



Facultad de Ciencias Humanas y Sociales  
Grado en Relaciones Internacionales

Trabajo Fin de Grado

**Internacionalización y  
Adaptación:  
¿Existe una clave para el  
éxito en la industria de  
gran consumo?**

Estudiante: **Marta María Gómez Aguilar**

Director: Juan Manuel Alonso Melo

Madrid, Junio 2023

## **Resumen**

La globalización ha ocasionado la internacionalización de muchas empresas en el mundo. Este trabajo explora las diferencias entre las estrategias de estandarización y adaptación en el contexto de la internacionalización empresarial. A través del análisis de ambas estrategias, así como la forma en la que cada una afecta o se aplica a las cuatro variables del marketing mix, este trabajo examina la forma en la que empresas como Bimbo implementan estas estrategias en la práctica. Los resultados revelan que siempre habrá elementos del marketing que requieran adaptación ya que las diferencias culturales, sociales, económicas y políticas siguen existiendo a pesar de la globalización y difícilmente se podrá estandarizar completamente todas sus dimensiones. La estrategia más eficiente consistirá en el equilibrio de ambas, estandarizando todo aquello que sea posible y adaptando todo aquello que sea necesario.

## **Palabras Clave**

Globalización, internacionalización, estrategia, adaptación, estandarización

## **Abstract**

Globalization has led to the internationalization of many companies in the world. This paper explores the differences between standardization and adaptation strategies in the context of business internationalization. By analyzing both strategies, as well as the way in which each affects or applies to the four variables of the marketing mix, this paper examines how companies such as Bimbo implement them in practice. The results reveal that there will always be elements of marketing that require adaptation since cultural, social, economic, and political differences continue to exist despite globalization and it will be difficult to completely standardize all dimensions. The most efficient strategy will be to balance the two, standardizing as much as possible and adapting as much as necessary.

## **Key Words**

Globalization, internationalization, strategy, adaptation, standardization

## Índice

1. Introducción .....	1
2. Finalidad y Objetivos .....	3
3. Justificación del tema elegido .....	4
4. Revisión de la literatura: estado de la cuestión .....	5
4.1. Estrategia de Estandarización .....	8
4.1.1. Factores que fomentan la adopción de la estrategia de estandarización	
10	
4.2. Estrategia de Adaptación .....	12
4.2.1. Factores que fomentan la adopción de la estrategia de adaptación ...	13
4.3. Estandarización versus Adaptación en el Marketing Mix .....	14
4.3.1. El Producto .....	17
4.3.2. El Precio .....	18
4.3.3. La distribución .....	19
4.3.4. La comunicación (promoción) .....	20
5. Metodología .....	23
6. Parte II: Caso de Estudio .....	24
6.1. Presentación del caso: Grupo Bimbo .....	24
6.2. Análisis del caso (estandarización vs. adaptación) .....	27
6.2.1. Producto .....	27
6.2.2. Precio .....	29
6.2.3. Distribución .....	30
6.2.4. Comunicación .....	32
6.3. Resultados de la investigación .....	34
7. Conclusiones .....	35
8. Futuras líneas de investigación en base al debate estandarización vs.	
adaptación .....	38
9. Bibliografía .....	40
Anexos .....	48

## Índice de figuras

<b>Figura 1. Estrategias de crecimiento</b> .....	6
<b>Figura 2. Principales causas de la estandarización/adaptación de las actividades del marketing</b> .....	16
<b>Figura 3. Ventas netas generadas por Grupo Bimbo de 2015-2021 (en millones de pesos mexicanos)</b> . ....	24
<b>Figura 4. Presencia mundial del Grupo Bimbo</b> .....	25
<b>Figura 5. Presencia Mundial del Grupo Bimbo</b> .....	27
<b>Figura 6. Comparativa de las marcas que vende el Grupo Bimbo en España frente a México</b> . ....	28
<b>Figura 7. Evolución de la imagen de Bimbo</b> .....	28
<b>Figura 8. Sistema de distribución de Bimbo</b> .....	31
<b>Figura 9. El Barça Femenino estrena el logo de BIMBO en la manga</b> .....	33

## **1. Introducción**

La globalización y el dinamismo son dos de los factores que mejor definen el actual entorno económico mundial (Reinmann et al., 2021). La creciente interdependencia de las naciones, la creación de bloques regionales, el auge de las economías emergentes y los asombrosos avances tecnológicos están configurando una economía mundial más competitiva y dinámica (Lugo Benítez, 2007).

La red mundial, una red que permite nuevos vínculos entre empresas, proveedores y clientes, así como una mayor productividad en los procesos de producción y el reordenamiento de los modos de trabajo de las empresas, se presenta como el emblema de la globalización. El término "globalización" ha cambiado en los últimos años y en la actualidad denota flexibilidad y competitividad sin límites en las esferas social, comercial e intelectual (Puerto Becerra, 2010).

En este presente contexto, las empresas parecen tener una necesidad imperiosa de internacionalización (Lugo Benítez, 2007). La amplia gama de oportunidades y el exitoso contexto para alcanzarlas proporcionado por el ámbito económico y social de la globalización ha permitido que las empresas con un insaciable ánimo de crecimiento dirijan su mirada hacia los mercados extranjeros (Díaz Lucena & López Pedrajas, 2019).

Así, las compañías intensifican la búsqueda de nuevas opciones que les ayuden a expandirse y a combatir las consecuencias de la competencia mundial favorecidas por las actuales condiciones del mercado y de la necesidad permanente de encontrar nuevas fuentes de ingresos (Lugo Benítez, 2007 & Puerto Berra, 2010).

La aplicación de estrategias de internacionalización como medio de crecimiento tiene sentido para una empresa cuando logra una condición que garantice tanto el éxito de su entrada como la estabilidad en su permanencia – producción de excedentes, mejora de su perspectiva global y su productividad o la innovación – (Puerto Becerra, 2010).

Sin embargo, la internacionalización supone un procedimiento difícil, costoso y que requiere mucho tiempo. Si una empresa no realiza un estudio estratégico exhaustivo y riguroso antes de tomar una decisión de este tipo, podría resultar potencialmente perjudicial para aquella que decida emprender este camino (Lugo Benítez, 2007).

Ante este nuevo paradigma, las marcas y sus productos comenzaron a operar en los mercados de otros países, con todas las dificultades que ello conlleva (Corbacho Valencia, 2010). Para poder formular estrategias coherentes que permitan a las compañías alcanzar el éxito en otros mercados, las empresas se están viendo obligadas a comprender mejor los paradigmas comerciales que presenta esta nueva realidad (Jiménez & Armando, 2010).

Por ello, si las empresas deben utilizar una estrategia de adaptación o un plan de estandarización de su marketing al penetrar nuevos mercados internacionales es una de las mayores dicotomías a las que se enfrenta la literatura del marketing internacional.

En la evolución del debate, que enfrenta a los partidarios de la adaptación del marketing con los que piensan que es más ventajoso estandarizarlo, han influido la interdependencia de los mercados mundiales, la homogeneización de la población mundial en cuanto a preferencias de compra (Levitt, 1983), la mejora del nivel de vida, el mayor acceso a la información y el aumento de la movilidad, así como la supresión de muchas barreras comerciales y los avances tecnológicos (Jiménez & Armando, 2010).

Muchas empresas empiezan a comprender la necesidad de atender las diferencias a nivel lingüístico y cultural de los países en los que se adentra, así como a descubrir la heterogeneidad existente en cuanto a cuestiones socioeconómicas y patrones de consumo de los países extranjeros (Corbacho Valencia, 2010). En cambio, otras han encontrado en la homogeneidad y la uniformidad de productos la esencia y la estabilidad en los mercados internacionales (Ryans et al., 2003).

Los costes, las preferencias de los consumidores, las normativas legales o incluso los canales de distribución son sólo algunos de los factores que influyen en la inclinación hacia una u otra estrategia, pero ¿existe una clave para el éxito?

En este contexto se encuadra el presente trabajo, en el que se tratará de responder si existe una clave de éxito a la hora de operar en los mercados extranjeros. Mediante un enfoque teórico con aplicación práctica a través del caso de estudio del Grupo Bimbo, se intentará abordar el estado de la cuestión, tratando de comprobar si existe una verdadera preferencia por una estrategia u otra y si, por consiguiente, una es objetivamente más eficaz que la otra.

## **2. Finalidad y Objetivos**

La finalidad de este trabajo es llevar a cabo una investigación rigurosa y realizar una contribución al conocimiento en el campo del marketing internacional. Específicamente, se estudiarán las estrategias de estandarización y adaptación en el proceso de internacionalización de las empresas.

El objetivo principal es descubrir si verdaderamente la estrategia de adaptación, al caracterizarse por un enfoque más específico o meticuloso, es más efectiva que la estrategia de estandarización en el proceso de internacionalización de las empresas. Es decir, el fin último de esta investigación es abordar la siguiente pregunta o problema: ¿Existe una clave para el éxito en el proceso de internacionalización de las empresas?

Para lograr esto, se busca comparar y comprender las diferencias entre estas dos estrategias – estandarización y adaptación –, analizar los factores – ventajas y obstáculos – asociados a cada una de ellas y examinar detenidamente cómo estas se aplican e influyen a cada una de las variables del marketing mix.

Para determinar si una estrategia es preferida sobre la otra o si, en realidad, las empresas las utilizan indistintamente, se realizará un caso de estudio en el que se examine las estrategias de internacionalización en el marketing mix implementadas por la empresa Bimbo.

El objetivo es analizar si las empresas como el Grupo Bimbo optan por adaptar su marca al país en el que operan mediante planes estratégicos de adaptación o si, en cambio, eligen estandarizar su marca ofreciendo lo mismo en todos los mercados extranjeros porque una resulta objetivamente más eficiente que la otra.

En otras palabras, se busca descubrir si existe una única clave para el éxito en la internacionalización de las compañías, específicamente en la industria de gran consumo, mediante la aplicación de una estrategia de adaptación. A través del análisis de la literatura académica y el caso de estudio de la internacionalización de la empresa Bimbo, se examinará en qué medida esta se adapta a las condiciones de cada país y qué factores principales influyen en la elección de una estrategia u otra al expandirse internacionalmente.

### **3. Justificación del tema elegido**

La internacionalización de las empresas es un fenómeno que ha capturado mi interés y motivación para desarrollar este Trabajo de Fin de Grado (TFG).

Esta investigación surge especialmente de mi admiración por la capacidad de las empresas para expandirse y tener éxito en lugares del mundo tan diversos y diferentes. Me intriga conocer cómo algunas empresas logran triunfar a pesar de las diferencias culturales, sociales, económicas y políticas, mientras otras fracasan en sus esfuerzos de internacionalización.

Asimismo, la importancia de la globalización en los negocios también me motiva a investigar este tema. En un mundo cada vez más globalizado, las empresas enfrentan la necesidad de expandirse más allá de sus mercados locales. En este sentido, tengo especial interés en el ámbito del marketing internacional, un campo dinámico y desafiante que requiere comprender y gestionar las estrategias para expandir productos o servicios a mercados extranjeros. Por ello, comprender las estrategias de adaptación y estandarización en este contexto es fundamental para que las empresas se posicionen de manera efectiva en diferentes países y culturas.

Por último, la oportunidad de contribuir al conocimiento existente y explorar nuevas perspectivas en el área de desarrollo y debate sobre la estandarización y adaptación es un incentivo adicional para llevar a cabo este estudio. Las estrategias de adaptación y estandarización en el marketing internacional continúan siendo temas de investigación activos y en evolución. Aportar nuevas ideas, enfoques o recomendaciones prácticas a través de mi investigación me impulsa a realizar mi TFG en este campo.

En conjunto, mi motivación radica en comprender las diferencias entre las estrategias de estandarización y adaptación en la internacionalización de las empresas, así como en contribuir al conocimiento existente y al campo del marketing internacional. Aspiro a desentrañar los motivos que llevan al éxito o al fracaso de las empresas en sus esfuerzos de internacionalización y generar conocimientos que puedan ser aplicados tanto en el ámbito empresarial como en el académico.



#### **4. Revisión de la literatura: estado de la cuestión**

Tanto los avances tecnológicos como los procesos de globalización e integración han caracterizado la economía mundial de las últimas décadas.

La globalización, tal como la definió el Fondo Monetario Internacional (FMI) en 1997, se trata de la rápida mundialización de las economías a través del comercio, la producción, los flujos financieros, la difusión tecnológica, las redes de información y los flujos culturales (Villarreal Larrinaga, 2005).

La creciente interconexión entre los países en términos económicos, políticos, culturales y sociales ha llevado a una mayor competencia en el mercado global y a la necesidad de las empresas de adaptarse a las nuevas realidades del mercado (Jiménez & Armando, 2010). De esta forma, la saturación del mercado nacional, el aumento de la competitividad (Carmona-De Ríos, 2018), las oportunidades en mercados extranjeros, las aspiraciones de crecimiento u orientación internacional de las empresas, las oportunidades de diversificación del riesgo, los incentivos gubernamentales o las ventajas fiscales son solo algunos factores que motivan a numerosas empresas a buscar nuevas oportunidades y expandirse más allá de sus fronteras (Lugo Benítez, 2007).

En este sentido, las empresas tienen la oportunidad de aumentar su actividad empleando las estrategias de crecimiento definidas por Ansoff (1957). Estas estrategias se basan, por un lado, en la expansión hacia nuevos mercados o en la utilización de nuevos productos y, por otro lado, en la concentración en los mercados y productos existentes tal y como se observa en la Figura 1.

La expansión internacional o la internacionalización de las empresas se encuentra entre las estrategias de nuevos mercados. Esta estrategia implica que las empresas se embarquen en la búsqueda de oportunidades en nuevos mercados más allá de su mercado nacional o doméstico actual (Reinmann et al., 2021), ya sea mediante la introducción de productos ya existentes – desarrollo de mercados – o mediante el desarrollo de nuevos productos adaptados a las necesidades y preferencias de los consumidores extranjeros – diversificación – (Ansoff, 1957).

	<b>Productos Existentes</b>	<b>Nuevos Productos</b>
<b>Mercados Existentes</b>	Penetración de mercados	Desarrollo de productos
<b>Nuevos Mercados</b>	Desarrollo de mercados	Diversificación

**Figura 1. Estrategias de crecimiento. Elaboración propia a partir de Ansoff, 1957**

Ahora, las empresas pueden aprovechar las economías de escala y entrar en nuevos mercados gracias a las numerosas oportunidades de comercialización internacional que ofrece la integración económica mundial (Jiménez & Armando, 2010). Impulsadas por la globalización, muchas empresas buscan nuevas oportunidades en los mercados internacionales (Díaz Lucena & López Pedrajas, 2019).

En este sentido, Porter distinguió tres formas o estrategias genéricas de penetrar en un nuevo mercado y obtener una ventaja competitiva: el liderazgo en costes, la diferenciación y el enfoque o concentración (Landázuri Espinoza & Montenegro Cazare, 2018).

Por un lado, la estrategia de liderazgo en costes se centra en alcanzar una ventaja competitiva reduciendo los costes respecto a los competidores a través de la búsqueda de economías de escala (Porter, 1979). El objetivo es ser capaz de ofrecer precios más atractivos para los consumidores sin sacrificar la calidad del producto o servicio (Carmona-De Ríos, 2018).

Por otro lado, con una estrategia de diferenciación se busca ofrecer un producto o servicio que se distinga de manera significativa a los ofrecidos por la competencia (Porter, 1979). El objetivo es crear una percepción de singularidad y valor agregado en el mercado, lo que puede permitir fijar precios más altos y captar clientes dispuestos a pagar más por la exclusividad y las características distintivas del producto o servicio (Carmona-De Ríos, 2018).

Por último, en la estrategia de enfoque o concentración, se distinguen dos variantes fundamentales, la orientada hacia los costes y la orientada hacia la diferenciación. Mientras que la estrategia de orientación a los costes se focaliza en un pequeño segmento del mercado buscando obtener una ventaja competitiva al ofrecer bienes o servicios a precios más bajos que los rivales, el enfoque de diferenciación se centra en atender las

necesidades particulares de una porción limitada del mercado ofreciendo una propuesta única que cumpla con los requisitos de manera superior a la de los competidores (Carmona-De Ríos, 2018).

Estas estrategias no son mutuamente excluyentes, y en muchos casos las empresas tienen la capacidad de combinar elementos de ambas estrategias para lograr una ventaja competitiva única (Landázuri Espinoza & Montenegro Cazare, 2018).

En esta línea, las empresas también deben decidir las estrategias competitivas específicas que emplearan en el país al que se expandan, es decir, si utilizaran un enfoque similar al del mercado de origen o si optarán por una alternativa distinta.

El marketing se presenta, así, como una herramienta clave para la expansión de las empresas en los mercados extranjeros y, por tanto, para el éxito de los negocios internacionales (Martínez Valverde, 2017). Kotler afirma que, en el mundo actual, cada vez más globalizado, de mercados interconectados y competencia más feroz, las empresas deben desarrollar un eficiente marketing internacional (Kotler, 2002). La capacidad de una empresa para establecer y mantener ventajas competitivas a largo plazo en el mercado en el que compite es la base de su estrategia competitiva (Porter, 1979) y el marketing desempeña un papel crucial en el crecimiento de estas ventajas (Kotler, 2002).

Sin embargo, la exposición mundial no solo ha transformado el marketing en un instrumento clave sino también en uno mucho más complejo (Martínez Valverde, 2017).

La globalización ha obligado a las empresas a considerar las exigencias y expectativas de los clientes de todo el mundo, especialmente de aquellos de los países en los que se opera (Johansson, 2000). Esto conlleva, además del evidente aumento de la competencia, que las empresas deban tener en cuenta factores tales como las diferencias sociales o culturales, las regulaciones y leyes de otros países, o las preferencias e inclinaciones de los consumidores locales (Martínez Valverde, 2017).

De esta manera, con la internacionalización de numerosas empresas se ha suscitado el gran debate sobre la conveniencia de estandarizar o modificar las estrategias del marketing en función del país en el que esté operando la empresa (Díaz Lucena & López Pedrajas, 2019). En esta línea, Levitt distingue a las empresas internacionalizadas entre empresas multinacionales y empresas globales (Levitt, 1983).

Atendiendo a su definición, las multinacionales son empresas que operan en varios países y adoptan un enfoque descentralizado de la comercialización y la toma de decisiones, lo que permite adaptarse a las condiciones del mercado local (Levitt, 1983). Aquellas que adaptan o modifican los productos o servicios para satisfacer las preferencias y necesidades de los clientes locales, siguiendo una estrategia de adaptación o localización (Díaz Lucena & López Pedrajas, 2019).

Por el contrario, las empresas globales, tienen productos y estrategias de marketing estandarizados para múltiples mercados y un enfoque centralizado de la toma de decisiones y el marketing (Levitt, 1983). Aquellas que, a pesar de las diferencias en sus economías o culturas, ofrecen los mismos productos o servicios a todos los mercados, siguiendo una estrategia de estandarización (Díaz Lucena & López Pedrajas, 2019).

En el mundo empresarial de los negocios, surge la importante cuestión de si los productos y servicios deben adaptarse a los mercados locales o a las normas mundiales.

Mientras algunos argumentan que la eficacia y la rentabilidad del producto o servicio pueden aumentar adaptándose a los requisitos particulares de cada mercado local, otros sostienen que la normalización o estandarización mundial permite que la producción y la distribución sean más rentables y eficientes (Ryans et al., 2003).

El centro de este debate radica en la eficiencia que consiga aportar cada una de estas estrategias a las empresas. Según Levitt, “la mejor estrategia no es una cuestión de opinión, sino de necesidad” (Levitt, 1983).

#### **4.1. Estrategia de Estandarización**

La estrategia de estandarización se basa principalmente en la noción de que el mundo está experimentando un proceso de creciente homogeneidad (Levitt, 1983), fundamentalmente como resultado de los avances tecnológicos y de la comunicación (Moro et al., 2020).

Como resultado, existe una creciente similitud de gustos, culturas y preferencias entre los consumidores globales, lo que conduce a necesidades, deseos y demandas compartidas (Brei et al. 2011). Esta convergencia de la demanda de los consumidores, combinada con la mezcla cultural y la eliminación de barreras, brinda a las empresas la oportunidad de ofrecer productos más normalizados junto con programas de marketing

estandarizados (Zou & Cavusgil, 2002) de forma que la empresa puede satisfacer esas necesidades a través de un producto o servicio estándar (García Cruz, 1997).

La estrategia de estandarización es aquella en la que una empresa utiliza los mismos productos, mensajes publicitarios y estrategias de marketing en todos los mercados en los que opera (Díaz Lucena & López Pedrajas, 2019), sin realizar ajustes significativos para adaptarse a las posibles diferencias culturales y de mercado (García Cruz, 1997). Como estableció Buzzell en 1968, esta estrategia consiste en ofrecer “idénticas líneas de producto, a precios similares a través de los mismos tipos de canales de distribución y con idénticos planes de comunicación en diferentes naciones y países del mundo” (París, 2020, p. 196).

Esta estrategia pretende entonces garantizar que los productos o servicios de las empresas se promocionen y vendan de forma uniforme en los distintos mercados (Özsomer et al., 2023), con poca o ninguna adaptación a las condiciones culturales, económicas o políticas de los mercados (Zou & Cavusgil, 2002). De esta forma, ajustando todas las actividades de marketing – desde el diseño del producto hasta la publicidad y la promoción – a este enfoque homogéneo, la empresa será capaz de mantener una coherencia en su marca a nivel internacional (Johansson, 2000).

En los mercados mundiales, la percepción de la marca y la calidad pueden desempeñar un papel crucial para el éxito de una empresa (Nath et al., 2021). Para mantener una imagen de marca coherente a nivel global y aumentar la eficiencia en la gestión de la marca, la estandarización del marketing se vuelve fundamental (Johansson, 2000).

La coherencia en el posicionamiento de la marca y la comunicación en todas las regiones puede llevar a un aumento en la fidelidad de los clientes y en la eficiencia de la promoción de productos y servicios (Theodosiou & Leondou, 2003). Además, esta armonía contribuye a evitar la confusión entre los clientes y garantizar que la marca se perciba de la manera deseada (Nath et al., 2021).

Por otra parte, una estrategia de estandarización ofrece la posibilidad de aprovechar las economías de escala (Moro et al., 2020) tanto en la publicidad como en la producción, lo que puede mejorar la eficiencia y reducir costes (García Cruz, 1997). De forma que, además de establecer una imagen de marca y una experiencia del cliente coherentes en

todas las naciones, brinda a las empresas la oportunidad de lograr economías de escala, reducir costes y aumentar la eficiencia (Gómez Porchini, 2006).

En esta línea, investigaciones como la de Jain han demostrado que las empresas que logran un alto grado de estandarización en sus estrategias de marketing tienden a ser más rentables (Jain, 1989) debido al ahorro de costes, las economías de escala y otros factores (Özsomer et al., 2023).

Además, las estrategias de estandarización ayudan a las empresas a competir de manera efectiva en diversos mercados, aprovechando su tamaño y alcance mundial (Moro et al., 2020). Esto les permite competir con éxito contra sus competidores locales tanto en términos de calidad de producto como de precio (Gómez Porchini, 2006). Levitt sostenía que otras empresas deberían seguir el ejemplo de Coca-Cola, que había logrado comercializar con éxito sus productos en diferentes países utilizando un enfoque estándar (Levitt, 1983).

#### **4.1.1. Factores que fomentan la adopción de la estrategia de estandarización**

Como mencionado previamente, existen diversas razones por las que la adopción de la estrategia de estandarización puede verse favorecida.

En primer lugar, existe una mayor necesidad de bienes y servicios estandarizados debido a la creciente interconexión y apertura de los mercados mundiales (Özsomer et al., 2023). Las preferencias y los gustos de los consumidores internacionales son cada vez más semejantes (Brei et al. 2011). De esta manera, al poder satisfacer los requisitos y deseos comunes de los consumidores de varios mercados a través de un único producto o servicio, se facilita la aplicación de estrategias de estandarización.

La adopción de tácticas estandarizadas también puede verse favorecida por una mayor convergencia legislativa. Sin tener que modificar los bienes o servicios para adaptarlos a diversos marcos jurídicos, es más sencillo entrar y operar en distintos mercados gracias a la armonización normativa (Corbacho Valencia, 2010).

Asimismo, la mayoría de las naciones se están integrando cada vez más económicamente (Jiménez & Armando, 2010). Las estrategias de estandarización se ven beneficiadas gracias a la eliminación de las restricciones comerciales y de las barreras

aduaneras ya que favorece la libre circulación de bienes y servicios entre las naciones (Özsomer et al., 2023).

Por otro lado, los avances en la comunicación, en particular la introducción de Internet, han facilitado el intercambio de información a escala mundial (Moro et al., 2020). Debido a la mayor capacidad de las empresas para coordinar y gestionar sus actividades de marketing internacional, las tácticas de estandarización se han hecho cada vez más populares (Theodosiou & Leonidou, 2003). Igualmente, el desarrollo tecnológico ha permitido un mayor acceso a la información desde diversas zonas geográficas lo que conlleva una homogenización del mundo en todos los aspectos acelerando así el ciclo de estandarización (Yap & Yazdanifard, 2014).

En esta línea, al producir y comercializar bienes o servicios de manera masiva, la estandarización permite aprovechar las economías de escala (Özsomer et al., 2023). Estandarizando o unificando los procesos y componentes, se puede lograr costes unitarios y riesgos asociados más bajos, lo que a su vez aumenta la rentabilidad y la competitividad (Sarmiento del Valle, 2014). Al mantener procesos, diseños y estándares uniformes, se evita la necesidad de realizar modificaciones costosas en cada mercado específico (Özsomer et al., 2023).

Además, este método resulta crucial para preservar una imagen de marca coherente y potenciar la eficacia de la gestión de la marca (Nath et al., 2021). Las empresas pueden mejorar la gestión de la marca a nivel mundial si cuentan con procedimientos y directrices estandarizados (Johansson, 2000). De esta forma, las empresas pueden reforzar la relación con sus clientes ofreciendo una experiencia uniforme en todos los mercados ya que esta estrategia ayuda a reforzar la idea de una identidad sólida y reconocible para los consumidores de todo el mundo (Theodosiou & Leonidou, 2003).

En este aspecto, una imagen de marca global coherente, una mejor gestión de la cadena de suministros y una mayor eficacia operativa son sólo algunas de las ventajas competitivas que puede proporcionar la adopción de una estrategia de estandarización. Gracias a estas ventajas, las empresas pueden aumentar su cuota de mercado y consolidarse como líderes del sector.

## **4.2. Estrategia de Adaptación**

Aunque la estandarización no ha sido definida propiamente, la adaptación es considerada como la antítesis de la estandarización en términos de marketing internacional (Corbacho Valencia, 2010).

En esta línea, la estrategia de adaptación, también conocida como estrategia de localización (Nguyen, 2016), se basa en la noción de que las empresas deben adaptar su publicidad, productos y servicios a las cualidades distintivas de cada mercado local (París, 2020). Este proceso reconoce, a pesar de las crecientes tendencias a la globalización, las grandes diferencias sociales, financieras y legales entre las naciones para tratar de adaptarse a ellas y satisfacer mejor las necesidades y preferencias de los clientes locales (Theodosiou & Leondou, 2003).

Medina y Duffy definen la estrategia de adaptación como "la modificación obligatoria de los estándares de producto, atributos tangibles y/o intangibles dictados por el mercado de destino nacional, para que el producto se adapte a las condiciones ambientales extranjeras" (Hussain & Khan, 2013, p. 354).

En este aspecto, resulta crucial comprender la distinción entre adaptación y personalización. Mientras que la personalización es opcional, la adaptación describe los cambios que deben introducirse en el componente más comunicativo de la empresa (Nguyen, 2016). Además, la adaptación hace referencia sobre todo a las condiciones externas y, por tanto, específicamente tangibles, mientras que la personalización se refiere a las características más inmediatas – tradiciones, restricciones, etc. – (Hussain & Khan, 2013).

Por tanto, la estrategia de adaptación pretende ajustar los productos, los mensajes de marketing y las tácticas de comunicación a cada mercado específico, en lugar de adoptar una metodología estandarizada a escala mundial (Brei et al., 2011). Para ello, es necesario conocer las preferencias de los consumidores locales, evaluar las tendencias culturales y modificar los productos y servicios, la promoción y la distribución en función de las características particulares de cada mercado (París, 2020).

Esta estrategia se basa en la idea de que cada mercado es distinto a pesar de las crecientes tendencias de la globalización (Moro et al., 2020) y, por ello, se necesita una



estrategia particular adaptada a cada mercado para poder tener éxito (Yap & Yazdanifard, 2014). Reconoce que los entornos culturales, las preferencias, los hábitos de compra y las diferencias de gustos pueden hacer que lo que funciona en un país no sea eficaz en otro (Hussain & Khan, 2013). Por eso, las empresas que utilizan una estrategia de adaptación pretenden cultivar relaciones duraderas con los clientes locales atendiendo a sus necesidades y ofreciendo soluciones únicas (París, 2020).

Utilizando una estrategia de adaptación, las empresas incurren en costes y retos adicionales ya que exige una mayor inversión en investigación de mercado (Gaydarenko et al., 2021), desarrollo de productos y la adaptación de marketing a cada mercado objetivo (Yap & Yazdanifard, 2014). Sin embargo, estas pueden ganarse la confianza y la lealtad de los clientes locales (García Cruz, 1997) y aprovechar las oportunidades de los nichos de mercado para obtener una ventaja competitiva (Moro et al., 2020), superando a aquellos rivales que no hayan sabido adaptarse con éxito al entorno local (Hussain & Khan, 2013).

En pocas palabras, los partidarios de la adaptación sostienen que, para que las empresas tengan éxito, sus técnicas de marketing deben ajustarse a las circunstancias locales pues sigue habiendo diferencias culturales sustanciales entre los distintos países (Özsomer et al., 2023). Además, subrayan la dificultad que supone aplicar estrategias de estandarización siendo necesario el equilibrio entre las iniciativas de marketing locales e internacionales (Hussain & Khan, 2013) ya que la transformación cultural y la uniformidad de la demanda mundial podrían tardar mucho más (Moro et al., 2020).

#### **4.2.1. Factores que fomentan la adopción de la estrategia de adaptación**

Al igual que en la estandarización, existen diversas razones que incrementan el uso de una estrategia de adaptación en términos de marketing internacional.

En primer lugar, puede ser necesario introducir cambios en los productos, servicios y estrategias de marketing para adecuarlos a las diferencias culturales existentes entre los mercados (París, 2020). Las empresas serán capaces de satisfacer mejor las necesidades específicas de los clientes de cada mercado si son conscientes de las preferencias locales y responden a ellas (Özsomer et al., 2023).

En esta línea, comprender las estrategias de los competidores locales y las preferencias de los clientes se vuelve esencial para competir con éxito en un mercado

donde la presencia de competidores locales es fuerte y sólida (Yap & Yazdanifard, 2014). Adaptar las propias estrategias permitirá a las empresas competir eficazmente y ganar una mayor cuota de mercado (Gaydarenko et al., 2021). De otra forma, lo que se ofrece es una simplificación de la realidad que va en contra de la propia idea de marketing (Theodosiou & Leonidou, 2003).

De igual manera, las preferencias y necesidades de los consumidores pueden verse influidas por las características económicas y demográficas de un mercado (Corbacho Valencia, 2010). Para satisfacer las necesidades y capacidades locales, puede ser necesario modificar elementos del marketing mix en función de factores como el poder adquisitivo, las tendencias demográficas y las condiciones económicas (Díaz Lucena & López Pedrajas, 2019).

En algunos sectores empresariales pueden existir ventajas competitivas explícitas (Reinmann, 2021) como personal especializado, precios más bajos o tecnologías innovadoras en desarrollo. Por ello, una buena forma de posicionarse en el mercado para las empresas es modificar su plan de marketing y beneficiarse de estas ventajas (Yap & Yazdanifard, 2014).

Por otra parte, las empresas que operan en un país determinado están obligadas a cumplir un conjunto específico de normas y regulaciones debido a los distintos sistemas políticos y legales (París, 2020). El etiquetado, la seguridad de los productos y las prácticas publicitarias son sólo algunos de las obligaciones que pueden abordar estas normativas (Brei et al., 2011). Para cumplir los requisitos legales y evitar problemas o sanciones, es esencial adaptarse a estas normativas (Gaydarenko et al., 2021).

Con todo, los cambios en la demanda y las tendencias del mercado son únicos y difieren entre sí (Reimann et al., 2021) de manera que pueden exigir ajustes que ayuden a las empresas a mantenerse competitivas y satisfacer con éxito las cambiantes demandas de los consumidores (Theodosiou & Leonidou, 2003).

### **4.3. Estandarización versus Adaptación en el Marketing Mix**

Existen tres perspectivas principales en las estrategias de marketing internacional.

La primera examina la estructura organizativa de la empresa utilizando una perspectiva de concentración-dispersión. La segunda se ocupa del proceso competitivo

que deben atravesar las empresas y se conoce como perspectiva de integración-independencia. Y, la tercera y principal objeto de este trabajo, es la perspectiva de adaptación-estandarización, que se ocupa del nivel de ajuste o normalización de los componentes del marketing mix (Brei et al., 2011).

La estandarización o adaptación de las cuatro variables del marketing mix – producto, precio, distribución y comunicación – ha surgido como una de las principales áreas de investigación del marketing internacional (Özsomer et al., 2023). En la Figura 2 se recogen las principales razones para la adopción de cada una de las estrategias estudiadas – estandarización y adaptación – en las operaciones de marketing mix que serán desarrolladas detalladamente más adelante.

	<b>Estandarización</b>	<b>Adaptación</b>
<b>Producto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Rentable</li> <li>○ Gran imagen del producto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Regulación gubernamental</li> <li>○ Normas del producto</li> <li>○ Diferencias culturales</li> <li>○ Hábitos de los usuarios</li> </ul>
<b>Precio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Bajo riesgo al garantiza una rentabilidad fija</li> <li>○ Buena imagen de las empresas multinacionales</li> <li>○ Ningún esfuerzo por maximizar los beneficios ni el volumen de ventas porque fijan el mismo precio para todo el mercado</li> <li>○ Se utiliza cuando se vende una fabricación altamente especializada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Beneficios y volumen de ventas pueden aumentar debido a los diferentes mercados</li> <li>○ Falta de control debido a la diferenciación de precios</li> <li>○ Mala imagen de las empresas multinacionales</li> </ul>
<b>Distribución</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ La naturaleza del mercado</li> <li>○ Características de los clientes <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Cultura</li> <li>○ Legislación</li> </ul> </li> </ul>	
<b>Comunicación (Promoción)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mejora la eficiencia y ahorra costes</li> <li>○ Mejora la imagen de la empresa</li> <li>○ Aumenta la confianza y la fidelidad de los clientes</li> <li>○ Tendencia a la globalización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Satisfacción del cliente</li> <li>○ Diferencias culturales</li> <li>○ Otros factores del entorno (limitaciones políticas y jurídicas)</li> </ul>

**Figura 2. Principales causas de la estandarización/adaptación de las actividades del marketing. Elaboración propia a partir de Akgün, Keskin & Ayar, 2014**

### **4.3.1. El Producto**

En relación con la toma de decisiones sobre el producto, la empresa debe considerar sus diferentes niveles, los atributos intrínsecos por un lado y los extrínsecos por otro.

Los atributos intrínsecos incluyen las características físicas y técnicas del producto – el diseño, la calidad de los componentes, el tamaño, el color, entre otros – mientras que los atributos extrínsecos comprenden otros aspectos como la marca asociada, la imagen, el valor percibido por los clientes y otros aspectos que influyen en la experiencia de uso, como el servicio posventa y las garantías (Hollensen & Arteaga, 2010).

Atendiendo a esta doble composición de los productos, resulta más sencillo estandarizar sus características físicas y técnicas que sus atributos extrínsecos, ya que estos últimos suelen adaptarse a la cultura empresarial del país o incluso al cliente individual (Hollensen & Arteaga, 2010).

Además, si el producto se trata de un servicio en lugar de un bien, emplear una estrategia de estandarización se vuelve aún más desafiante (Décaudin & Lacoste, 2023). Los servicios implican aspectos como las interacciones entre personas, la percepción de la calidad y valor del servicio prestado, la satisfacción o la capacidad de compra de los individuos por lo que resulta difícil mantener una completa uniformidad a nivel internacional (Hollensen & Arteaga, 2010).

En términos de estrategia de estandarización, las compañías que optan por ofrecer una única versión del producto, correspondiente a la del mercado doméstico, buscan ofrecer una gran imagen del producto como marca única (Nath et al., 2021) y ser rentables aprovechando las economías de escala (Özsomer et al., 2023). En esta medida, se asume la existencia de preferencias y rasgos comunes entre el mercado doméstico y los mercados extranjeros (Hollensen & Arteaga, 2010).

No obstante, existen adaptaciones del producto de obligado cumplimiento – regulación gubernamental, normas del producto, diferencias culturales o hábitos del usuario – si se quiere atender eficazmente las necesidades específicas de los consumidores y el cumplimiento de normativas en un mercado extranjero (Akgün, Keskin & Ayar, 2014).

### 4.3.2. El Precio

Dado que conlleva un impacto directo en los ingresos y beneficios de una empresa, las políticas de precios son aspectos cruciales para cualquier empresa.

La fijación de precios se torna más difícil cuando se compete en mercados a nivel global pues no solo se deben tener en cuenta aspectos como los gastos de producción, de gestión y de comercialización, sino que también atender a consideraciones externas como los tipos de cambio, la inflación y los métodos de pago alternativos (Hollensen & Artega, 2010).

En este sentido, el establecimiento de precios internacionales se ve influenciado tanto por factores internos propios de la empresa – estrategia competitiva, objetivos corporativos, posicionamiento en el mercado o fase del ciclo de vida del producto – (García Cruz, 2002) como por factores externos relacionados con el entorno general del país en el que se opera – medidas proteccionistas, condiciones económicas y aspectos específicos del mercado – (Hollensen & Artega, 2010).

A la hora de decidir si estandarizar o modificar la política de precios, por un lado, teniendo en cuenta variables como los tipos de cambio o las restricciones gubernamentales, la estandarización implica establecer un precio global único. Al fijar el mismo precio para todos los mercados, la estandarización en cuanto a la variable “precio” conlleva tanto un riesgo más bajo y una buena imagen de las empresas (Akgün, Keskin & Ayar, 2014) como ningún esfuerzo por maximizar los beneficios ni el volumen de ventas (Ryans et al., 2003). Es decir, a pesar del bajo riesgo asociado a esta técnica, la empresa puede estar dejando pasar la oportunidad de optimizar los ingresos en mercados con precios más elevados.

Por el contrario, la adaptación de precios permite a cada distribuidor determinar el precio adecuado en función de las circunstancias regionales. Cada mercado tiene su propia sensibilidad a los precios y su propio poder adquisitivo por lo que, para garantizar la accesibilidad y la competitividad en el mercado local, podría ser necesario cambiar aspectos como los precios o las estrategias de fijación de precios (Nguyen, 2016). Sin embargo, esto puede dar lugar a una falta de control sobre la variable “precio” y a importantes variaciones de precios entre países, lo que podría repercutir en el posicionamiento de la empresa (Akgün, Keskin & Ayar, 2014).

De esta forma, en los mercados internacionales, una empresa puede optar por adaptar o estandarizar su política de precios en función de factores internos y externos (García Cruz, 2002). Mientras que la estandarización busca la coherencia y reducir los riesgos de pérdidas, la adaptación permite a una empresa responder rápidamente a los cambios en las características locales y los precios de los competidores (Hollensen y Arteaga, 2010). Además, algunos estudios han demostrado que, de todas las variables del marketing mix, la adaptación del precio es la que requiere más atención (Yap & Yazdanifard, 2014).

### **4.3.3. La distribución**

La variable “distribución” del marketing mix es una de las que más desafíos presenta ya que la libertad de una empresa para elegir unilateralmente su estrategia de canal internacional se ve limitada por las diferencias en la preexistente red de distribuidores de cada mercado (Yap & Yazdanifard, 2014).

Cuando una empresa se internacionaliza, considera tanto la forma en la que introducirá el producto/servicio en el nuevo mercado como la forma en la que lo hará llegar al consumidor final (Jimenez & Armando, 2010). En este aspecto, las posibles diferencias significativas con la distribución a nivel nacional – variaciones en infraestructuras, topografía y climatología – pueden impedir la aplicación de ciertos métodos en otros países o mercados (Akgün, Keskin & Ayar, 2014).

Cuando las empresas entran en nuevos mercados, las actividades de distribución se amplían de tal forma que abarca elementos como el transporte, el almacenamiento y la financiación a escala mundial. Además, en función del método de entrada en el mercado, una empresa debe escoger los agentes de distribución internos de cada nación – minoristas, mayoristas y otros agentes – (García Cruz, 2002).

Para elegir el canal de distribución en un nuevo mercado, se deben considerar diversos factores. Estos incluyen las características del cliente – sus hábitos de compra y preferencias socioculturales en cuanto al lugar de compra –, el nivel de demanda, la ubicación geográfica, la competencia en el sector y las normativas legales que pueden afectar la elección del canal (Hollensen & Arteaga, 2010).

Atendiendo a esta serie de factores, estandarizar, a pesar de que algunos países pueden tener infraestructuras más homogéneas, presenta desafíos evidentes (García Cruz, 2002).

Para aprovechar las economías de escala y la creciente tendencia a la homogeneización de los gustos de los consumidores (Moro et al., 2020), algunas empresas deciden estandarizar la distribución. Otras, sin embargo, descentralizan la gestión de la distribución y cambian sus modelos de negocio para competir internacionalmente pues, en función del mercado en el que se opere, los canales de distribución y las capacidades logísticas pueden fluctuar (Yap & Yazdanifard, 2014). Las empresas pueden garantizar que sus productos lleguen a los consumidores locales con rapidez y eficacia adaptando sus métodos de distribución a las características del mercado y el país (Theodosiou & Leonidou, 2003).

Como consecuencia de este aumento de la complejidad, las actividades de distribución pierden cierto grado de control, lo que también supone un elemento condicionador en la elección de una u otra estrategia (García Cruz, 2002).

En función del grado de control que se desee y se permita, las empresas optaran por canales de acceso directo, indirecto y concertado (García Cruz, 2002). Sin embargo, la elección de la estrategia adecuada dependerá fundamentalmente de los gustos y preferencias de los consumidores en cada mercado, de la naturaleza de cada mercado, de la cultura y de la legislación (Akgün, Keskin & Ayar, 2014).

#### **4.3.4. La comunicación (promoción)**

La propuesta de valor de una empresa se trasmite a los clientes a través de la comunicación o promoción del producto. En consecuencia, la comunicación es esencial para determinar si un consumidor está satisfecho con un producto (Hollensen & Arteaga, 2010).

Estandarizar la estrategia de comunicación conlleva numerosas ventajas pues no solo permite obtener ahorros y beneficios financieros, sino que también contribuye a un posicionamiento de producto positivo (Doley & Sharma, 2020) al enviar un mensaje consistente y uniforme en todos los mercados (Hollensen & Arteaga, 2010).



Aprovechando las sinergias de su comunicación nacional gracias a las tendencias de la globalización, las empresas pueden mejorar la eficiencia y ahorrar costes (Doley & Sharma, 2020), mejorar la imagen de la empresa, aumentar la confianza y la fidelidad de los clientes (Akgün, Keskin & Ayar, 2014). Sin embargo, esta estrategia pierde efectividad cuando las necesidades locales varían.

Existen obstáculos culturales, lingüísticos, legislativos y diferencias en el mercado publicitario (Décaudin & Lacoste, 2023) que fomentan la aplicación de estrategias de adaptación en cuanto a la comunicación del producto/servicio (Corbacho Valencia, 2010). Para satisfacer adecuadamente a los clientes y otros factores del entorno como las limitaciones políticas y jurídicas, se hace necesario el ajuste de la variable “comunicación” (Akgün, Keskin & Ayar, 2014).

Con todo, las campañas de comunicación pueden situarse en un amplio espectro entre la adaptación y la estandarización (Hollensen & Arteaga, 2010). Es importante tener en cuenta tanto diferencias en factores del entorno entre los países – diferencias culturales, legislativas, lingüísticas, entre otras – así como los hábitos y percepciones de los clientes al diseñar las campañas de comunicación (Corbacho Valencia, 2010).

#### **4.4. Principales conclusiones de la revisión de la literatura**

En un mundo globalizado donde la interconexión mundial es cada vez mayor, el marketing internacional se vuelve imprescindible en el proceso de expansión y crecimiento internacional de las empresas hacia otros mercados. Es en este contexto en el que se establece el debate entre adaptar o estandarizar las estrategias de marketing.

Por un lado, la adaptación se ve favorecida especialmente por las diferencias culturales, las preferencias del consumidor y las características del mercado.

Las normas, valores y creencias culturales propias de cada país, amparan la necesidad de realizar ajustes estratégicos en el proceso de internacionalización. Las empresas deben adaptar sus productos, mensajes y estrategias de comunicación para ser culturalmente relevantes para los consumidores locales y atender sus preferencias y necesidades específicas. Asimismo, los mercados pueden variar en diversos términos – tamaño, competencia, estructura, nivel de desarrollo, entre otros –. Las empresas deben considerar estas características en su estrategia de marketing al entrar en nuevos mercados.

Por otro lado, estandarizar las estrategias puede verse favorecido especialmente por el reconocimiento de marca, las economías de escala y la tendencia de la globalización.

Al mantener elementos de marketing consistentes en todos los mercados – logotipo, colores, mensajes clave, imágenes visuales, entre otros –, las empresas pueden crear una imagen de marca coherente y establecer una conexión emocional con los consumidores en diferentes lugares. Igualmente, aprovecharse de las economías de escalas al mantener los mismos procedimientos, promociones y productos permite reducir los costes de la internacionalización. Además, la creciente tendencia a la homogeneización de los gustos y preferencias de los consumidores gracias a la globalización y la integración mundial facilitan la aplicación de esta estrategia.

Ahora bien, en cuanto al marketing mix de las empresas, el precio y la distribución son los dos elementos que más se adaptan a las condiciones particulares de cada mercado.

Por un lado, los costes, la competencia y la disposición o el poder adquisitivo del consumidor pueden variar según el mercado. El precio, al englobar muchos de estos factores, obliga a las empresas a ajustarlo de forma que refleje las condiciones locales, los impuestos, los aranceles y la capacidad del consumidor de cada mercado específico.

Por otro lado, los canales de distribución difieren significativamente de un mercado a otro debido a las condiciones e infraestructuras particulares de cada país. Esto puede implicar seleccionar canales de distribución diferentes, establecer alianzas locales o ajustar las estrategias de logística para cumplir con los requisitos y condiciones específicas de cada mercado.

Por el contrario, la promoción es el elemento más estandarizado ya que muchos aspectos de la comunicación pueden replicarse en diferentes países. Teniendo en cuenta las posibles limitaciones culturales, legislativas y lingüísticas, la creciente homogeneización mundial y la necesidad de establecer una marca coherente y única a nivel global favorecen la aplicación de estrategias promocionales uniformes.

Por último, el producto es la variable de marketing mix más dividida en cuanto a su estandarización o adaptación. A excepción de los servicios, los diferentes componentes del producto pueden ser fácilmente estandarizables o adaptables. En este sentido, siempre

se atenderá las normativas y regulaciones exigentes en cada región, así como los gustos y preferencias de sus consumidores.

En este sentido, los responsables podrán tomar decisiones bien fundadas en el ámbito del comercio internacional solo si comprenden adecuadamente las estrategias de adaptación y estandarización en el proceso de internacionalización de las organizaciones. Se fomentará la competitividad y se crearán las circunstancias ideales para el éxito en los mercados globales adoptando leyes y normativas comerciales que apoyen la flexibilidad y la adaptación de las empresas.

## **5. Metodología**

Con el fin de facilitar el análisis de esta investigación, se ha presentado un marco teórico en el que se expone el estado de la cuestión y los aspectos relevantes del objeto de estudio a través de una metodología descriptiva y comparativa. La revisión de las estrategias de marketing internacional – adaptación y estandarización – se ha desarrollado a través de la revisión de fuentes académicas, informes y libros relevantes en el campo.

Además, se ha empleado una metodología comparativa para estudiar y comparar ambas estrategias, así como los factores asociados a cada una de ellas. Esta metodología ha permitido analizar las diferencias, ventajas y desventajas de ambas estrategias en el contexto de la internacionalización o expansión a mercados extranjeros de las empresas.

Ahora, para abordar los objetivos de la investigación, se llevará a cabo un caso de estudio en el que se analizará el caso de internacionalización del Grupo Bimbo que ha experimentado o sigue experimentando estos desafíos en su proceso de expansión internacional. Para este propósito, se utilizará una metodología analítica a través de la cual se ofrecerá información específica y relevante para el caso de estudio.

De este modo, se combinará la información académica recopilada en la revisión bibliográfica con la aplicación práctica del estudio del caso de la empresa Bimbo que ha logrado el éxito y la estabilidad de su marca en los mercados extranjeros. Este enfoque permitirá obtener una visión más completa y enriquecedora de las estrategias de marketing internacional y su impacto en el proceso de internacionalización de las empresas en la industria de gran consumo, así como responder mejor a la pregunta de esta investigación.

## 6. Parte II: Caso de Estudio

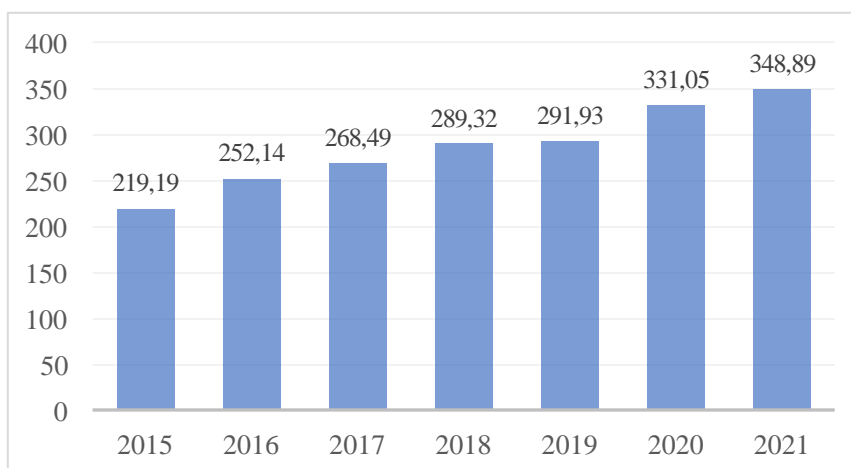
Una vez revisada la literatura académica, se procederá a realizar el caso de estudio de la empresa Bimbo en base a esta teoría. El objetivo principal de este estudio es analizar cómo una de las empresas más exitosas en el mundo, ha comprendido y aplica estas estrategias en su proceso de internacionalización y en cada una de las variables del marketing mix.

Este enfoque permitirá establecer un vínculo directo entre la teoría expuesta en la literatura y la práctica empresarial, acercando la comprensión teórica a la realidad concreta de una empresa.

### 6.1. Presentación del caso: Grupo Bimbo

El Grupo Bimbo surge del establecimiento de una modesta panadería en la Ciudad de México en 1945 cuando un grupo de empresarios – Lorenzo Servitje, Roberto Servitje, Jaime Jorba, Alfonso Velasco y José T. Mata – tomó la decisión de fundarla (Grupo Bimbo, s.f.).

Tras numerosos años operando en el mercado, las ventas netas globales de la multinacional mexicana ascendieron a 348.887 millones de pesos mexicanos en 2021, casi un 5,4% más que el año anterior como se muestra en Figura 3 (Statista Research Department, 2023), situándola como una de las empresas referentes a nivel mundial de la industria de la panificación.



**Figura 3. Ventas netas generadas por Grupo Bimbo de 2015-2021 (en millones de pesos mexicanos). Elaboración propia a partir de Statista Research Department, 2023.**

Su posicionamiento de marca, su volumen de producción y de ventas le ha permitido al Grupo convertirse en el líder mundial de su industria (MarketingInteli, s.f.). Tras más de 70 años de su creación, Bimbo está presente en 34 países de América, Europa, Asia y África, ofreciendo más de 100 marcas prestigiosas y numerosos productos a través de sus 214 panaderías a lo largo del mundo (Figura 4).



**Figura 4. Presencia mundial del Grupo Bimbo. Elaboración propia a partir de la página web del Grupo Bimbo, 2023.**

Durante sus primeros años, Bimbo comenzaría a establecer una gran red de distribución, introducir nuevos productos y utilizar técnicas de marketing eficaces para ofrecer pan fresco y de alta calidad a precios accesibles. La estrategia de Bimbo era desarrollar una red de distribución productiva y eficiente a la vez que consolidaba las relaciones con sus clientes.

Como resultado de su alta calidad y sabor de los productos, la popularidad de la marca creció a lo largo del mercado mexicano, bajo el nombre de “Panificación Bimbo” (Pérez-Sánchez & Alarcon-Cajas, 2021) y su conocido logotipo del osito de peluche con gorro de cocinero, logo que se ha convertido en el icono mundial de la marca (MarketingInteli, s.f.).

Tras su rápida expansión en México, Bimbo tomó la decisión de iniciar su proceso de expansión internacional en la década (Espallargas, 2021). En 1978, dio el primer paso abriendo una planta de fabricación en Guatemala y, en 1984, a pesar de su escaso éxito, comenzó a exportar sus productos a Estados Unidos – más tarde formarían dos empresas distribuidoras que se convirtieron en verdaderos instrumentos de penetración para el país estadounidense – (MarketingInteli, s.f.). A partir de este momento, la empresa siguió creciendo en otros países de América Latina – Nicaragua, Costa Rica, Honduras, entre

otros – penetrando rápidamente en nuevos mercados a través de estratégicas adquisiciones de empresas locales (García, 2015).

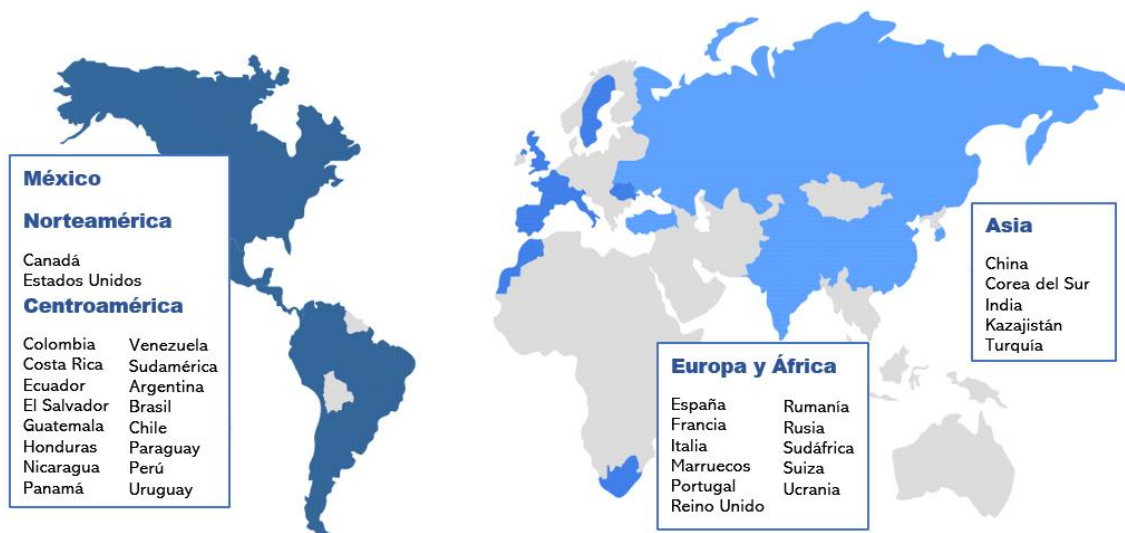
Una vez consolidada su presencia en la región Iberoamericana, Bimbo continuó expandiéndose a nivel global a través de adquisiciones estratégicas en Estados Unidos, Canadá, Europa, Asia y África.

En 2006, se abrió paso en el mercado asiático con la compra del primer establecimiento en China (Pool CEO, 2023). La compra de Sara Lee Bakery Group en Estados Unidos, así como la de Bimbo Iberia en España y Portugal en 2011 (Espallargas, 2021) y Canada Bread Company en Canadá en 2014 también son algunas de sus adquisiciones más destacadas.

Asimismo, cuando compró la empresa marroquí Adghal Group pudo dar los primeros pasos en África en 2017. Con la adquisición del 65% de las acciones de Ready India Private Limited (Ready Roti) y la incorporación de East Balt, una de las empresas de servicios alimentarios más significativas – operaciones en China, Italia, Francia, Rusia, Suiza, Marruecos, Sudáfrica, Corea del Sur, Turquía, Ucrania y Estados Unidos –, prosiguió su expansión en Asia (Equipo de Redacción de Drew, 2021).

A pesar de la pandemia, las actividades de Bimbo han seguido aumentando en los últimos años, y en febrero de 2020 amplió sus operaciones a Kazajstán. El proveedor exclusivo de pan y franquiciado de McDonald's en ese país, Food Town, y Bimbo QSR ("Quick Service Restaurants") llegaron a un acuerdo de colaboración (Equipo de Redacción de Drew, 2021).

El Grupo Bimbo logró expandirse a 33 países con esta última asociación, estableciéndose como una de las empresas líderes más importantes del mundo en el sector de la alimentación y las bebidas (Equipo de Redacción de Drew, 2021). Y, recientemente Bimbo se ha abierto paso en Rumania con la compra de la panificadora Vel Pitar, alcanzando su presencia mundial 34 países (Grupo Bimbo, 2023), tal y como se muestra en la Figura 5.



**Figura 5. Presencia Mundial del Grupo Bimbo. Elaboración propia a partir de Grupo Bimbo, s.f.**

## **6.2. Análisis del caso (estandarización vs. adaptación)**

Una vez se ha presentado la internacionalización del Grupo Bimbo, se procederá a analizar las cuatro variables del marketing mix a nivel global, con el objetivo de determinar la estrategia – estandarización o adaptación – que sigue y aplica en cada una de ellas.

### **6.2.1. Producto**

El Grupo Bimbo cuenta con una amplia gama de productos y marcas que distribuye y vende en los países en los que opera. Tanto la adaptación como la estandarización han sido estrategias que han marcado la variable producto de la compañía.

En primer lugar, Bimbo cuenta con una línea de productos globales que se comercializan en varios países para mantener una marca y una presentación uniforme en todo el mundo. Sin embargo, además del tradicional pan blanco de caja que distribuye en todos los países en los que cuenta con presencia, Bimbo también ha desarrollado productos especiales para los consumidores de cada región, atendiendo así los gustos y preferencias locales en cada país (Staff, 2017).

Por ejemplo, en México ofrece productos típicos de la dieta mexicana como bolillos, conchas y tortillas, mientras que, en España, ofrece una gama de productos clásicos de la panadería española, como las típicas barras de pan, las pequeñas rebanadas para canapés,

así como rollitos de jamón y mermelada. Asimismo, Bimbo compete con las facturas argentinas ofreciendo sus Vainillas (soletas) y su pionono. Y, en lugares como Brasil, Bimbo se comercializa bajo la marca Pullman (Staff, 2017).

Con este último ejemplo, también se advierte otra de las formas de operar de Bimbo. El Grupo opera bajo más de 100 marcas, algunas de las cuales son características de los propios países en los que opera ha adquirido estratégicamente (Grupo Bimbo, s.f.). Es decir, si bien todas pertenecen a Bimbo, no todas están presentes en todos los países o regiones en los que opera ya que estas suelen ser marcas particulares de esos países que Bimbo ha adquirido o comprado. Por ejemplo, como muestra la Figura 6, algunas de las marcas presentes en España no las puedes encontrar en México y viceversa.



**Figura 6. Comparativa de las marcas que vende el Grupo Bimbo en España frente a México. Elaboración propia a partir de Grupo Bimbo, s.f.**

Con todo, el Grupo Bimbo siempre ha mantenido y mantiene su icónico osito Bimbo, independientemente del producto, país o marca que, a pesar de su evolución ha conseguido interiorizar y aproximar a la marca en el público mantenido los mismos elementos gráficos y la misma gama cromática como se muestra en la Figura 7 (Guillamet & Chaparro, 2015). A través de logotipos, colores y empaquetados reconocibles en todo el mundo, la empresa logra establecer un alto grado de estandarización que le permite un reconocimiento e imagen de marca global y uniforme para todo el mundo.



**Figura 7. Evolución de la imagen de Bimbo. Elaboración propia a partir de Guillamet & Chaparro, 2015.**



En términos de calidad, independientemente del país en el que se distribuyan, Bimbo mantiene estrictos estándares para todos sus productos (Opportimes, 2016). Aunque cuando es posible intentan utilizar ingredientes locales, también se adhieren a procedimientos de producción estandarizados en todas sus instalaciones para garantizar la consistencia global y la calidad del producto. Ya sea en México, Estados Unidos, España o cualquier otro país en el que desarrolle su actividad, Bimbo se esfuerza por garantizar que todos sus productos cumplan los mismos estándares, especificaciones y requisitos (Grupo Bimbo, 2021).

No obstante, cuando se trata del etiquetado y demás normas gubernamentales del producto, Bimbo siempre cumple las regulaciones y normativas específicas de cada país (Suárez, 2019). Esto incluye información obligatoria en los idiomas locales, modificación del tamaño de las porciones y el cumplimiento de las normas locales sobre el valor y contenido nutricional.

Así, desde que inició sus operaciones en 1945, el Grupo Bimbo ha desarrollado una base comercial sólida e integrada de considerable alcance. La expansión orgánica de la empresa se ha visto facilitada por la creación de marcas famosas que tienen especial potencial de ser replicadas en nuevos mercados y/o categorías, la calidad e innovación de sus productos, la eficacia en la uniformidad de sus operaciones y su continua penetración en el mercado. En los últimos diez años ha incorporado con éxito 36 empresas a su cartera, ampliando su alcance a nuevos países, categorías de productos y canales de venta (Grupo Bimbo, 2021).

### **6.2.2. Precio**

La política de fijación de precios del Grupo Bimbo trata de reaccionar y adecuarse a las realidades del mercado local y las preferencias y condiciones de los consumidores locales. Aunque Bimbo se esfuerza por mantener unos costes bajos para poder vender sus productos a precios razonables y competitivos (Grupo Bimbo, 2021), la variable precio está determinada por la situación del mercado y los costes de producción (Suárez, 2022).

Las fluctuaciones en sus precios se deben a su ajuste a las condiciones de los diferentes mercados para mantenerse competitivos en cada uno de ellos. Para ello Bimbo tiene en cuenta aspectos como la oferta y la demanda, los precios de la competencia y las

condiciones económicas locales. El objetivo del Grupo siempre es ofrecer a los consumidores productos de alta calidad a precios atractivos (Grupo Bimbo, 2021).

Además, en función de los gustos y hábitos de compra de los distintos mercados, Bimbo lanza promociones y descuentos que se adecúen a estas características particulares. Esto puede incluir desde ofertas únicas, cupones hasta planes de fidelización u otras estrategias de marketing para incentivar la compra y mantener la competitividad en el mercado local (Grupo Bimbo, 2021).

No obstante, la empresa estandariza algunos precios utilizando técnicas de fijación de precios globales en cuanto a estrategias promocionales globales, programas de fidelización y descuentos por volumen (Grupo Bimbo, 2021).

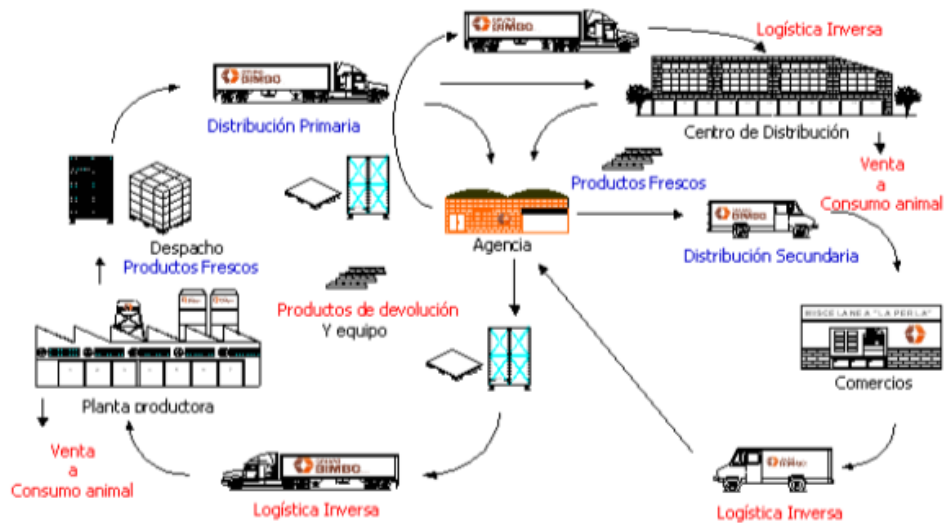
En este sentido, Bimbo siempre tiene en cuenta los costes de producción, distribución y operativos específicos de cada país al establecer sus precios (Grupo Bimbo, 2021). Los costes laborales, de materias primas y de logística pueden variar en diferentes mercados, y la empresa se adapta a estas diferencias para garantizar una rentabilidad adecuada mientras se mantiene competitiva. Por ejemplo, la subida de precios en México y Estados Unidos ante la subida del coste de las materias primas (Redacción A. 2021). Para Bimbo, es importante adaptarse a las condiciones económicas y la competencia local de cada país.

### **6.2.3. Distribución**

El Grupo Bimbo cuenta con presencia en 34 países de 4 continentes diferente (Grupo Bimbo, s.f.) por lo que la adaptación en sus políticas de distribución ha sido de las más remarcadas.

Basadas en el mismo sistema de logística (Figura 8), el Grupo Bimbo ha construido una extensa red de distribución en todos los países en los que opera (Pérez-Sánchez, & Alarcon-Cajas, 2021), adaptándola a las demandas y características de cada mercado (Grupo Bimbo, 2021).

## LOGISTICA Y DISTRIBUCION DE PRODUCTOS



**Figura 8. Sistema de distribución de Bimbo. Wordpress, 2017.**

En México, país de origen como en algunos otros, para atender directamente al consumidor final, Bimbo ha establecido una amplia red de tiendas de conveniencia propias. Además, para distribuir sus productos, también se ha asociado con supermercados, tiendas de comestibles y otros comerciantes minoristas en otros países. Por ejemplo, todas las rutas en México y la mayoría de las rutas en América Latina son operadas directamente por Grupo Bimbo – la empresa ha llegado a construir una de las mayores flotas de América (Anexo 1) –, mientras que los agentes independientes operan la mayoría de las rutas en Canadá y Europa y más de la mitad de las rutas en Estados Unidos (Grupo Bimbo, 2021).

Por otro lado, el Grupo Bimbo ha adquirido empresas de panadería y confitería en varios países para penetrar y aumentar su presencia en los mercados locales adaptándose a ellos (Anexo 2). En Estados Unidos, por ejemplo, adquirió marcas reconocidas como Sara Lee y Entenmann's, utilizando sus ya existentes redes de distribución e infraestructuras para acceder a nuevos nichos de mercado (Grupo Bimbo, 2021).

Igualmente, para responder a los cambios del mercado, Grupo Bimbo ha buscado nuevas estrategias de distribución. Por ejemplo, ha incursionado en la venta online a través de aplicaciones móviles y plataformas de comercio electrónico, ofreciendo la comodidad de la entrega a domicilio. Para satisfacer la demanda en entornos comerciales ajetreados, también han incorporado máquinas expendedoras situadas estratégicamente en zonas concurridas (Grupo Bimbo, 2021).

Aunque su enfoque principal es adaptarse a las características y necesidades locales, la empresa ha implementado sistemas tecnológicos integrados en sus operaciones de distribución en todo el mundo. Ahora, Bimbo está tratando de establecer nuevos mecanismos estandarizados en cuanto a la producción y distribución para que cada vez sean más eficientes. Como menciona su ejecutivo logístico, Jordi Rodríguez “darle un giro a nuestra compañía, no mediante pequeños avances sino transformarla completamente, pasando de una logística propia de Bimbo en cada país a una logística estandarizada para toda la compañía, a nivel mundial” (Logistec, 2019).

La exposición a mercados extranjeros ha crecido en los últimos diez años, sobre todo como resultado de adquisiciones. En 2011, las actividades en México representaban más del 60% de los ingresos del Grupo; en 2021, ese porcentaje se había reducido al 46%. Con el fin de beneficiarse de la altamente fragmentada industria de la panadería, el crecimiento de nuevos mercados como Asia, y la potencial expansión de canales de distribución alternativos como QSR y canales digitales, se considera que el Grupo está bien posicionado debido a su presencia geográfica selectiva, escala global, iniciativas de marketing consistentes, diversificación de canales y categorías (Grupo Bimbo, 2021).

Bimbo puede responder a la variedad de perspectivas de crecimiento y al ritmo de cambio de las categorías en las que compite gracias a su presencia tanto en países desarrollados como en vías de desarrollo. La capacidad instalada de Grupo Bimbo le permite dar servicio a una variedad de canales, incluyendo tradicional, contemporáneo, mayorista, comida rápida y fast-food, entre otros, y comunicar la innovación tecnológica y de productos con diversas áreas y canales (Grupo Bimbo, 2021).

#### **6.2.4. Comunicación**

Por último, las campañas de publicidad y promoción del Grupo Bimbo han seguido tanto una estrategia de estandarización como una de adaptación.

Por un lado, en los países en los que opera, Bimbo ha empleado estrategias de adaptación en el elemento “comunicación” de su marketing mix. Comprender los rasgos culturales, las preferencias de los consumidores y los métodos de comunicación de cada mercado, utilizando un lenguaje, imágenes y mensajes relevantes para el público local es parte de la estrategia de Bimbo. El Grupo promociona el lanzamiento de nuevos productos, así como sus marcas y productos, con publicidad y promociones integrales que

se adaptan a sus marcas y se dirigen a los clientes de los países concretos en las que compete (Grupo Bimbo, 2021).

La empresa adapta sus mensajes publicitarios para reflejar costumbres, tradiciones y valores de cada país en el que opera. Por ejemplo, en México, su país de origen, han creado anuncios con elementos folclóricos y tradicionales que conectan emocionalmente con los consumidores mexicanos como “BIMBO Mexicanos Orgullosos De Ser Mexicanos” (Comerciales en Like México, 2022).

Para ampliar su presencia y relacionarse con los clientes de forma significativa, la empresa también busca colaborar con acontecimientos y eventos deportivos conocidos en cada país. Por ejemplo, el Grupo ha patrocinado al Fútbol Club Barcelona femenino (Correas, 2022), aprovechando la afición de los españoles a este deporte como se muestra en la Figura 9.



**Figura 9. El Barça Femenino estrena el logo de BIMBO en la manga. FC Barcelona, 2022.**

Asimismo, la empresa personaliza sus promociones y ofertas para satisfacer adecuadamente las preferencias y necesidades de los consumidores locales. Como se ha mencionado con anterioridad, esto puede incluir desde descuentos y paquetes promocionales hasta regalos adicionales asociados a productos populares en un país en particular (Grupo Bimbo, 2021).

No obstante, el Grupo Bimbo también emplea técnicas estandarizadas en su comunicación de marketing. Utilizando logotipos, colores y componentes visuales reconocibles en todo el mundo, manteniendo una imagen de marca coherente en todos los países en los que opera. Por ejemplo, el reconocible osito Bimbo es una imagen de marca homogénea en todos los países y se utiliza desde hace muchos años (MarketingInteli, s.f.).

### **6.3. Resultados de la investigación**

Este caso de estudio ofrece la visión de cómo Bimbo ha logrado adaptarse a las particularidades de diferentes países y, al mismo tiempo, ha mantenido ciertos elementos estandarizados en su estrategia global.

De esta manera, el Grupo Bimbo ha demostrado una importante capacidad para adaptarse a las características y requerimientos de distribución de los mercados locales. La empresa ha establecido una amplia red de canales de distribución que varía y adecúa según el país. Esta abarca desde tiendas de conveniencia propias, alianzas con minoristas, distribución directa a través de puntos de venta hasta plataformas de comercio electrónico. Las infraestructuras y particularidades ya existentes de sus diferentes mercados han exigido a Bimbo adaptarse y crear una extensa red de distribución a nivel mundial. Con todo, el Grupo está tratando de estandarizar la logística en aquellos países de la misma región para ser aún más eficientes.

Por otro lado, aunque Bimbo ofrece una amplia gama de productos – panes, repostería, pastelería y snacks – y marcas, se puede observar una mayor estandarización en esta variable gracias al desarrollo de marcas globales y el mantenimiento de una línea de productos central coherente en todos los países en los que opera. Si bien adapta ciertos productos a las preferencias locales y cuenta con marcas propias de cada país que no comercializa en todo el mundo, existe una tendencia a mantener una oferta y unos procesos de producción estandarizados para garantizar y favorecer la consistencia y el reconocimiento de la marca en todo el mundo.

En cuanto a su estrategia de precios, el Grupo Bimbo emplea una estrategia equilibrada entre la adaptación y la estandarización. Mientras modifica y ajusta los precios de sus productos según las condiciones económicas y la competencia local en cada país, también implementa algunas técnicas de promoción internacionales como programas de fidelización y descuentos, que pueden considerarse más estandarizados.

Por último, en su variable comunicación (promoción), Bimbo de nuevo utiliza tanto estrategias de adaptación como de estandarización. Este adapta sus mensajes publicitarios y promocionales a los rasgos culturales y las preferencias de consumo propias de cada mercado para que los clientes se sientan más identificados y representados. Sin embargo, también ha implementado estrategias de imagen de marca global a través de su icónico

osito y su paleta de colores, así como campañas promocionales globales, lo que se traduce en cierto grado de estandarización en su comunicación.

Atendiendo el uso equilibrado de ambas estrategias – estrategia híbrida en la que se combinan la estrategia de adaptación y estandarización en función de las necesidades – de los cuatro elementos del marketing mix que lleva a cabo Bimbo, la variable “distribución” se presenta como la más adaptada, ya que exige su adecuación a las singularidades locales y la infraestructura existente en cada mercado. Por el contrario, la variable “producto”, a pesar de la amplia gama de productos y marcas de las que dispone, tiende a ser más estandarizada, con una oferta consistente para mantener la coherencia y el reconocimiento de la marca común para todos los países, así como unos procesos de producción uniformes en cuanto a calidad a nivel mundial.

En esta línea, el caso de Bimbo muestra lo complicado que resulta adoptar una estrategia completamente estandarizada, a pesar del actual entorno globalizado. Siempre es necesario realizar adaptaciones en diferentes aspectos, ya sea en términos de productos, promoción o logística, para satisfacer los requisitos y preferencias locales. Sin embargo, esto no implica que se deba adaptar todo indiscriminadamente.

Concretamente, Bimbo ha logrado encontrar el equilibrio inteligente entre ambas estrategias, identificando aquellos elementos que pueden ser estandarizados para ahorrar costes, lograr eficiencia operativa y mantener una consistencia de marca a nivel global. Este enfoque ha permitido al Grupo Bimbo mantener una imagen reconocible y coherente en diferentes mercados, sin renunciar a la flexibilidad necesaria para adaptarse a las singularidades de cada región.

En última instancia, el estudio del caso de Bimbo manifiesta que la clave del éxito radica en encontrar el balance adecuado entre la estandarización y la adaptación para, así, aprovechar las ventajas de ambas estrategias y lograr una presencia global sólida y sostenible.

## **7. Conclusiones**

A medida que las organizaciones se aventuran en sectores empresariales mundiales, una de las decisiones importantes que deben tomar es cómo abordar el equilibrio entre la estandarización y la adaptación en sus estrategias de marketing.

En primer lugar, atendiendo el ámbito académico del marketing internacional, esta dicotomía entre estandarización y adaptación ha sido objeto de numerosos estudios e investigaciones, dando lugar a amplios debates, especialmente entorno a la mayor eficiencia de las estrategias en el proceso de internacionalización de las empresas.

A lo largo de los años, este debate ha demostrado ser relevante y ha generado amplios conocimientos al respecto, pero su naturaleza dinámica indica que aún hay mucho por descubrir y comprender.

Las empresas se enfrentan a un entorno empresarial cada vez más globalizado y competitivo, donde los consumidores tienen expectativas cambiantes y diversas. Durante mucho tiempo, se planteaba la disyuntiva de elegir entre la estandarización, que implica la implementación de una estrategia uniforme en todos los mercados, y la adaptación, que busca ajustar las estrategias de marketing a las peculiaridades locales de cada mercado. Sin embargo, los resultados han revelado que la dicotomía entre estas dos estrategias no es tan absoluta como se pensaba.

En lugar de ser conceptos opuestos, se reconoce que la estandarización y la adaptación pueden ser estrategias complementarias para las empresas al expandirse a otros mercados. La realidad es que, independientemente del grado de estandarización de las estrategias de marketing, actualmente siguen siendo necesarias ciertas adaptaciones en función de cada mercado. Del mismo modo, adaptarse completamente a cada mercado puede tener desventajas, ya que podría socavar la imagen de marca global y generar una falta de consistencia.

En esta línea, cada vez son más los defensores de una estrategia híbrida que combine elementos de estandarización y adaptación de manera equilibrada. Así, manteniendo una marca global y coherente como identidad, aprovechar las economías de escala y reducir los costes estandarizando todo aquello que el resto de los mercados y países permitan, a la vez que se adapta todo aquello que sea necesario para cumplir con las peculiaridades de los mercados y las expectativas de sus consumidores como ventaja competitiva, se presenta actualmente como la estrategia más eficiente.

En segundo lugar, atendiendo la práctica empresarial de esta dicotomía, el caso del Grupo Bimbo refleja los resultados de la investigación perfectamente. Bimbo aprovecha las ventajas que ofrecen ambas estrategias y las utiliza a su mejor conveniencia.



Como en todo, existen variables que puedan ser más estandarizables que otras como puede ser el producto. Y, otras que necesariamente necesiten un grado superior de adaptación como la variable “distribución”. Algo que se manifiesta tanto en la revisión de la literatura académica como en el caso de estudio de Bimbo. No obstante, todas las variables del caso de estudio han demostrado ostentar una gran capacidad de equilibrio entre ambas estrategias.

A pesar de que algunas tienden más a la estandarización y otras a la adaptación, todas las variables del marketing mix de Bimbo – producto, precio, distribución y comunicación – exponen la aplicación de ambas estrategias por parte de la compañía. Bimbo trata de aprovechar los beneficios y rentabilidades que le ofrecen cada una de estas estrategias en todos sus elementos. Aprovecharse de las ventajas que brindan tanto la estrategia de adaptación como la de estandarización se presenta también en la práctica como la estrategia más eficiente y adecuada.

De esta manera, el Grupo Bimbo persigue una estrategia híbrida. Esta estrategia implica estandarizarse en la medida de lo posible, manteniendo una base sólida y consistente, al mismo tiempo que se adapta selectivamente en aquellos aspectos donde se requiera para satisfacer las preferencias y requisitos específicos de los consumidores locales.

Si bien es cierto que cada vez los gustos de los consumidores se están asemejando más y que en el futuro la balanza se puede inclinar más hacia la estandarización en términos de práctica, actualmente siguen existiendo elementos culturales, económicos, políticos y sociales muy condicionantes que hacen que empresas como Bimbo se vean obligadas a atender.

En tercer lugar, en cuanto a la normativa, resulta relevante destacar que comprender las estrategias de adaptación y estandarización puede ayudar a los responsables a tomar decisiones informadas sobre cómo fomentar el comercio internacional, promover la competitividad empresarial y establecer políticas comerciales equitativas.

Que tanto la literatura académica como el caso de estudio empresarial de Bimbo expongan la preferencia por una estrategia híbrida puede ser especialmente relevante para los legisladores. Esto podría sugerir que las políticas comerciales y regulaciones podrían beneficiarse al proporcionar un marco que fomente la flexibilidad y la adaptabilidad de

las empresas, permitiendo tanto la estandarización como la adaptación según las necesidades y condiciones del mercado.

En última instancia, durante la realización de este TFG, se han presentado ciertas limitaciones debido a la falta de información actualizada sobre las estrategias de estandarización y adaptación. La mayoría de las fuentes son de naturaleza antigua y podrían reflejar realidades y contextos diferentes a los actuales. Aunque estas fuentes han planteado escenarios futuros que, en su mayoría, han demostrado ser acertados, su antigüedad ha dificultado la aplicación directa de sus hallazgos.

Por esta razón, llevar a cabo el estudio del caso del Grupo Bimbo en el que pudiera vincular la teoría expuesta con la práctica real de una empresa ha sido fundamental. Este enfoque ha tenido dos objetivos principales. En primer lugar, buscaba establecer un puente entre la literatura existente y la aplicación práctica de ambas estrategias en un entorno empresarial real. En segundo lugar, tenía la intención de corroborar o cuestionar la teoría expuesta a través de evidencia concreta proporcionada por el caso de estudio.

Al adoptar este enfoque, pude superar en parte las limitaciones de las fuentes desactualizadas y ofrecer un análisis más completo y actualizado de las estrategias de estandarización y adaptación. Al examinar detalladamente cómo la empresa Bimbo aplica estas estrategias en las variables del marketing mix, se puede obtener una comprensión más precisa de cómo se manifiestan en la práctica empresarial y si se alinean con las teorías y conceptos presentados en la literatura existente.

## **8. Futuras líneas de investigación en base al debate estandarización vs. adaptación**

A pesar de los avances en la comprensión y práctica de esta estrategia híbrida, pueden existir importantes cuestiones y áreas de investigación por explorar en este debate. En esta última sección, se propondrán algunas de las posibles áreas de estudio que podrían abordarse para profundizar en el conocimiento de este campo.

En primer lugar, se podría llevar a cabo un análisis de este debate en mercados específicos. De esta manera, se podría explorar cómo las empresas pueden realizar un análisis exhaustivo de los mercados objetivo, teniendo en cuenta factores culturales, económicos, políticos y sociales, para determinar el grado de adaptación o estandarización requerido.

En esta línea, se podría realizar una segmentación de mercado internacional, de forma que, se investigue cómo las empresas pueden segmentar de manera efectiva los mercados internacionales y adaptar sus estrategias de marketing según las características y necesidades específicas de cada segmento.

Por otro lado, podría ser relevante investigar esta discusión en relación con el comportamiento del consumidor. Así, estudiar en profundidad cómo los consumidores internacionales responden a las estrategias de adaptación y estandarización en el marketing internacional, los factores que influyen en su preferencia por productos estandarizados o adaptados o incluso cómo se puede educar a los consumidores sobre los beneficios de ciertos productos o prácticas adaptadas o estandarizadas. Asimismo, se puede explorar la posibilidad de involucrar a los consumidores en el proceso de adaptación y estandarización.

Por otra parte, la tecnología y comunicación global juegan un papel muy importante en este debate por lo que se podría explorar cómo las empresas pueden aprovechar la tecnología y las plataformas de comunicación global para mejorar su capacidad de adaptación y estandarización en diferentes mercados internacionales.

Por último, en línea con las conclusiones, se podría investigar y desarrollar nuevas estrategias híbridas que combinen elementos de adaptación y estandarización de manera innovadora y eficiente. Esto puede incluir la creación de productos o servicios modulares que permitan a los consumidores adaptar ciertos aspectos según sus preferencias.

A pesar de que el debate entre la estrategia de estandarización y la de adaptación en el campo del marketing internacional no es nuevo y ha sido objeto de discusión durante años, las empresas continúan expandiéndose e internacionalizándose. A medida que los tiempos cambian y la sociedad evoluciona, las respuestas y enfoques actuales pueden diferir de los actuales.

Las futuras líneas de investigación en este debate serán cruciales para ayudar a las empresas a adaptarse a las nuevas realidades del mercado global. A medida que avanzamos hacia el futuro, es imperativo mantenerse actualizados y preparados para los desafíos que presenta la internacionalización de las empresas, así como seguir investigando para comprender plenamente cómo optimizar las estrategias de marketing en un entorno global en constante evolución.

## 9. Bibliografía

- Akgün, A. E., Keskin, H., & Ayar, H. (2014). Standardization and Adaptation of International Marketing Mix Activities: A Case Study. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 150, 609-618. Recuperado el 15 de febrero de 2023, de <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.080>
- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35 (5), 113-124. Recuperado el 15 de febrero de 2023 de [http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/sppc/130/Gestion\\_y\\_Control\\_Estrategico\\_I/Lectura\\_10\\_Ansoff\\_Igor\\_Strategies\\_for\\_Diversification.pdf](http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/sppc/130/Gestion_y_Control_Estrategico_I/Lectura_10_Ansoff_Igor_Strategies_for_Diversification.pdf)
- Brei, V. A., D'Ávila, L., Camargo, L. F., & Engels, J. (2011). The influence of adaptation and standardization of the marketing mix on performance: a meta-analysis. *BAR – Brazilian Administration Review*, 8 (3), 266-287. Recuperado el 12 de abril de 2023, de <https://doi.org/10.1590/S1807-76922011000300004>
- Carmona-De Ríos, C. (2018). ¿Cuál es la importancia de implementar estrategias en las organizaciones? *Revista Científica Anfíbios*, 1 (1), 71-79. Recuperado el 2 de junio de 2023, de <https://doi.org/10.37979/afb.2018v1n1.20>
- Comerciales en Like México. (2022). *BIMBO Mexicanos Orgullosos De Ser Mexicanos* (2022). [Vídeo]. YouTube. Recuperado el 2 de junio de 2023, de <https://www.youtube.com/watch?v=9QlyAx6pnn4>
- Corbacho Valencia, J. M. (2010). De la estandarización a la adaptación en la publicidad internacional: revisión teórica del debate. *Revista de estudios de comunicación*, 15 (28), 181-196. Recuperado el 14 de enero de 2023, de <http://hdl.handle.net/10810/41022>
- Correas, F. (2022). *Las cifras del acuerdo con Bimbo*. Sport. Recuperado el 2 de junio de 2023, de <https://www.sport.es/es/noticias/barca/cifras-acuerdo-bimbo-77481852>
- Décaudin, J. M., & Lacoste, D. (2023). Airlines: Standardize Your International Advertising! *Journal of Travel Research*, 62 (5), 1090-1104. Recuperado el 9 de junio de 2023, de <https://doi.org/10.1177/0047287522115176>

- Díaz Lucena, P., & López Pedrajas, M. M. (2019). Marketing intercultural: adaptación de las estrategias de marketing de la empresa a la cultura del país. *Cuadernos de Gestión*, 3, 126-150. Recuperado el 15 de febrero de 2023 de [https://helvia.uco.es/bitstream/handle/10396/19320/raydem\\_3\\_9.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://helvia.uco.es/bitstream/handle/10396/19320/raydem_3_9.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Doley, P., & Sharma, A. J. (2020). Network Centrality Measure as an Indicator for Standardized Advertising Strategy in Economically Similar Countries. *Global Business Review*, 21 (6), 1406-1426. Recuperado el 14 de mayo de 2023, de <https://doi.org/10.1177/0972150919856979>
- Equipo de redacción de Drew. (2021). *Caso Bimbo: ¿Cómo internacionalizar una marca?* Drew. Recuperado el 2 de junio de 2023, de <https://blog.wearedrew.co/caso-de-estudio/caso-bimbo-como-internacionalizar-una-marca>
- Espallargas, A. (2021). *La historia de Bimbo: el imperio mexicano que nació de la emigración española*. Forbes Colombia. Recuperado el 2 de junio de 2023, de <https://forbes.co/2021/06/21/empresas/la-historia-de-bimbo-el-imperio-mexicano-que-nacio-de-la-emigracion-espanola>
- Fútbol Club Barcelona. (2022). *El Barça Femenino estrena el logo de BIMBO en la manga*. FC Barcelona. Recuperado el 9 de junio de 2023, de <https://www.fcbarcelona.es/es/noticias/2861048/el-barca-femenino-estrena-el-logo-de-bimbo-en-la-manga>
- García, E. (2015). *Bimbo: la estrategia para ser la panificadora del mundo*. Forbes México. Recuperado el 2 de junio de 2023, de <https://www.forbes.com.mx/bimbo-la-estrategia-para-ser-la-panificadora-del-mundo/>
- García Cruz, R. (1997). Situación actual sobre el debate estandarización-adaptación de las estrategias de marketing internacional. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 6 (3), 63-78. Recuperado el 14 de enero de 2023, de <https://idus.us.es/handle/11441/81409>
- García Cruz, R. (2002). *Marketing Internacional*. ESIC.

- Gaydarenko, V.A., Arutyunian, V.S., Belogash, M.A., Rabotnikova, N.A., & Sharonin, P.N. (2021). Development potentials of international marketing in modern environment. *Laplage em Revista (International)*, 7 (Extra D), 360-366. Recuperado el 9 de junio de 2023, de <https://doi.org/10.24115/S2446-622020217Extra-D1112p.360-366>
- Grupo Bimbo. (2023). *Llega Grupo Bimbo a Rumania y expande su presencia global a 34 países*. Grupo Bimbo. Recuperado el 2 de junio de 2023, de <https://www.grupobimbo.com/es/prensa/comunicados/negocio/llega-grupo-bimbo-rumania-y-expande-su-presencia-global-34-paises>
- Grupo Bimbo. (s.f.). *Nuestras marcas en más de 34 países*. Grupo Bimbo. Recuperado el 2 de junio de 2023, de <https://www.grupobimbo.com/es/marcas>
- Grupo Bimbo. (2021). *Reporte Anual 2021* [PDF]. Recuperado el 2 de junio de 2023, de [https://grupobimbo-com-assets.s3.amazonaws.com/s3fs-public/reportes-2022/Reporte%20Anual%202021\\_0.pdf?VersionId=LcfImiKf8ESqEu\\_n5xH.2fnO\\_9sPwBal](https://grupobimbo-com-assets.s3.amazonaws.com/s3fs-public/reportes-2022/Reporte%20Anual%202021_0.pdf?VersionId=LcfImiKf8ESqEu_n5xH.2fnO_9sPwBal)
- Guillamet, R., & Chaparro, M. (2015). *Evolución de la imagen gráfica de Bimbo*. La Vanguardia. Recuperado el 9 de junio de 2023, de <https://www.lavanguardia.com/vida/20150225/54427572630/evolucion-imagen-grafica-bimbo.html>
- Hussain, A., & Khan, S. (2013). International Marketing Strategy: Standardization versus Adaptation. *Management and Administrative Sciences Review*, 2 (4), 353-359. Recuperado el 14 de mayo de 2023, de [https://www.academia.edu/4439604/International\\_Marketing\\_Strategy\\_Standardization\\_versus\\_Adaptation](https://www.academia.edu/4439604/International_Marketing_Strategy_Standardization_versus_Adaptation)
- Jain, S. C. (1989). Standardization of International Marketing Strategy: Some Research Hypotheses. *Journal of Marketing*, 53 (1), 70-79. Recuperado el 15 de febrero de 2023, de <https://doi.org/10.1177/002224298905300106>
- Jiménez, R., & Armando M. (2010). Los procesos de globalización e integración económica: retos y oportunidades para el mercadeo internacional de las empresas.

- Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, 16 (2), 95-113. Recuperado el 14 de enero de 2023, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=36418856005>
- Johansson, J. K. (2000). *Global Marketing: Foreign Entry, Local Marketing, and Global Management*. McGraw-Hill. Recuperado el 28 de febrero de 2023 de <http://www.mim.ac.mw/books/Johansson%20Global%20Marketing.pdf>
- Kotler, P. (2002). *Marketing Management, Millennium Edition*. Prentice-Hall. Recuperado el 28 de febrero de 2023 de <http://lms.aambc.edu.et:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/62/Marketing%20Management%20%20Kotler-Millennium%20Edition-%20Text%20Book.pdf?sequence=1>
- Landázuri Espinoza, S. N., & Montenegro Cazare, N. J. (2018). El Enfoque Estratégico de Michael Porter Aplicado a las Mipymes: Caso Ibarra – Ecuador. *Revista Científica Hallazgos21*, 3. Recuperado el 2 de junio de 2023, de <https://revistas.pucese.edu.ec/hallazgos21/article/view/227>
- Levitt, T. (1983). The Globalization of Markets. *Harvard Business Review*, 61 (3), 92-102. Recuperado el 25 de febrero de 2023 de <https://hbr.org/1983/05/the-globalization-of-markets>
- Logistec. (2019). *Grupo Bimbo: Trabaja por la estandarización de sus operaciones en América Latina*. Revista Logistec. Recuperado el 2 de junio de 2023, de <https://www.revistalogistec.com/empresas/perfil/2622-grupo-bimbo-trabaja-por-la-estandarizacion-de-sus-operaciones-en-america-latina>
- Lugo Benítez, J. E. (2007). *Internacionalización empresarial, globalización y competitividad*. Gestipolis. Recuperado el 14 de enero de 2023, de <https://www.gestipolis.com/internacionalizacion-empresarial-globalizacion-y-competitividad/>
- Martínez Valverde, J. F. (2017). *Marketing Internacional*. Paraninfo. Recuperado el 25 de febrero de 2023 de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=mgMoDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR9&dq=qu%C3%A9+es+el+marketing+internacional&ots=rMc01xbjny&sig=>

[EHMOgWFNtRqddpKl0Iu4cyLro8E#v=onpage&q=qu%C3%A9%20es%20el%20marketing%20internacional&f=false](https://www.marketinginteli.com/casos-empresariales/caso-bimbo/)

Marketinginteli. (s.f.). *Caso Bimbo una Empresa con Corazón*. Desarrollo Estratégico Marketinginteli. Recuperado el 2 de junio de 2023, de <https://www.marketinginteli.com/casos-empresariales/caso-bimbo/>

Moro, S., Pires, G., Rita, P., & Cortez, P. (2020). A cross-cultural case study of consumers' communications about a new technological product. *Journal of Business Research*, 121, 438-447. Recuperado el 2 de junio de 2023, de <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.08.009>

Nath, P., Kirca, A. H., & Kim, S. (2021). A study of the Internationalization-Performance Relationship in Global Retailing: The Moderating Role of Brand Standardization and Cultural Diversity. *Journal of International Marketing*, 29 (1), 57-76. Recuperado el 14 de mayo de 2023, de <https://doi.org/10.1177/1069031X20976542>

Nguyen, L. (2016). Standardization versus Localization with Impacts of Cultural Patterns on Consumption in International Marketing. *European Journal of Business and Management*, 8 (35), 139-145. Recuperado el 14 de mayo de 2023, de <https://core.ac.uk/download/pdf/234627657.pdf>

Opportimes. (2016). Bimbo opera 52,000 rutas de distribución con su propia red de ventas. Opportimes. Recuperado el 2 de junio de 2023, de <https://www.opportimes.com/bimbo-opera-52000-rutas-de-distribucion-con-su-propia-red-de-ventas/>

Özsomer, A., Simonin, B., & Mandler, T. (2023). Marketing Agility in Subsidiaries: Market Orientation and Marketing Program Standardization as the “Twin Engines” of Performance. *Journal of International Marketing*, 31 (2), 6-24. Recuperado el 9 de junio de 2023, de <https://doi.org/10.1177/1069031X221130740>

París, J. A. (2020). La adaptación versus la estandarización visto desde el paradigma de marketing esencial. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 10



- (20), 195-217. Recuperado el 12 de abril de 2023, de <https://doi.org/10.17163/ret.n20.2020.01>
- Pool CEO. (2023). *¿Cuál es la historia de Bimbo? Así nació la empresa del Osito*. EL CEO. Recuperado el 2 de junio de 2023, de <https://elceo.com/negocios/cual-es-la-historia-de-bimbo-asi-nacio-la-empresa-del-osito/>
- Pérez-Sánchez, B., & Alarcon-Cajas, Y. R. (2021). Estrategias del grupo económico familiar Bimbo. *Investigación Valdizana*, 15, (3), 185-193. Recuperado el 2 de junio de 2023, de <https://doi.org/10.33554/riv.15.3.1088>
- Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 57 (2), 137-145. Recuperado el 25 de febrero de 2023, de <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>
- Puerto Becerra, D. P. (2010). La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. *Pensamiento y gestión*, (28), 171-195. Recuperado el 14 de enero de 2023, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64615176009>
- Redacción A. (2021). *Bimbo planea aumento de precios en México y Estados Unidos*. enAlimentos. Recuperado el 2 de junio de 2023, de <https://enalimentos.lat/noticias/3794-bimbo-planea-aumento-de-precios-en-mexico-y-estados-unidos.html>
- Reinmann, C., Carvalho, F., & Duarte, M. (2021). The Influence of Dynamic and Adaptive Marketing Capabilities on the Performance of Portuguese SMEs in the B2B International Market. *Sustainability*, 13, 579. Recuperado el 9 de junio de 2023, de <https://doi.org/10.3390/su13020579>
- Ryans J. K., Griffith, D. A., & Steven White D. (2003). Standardization/adaptation of international marketing strategy. *International Marketing Review*, 20 (6), 588-603. Recuperado el 12 de abril de 2023, de <https://doi.org/10.1108/02651330310505204>

- Sarmiento del Valle, S. (2014). Estrategias de internacionalización y globales para países en desarrollo y emergentes. *Revista Dimensión Empresarial*, 12 (1), 111-138. Recuperado el 14 de enero de 2023, de <https://doi.org/10.15665/rde.v12i1.75>
- Staff. (2017). *Mira los productos que produce Bimbo pero no se venden en México*. e-consulta.com. Recuperado el 2 de junio de 2023, de <https://www.e-consulta.com/nota/2017-02-04/entretenimiento/mira-los-productos-que-produce-bimbo-pero-no-se-venden-en-mexico>
- Statista Research Department. (2023). *Grupo Bimbo: ventas netas generadas 2015-2021*. Statista Research Department. Recuperado el 9 de junio de 2023, de <https://es.statista.com/estadisticas/1237532/ventas-netas-mundiales-grupo-bimbo/#:~:text=En%202021%2C%20Grupo%20Bimbo%2C%20la,en%20relaci%C3%B3n%20con%20el%202020>.
- Suárez, E. (2019). *Nos adaptamos a nuevo etiquetado: Bimbo*. *El Economista*. Recuperado el 2 de junio de 2023, de <https://www.economista.com.mx/empresas/Nos-adaptaremos-a-nuevo-etiquetado-Bimbo-20191028-0039.html>
- Suárez, K. (2022). *Bimbo sube sus precios: esto costarán sus productos a partir de esta semana*. *El País*. Recuperado el 2 de junio de 2023, de <https://elpais.com/mexico/2022-07-18/bimbo-sube-sus-precios-esto-costaran-sus-productos-a-partir-de-esta-semana.html>
- Theodosiou, M., & Leonidou, L. C. (2003). Standardization versus adaptation of international marketing strategy: an integrative assessment of the empirical research. *International Business Review*, 12 (1), 141-171. Recuperado el 14 de mayo de 2023, de [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(02\)00094-X](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(02)00094-X)
- Villarreal Larrinaga, O. (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea. *Cuadernos de gestión*, 5 (2), 55-73. Recuperado el 25 de febrero de 2023 de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274320875003>

Wordpress. (2017). *Bimbo Análisis*. Wordpress. Recuperado el 9 de junio de 2023, de <https://bimboanalisis.wordpress.com/2017/03/09/composicion-estructura-del-ejercicio-economico/>

Yap, S. P. W., & Yazdanifard, R. (2014). Comparison on the Impact of Standardization and Adaptation on International Marketing. *Journal of Research in Marketing*, 3 (1), 250-259. Recuperado el 12 de abril de 2023, de <https://doi.org/10.17722/jorm.v3i1.83>

Zou, S., & Cavusgil, S. T. (2002). The GMS: a broad conceptualization of global marketing strategy and its effect on firm performance. *Journal of Marketing*, 66 (4), 40-56. Recuperado el 12 de abril de 2023, de <https://doi.org/10.1509/jmkg.66.4.40.18519>

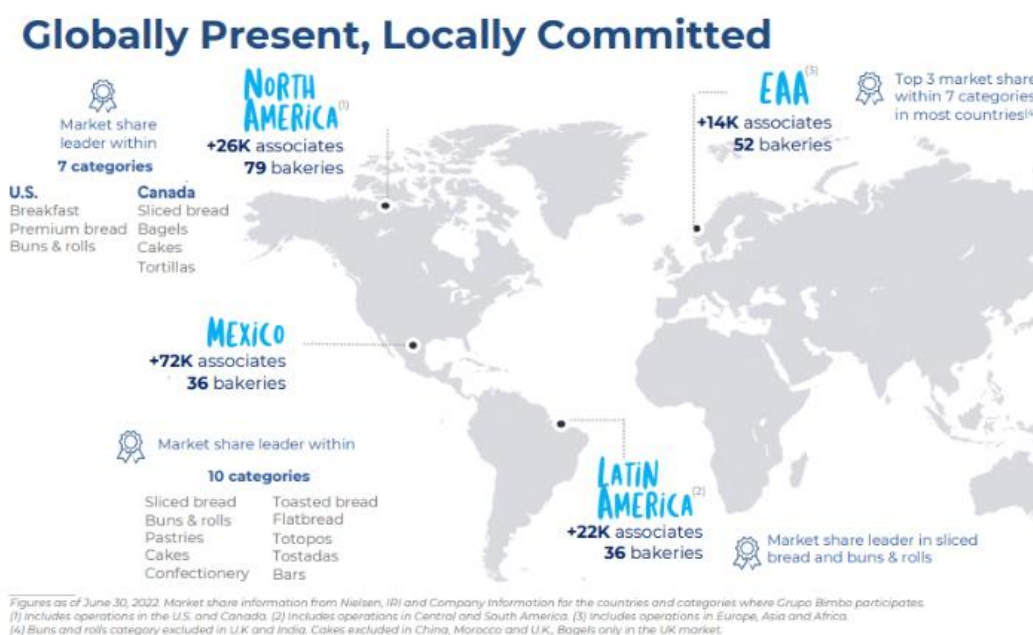
## Anexos

### Anexo 1. Composición de la flota de los canales de distribución en América del Grupo Bimbo.

Entrega	Transportación	Remolque	Otros	Terceros	Total
38,942	1,329	6,374	5,329	18,808	70,782

Fuente: Grupo Bimbo. (2021). *Reporte Anual 2021* [PDF]. Recuperado el 9 de junio de 2023, de [https://grupobimbo-com-assets.s3.amazonaws.com/s3fs-public/reportes-2022/Reporte%20Anual%202021\\_0.pdf?VersionId=LcfImiKf8ESqEu\\_n5xH.2fnO\\_9sPwBal](https://grupobimbo-com-assets.s3.amazonaws.com/s3fs-public/reportes-2022/Reporte%20Anual%202021_0.pdf?VersionId=LcfImiKf8ESqEu_n5xH.2fnO_9sPwBal)

### Anexo 2. Participación de mercado del Grupo Bimbo.



Fuente: Redacción Oportimes. (2022). *Grupo Bimbo: eficiencia en transporte y logística*. Oportimes. Recuperado el 9 de junio de 2023, de <https://www.oportimes.com/grupo-bimbo-eficiencia-en-transporte-y-logistica/>