquellos destinados a fortalecer las diferentes campañas propuestas que sean agregadas a las ya establecidas. El monto estimado por capacitaciones corresponde a todas aquellas que se requieran como

parte del nuevo plan de marketing interno, este valor fue estimado tomando en cuenta los costos de capacitaciones anteriores.

Se establece un presupuesto de \$12.262 para la realización de eventos de integración que se realicen dentro de la organización así como los costos por premios o incentivos por un valor de \$6.000.

Tabla 11: Costos administrativos adicionales por campañas

OTROS COSTOS	Total
Costos por capacitación adicional	\$ 34.295,26
Costos por eventos internos	\$ 12.261,87
Costos por incentivos y premios	\$ 6.000,00
TOTAL ANUAL	\$ 52.557,13

Elaborado por: Luis Sánchez y Oliver Alarcón

5.1.4. Inversiones en equipos

Como parte de la inversión del plan de comunicación se incluye el costo por adquisición de dos pantallas adicionales más los costos por mantenimiento anual, los mismos que ascienden a un valor al año de \$3.420.

Tabla 12: Inversión por adquisición de pantallas digitales

INVERSIÓN EN PANTALLAS DIGITALES	
Concepto	TOTAL
Valor de Pantallas digital 58"	\$ 3.000,00
Mantenimiento anual	\$ 420,00
TOTAL	\$ 3.420,00

Elaborado por: Luis Sánchez y Oliver Alarcón

5.2. Evaluación de ingresos

Se evaluaron los ingresos por ventas al cierre 2017 por un valor de \$75'696.662, un 1.5% mayor al año 2016 y se proyectó unas ventas totales para el 2018 por un valor de 76'792.165 con los cuales se evaluarán los flujos de caja y sus proyecciones.

Tabla 13: Ingresos netos por ventas

INGRESOS			
MES	VENTA NETA 2016	VENTA NETA 2017	PROYECTADO 2018
ENERO	\$5.555.687,97	\$5.904.699,84	\$5.990.154,35
FEBRERO	\$5.205.510,95	\$5.467.079,64	\$5.546.200,79
MARZO	\$5.569.171,03	\$5.782.903,75	\$5.866.595,60
ABRIL	\$5.827.904,38	\$5.386.761,90	\$5.464.720,67
MAYO	\$6.137.661,82	\$6.288.316,33	\$6.379.322,65
JUNIO	\$6.267.567,78	\$6.192.312,79	\$6.281.929,72
JULIO	\$6.351.314,68	\$6.102.339,02	\$6.190.653,82
AGOSTO	\$6.311.177,19	\$6.413.900,47	\$6.506.724,28
SEPTIEMBRE	\$6.137.443,16	\$6.182.092,55	\$6.271.561,57
OCTUBRE	\$6.247.475,72	\$6.497.806,88	\$6.591.845,01
NOVIEMBRE	\$6.428.103,60	\$6.691.315,63	\$6.788.154,28
DICIEMBRE	\$8.522.389,95	\$8.787.133,23	\$8.914.303,15
TOTAL GENERAL	\$ 74.561.408,22	\$ 75.696.662,02	\$ 76.792.165,90

Elaborado por: Luis Sánchez y Oliver Alarcón

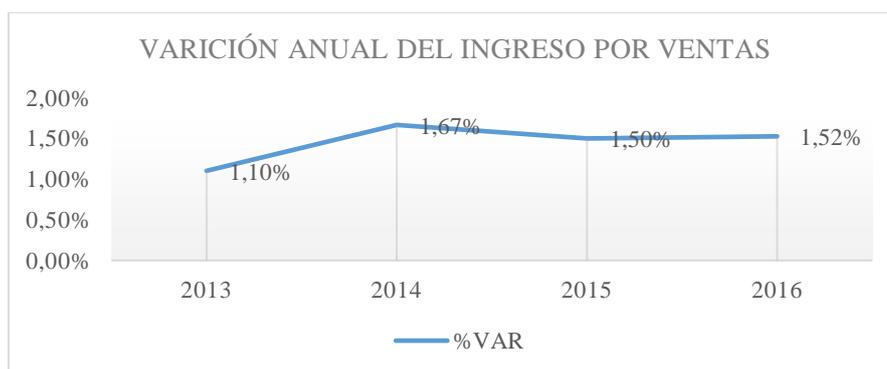
Se evaluaron los ingresos por ventas de los últimos 5 años de operaciones de la empresa, periodo en la que Bimbo opera con sus marcas y productos en Ecuador luego de la adquisición de TIOSA S.A. Como se puede evidenciar en el gráfico, existe un crecimiento lineal a una razón promedio de 1.45% por año. Se estima unas ventas para los periodos de evaluación posteriores con incrementos en la misma proporción con respecto al año anterior.

Tabla 14: Variación anual del ingreso por ventas

PERIODO	NIVEL DE VENTAS	%VAR
2013	\$ 71.469.326,42	-
2014	\$ 72.256.324,56	1,10%
2015	\$ 73.459.515,50	1,67%
2016	\$ 74.561.408,22	1,50%
2017	\$ 75.696.662,02	1,52%
TASA DE CREC PROM		1,45%

Elaborado por: Luis Sánchez y Oliver Alarcón

Ilustración 32: Variación anual del ingreso por ventas



Elaborado por: Luis Sánchez y Oliver Alarcón

5.3. Flujo de caja actual

Se evaluó el siguiente flujo de caja considerando ingresos y costos históricos con proyecciones de crecimiento en ventas de un 1.45%. Los montos en el flujo de caja por Otros Valores Administrativos engloban a todos aquellos costos destinados a la compra de suministros varios, beneficios de colaboradores, gastos por capacitación, realización de eventos, gasto por comunicación interna, entre otros.

Tabla 15: Flujo de caja sin implementación del proyecto

FLUJO DE CAJA SIN IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO					
PERIODOS	2018	2019	2020	2021	2022
Rubros					
Ingresos causados Vta	\$76.792.165,90	\$77.903.524,22	\$80.174.725,32	\$83.706.280,53	\$88.658.176,85
(-) Costo de venta	\$39.914.052,26	\$40.491.699,91	\$40.491.699,91	\$40.491.699,91	\$40.491.699,91
(=) Utilidad bruta	\$36.878.113,64	\$37.411.824,31	\$39.683.025,42	\$43.214.580,62	\$48.166.476,95
(-) Sueldos y beneficios de colaboradores	\$21.300.381,00	\$21.342.981,76	\$21.428.439,06	\$21.557.267,01	\$21.730.243,21
(-) Servicios básicos	\$1.118.343,00	\$1.120.579,69	\$1.125.066,49	\$1.131.830,40	\$1.140.912,24
(-) Otros	\$7.248.212,00	\$7.262.708,42	\$7.291.788,31	\$7.335.626,60	\$7.394.487,90
(-) Depreciación	\$3.663.894,00	\$3.671.221,79	\$3.685.921,36	\$3.708.081,15	\$3.737.834,91
Utilidad antes de Imptos e intereses	\$3.547.283,64	\$4.014.332,65	\$6.151.810,20	\$9.481.775,47	\$14.162.998,69
(-)G Financ	\$442.820,00	\$443.705,64	\$444.593,05	\$445.482,24	\$446.373,20
Utilidad antes de imptos	\$3.104.463,64	\$3.570.627,01	\$5.707.217,15	\$9.036.293,23	\$13.716.625,49
(-)Part Empleados (15%)	\$465.669,55	\$535.594,05	\$856.082,57	\$1.355.443,98	\$2.057.493,82
Utilidad antes de IR	\$2.638.794,10	\$3.035.032,96	\$4.851.134,58	\$7.680.849,25	\$11.659.131,66
(-)IR (22%)	\$580.534,70	\$667.707,25	\$1.067.249,61	\$1.689.786,83	\$2.565.008,97
Utilidad neta	\$2.058.259,39	\$2.367.325,71	\$3.783.884,97	\$5.991.062,41	\$9.094.122,70
AJUSTES PARA GENERAR FC					
Gastos que no son efectivo					
(+) Depreciación	\$3.663.894,00	\$3.671.221,79	\$3.685.921,36	\$3.708.081,15	\$3.737.834,91
FLUJO DE EFECTIVO NETO	\$5.722.153,39	\$6.038.547,50	\$7.469.806,33	\$9.699.143,56	\$12.831.957,61

Elaborado por: Luis Sánchez y Oliver Alarcón

5.4. Efectos en flujo de caja

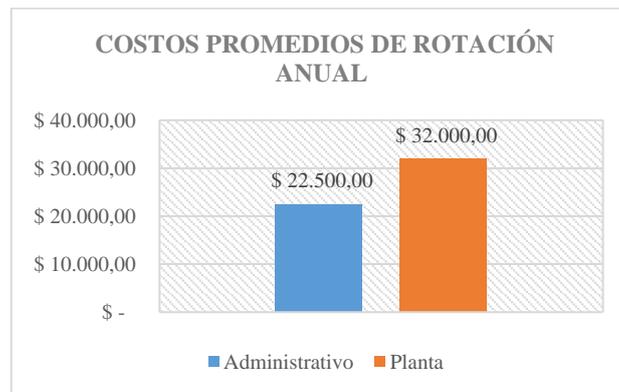
Como parte de los resultados evaluados se esperan obtener una reducción del nivel de rotación de empleados que nos da como resultados una reducción en los costos incurridos por los mismos. Se propone como meta de reducción del 50% del nivel de rotación actual que significa una reducción de \$27.250 al año.

Tabla 16: Costos anuales por rotación de empleados

NIVEL Y COSTOS PROMEDIOS DE ROTACIÓN			
Personal	Cantidad Promedio	Costo promedio por Colaborador	TOTAL \$
Administrativo	3	\$ 7.500,00	\$ 22.500,00
Planta	8	\$ 4.000,00	\$ 32.000,00
TOTAL ANUAL DE COSTOS POR ROTACIÓN DE EMPLEADOS			\$ 54.500,00

Elaborado por: Luis Sánchez y Oliver Alarcón

Ilustración 33: Costos promedios por rotación de empleados



Elaborado por: Luis Sánchez y Oliver Alarcón

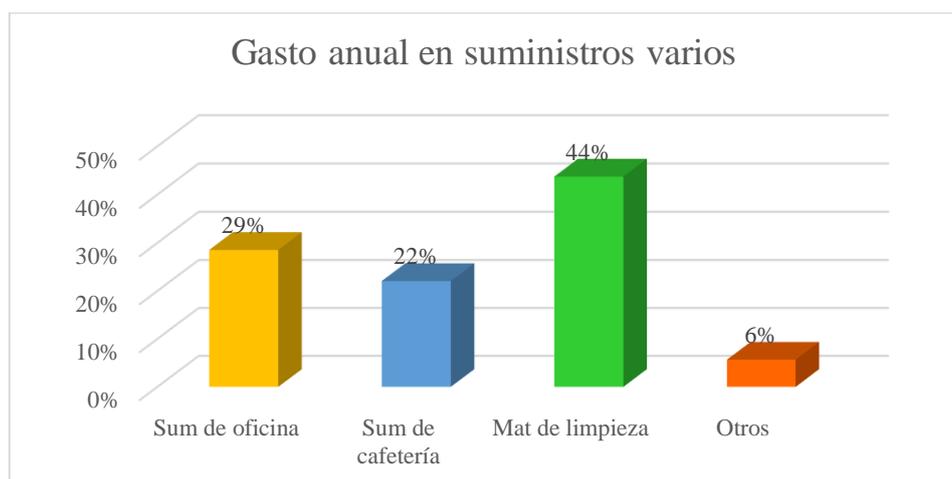
Se consideró como meta financiera del plan de marketing interno conseguir un ahorro del 7% anual en gastos de suministros varios mediante las campañas de austeridad planteadas en el plan de comunicación que representan un ahorro de \$30.335 al año.

Tabla 17: Gastos anuales en suministros varios

SUMINISTROS		
TIPO	Costo Anual	%
Sum de oficina	\$ 123.654,00	29%
Sum de cafetería	\$ 95.623,00	22%
Mat de limpieza	\$ 189.526,00	44%
Otros	\$ 24.568,00	6%
TOTAL ANUAL	\$ 433.371,00	100%

Elaborado por: Luis Sánchez y Oliver Alarcón

Ilustración 34: Participación en gastos según el tipo de suministros



Elaborado por: Luis Sánchez y Oliver Alarcón

Se estableció un periodo de evaluación financiera de cinco años en los cuales se proyectaron los costos y gastos en los que se incurrirán por la implementación del proyecto. Para el primer año de evaluación se tiene presupuestado \$164.215 que cubrirán los costos mencionados en las secciones anteriores, siendo este primer periodo el que incurra en el costo más alto de evaluación debido a que se incurren en inversiones y capacitaciones que en los demás periodos no son necesarios.

Tabla 18: Costos totales anuales proyectados de implementación del proyecto

CONSOLIDADO DE COSTOS ANUALES PORIMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO					
Periodo	2018	2019	2020	2021	2022
Implementación de Red Social	\$90.009,00	\$27.288,00	\$27.288,00	\$27.288,00	\$27.288,00
Gastos en medios internos de comunicación	\$18.228,95	\$18.228,95	\$18.228,95	\$18.228,95	\$18.228,95
Inversión en pantallas digitales	\$3.420,00	\$420,00	\$420,00	\$420,00	\$420,00
Otros costos	\$52.557,13	\$52.662,24	\$52.873,10	\$53.190,98	\$53.617,78
TOTAL ANUAL DE GASTOS ADM. ADICIONALES	\$164.215,08	\$98.599,19	\$98.810,05	\$99.127,93	\$99.554,73

Elaborado por: Luis Sánchez y Oliver Alarcón

Tabla 19: Efectos en los costos considerados en el flujo de caja

EFECTOS EN COSTOS EN EL FLUJO DE CAJA ACTUAL					
Periodo	2018	2019	2020	2021	2022
Otros costos Adm.	\$7.248.212,00	\$7.262.708,42	\$7.291.788,31	\$7.335.626,60	\$7.394.487,90
(+) Gastos por implementación del Proy	\$164.215,08	\$98.599,19	\$98.810,05	\$99.127,93	\$99.554,73
(-) Ahorros estimados por implementación	\$58.161,83	\$58.743,45	\$59.330,88	\$59.924,19	\$60.523,43
TOTAL ESTIMADO EN OTROS GASTOS ADM.	\$7.354.265,25	\$7.302.564,17	\$7.331.267,48	\$7.374.830,33	\$7.433.519,20

Elaborado por: Luis Sánchez y Oliver Alarcón

5.5. Comparación de resultados

El flujo de caja del proyecto se evaluó considerando un crecimiento en ventas de 1.45% , basado en datos históricos, sin embargo, como parte de las metas establecidas del proyecto se estima un incremento en la productividad del personal y un incremento en ventas por implementación del proyecto, un incremento del 1% anual a lo largo de periodo de evaluación. En el flujo de caja detallado a continuación todos los ingresos incrementales netos así como los costos a incurrir por poner en marcha el proyecto.

Tabla 20: Flujo de caja incremental del proyecto

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO					
PERIODOS	2018	2019	2020	2021	2022
Rubros					
(+) Ingresos incrementales netos en ventas	\$230.376,50	\$233.710,57	\$240.524,18	\$251.118,84	\$265.974,53
(-) Costos incrementales	-\$164.215,08	-\$98.599,19	-\$98.810,05	-\$99.127,93	-\$99.554,73
Flujo de efectivo del proyecto	\$66.161,42	\$135.111,38	\$141.714,12	\$151.990,91	\$166.419,80

Elaborado por: Luis Sánchez y Oliver Alarcón

Como se puede evidenciar los flujos de cajas incrementales son positivos a lo largo del periodo de evaluación, siendo en el primer año de evaluación que se presenta el ingreso incremental más bajo de \$66.161.

Valor Actual Neto

Se evalúa el proyecto mediante el indicador financiero del Valor Actual neto (VAN) que nos permite evaluar los flujos de caja futuros en valor presente. La tasa mínima de retorno (TMAR) fue estimada por medio del método del CAPM Empresas Comparable como se detalla a continuación.

Tabla 21: Modelo CAPM

MODELO CAPM	
DATOS	
PRIMA RIESGO DE ESTADOS UNIDOS =	5,43%
TASA LIBRE DE RIESGO EN USA =	2,40%
BETA APALANCADO =	53%
RIESGO PAIS (ECUADOR)=	5,62%
Re= Rf + B(Rm-Rf)+ R(Pais)	10,89%

Elaborado por: Luis Sánchez y Oliver Alarcón

El VAN obtenido para el proyecto con una TMAR de 10.89% es de \$473.249,82 lo que indica que la implementación del proyecto es viable obteniendo beneficios económicos significativos durante el periodo de evaluación.

CONCLUSIONES

Los segmentos que se lograron obtener gracias a los resultados de las encuestas hechas al mercado interno de la empresa Grupo Bimbo, CEVE Norte ubicada en la ciudad de Guayaquil, permitió identificar a los grupos objetivos que fueron clientes en el desarrollo del estudio del plan de marketing interno para lograr obtener mejoras en la cultura organizacional de los colaboradores de la empresa, estos segmentos están conformados por: El personal de oficinas y de turnos rotativos, personal de oficinas apartadas y colaboradores que tienen un tipo de inclinación ya sea afectiva o financiera. Al realizar el estudio de marketing interno, se evaluó la situación actual de la comunicación interna de la empresa BEC mediante entrevistas y encuestas, como diagnóstico de la empresa se tuvo una escasa comunicación interna donde aún hay medios de comunicación que no son explotados por los colaboradores de diferentes áreas de la compañía y una falta de comprensión de la información compartida.

Las estrategias de acción a implementar es la generación de cursos de capacitación para los colaboradores de la empresa en diferentes temas de conocimientos organizacionales, la implementación de nuevos recursos de comunicación interna como: pantallas digitales ubicadas en sitios estratégicos dentro de la empresa y una Red Social Interna que se acople a las herramientas de la compañía; y también como medida de acción se tiene la ejecución de varias campañas de comunicación interna efectiva, que sirvan como una herramienta de aplicación de estrategias corporativas.

El análisis financiero reflejó un ahorro del 7% anual en gastos de suministros de la empresa mediante la realización de las campañas propuestas, lo que representa un ahorro de \$30,335 anual y se demostró una reducción del 50% del nivel de rotación con la implementación de recursos de comunicación y cursos de capacitación, por último el VAN obtenido del proyecto es de \$473.249,82, lo que indica que es un proyecto viable.

Se concluye que la empresa Grupo Bimbo podrá aumentar su nivel de ventas, productividad y motivación de sus colaboradores de manera constante si se efectuá un rendimiento aceptable en la comunicación interna en la organización.

RECOMENDACIONES

Tomando en cuenta a lo desarrollado en cada sección de este proyecto se presentan las siguientes recomendaciones:

- Se sugiere que la empresa de Grupo Bimbo CEVE Norte, ubicada en la ciudad de Guayaquil haga llegar las propuestas de este proyecto a organizaciones de los otros países donde también opera la empresa de Grupo Bimbo para que analicen y evalúen la situación actual de la comunicación interna en cada una de estas entidades y puedan descubrir diferentes maneras en las que pueden mejorar su comunicación organizacional.
- Para la empresa de Grupo Bimbo de la ciudad de Guayaquil, se recomienda que realicen una mayor inversión en los diferentes medios o recursos de comunicación que no son explotados por los colaboradores para que se tenga una gran variedad de canales de comunicación a utilizar por los trabajadores de la empresa.
- Para finalizar, se sugiere que la empresa de Grupo Bimbo, efectúe un fuerte seguimiento y control de la información que se comparte en los diferentes medios de comunicación existentes y a los que estén por implementar, para asegurar que los colaboradores estén bien informados de todos los eventos, cursos de capacitación, campañas, actividades, y otras novedades que sean relevantes de transmitir tanto para la organización como para sus colaboradores.

REFERENCIAS

Bohnenberger, M. C. (Octubre de 2005). *Marketing Interno*. Obtenido de Universitat De Les Illes Balears.

Como mejorar la comunicación en tu empresa. (29 de Julio de 2009). Obtenido de Coach de la empresaria:

<http://www.coachdelaempresaria.com/2009/07/29/como-mejorar-la-comunicacion-en-tu-empresa/>

dEmprendimiento, U. (s.f.). *sites.google*. Obtenido de

<https://sites.google.com/site/uexpuntodemprendimiento/plan-de-empresa/analisis/externo/macroentorno>

Gómez, D. (01 de Julio de 2014). *Qué es el Endomarketing*. Obtenido de BienPensado:

<http://bienpensado.com/que-es-endomarketing-y-sus-beneficios/>

Grau, J. (17 de Enero de 2017). *10 formas de mejorar la comunicación interna*.

Obtenido de Beprima: <https://beprima.com/10-formas-mejorar-la-comunicacion-interna/>

INEC. (Marzo de 2016). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de

http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2016/Marzo_2016/Informe%20pobreza-mar16.pdf

Inmediato, E. (2011). *Cambios Tecnológicos en las industrias panificadoras*.

Kasi, M. (2012). *7p's Boom and Bitner*. Obtenido de Marketing Mixx:

<http://marketingmixx.com/marketing-basics/274-7ps-boom-and-bitner.html>

- Madurga, J. (2017). *Plan de Marketing Interno Paso a Paso para la empresa*. Obtenido de NeoAttack: https://neoattack.com/plan-marketing-interno/#Analisis_interno_de_la_empresa
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados*. México: Pearson Education.
- Merodio, J. (07 de Julio de 2014). *Endomarketing Digital, una estrategia a seguir para el éxito de la empresa*. Obtenido de JuanMerodio: <https://www.juanmerodio.com/2014/endomarketing-digital/>
- Muñiz, R. (Septiembre de 2011). *La comunicación interna*. Obtenido de Marketing XXI: <http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm>
- Philip Kotler, G. A. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Riaza, A. A. (26 de Agosto de 2013). *Marketing Digital*. Obtenido de IEBSchool: <http://www.iebschool.com/blog/endomarketing-marketing-digital/>
- Saiz, J. B. (29 de Noviembre de 2007). *Plan de Marketing Interno*. Obtenido de Tendencias21: http://www.tendencias21.net/marketing/Plan-de-Marketing-Interno_a17.html
- Tornero, G. M. (2012). *La Productividad como efecto de la motivación en operarios de una empresa transnacional de telecomunicaciones*. San Miguel.
- Zambrano, L. (18 de Octubre de 2017). *Expreso.ec*. Obtenido de <http://www.expreso.ec/economia/pan-elaboracion-subir-costos-economia-XE1776819>
- Bimbo, G. (s.f.).

ANEXOS

Preguntas de investigación -

Área o departamento:

Antigüedad en la empresa:

- ¿Usted considera que recibe constantemente información sobre actividades programadas y planificadas en la empresa?
- ¿En su área de trabajo identifica algún medio de información / comunicación por el cual usted se mantiene informado?
- ¿Por cuál medio se mantiene informado frecuentemente? y ¿Por qué?
- ¿Qué información usted considera relevante y a la cual a usted le gustaría tener acceso directo?
- ¿Qué recursos o maneras usted emplea para poder expresar su opinión acerca de cualquier acontecimiento o consulta que crea conveniente hacer sobre la empresa?
- ¿Quién cree usted que es la persona responsable de comunicar los eventos o actividades que acontecen en la empresa?

Esta encuesta es realizada por estudiantes de la ESPOL, y está dirigido para los colaboradores de la Empresa Grupo Bimbo. La información obtenida es para fines académicos cuyo objetivo es el de evaluar la comunicación de la organización con la finalidad de proponer mejoras.

ASPECTOS DEMOGRÁFICOS

1. Género

Masculino Femenino

2. Edad

Entre 18 y 25 años Entre 26 y 30 años Entre 31 y 35 años
 Entre 36 y 40 años Más de 40 años

3. ¿En qué área o departamento trabaja?

Ventas Contabilidad Producción Despacho
 Financiero Seguridad Recursos Humanos
 Administrativo Mercadeo Calidad Logística
 Otro: _____

4. ¿Cuánto tiempo lleva laborando para la empresa?

Entre 1 y 3 años Entre 4 y 7 años Entre 8 y 12 años
 Más de 12 años

SECCIÓN 1: DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA ACTUAL

El objetivo de ésta sección es poder evidenciar cómo es percibida la gestión de comunicación interna y cómo podría catalogarse para saber si ésta está alineada con el plan de comunicación planteado.

6. Usted considera que recibe constantemente la información sobre eventos, actividades, anuncios u otras noticias relevantes de la empresa.

Sí No

7. Escoja el medio de comunicación interno que le ofrezcan mayor información.

Correo electrónico Carteles informativos Impresiones en pizarras/paredes
 Pantallas informativas Reuniones Boletines informativos
 Personal (Compañeros) Personal (Superiores)

8. ¿Usted emplea algún recurso o manera para poder expresar su opinión acerca de cualquier acontecimiento o consulta sobre la empresa? (Si su respuesta es No, pase a la pregunta 5)

Sí No

9. ¿Qué recurso usted emplea para poder expresar su opinión acerca de cualquier acontecimiento o consulta que crea conveniente hacer sobre la empresa?

Buzón de sugerencias Reportar al jefe inmediato
 Reportar a otro superior Comentar a compañeros
 Uso de la Línea comenta Otro _____

10. Marque con una X en cada casilla de verdadero y falso según su criterio en las siguientes afirmaciones referentes a la comunicación dentro de la empresa, siendo V, verdadero y F, falso.

	AFIRMACIÓN	V	F
1	La información que recibe de la empresa es por medios informales		
2	La dirección se preocupa por transmitir los valores y objetivos organizacionales		
3	Se trabaja constantemente en desarrollar mecanismos que mejoren el feedback entre la dirección y los colaboradores		
4	La comunicación es fluida entre pares, autoridades y equipos de trabajo.		
5	La dirección transmite información sobre la situación de la empresa.		
6	Se realizan reuniones frecuentes para evaluar objetivos y dar seguimientos a metas propuestas.		
7	Existe un plan de comunicación formal dado a conocer a todos		
8	Generalmente la información se transmite de boca a boca		
9	La información se trasmite por medios de mandos medios y de acuerdo al contenido		
10	La información a transmitir es preseleccionada y tratada de forma tal que resulta fácil de comprenderá todos.		
11	La información que recibe depende de la fuente para considerarse confiable.		
12	La información que recibe es siempre certera y confiable		
13	No existen suficientes canales de comunicación formales		
14	Existe escasa comunicación entre superiores y subordinados		
15	Existen medios y canales de comunicación no explotados		

SECCIÓN 2: VARIABLES DE MARKETING INTERNO

El objetivo de esta sección es evaluar los diferentes medios que la empresa utiliza para mejorar la percepción de los colaboradores hacia la marca (La Compañía) como herramientas de retención de talentos.

11. Califique marcando una X en las siguientes afirmaciones, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo

	AFIRMACIÓN	1	2	3	4	5
1	La empresa contantemente me capacita para realizar mi trabajo mejor					
2	La empresa se preocupa por aumentar mi conocimiento general					
3	Mi remuneración corresponde a la media del sector o es mejor					
4	Mi trabajo es reconocido por mis superiores					
5	Conozco los valores, misión y visión de la empresa					
6	Los productos nuevos son anunciados primero de forma interna y luego externa.					
7	Tengo la posibilidad abierta de expresar mis opiniones y necesidades					

13. Califique el nivel de relevancia de la siguiente lista de tipo de información que recibe en los medios de comunicación de la empresa, siendo 1 poco relevante y 5 muy relevante

	TIPO DE INFORMACIÓN	1	2	3	4	5
1	Logros Organizacionales					
2	Realización de eventos					
3	Cambios en las políticas organizacionales					
4	Cumplimiento de metas					
5	Lanzamiento de nuevos productos					
6	Beneficios para colaboradores					
7	Reconocimientos a colaboradores					
8	Fechas celebres					
9	Noticias relevantes de Grupo Bimbo a nivel Global					
10	Capsulas de seguridad					

14. ¿Cómo evalúa su experiencia con los medios de comunicación que utiliza en la empresa actualmente?

Muy desfavorable - - - - - **Muy favorable**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

15. Usted considera necesaria la idea de implementar más medios de comunicación en la empresa para mejorar la difusión de la información sobre las actividades que se programa para los colaboradores. (Si su respuesta es Si, responda la siguiente pregunta)

___ Si

___ No

16. Cuáles de los siguientes recursos o medios de comunicación consideraría implementar en la empresa (Puede marcar más de una opción)

___ Red Social Interna

___ Más pantallas digitales

___ Aplicación Móvil de Sugerencias

___ Videos Mensuales de

Noticias

___ Otro: _____

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!