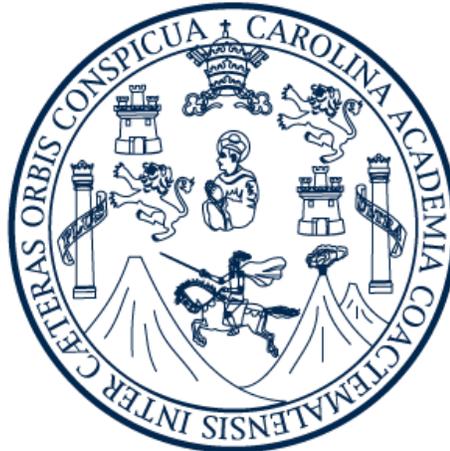


UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN MERCADEO



**EL MERCADEO INTERNO PARA LA FIDELIZACIÓN DE LOS COLABORADORES
DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS
EDUCATIVOS, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO
DE GUATEMALA.**



Luisa Fernanda Aroche Bor

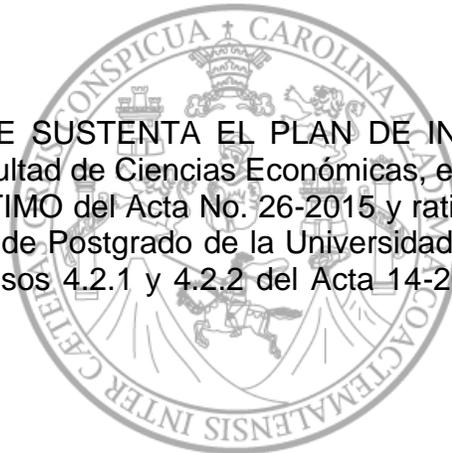
Guatemala, septiembre del 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN MERCADEO



**EL MERCADEO INTERNO PARA LA FIDELIZACIÓN DE LOS COLABORADORES
DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS
EDUCATIVOS, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO
DE GUATEMALA.**

BASE NORMATIVA QUE SUSTENTA EL PLAN DE INVESTIGACIÓN Aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SEPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.



ASESOR: Fernando Jerez PhD.

AUTOR: Luisa Fernanda Aroche Bor

Guatemala, septiembre del 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano: _____ Lic. Luis Antonio Suárez Roldán _____

Secretario: _____ Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales _____

Vocal I: _____ Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez _____

Vocal II: _____ Doctor. Byron Giovanni Mejía Victorio _____

Vocal III: _____ Vacante _____

Vocal IV: _____ Br. CC.LL.Silvia María Oviedo Zacarías _____

Vocal V: _____ P.C Omar Oswaldo García Matzuy _____

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO
PROFESIONAL DE GRADUACIÓN

Presidente: _____

Secretario: _____

Vocal: _____



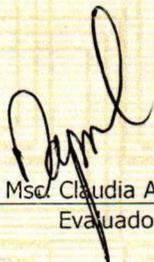
ACTA No. Ref.EEP.OF.MK-B-008-JPFS-2020

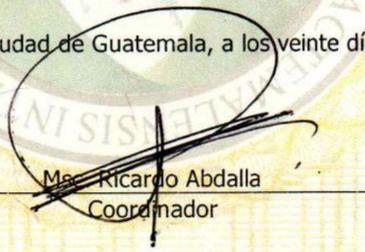
De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el 27 de Septiembre de 2020, a las 10:00 - 13:00 horas para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN la Licenciada Luisa Fernanda Aroche Bor , carné No. 201111575 estudiante de la Maestría en Mercadeo de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Mercadeo, en la categoría de artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018-----

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado "El Mercadeo interno para la fidelización de los colaboradores de una Empresa dedicada a la venta de productos y servicios educativos, ubicada en el departamento de Guatemala, municipio de Guatemala" dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue APROBADO con una nota promedio de 75 puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones:

Que el sustentante incorpore las observaciones indicadas en su informe.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los veinte días del mes de septiembre del año dos mil veinte.


Msc. Claudia Aquino
Evaluador


Msc. Ricardo Abdalla
Coordinador


Msc. Flory Valdez
Evaluador


Luisa Fernanda Aroche Bor
Sustentante

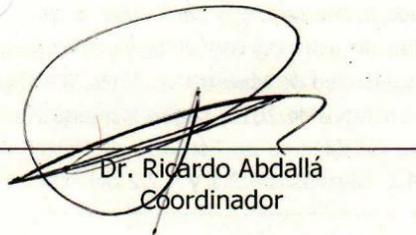
ESTADUANDO, S.A. - 2023-09-05 - FAX: 2418-8524

ADENDUM

El infrascrito Coordinador del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante **Luisa Fernanda Aroche Bor** incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 03 de octubre de 2020.

(f)



Dr. Ricardo Abdallá
Coordinador

AGRADECIMIENTOS

- A Dios: Por ser mi guía, por darme fuerza, sabiduría para emprender este camino.
- A mi padre: Gracias por ser mi inspiración, ejemplo de perseverancia y lucha, por cada una de sus enseñanzas y por estar conmigo en cada etapa de mi vida.
- A mi madre: Gracias ser mi motor, por tus enseñanzas, por confiar en mí y por acompañarme durante este largo camino, este logro es para ti.
- A mis hijos: Gracias por ser mi motor, mi fuente de inspiración para superarme y luchar día con día para brindarles un mejor futuro y para que se sientan orgullosa de su madre. Este esfuerzo es para Uds.
- A mi familia: Por estar en todo momento apoyándome, y por creer en que este esfuerzo valdría la pena. Los quiero.
- A mis amigos: Por ayudarme, animarme y darme palabras de aliento en todo momento.

INDICE

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
1. ANTECEDENTES.....	1
1.1 Antecedentes de la industria	1
1.2 Antecedentes de la empresa.....	2
1.3 Antecedentes de estudios previos realizados.....	3
2. MARCO TEÓRICO	8
2.1 Mercadeo	8
2.2 Triángulo de mercadeo de servicios.....	10
2.3 Mercadeo interno.....	12
2.4 Modelos del mercadeo interno	15
2.4.1 Modelo de Leonard Berry	15
2.4.2 Modelo de mercadeo interno de Christian Grönroos	16
2.4.3 Modelo de mercadeo interno de Rafiq y Ahmed.....	17
2.5 Las 4 Cs del mercadeo interno.....	18
2.5.1 Compañía	18
2.5.2 Costos.....	18
2.5.3 Coordinadores	18
2.5.4 Comunicación interna	18
2.6 Mercadeo interno y la comunicación	19
2.6.1 Medios utilizados para la comunicación interna.....	20
2.7 Motivación como parte del mercadeo interno.....	21
2.8 Mercadeo interno y la fidelización	23
2.9 Prisma de identidad de marca.....	25
3. METODOLOGÍA	29
3.1 Definición del problema	29
3.2 Objetivo General.....	29
3.3 Objetivos Específicos	30
3.4 Diseño Utilizado	30
3.4.1 Al objetivo específico uno:	30

4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	32
CONCLUSIONES.....	42
RECOMENDACIONES	45
BIBLIOGRAFÍA.....	47
ANEXOS.....	49
1. ETAPA I	50
1.1 Objetivo	50
1.2 Descripción.....	50
2. ETAPA II	53
2.1 Estrategia 1	53
2.1.1 Justificación	53
2.1.2 Objetivo.....	53
2.1.3 Descripción de la estrategia.....	53
2.1.4 Plan de acción	55
2.2 Estrategia 2	56
2.2.1 Justificación	56
2.2.2 Objetivo.....	56
2.2.3 Descripción	56
2.2.4 Plan de acción	57
2.3 ESTRATEGIA 3.....	58
2.3.1 Justificación	58
2.3.2 Objetivo.....	58
2.3.3 Descripción	58
2.3.4 Plan de acción	59
2.4 Estrategia 4:	60
Informar de manera efectiva y oportuna a la comunidad empresarial.....	60
2.4.1 Justificación	60
2.4.2 Objetivo.....	60
2.4.3 Descripción	60
2.4.4 Indicador del logro	61
2.4.5 Plan de acción	62
3. ETAPA III	63

3.1	Justificación.....	63
3.2	Objetivo	63
3.3	Descripción.....	63
3.4	Indicador de logro.....	63
3.5	Plan de acción.....	64
4.	Encuesta administrada a clientes internos de la empresa objeto de estudio	65
	GLOSARIO.....	69

ÍNDICES DE CUADROS Y TABLAS

Cuadro no. 1	
Cuadro comparativo mercadeo vs. mercadeo interno	14
Tabla no. 1	
Evaluación del nivel de comunicación entre departamentos y jefes inmediatos.....	33
Tabla no. 2.....	
Opinión sobre enunciados referentes a la motivación	35
Tabla no. 3.....	
Evaluación de factores clave en la fidelización de los colaboradores	37

ÍNDICES DE GRÁFICAS

Gráfica no. 1	
¿Qué elementos considera que afectan la comunicación dentro de la empresa?.....	34
Gráfica no. 2	
¿Qué tipo de incentivos le proporciona la empresa actualmente?	36
Gráfica no. 3	
¿Qué elementos conoce de la filosofía empresarial?	39
Gráfica no. 4	
¿Qué elementos se pueden mejorar dentro de la organización?	41

ÍNDICES DE FIGURAS

Figura no. 1	
Modelo de mercadeo interno por Leonard Berry	15
Figura no. 2	
Modelo de mercadeo interno propuesto por Christian Grönroon.....	16
Figura no. 3	
Modelo de mercadeo interno propuesto por Rafiq y Ahmed.	17

INDICE DE IMÁGENES

Imagen no. 1.....	
Triángulo de Mercadeo de Servicios	11
Imagen no. 2.....	
Prisma de Identidad de Marca.....	26

RESUMEN

El mercadeo interno ha cobrado auge hoy en día, derivado de la importancia de establecer vínculos estrechos entre la organización y los clientes internos para alcanzar un beneficio mutuo por medio de la motivación, satisfacción y alineación de cada uno de ellos hacia los objetivos organizacionales. Es por medio de este que se busca tener clientes motivados y satisfechos para que sus buenas acciones se reflejen en la mejora de la calidad del servicio brindado al cliente externo.

Derivado de ello, el presente trabajo se titula “El mercadeo interno para la fidelización de los colaboradores de una empresa dedica a la venta de productos y servicios educativos, ubicada en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala”, en donde la metodología utilizada fue la cuantitativa por medio de una encuesta digital la cual fue administrada a las unidades objeto de estudio; el universo fue constituido por 50 colaboradores en donde no se definió una muestra ya que se abordó al cien por ciento de los clientes internos; la encuesta se diseñó con diez preguntas tratando temas como la comunicación, motivación, satisfacción y fidelización.

El objetivo de la investigación fue proporcionar a la empresa objeto de estudio una propuesta de plan de mercadeo interno la cual coadyuve a la fidelización de los colaboradores; para alcanzar dicho objetivo se realizó un análisis de la situación actual respecto al nivel de fidelización de los colaboradores en la unidad objeto de estudio, para luego diseñar una propuesta de fidelización considerando los elementos identificados en la encuesta

Dentro de los hallazgos encontrados se destaca la falta de conocimiento de la filosofía de la marca, deficiencia en los procesos de comunicación interna, adicional a ello no cuentan con un plan de mercadeo interno enfocado en fidelizar al colaborador que permita establecer relaciones redituables con lo que se pretende mejorar la productividad en la organización.

Derivado de ello, se concluye que es sumamente importante alinear a los clientes internos con los objetivos de la organización ya que al estar estos identificados con la empresa, motivados y satisfechos con los procesos y actividades que se realizan de forma interna se comprometerán e involucrarán de forma positiva garantizando un rendimiento óptimo y generando valor al servicio entregado al cliente externo.

INTRODUCCIÓN

El comportamiento humano incide de forma directa en el desempeño y cumplimiento de las metas organizacionales, para ello es fundamental contar con colaboradores satisfechos y leales a una marca, lo que permitirá que los esfuerzos tanto personales como profesionales se vean reflejados en el cumplimiento de las metas de la organización.

El presente trabajo consta de cuatro capítulos; el primero referente a los antecedentes del estudio, el cual se encuentra dividido en tres, partiendo de forma general de los antecedentes de la industria editorial desde el surgimiento de la misma y como esta ha venido evolucionado, viéndose hoy en día en la necesidad de innovar para cubrir las necesidades de los nuevos mercados y atender las exigencias que cada uno de estos presenta; seguidamente se abordan los antecedentes de la empresa objeto de estudio y por último estudios previos realizados en donde se citan diferentes puntos de vista de autores referente al mercadeo interno, los cuales aportan y sustentan las bases del estudio en curso.

En el segundo capítulo se presentan temas referentes al título del trabajo de graduación, dentro de ellos el mercadeo, seguidamente del triángulo de mercadeo, ya que es de este de donde se origina el tema del presente estudio, continuando con el mercadeo interno y las 4 Cs, algunos modelos importantes y los elementos que forman parte fundamental del mismo, siendo estos la comunicación, motivación y fidelización, finalizando con el tema de identidad de marca.

El tercer capítulo está comprendido por la metodología, en donde se establecen los lineamientos a seguir para darle solución al problema planteado, considerando límites de tiempo y espacio, detalla el grupo objetivo e instrumento empleado en el estudio, adicional se define los objetivos tanto generales como específicos y la forma en que se empleó la misma.

El capítulo cuatro, está conformado por análisis y discusión de los resultados obtenidos al momento de administrar el instrumento, para finalmente proceder con las conclusiones y recomendaciones diseñadas del estudio realizado.

1. ANTECEDENTES

En la presente sección, se abordan hallazgos e información relevante con relación a los antecedentes de la industria, empresa y estudios previos desarrollados, los cuales contribuirán como punto de partida al análisis y diagnóstico del estudio en curso.

1.1 Antecedentes de la industria

El origen de la industria editorial está estrechamente relacionado con el desarrollo y nacimiento de la imprenta, el cual surgió en el año de 1,440 suceso que se le atribuye al alemán Johannes Gutenberg, quien logró mejorar el rendimiento de las máquinas perfeccionando las técnicas para la impresión de libros a gran escala. Para dicho proceso se vio en la necesidad de utilizar elementos como el papel, tinta, colorantes y una prensa lo que permitiría la impresión en el papel, perfeccionando la calidad de impresión, tiempos, dando lugar a una gran cantidad de ejemplares impresos.

Tras varias implementaciones y mejoras en las impresiones, dentro de ellas el paso de la imprenta manual a mecánica, permitiendo mejorar la eficacia en los procesos de producción; nuevas alianzas entre la imprenta y universidades surgieron con el propósito de aprender, discutir ideas, pensamientos y crear nuevos conocimientos, involucrando a autores, editores, ilustradores, traductores, personal a cargo de las impresiones, distribuidores, entre otros.

Con ayuda de avances tecnológicos se logró la utilización de maquinarias más sofisticadas y procesos automatizados abriendo paso a la difusión de textos impresos. “Algunos autores afirman que este entorno tecnológico afecta en gran escala la cadena editorial ya que se contraponen la forma tradicional de la edición e impresión de libros a la evolución de la publicación por medio de sistemas digitales de edición e impresión (Pérez); con ello la industria editorial se vería seriamente afectada con la llegada del internet, la piratería y el fácil acceso a material digital que se encuentra a disposición del público, viéndose en la necesidad de adaptarse a las diferentes necesidades de los usuarios y del mercado para no convertirse en una tecnología obsoleta. (Polledo, 2013)

Factores como el analfabetismo, poco hábito de lectura y otros, han reducido el tamaño del mercado actual, sin embargo, existe un mercado potencial en los libros escolares y obras literarias el cual ha ido creciendo en los últimos años.

En la actualidad, Guatemala importa una gran cantidad de libros debido a que el sector del país no cubre la demanda del mercado, siendo España uno de los principales proveedores de libros de texto. Es importante considerar que los productos provenientes de este país han mejorado en gran medida, implementando tecnología y considerando elementos importantes como lo es la calidad e innovación. (Editors Valencians, 2009)

1.2 Antecedentes de la empresa

Dentro de la industria, la organización objeto de estudio forma parte de un conjunto de editoriales fundadas en el año de 1,960 con la finalidad de innovar y mejorar productos escolares. En sus inicios la editorial se dedicaba a los sectores de educación y enseñanza, sin embargo, en los años setenta se vio en la necesidad de ampliar su catálogo y dirigir sus productos a nuevos segmentos de mercado, introduciendo “obras de creación literaria para todas las edades (niños, jóvenes y adultos), además de los textos de divulgación, de referencia o de pensamiento” (Santillana, s.f.).

Sus actividades se centran en España y países latinoamericanos, en donde es considerada líder en el sector de libros de enseñanza, así también con presencia en países como Portugal, Estados Unidos, Reino Unido y Brasil.

En la década de los noventa se hace una apuesta a la enseñanza del idioma inglés, en la que mantienen su alianza hasta la fecha.

Hoy en día, la editorial apuesta al desarrollo de tecnología innovadora y en la formación de docentes para que cuenten con los recursos necesarios y tengan la posibilidad de aplicar las tendencias educativas del siglo XXI según las características de cada institución permitiéndole distinguirse en el mercado internacional y nacional.

Actualmente, la organización parte de la filosofía empresarial definida dirigiendo sus esfuerzos al alcance de los objetivos, comprometiéndose con el futuro de la educación, siendo está un pilar fundamental en el avance de la sociedad, en la que los estudiantes son el centro del proceso de enseñanza aprendizaje, el docente un agente de cambio y la educación una labor en la que se ve involucrada la familia y la escuela para obtener mejoras evidentes a través de la innovación.

1.3 Antecedentes de estudios previos realizados

Derivado de la necesidad de estudiar y analizar investigaciones relacionadas con el mercadeo interno en empresas cuyo objetivo, en primera instancia, es satisfacer las necesidades de sus colaboradores para lograr que ellos realicen un desempeño óptimo en sus roles asignados, se recolecta la presente información y se aprecia que son escasos y poco integrales los estudios existentes respecto al tema en curso, para ello se citan algunos de los trabajos encontrados en donde hacen mención, desde diferentes perspectivas, la función que el mercadeo interno desempeña dentro de la organización.

Para ello, Punina (2015) en su trabajo de graduación para hacerse acreedor al título de Ingeniero en Mercadeo y Gestión de Negocios en la Universidad Técnica de Ambato, tomando por título de investigación “El endomarketing y su incidencia en la satisfacción del cliente de la Empresa Telsa Industrial de la ciudad de Ambato”, hace referencia a la falta de conocimiento por parte de los colaboradores internos en relación al endomarketing, lo que impide que se realice una gestión administrativa de forma eficaz, factor que es percibido por los clientes externos haciendo notar la deficiencia existente en la entrega del servicio, arriesgando la rentabilidad de la organización, así como los ingresos financieros.

Para dicha investigación se utilizó la metodología cualitativa para dar a conocer y describir las características del fenómeno a investigar, así como la investigación cuantitativa para la obtención, medición y análisis de datos a través de la administración de una encuesta tomando como muestra 86 personas, incluidos el gerente de la organización, colaboradores y clientes externos cuyos resultados fueron de utilidad para el desarrollo

del estudio, concluyendo en la importancia de motivar al personal interno, ya que al encontrarse satisfechos e identificados con la organización la entrega de servicio a los clientes será reflejada en la calidad del servicio prestado.

Matías, N & Maguiña, A. (2015) por su parte, en su estudio realizado para obtener el título de Licenciado en Administración, por la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo en Perú, con su trabajo sobre "Marketing interno y compromiso organizacional de los colaboradores del banco de la nación agencia 2", enfatiza que los servicios deficientes se derivan de la falta de compromiso de los colaboradores con la organización lo que repercute de forma negativa en la entrega del servicio, razón por la que refiere que la finalidad del mercadeo interno es incrementar el compromiso de los colaboradores con la empresa tomando en cuenta que son diversos los factores que influyen en este, partiendo de la comunicación como elemento primordial.

La metodología de investigación utilizada en el estudio es cualitativa y cuantitativa, aplicando un cuestionario y guía de entrevista a la muestra que fue constituida por 12 colaboradores, concluyendo que el compromiso que se tenga con la institución influye de manera directa en el desempeño de los trabajadores.

Vilela (2014) en su informe de pregrado para obtener el título de Licenciado en Mercadeo y Dirección de Empresas por la Universidad César Vallejo en Perú, con el tema "Influencia del Mercadeo Interno en la Motivación de los Colaboradores de la Empresa Böhler, cerca de Lima- Año 2014" define, que la aplicación de estrategias utilizadas para retener a los colaboradores dentro de la organización en estudio no son adecuadas ya que los índices de rotación continúan creciendo; sin embargo al realizar el análisis de datos correspondientes se determinó que las remuneraciones salariales son el mejor incentivo percibido por parte de los clientes internos.

Respecto a la metodología utilizada en la investigación fue la cuantitativa para la recolección de datos, tomando una muestra de 15 colaboradores a los que se les administró una encuesta para obtener información relevante respecto al caso estudiado;

concluyendo y enfatizando en la importancia de implementar actividades internas que involucren la participación de los colaboradores de las diferentes áreas de la organización que se adapten a las necesidades y los requerimientos de los mismos con el fin de satisfacerlos, fidelizarlos y de esta forma lograr un desempeño óptimo en la ejecución de sus labores.

Toledo, R. (2010) obteniendo el título de maestro en Administración en la Universidad de Buenos Aires, con el tema “La importancia de la gestión del marketing interno como un proceso continuo y su repercusión en la organización y el mercado: un enfoque aplicado a empresas del Sector Servicios en Argentina” refiere a la importancia de conocer la estrecha relación existente entre el cliente externo, la empresa y el papel fundamental que ocupa el cliente interno dentro de una organización. Así también da a conocer que hoy en día el servicio al cliente es subestimado y la comunicación tanto interna como externa se está perdiendo, lo que impide que una organización se encuentre alineada con los objetivos que desean alcanzar y las estrategias a ejecutar.

Para dicho estudio, la metodología a utilizar fue la revisión de fuentes secundarias aplicando la metodología cualitativa y cuantitativa a través de la aplicación de encuestas estructuradas con preguntas abiertas a 35 personas, así como 29 entrevistas vía telefónica a clientes externos para obtener más información del tema. Según los resultados obtenidos se realizaron recomendaciones respecto a la implementación de un mercadeo interno para mejorar la comunicación interna y alinear a las diferentes áreas con los objetivos de la organización ya que la deficiencia en la entrega del servicio al cliente externo es responsabilidad de toda la organización.

Rosales, M. (2015) en su trabajo de graduación para hacerse acreedor al título de Licenciada en Mercadotecnia por la Universidad Rafael Landívar, con el tema de investigación “Endomarketing para mejorar el servicio al cliente en los colegios privados del municipio de Santo Tomás la Unión, Suchitepéquez” define la importancia de mantener al personal interno de una empresa motivado, involucrarlo en procesos de gestión administrativa, darles oportunidad que aporten ideas para realizar mejoras dentro

de la empresa con la finalidad de ser más eficientes dentro del campo en el que se desarrolla en la organización.

Para dicha investigación se elaboró un cuestionario dirigido a directivos de instituciones privadas, en el que se confirmó que los colaboradores no están identificados con colegios por la falta de motivación, para lo que se indica que mientras más motivados se encuentren los clientes internos mejor será su desempeño en la entrega de servicios; cabe mencionar que es el único estudio de tesis encontrado en Guatemala que hace referencia a la importancia del mercadeo interno de forma directa en el desarrollo de procesos de satisfacción y entrega de servicios.

Quiroz, L. (2016) en su tesis de postgrado para obtener el título de Maestra en Administración de negocios MBA por la universidad César Vallejo de Lima, con el tema "Marketing interno y compromiso organizacional en el personal administrativo de la universidad privada", señala que para mantener a los clientes internos satisfechos y motivados es importante contar con un plan de mercadeo interno con la finalidad de mejorar los procesos dentro de una organización y de esta forma incrementar la eficiencia de los trabajadores.

Para el estudio en mención, se tuvo como objetivo general el determinar la relación entre el marketing interno y el compromiso organizacional en el personal de la universidad César Vallejo. Se recabó información a través de la elaboración de un cuestionario el cual fue administrado a través de una entrevista a una muestra de 183 trabajadores de la universidad, concluyendo que a través de la implementación del mercadeo interno se generará lealtad y compromiso con el colaborador identificándolo con los objetivos organizacionales.

Calle, D. (2017) para obtener el título de Doctor en ciencias administrativas, con su tesis de postgrado titulada "Marketing interno y la reputación corporativa de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento uno que operan en la provincia del Cañar-Ecuador", comprueba que existe una estrecha relación entre la comunicación interna y la motivación

de los colaboradores, enfatizando en que la comunicación ascendente es la que influye de forma directa en la motivación de los mismos lo que ayuda a mejorar el desempeño y la calidad de servicio brindado a los clientes externos.

Para la obtención de información se aplicó una encuesta a todos los colaboradores de dicha empresa y analizando los resultados obtenidos se concluyó que la comunicación interna juega un papel importante en la motivación de los empleados y el ambiente laboral es determinante para la percepción de un buen servicio.

Espejo, T. (2017). Para hacerse acreedor al título de Maestro en Administración con mención en Dirección y Gestión Empresarial por la Universidad nacional de San Agustín, Arequipa-Perú, con el tema de tesis "Relación entre el marketing interno y compromiso organizacional del personal de la zona sur de caja Piura" refiere a la importancia de centrarse en las necesidades del personal interno de una organización, incrementar la motivación y participación para generar un vínculo entre colaboradores y empresa con la finalidad de alcanzar las metas propuestas.

Para ello se utilizaron encuestas con preguntas cerradas, las cuales fueron administradas a 175 colaboradores a manera de obtener más información y de esta forma concluir en la importancia de fidelizar a los colaboradores para alcanzar un compromiso organizacional con ellos y formar empleados leales a una organización.

Es importante resaltar que el término de mercadeo interno es relativamente nuevo, derivado de ello y de la búsqueda de información referente a la industria objeto de estudio, no se evidencian investigaciones que contemplen la industria editorial, por lo que se cita una investigación con el tema "Endomarketing para mejorar el servicio al cliente en los colegios privados del municipio de Santo Tomás la Unión, Suchitapéquez" haciendo la aclaración que no está directamente relacionado con la industria del presente trabajo.

2. MARCO TEÓRICO

Derivado de la necesidad de sustentar el presente trabajo, se abordan a continuación diferentes puntos de vista de autores con experiencia en la rama del mercadeo, siendo este el elemento de partida para el desarrollo de este, con la finalidad de brindar un sustento teórico.

2.1 Mercadeo

En la búsqueda de información referente al tema de estudio, desde la perspectiva de Kotler y Armstrong (2013) que definen el mercadeo como la “Filosofía en la cual el logro de las metas de mercadeo depende del conocimiento de las necesidades y deseos de los mercados meta, y de entregar los satisfactores deseados de mejor manera que los competidores” (p.10).

Derivado de ello, el mercadeo hoy en día es conocido como una ciencia que tiene como objetivo principal el desarrollar productos que satisfagan las necesidades de clientes reales y potenciales creando valor y nuevas experiencias a través de la efectividad en los procesos que conlleva, con la finalidad de retener y atraer clientes nuevos, fidelizarlos y lograr que se identifiquen con la marca del producto o servicio para generar una relación redituable a través de la creación de una propuesta de valor.

Lo anterior expuesto, conlleva a analizar la perspectiva de Theodore Levitt, pionero del mercadeo, al que refiere como una integración de conceptos definiéndolos como una miopía, derivado de la deficiencia administrativa de una organización en centrar su modelo de negocios en la creación de productos para ponerlos a disposición de los consumidores finales sin que ellos perciban un beneficio en la adquisición de estos; en sus inicios, el producto fue considerado un factor fundamental para el mercadeo, debido a que todo giraba en torno a él; el hecho de desarrollar, crear e innovar nuevos productos y sobre todo vender, eran considerados los objetivos principales del mercadeo.

Conforme el transcurso del tiempo las definiciones de mercadeo se fueron enriqueciendo, pasando a ser el foco de atención el consumidor, con la finalidad de satisfacer necesidades y deseos, disminuir brechas entre lo percibido y lo esperado de un producto o servicio en que el retener al cliente es parte esencial para el sostenimiento de una organización.

Tomando en consideración las definiciones anteriores descritas, se asume que hoy en día para el éxito del mercadeo, es esencial conocer y profundizar en los deseos y necesidades que manifiestan los clientes que componen el mercado meta, creando valor en un producto o servicio, resaltando las diferencias, atributos y todas aquellas ventajas que los distinguen de la competencia, factores que influyen en la toma de decisión de los consumidores en donde la diferenciación y el valor agregado son determinantes para establecer una relación duradera a largo plazo con el cliente.

Derivado de ello, los aportes brindados de ambos autores son de gran utilidad ya que coinciden en que el mercadeo surge de la necesidad de conocer los deseos y las necesidades de los consumidores brindando de esta forma un producto innovador diseñado para resolver un problema o necesidad y a su vez los satisfaga; para cumplir dichos objetivos las organizaciones deben contar con un modelo negocio bien definido que permita crear una ventaja competitiva, y logre diferenciarse de la competencia centrándose en atender a un segmento de mercado con necesidades que aún no han sido cubiertas.

Cabe mencionar que los productos y servicios están involucrados de manera directa ya que uno influye en el otro para la creación de valor; a diferencia de los productos, los servicios tienen una duración limitada, las acciones ejecutadas ocurren de forma simultánea, se venden, producen y consumen en un mismo tiempo y espacio, lo que hace que sean inseparables, es por ello que su entrega hace que los servicios sean heterogéneos y varíen, no se repiten de forma exacta y dependiendo de la perspectiva del cliente así es evaluado.

Es de señalar, que el mercadeo funciona de forma integral, involucra a los productos siendo este el elemento sobre el cual gira todas las propuestas que se puedan desarrollar, el precio y saber fijarlo es una tarea difícil de realizar, considerando que este influye de forma directa en la adquisición de un producto o servicio y a su vez del éxito que este pueda tener en una campaña de promoción, para ello es fundamental el que se comunique de forma clara todos los atributos a través de los diferentes canales que existen hoy en día, considerando aquellos que transmitan un mejor valor y puedan motivar al cliente a realizar una compra, tomando en cuenta que los lugares accesibles y cercanos para adquirir un producto juegan un papel importante en este proceso.

2.2 Triángulo de mercadeo de servicios

Es elemental mencionar que detrás de todos los procesos, siendo estos definidos como “los procedimientos, los mecanismos y el flujo de actividades reales por los que el servicio es entregado” (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2010, p.26) se encuentra el talento humano que labora dentro una organización, considerando que la motivación influye de forma directa para que los colaboradores realicen un trabajo de calidad.

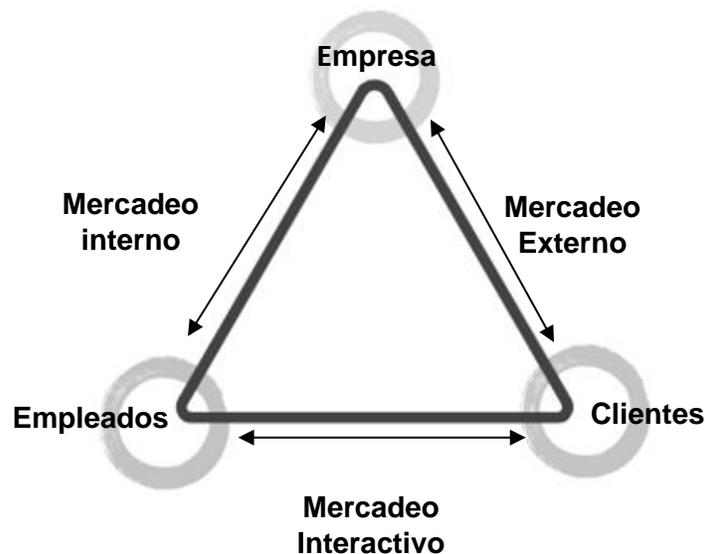
Como consecuencia de los servicios, procedimientos y talento humano se establece una relación de estos elementos en el llamado triángulo de servicios, en el que se “refuerza visualmente la importancia de las personas en la capacidad de las empresas para mantener sus promesas y tener éxito al construir relaciones con los clientes” (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2010, p.353).

Es importante conocer que el triángulo de mercadeo de servicios “consta de tres elementos que se relacionan estrechamente con tres piezas claves en la función comercial” (Pesaned, 2011), estos tres en conjunto desarrollan una relación entre colaboradores internos y externos que influyen en la entrega de un servicio en donde cada elemento constituye parte fundamental en la interacción y comunicación de los procesos que conllevan el desarrollo o la creación de un bien o servicio.

Para ello el primer actor del triángulo de servicios es la compañía, se encuentra ubicada en la parte superior de triángulo, esta puede ser vista de forma general como toda una organización o bien como un departamento involucrado en el proceso, seguido por los empleados, quienes tomarán el papel de los colaboradores de la organización y son quienes se encargan de entregar los servicios; por último, el termino clientes, se refiere a los clientes externos que desconocen los procesos que se manejan dentro de la compañía pero que los puede percibir al momento de entrega.

Entre cada elemento que compone el mercadeo de servicios debe existir una interacción entre los actores involucrados, generando así el mercadeo interno, externo e interactivo.

Imagen no. 1
Triángulo de Mercadeo de Servicios



Fuente: (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2010)

Para efectos del presente se abordará el mercadeo interno estando este conformado por un conjunto de elementos que influye de manera directa en la forma en que se identifican los colaboradores con la marca de una organización.

2.3 Mercadeo interno

Como base elemental, el mercadeo interno está conformado por “todas aquellas acciones que nos llevarán a conseguir empleados satisfechos, orgullosos de colaborar con su empresa“(Guillén, 2003, p.251).

Como bien se conoce, el mercadeo en general busca satisfacer los deseos y necesidades de los clientes externos, mientras que el mercadeo interno gira en torno a satisfacer las necesidades del cliente interno que conforma una organización.

Es importante conocer y tomar en consideración que, al tener colaboradores satisfechos dentro de una empresa, incrementa el nivel de compromiso y lealtad obteniendo como resultado clientes internos felices en el que su rendimiento supera las expectativas trazadas, se desarrollan mejor dentro de un área de trabajo, se adaptan con facilidad al cambio, son más efectivos y eficientes, lo que conlleva a tener buenos resultados generales a nivel organizacional.

Otra perspectiva del mercadeo interno definida como:

el conjunto de técnicas que permiten “vender” la idea de empresa, con sus objetivos, estructuras, estrategias y demás componentes, a un “mercado” constituido por unos “clientes internos”, los trabajadores, que desarrollan su actividad en ella, con el fin de orientar los esfuerzos al logro de la visión e incrementar su motivación y, en consecuencia directa, su productividad. (Barranco, 2007).

Dos elementos importantes en los que coinciden las definiciones expuestas con anterioridad y cabe resaltar que un factor clave para el desempeño de un rol dentro de

una organización, es fidelizar a los colaboradores a través de la motivación para que estos en conjunto se conduzcan al alcance de los objetivos.

Así también, aportando a las definiciones anteriores, Llonto (sf), incluye otra perspectiva en la que precisa que:

El mercadeo interno promociona la marca y la imagen de la compañía entre sus empleados, para que los trabajadores se identifiquen mejor con los productos o servicios que ofrece la empresa, con su filosofía y valores de marca, todo ello con la finalidad de que mejore la motivación de los empleados y su fidelidad a la compañía.
(p.4)

Para lograr fidelizar a los clientes internos, estos deben conocer a profundidad todos los elementos que conforman la organización, las marcas que se promueven, los fines que se buscan y sobre todo que estos tengan un buen concepto referente a la empresa.

Con las tres aportaciones anteriores sobre el mercadeo interno, se infiere que este está constituido por todas aquellas actividades que se realizan dentro de una organización con la finalidad de satisfacer a los clientes internos de una organización, razón por la que es de suma importancia que los colaboradores compartan los objetivos que se desean alcanzar, se encuentren identificados y alineados estratégicamente con la organización para la que laboran, lo que conllevará al éxito.

Por consiguiente, el mercadeo interno persigue enfocarse en todos aquellos elementos que conforman una organización en la que el papel del cliente interno juega un rol fundamental dentro de la misma, conjuntamente con la integración de elementos de dirección y comunicación con el objetivo de aumentar la satisfacción de los colaboradores lo que conllevará a la fidelización.

Como consecuencia de la aseveración anteriormente descrita, el enfoque del mercadeo interno es mantener al colaborador motivado y de esta forma lograr que desempeñe su

trabajo dando un máximo rendimiento, comprometiéndolo con la empresa e identificándolo con su marca, buscando a través de estas fidelizarlo.

Por otro lado, el mercadeo interno se caracteriza por aplicar todos los procesos que conllevan en el desarrollo de un producto o servicio para satisfacer al consumidor final, invirtiéndolos y aplicándolos dentro de la organización en la que el foco central de esta teoría pasa a ser el cliente interno, el entorno organizacional o la empresa como tal es el producto, las técnicas de venta es la comunicación y participación de los colaboradores, la fuerza de ventas los directivos, coordinadores y empleados quienes conforman la estructura organizacional en una empresa, quienes en conjunto buscan incrementar la productividad a través de la motivación de sus clientes internos.

A continuación, se presenta un cuadro comparativo entre el mercadeo y mercadeo interno:

Cuadro no. 1

Cuadro comparativo mercadeo vs. mercadeo interno

Mercadeo general	Mercadeo interno
<ul style="list-style-type: none"> • Cliente • Producto • Técnicas de venta • Fuerza de venta • Objetivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Empleado • Organización o empresa • Comunicación interna/participación • Equipo directivo • Motivación/Productividad

Fuente: (Barranco F.J., 2000, p.58)

2.4 Modelos del mercadeo interno

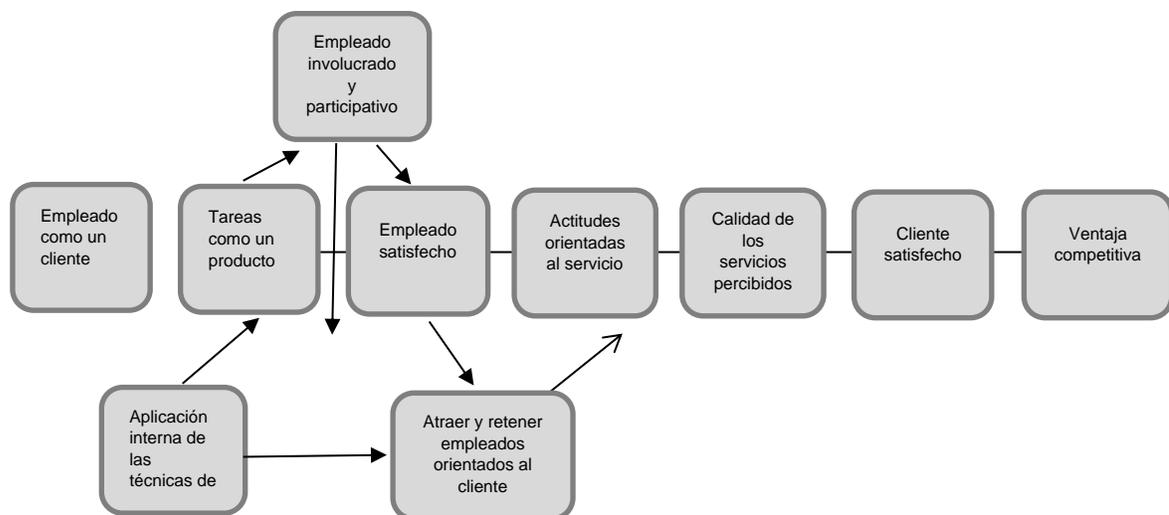
Se presenta a continuación algunos modelos desarrollados en la década de los noventa, respecto al mercadeo interno, citando a varios autores entre ellos Leonard Berry y Grönroos, considerados los pioneros del mercadeo interno.

2.4.1 Modelo de Leonard Berry

Dentro de los principales fundamentos que aborda Leonard Berry respecto al mercadeo interno se encuentra el reconocer al colaborador como cliente interno de una organización, en donde es importante desarrollar estrategias que vayan encaminadas a satisfacer sus necesidades; para ello es fundamental que se les involucre en los procesos organizacionales y se promueva la participación dentro las diversas actividades que se realizan en la misma. Un reto en este modelo es que los clientes internos vean las tareas que deben realizar en sus puestos de trabajo como un producto con el que deben de identificarse.

Figura no. 1

Modelo de mercadeo interno por Leonard Berry



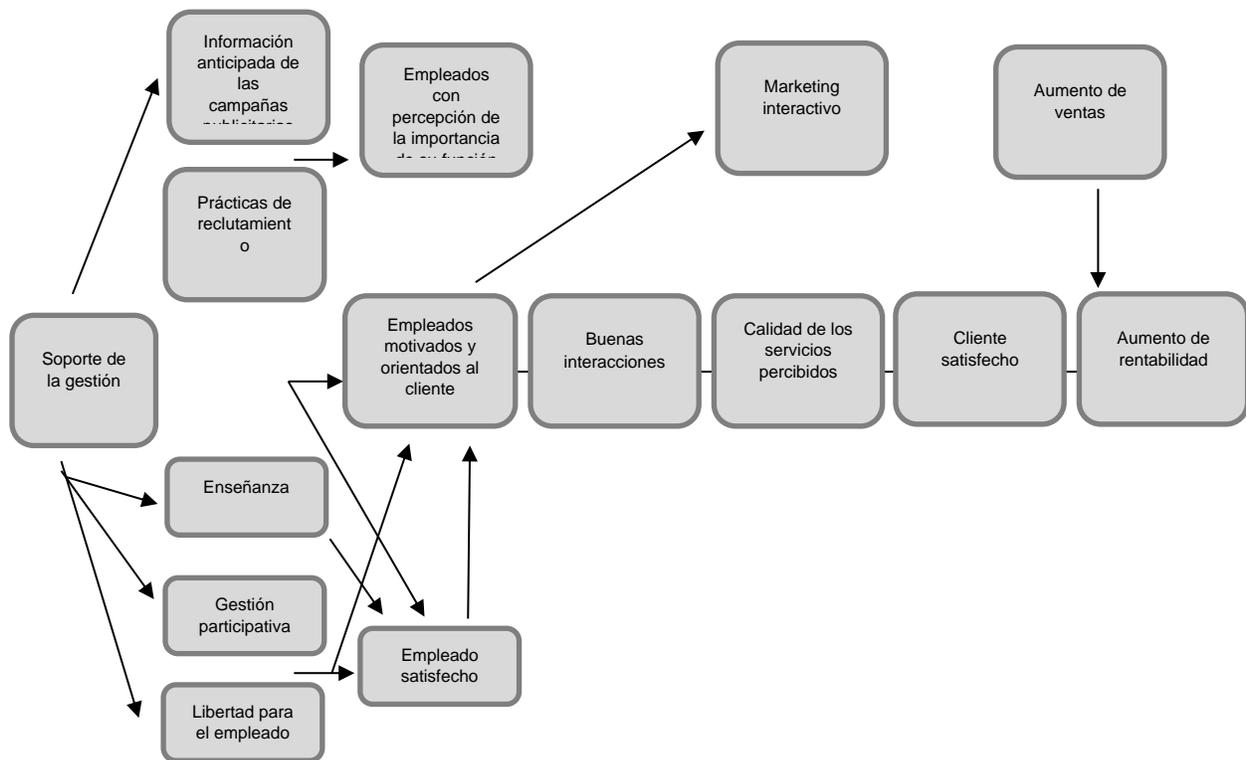
Fuente: Elaboración propia, tomada del modelo de Berry (Apud Ahmed y Rafia, 2002:15)

2.4.2 Modelo de mercadeo interno de Christian Grönroos

En este modelo el autor hace énfasis en la importancia de comunicar anticipadamente sobre información relevante o campañas que se llevan a cabo en la organización para tener a los colaboradores motivados y que estos estén orientados al servicio al cliente, buscando la ventaja competitiva y como consecuencia obtener mejores resultados.

Figura no. 2

Modelo de mercadeo interno propuesto por Christian Grönroon



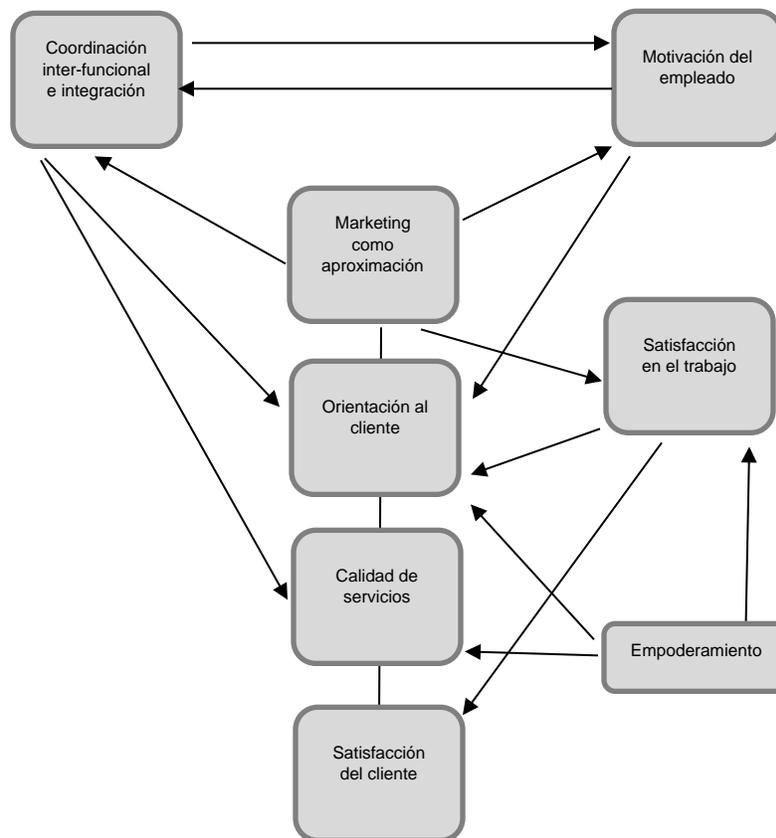
Fuente: Elaboración propia, (Apud Ahmed y Rafiq, 2002,16)

2.4.3 Modelo de mercadeo interno de Rafiq y Ahmed

Por último, se plantea el modelo de Rafiq y Ahmed el cual se encuentra basado en los modelos anteriormente expuestos, en donde la satisfacción de los clientes internos serán consecuencia del nivel de satisfacción de los clientes externos.

Un factor importante que se identifica en este modelo es el empoderamiento, en donde poder tomar decisiones de forma autónoma satisface al cliente e influencia en la calidad del servicio prestado generando motivación en los colaboradores.

Figura no. 3
Modelo de mercadeo interno propuesto por Rafiq y Ahmed.



Fuente: Elaboración propia, (Rafiq y Ahmed, 200,445).

2.5 Las 4 Cs del mercadeo interno

El mercadeo tradicional busca posicionar una marca en la mente de sus consumidores utilizando estrategias como el marketing mix, el cual está conformado por las 4Ps (producto, precio plaza y promoción), al igual que este, el mercadeo interno busca posicionar la marca de una organización en los colaboradores convirtiendo las 4Ps en 4 Cs (Compañía, costo, coordinadores y comunicación interna). (Valcárcel, 2016)

2.5.1 Compañía

Es definida como el entorno en donde labora el colaborador de una organización, es la experiencia que este experimenta desde que establece una relación con la empresa incluyendo espacios físicos, y todo lo que genera motivación y bienestar al cliente interno. (Valcárcel, 2016)

2.5.2 Costos

El costo pasa a ser toda aquella inversión que la empresa realiza para implementar estrategias dirigidas a los colaboradores, con el objetivo de motivarlos, empoderarlos y generar compromiso en sus puestos de trabajo para el alcance de los objetivos organizacionales. (Valcárcel, 2016)

2.5.3 Coordinadores

Los primeros en difundir la información dentro de una organización son los gerentes y directores de la empresa, seguidos por los mandos medios, conformados por los coordinadores quienes deben transmitir la cultura organizacional y reforzar los mensajes al resto de colaboradores. (Valcárcel, 2016)

2.5.4 Comunicación interna

Este elemento dentro del mercadeo es de gran importancia ya que permitirá dar a conocer entre los colaboradores información relevante para la consecución de los objetivos;

puede estar “conformado por diversas herramientas o actividades físicas, experimentales y digitales con la finalidad de transmitir los valores y objetivos de una empresa a sus colaboradores”. (Desconocido, 2019)

2.6 Mercadeo interno y la comunicación

Como bien se expone, el mercadeo interno está integrado por varios elementos que son parte esencial para la ejecución efectiva del mercadeo, siendo uno de estos la comunicación, permitiendo el intercambio de información. Según Torres (2012) “La clave de una comunicación eficaz consiste en que el proceso sea exitoso, es decir, que el mensaje sea transmitido y entendido con claridad por parte del receptor, sin malinterpretaciones ni omisiones de información.” Dicha definición es muy certera debido a que se requiere que la información llegue al receptor de forma clara para evitar cualquier tipo de inconveniente y conflicto que esta pueda generar.

Por otro lado, el aporte de Chiavenato (2006) respecto al tema define la comunicación como “el proceso de pasar información y comprensión de una persona a otra. Por lo tanto, toda comunicación influye por lo menos a dos personas: el que envía el mensaje y el que lo recibe”. Ambas perspectivas brindan un aporte esencial para el desarrollo de este tema ya que es fundamental que para que se dé la comunicación existan dos o más actores involucrados en el intercambio de ideas; dentro de una organización la comunicación es esencial para que esta se encuentre alineada y que todos los colaboradores manejen la misma información, es por ello que el aporte de torres es el idóneo ya que para que exista una buena comunicación la información debe de decodificarse de forma correcta interpretando o entendiendo el mensaje que se quiso transmitir.

Por lo consiguiente, para que una organización este alineada y se establezca una buena interacción entre el recurso humano que la conforma, debe de existir una comunicación horizontal y vertical, en la que la primera hace énfasis en “propiciar el intercambio de información entre departamentos, lograr la cohesión interna en la empresa y fomentar la agilización de los procesos” (Freijeiro, 2006, pág. 15), este tipo de comunicación interna

se establece dentro de un área de la organización o bien entre los departamentos que la conforman, los cuales se encuentran en un mismo nivel jerárquico.

Por otro lado, se encuentra la comunicación vertical dada por los niveles jerárquicos que comprende una organización, orientada a buscar de forma eficaz una comunicación fluida y cumplimiento de objetivos institucionales, por lo que Túñez y Costa-Sánchez (2015) indican que “La comunicación vertical discurre desde la cúpula directiva de la empresa a los trabajadores y viceversa. Existe, por tanto, una doble direccionalidad: descendente (...) y ascendente (...)”.

Derivado de las intervenciones de los autores mencionados, se deduce que ambos tipos de comunicación buscan conocer el clima laboral existente entre los diferentes niveles y departamentos de la organización lo que permite la toma de decisiones y solución de problemas dentro de una organización, así también se logran entablar relaciones entre los miembros de diferentes departamentos generando un mejor rendimiento en el trabajo y satisfacción en los colaboradores.

2.6.1 Medios utilizados para la comunicación interna

La comunicación interna es una forma eficiente para mejorar la relación entre empresa y colaboradores, para ello es importante que las organizaciones cuenten con estrategias de comunicación y medios para informar a los empleados lo cual es determinante para que los equipos de trabajo persigan los mismos objetivos.

La comunicación corporativa involucra directamente a los departamentos de recursos humanos y marketing, sin embargo, es un proceso en el cual se integran todos los departamentos de una organización.

Hace varios años atrás, los medios tradicionales utilizados eran los escritos, dentro de ellos las cartas, los memorandos, encuestas, buzón de sugerencias, entre otros; así también se utilizaban los canales orales como las reuniones de equipos, entre jefes y colaboradores son los principales; hoy en día con la evolución de la tecnología los medios

utilizados por las empresas han cambiado, abriendo puertas a una variedad de herramientas, dentro de las principales utilizadas por las organizaciones se encuentran:

- **Correo electrónico:** “La palabra email o e-mail, abreviatura de la expresión en inglés electronic mail, que en español puede traducirse como ‘correo electrónico’, (Significados, 2018). Este medio es un sistema que permite intercambiar información entre dos o más usuarios que estén conectados a una red utilizando diferentes computadores.
- **Eventos sociales:** espacios organizados para mejorar y afianzar la relación entre colaboradores y empleados, permitiendo intercambiar información.
- **Chats internos:** los chats internos son utilizados por las organizaciones debido a que la socialización de la información es inmediata. Dentro de las ventajas que ofrece esta herramienta es que ayuda a centralizar la información, mejora la eficiencia de la comunicación dentro de la empresa; por otro lado, minimiza el ruido al trasladarse la información lo cual significa que reduce el riesgo de que se generen mal entendidos. (Aggity , s.f.)
- **Videoconferencias:** es una herramienta muy utilizada ya que permite y facilita la comunicación entre equipos de trabajo a distancia mejorando las relaciones, optimizando tiempo, mejorando la productividad en los colaboradores y reduce costos de traslado. (ViewSonic, enero)

2.7 Motivación como parte del mercadeo interno

Habiendo desarrollado un elemento esencial dentro del mercadeo interno se complementa con la motivación como parte fundamental en el proceso, en el que el desempeño de las tareas de un colaborador ya que permite que este se sienta a gusto al ejercer las actividades que le corresponden sin que estas sean vistas como obligación,

lo que contribuye a generar un ambiente agradable para conseguir los objetivos que una empresa busca alcanzar.

La motivación está dada por dos tipos, la intrínseca relacionada con la reacción proveniente del interior de una persona sin que un estímulo externo la provoque, siendo esta una reacción voluntaria relacionada directamente con la autorrealización.

Dentro de los beneficios que se obtienen de este tipo de motivación es que ayuda a mejorar las relaciones dentro de la organización creando un buen ambiente de trabajo en la que estos se sentirán cómodos y con deseos de trabajar, así también permitirá que los colaboradores se interesen de forma espontánea en aspectos referentes a la empresa y tendrán disposición de aprender cosas nuevas sin necesidad que se les retribuya de alguna forma.

Los colaboradores se motivan con el simple hecho de darles palabras de aliento e indicándoles que están haciendo un buen trabajo, el saber reconocerlo es vital (Emprende Pyme, 2016). Por el contrario, la motivación extrínseca está enfocada a toda reacción que genere un estímulo externo como lo pueden ser recompensas o reconocimientos por algo realizado.

Este tipo de motivación se caracteriza por la recompensa que se va a obtener al ejecutar alguna tarea o trabajo asignado, incluso este puede llegar a verse como una carga. Es acá en donde los incentivos económicos estimulan el desempeño de los colaboradores, el desarrollar una buena estrategia de motivación extrínseca puede ayudar a mejorar ciertos procesos en la organización, entre estos se encuentran el incremento de salario siendo esta la forma tradicional utilizada en el ámbito laboral para motivar al personal, el trabajar por el alcance de objetivos viene a ser una buena estrategia ya que esto permitirá que el colaborador se esfuerce más por alcanzar lo deseado; el pago de horas extras en las que estás se pague por arriba de lo regular no les será indiferente a los mismos así también el recibir algún beneficio como recompensa al buen desempeño los empleados

se sentirán satisfechos con su trabajo y con deseos de mantener el buen rendimiento (Emprende Pyme, 2016).

Ambas definiciones son válidas para incentivar a los colaboradores, una retribución por el buen desempeño en sus labores, palabras de agradecimiento, mostrar interés por el personal generará satisfacción y deseos de seguir trabajando de forma eficiente.

2.8 Mercadeo interno y la fidelización

Integrando los elementos anteriormente descritos, lo que se busca con el mercadeo interno es fidelizar, según Schnarch (2010) es ir

más allá del servicio, la comunicación, la relación o un CRM; se trata de una actitud proactiva de una empresa por encontrar y desarrollar vínculos afectivos duraderos con sus clientes, para que sientan el producto o servicio como algo propio y quieran contribuir a su crecimiento y supervivencia. Solo mediante esta filosofía y estrategia se obtienen organizaciones competitivas, sostenibles y rentables (p.12).

Hoy en día en un mercado cambiante que se vuelve más competitivo es de suma importancia contar y retener a personal calificado ya que este es un elemento crucial dentro de una organización y aporta a incrementar la ventaja competitiva y rentabilidad de la misma, es por ello que el fin primordial de la fidelización es satisfacer al cliente a través de los diferentes procesos y esfuerzos que como bien lo indica Schnarch, es ir más allá del desempeño en la entrega de un bien o servicio, lo que se busca es crear una relación estable y duradera con una organización.

Así también EAE Business School (sf) define la fidelización como el proceso en el “que el cliente cree en tu marca, la valora, está satisfecho con ella y que te será leal. Por tanto, el objetivo de cualquier empresa debe ser la fidelización de clientes.”

Derivado de las aseveraciones realizadas por Schnarch y EAE Business School, son varios los elementos que involucran el proceso de fidelización, en primera instancia es

importante contar con personal que aporte valor, que tenga buena actitud, deseo de superación y compromiso para con la empresa, ya que es a ellos a quienes se les tiene que dar a conocer y convencer sobre el fin que tiene la organización para la que laboran, los productos o servicios que comercializan y ponerlos en contexto respecto a todos los factores estratégicos y alcance de metas que está desea lograr es por ello que la fidelización interna busca crear colaboradores que sientan pasión por el trabajo que realizan.

Para lograr fidelizar a los colaboradores, se debe tener en cuenta ciertos aspectos que influyen en el alcance de este elemento, para ello, el ser consciente y asignar al trabajador en el lugar adecuado a sus capacidades y conocimientos, el que cuente con un salario justo y que tenga todo el material que requiera para poder desempeñar su trabajo son factores que pueden determinar la lealtad en un empleado, el que sea tratado con respecto por los demás colaboradores de su mismo nivel o bien otro nivel jerárquico es fundamental para que este se sienta a gusto y sobre todo que exista oportunidad de crecimiento y reconocimiento a la labor que realizan.

Otro aspecto que influye grandemente en la fidelización es la flexibilidad laboral, los imprevistos ocurren en el momento menos pensado y es importante hacerle saber al colaborador que cuenta con respaldo de su jefe y sabe que dado caso tiene la necesidad de ausentarse puede hacerlo sin ningún reproche, en esta estrategia es donde se busca que el colaborador tenga un equilibrio entre su trabajo y su vida personal (mba & educación ejecutiva , 2018).

El termino de fidelización es muy amplio y da lugar a que se puedan seguir mencionando estrategias posibles a implementar; es por ello que se puede destacar que factores como el clima laboral y la comunicación al integrarse con los elementos descritos siendo la retención, motivación y fidelización hacen que el cliente se comprometa con la organización y que le guste pertenecer a ella.

2.9 Prisma de identidad de marca

Ahora bien, como último elemento que da soporte al óptimo desarrollo del mercadeo interno el cual se encuentra directamente relacionado con la fidelización de los colaboradores es la identidad de marca, lo que constituye “el conjunto de rasgos que definen los valores y misión de tu negocio. Los logos de tu compañía, diseños de productos y ética del negocio; todos forman parte de tu marca” (FreeLogoServices, 2017).

Lo que se busca con la identidad de marca es que todos los elementos que conforman la misma se posicionen en la mente de los colaboradores, que ellos la valoren y se sientan satisfechos siendo parte de ella.

Para ampliar este término, Villalobos (2018) considera que “una identidad de marca se construye a partir de los mensajes de la marca, los valores de la empresa, cómo esta comunica sus conceptos y las emociones que quieren evocar en sus clientes cuando interactúan con ella”,

Por lo consiguiente, ambos enfoques coinciden en que la identidad de marca define la personalidad de una empresa desde la perspectiva interna, la cual debe darse a conocerse a los clientes internos y externos a través de los productos o servicios que esta desarrolle y los valores que la diferencien del resto de competidores.

Para lograr definir y establecer una identidad de forma clara, el mercadeo se apoya de un prisma de identidad de marca en la que se resume toda esta información lo que facilitará el desarrollo de estrategias efectivas que faciliten el posicionamiento tanto a nivel interno como externo.

Martín (2017) haciendo referencia a Jean-NoëlKapferer uno de los mayores expositores del branding, en la que refiere que el prisma está constituido por dos dimensiones “la interiorización de la marca está relacionada con la identidad que se intenta proyectar; suele estar en sintonía con lo que los creativos piensan de ella y también entran en juego

las expectativas que tienen a la hora de lanzarla” en la que se da a conocer el reflejo que esta tendrá al ser conocida por el público al que va dirigida.

Por otro lado, en la exteriorización en donde “la imagen reflejada es la que define la propia marca y supone el verdadero punto de conexión con el cliente, que le atribuye ciertas propiedades personales una vez que ha percibido su esencia.” (Martín, 2017)

Ambas dimensiones están conformadas por una serie de elementos que en conjunto permiten descomponer la identidad de marca, tomando en cuenta factores internos y externos, comprendidos en cada dimensión tres elementos, estando la perspectiva interna constituida por el aspecto físico, las relaciones y el reflejo, mientras que la externa está conformada por la personalidad, cultura y autoimagen.

Imagen no. 2 Prisma de Identidad de Marca



Fuente: (Villacampa, 2018)

Asumiendo que al apoyarse del prisma de identidad de marca y venderle la idea a un cliente interno, de los productos y servicios que una organización ofrece, se orientará a

garantizar que está brindará un beneficio, una diferenciación y de esta forma reflejar en la propuesta de valor una ventaja competitiva que debe contener las características o atributos de estos y las ventajas que se obtendrán

Los elementos que conforman la identidad de marca deben de ser conocidos por los colaboradores ya que permiten que todas áreas que la componen se alineen y caminen en conjunto hacia una dirección, para alcanzar los objetivos de la organización, tomado en cuenta que el personal interno es pieza esencial para la socialización y promoción de un bien, lo que permite competir en un mercado cambiante en el que constantemente se debe de innovar acorde a las nuevas necesidades que se presenten.

Todo lo anterior expuesto puede ser dañado si el proceso de dirección en la administración no es eficiente para la ejecución de un plan estratégico que integra, la motivación al personal y la comunicación de forma interna para el alcance de objetivos estratégicos el cual debe ser dirigido por un administrador.

Para este elemento del proceso administrativo es fundamental la presencia una persona que tenga la capacidad de liderar y de tomar decisiones ante cualquier situación que se presente, quien se encargará de dirigir al colaborador a alcanzar los objetivos planteados por la empresa a través de la motivación brindándole apoyo en lo que necesite para que estos ejecuten sus tareas de forma óptima.

Tomando en cuenta los componentes que conforman el mercadeo interno y su estrecha relación con la fidelización de los colaboradores dentro de una organización se puede concluir y sustentar con las diferentes perspectivas citadas por autores cuyo conocimiento en el mercadeo es amplio, que al no existir un equilibrio en los procesos dentro de la organización los resultados al finalizar un periodo no serán satisfactorios por eso se asegura que ningún elemento es más importante que el otro si no que esta dependencia del objetivo que se ha trazado para lograrlo en cada etapa.

La comunicación horizontal y vertical juega un papel determinante para la eficacia del trabajo en curso ya que todas aquellas actividades que se realizan dentro de la organización, con la finalidad de satisfacer a los clientes internos deben de ser socializadas con los colaboradores a manera de mantenerlos en contexto y alineando las estrategias establecidas para que de esta forma se pueda alcanzar el éxito.

Lo que el mercadeo interno busca es incrementar el potencial de una empresa vendiéndole la imagen del producto o servicio que promociona al cliente interno para lograr que este se identifique y a través de la motivación se pueda alcanzar la fidelización para que estos en conjunto se conduzcan al alcance de los objetivos, siempre partiendo en que cada colaborador tienen una visión diferente de los resultados que se pueden alcanzar, lo importante es socializar los objetivos planteados, que haya una identificación plena del colaborador con su empresa y pueda entonces existir compromiso, amor por lo que hace para poder llegar a ser eficaz y eficiente dentro del entorno en el que se desempeña, y sobre todas las cosas sentir la satisfacción del trabajo realizado,

3. METODOLOGÍA

En el presente apartado se detalla la metodología utilizada en el documento, estableciendo límites de tiempo, espacio y universo el cual se empleó en el presente estudio, definiendo el tipo de instrumento a administrar y el grupo objetivo al cual van dirigidos. Por otro lado, se presenta el objetivo general y objetivos específicos del trabajo lo que permitirá tener claro hacia donde se dirigen los esfuerzos realizados y la razón de ser del presente estudio.

3.1 Definición del problema

Para la organización objeto de estudio es importante que los colaboradores conozcan la filosofía de la marca, que se promueva un clima laboral favorable en donde se aprecie una buena comunicación entre directivos, coordinadores y departamentos de las áreas que conforman la empresa, así también es fundamental contar con colaboradores motivados ya que esto reflejará compromiso en el rol que desempeñan cada uno de ellos en las operaciones de esta, permitiendo incrementar la productividad y la consecución de objetivos empresariales, factores contribuirán a fidelizar al personal interno.

Derivado de ello es necesario contar con información que permita alcanzar los objetivos planteados. Para solventar la situación problema se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál será la propuesta de mercadeo interno para la fidelización de los colaboradores de una empresa dedicada a la venta de productos y servicios educativos, ubicada en el departamento de Guatemala, Municipio de Guatemala?

3.2 Objetivo General

Entregar una propuesta de mercadeo para la fidelización de los colaboradores de una empresa dedicada a la venta de productos y servicios educativos, ubicada en el departamento de Guatemala, Municipio de Guatemala.

3.3 Objetivos Específicos

Para alcanzar el objetivo general, se plantean dos objetivos específicos los cuales se muestran a continuación:

- Analizar situación actual de la empresa respecto al nivel de fidelización de los colaboradores de una empresa dedicada a la venta de productos y servicios educativos, ubicada en el departamento de Guatemala, Municipio de Guatemala.
- Diseñar una propuesta de fidelización para los colaboradores. de una empresa dedicada a la venta de productos y servicios educativos, ubicada en el departamento de Guatemala, Municipio de Guatemala.

3.4 Diseño Utilizado

A continuación, se presenta el diseño utilizado en función de los objetivos específicos:

3.4.1 Al objetivo específico uno:

Se presenta a continuación, la metodología, unidad de análisis, universo, instrumento y resumen del procedimiento realizado para el análisis de la situación actual de la empresa objeto de estudio respecto al mercadeo interno y la fidelización de los colaboradores.

3.4.1.1 Metodología

Se utilizó la metodología cuantitativa, a través de una encuesta.

3.4.1.2 Unidad de análisis

Estuvo constituida por 3 departamentos que conforman la organización objeto de estudio.

3.4.1.3 Universo

Para el objetivo específico número uno el universo utilizado fue de 50 personas, siendo estas los colaboradores que conforman los departamentos en estudio.

3.4.1.4 Muestra

Por las características del presente trabajo de investigación no se fue necesario establecer una muestra, se utilizó el universo de la población previamente definido.

3.4.1.5 Instrumento

Para el objetivo específico número uno se utilizó una encuesta en línea, conformada por 10 preguntas cuya guía se adjunta en el anexo no. 1

3.4.1.6 Resumen del procedimiento usado

La encuesta se compartió con los colaboradores de la empresa objeto de estudio por medio de un enlace, dicho instrumento se elaboró en la plataforma SurveyMonkey el cual consta de 10 preguntas de opción múltiple con las cuales se pretende recabar información relacionada con los elementos que conforman el mercadeo interno.

4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En el presente capítulo se muestran los resultados obtenidos y el análisis correspondiente de las encuestas administradas al universo de colaboradores de la empresa objeto de estudio sobre la relación existente entre el mercadeo interno y la fidelización de los colaboradores de una empresa dedicada a la venta de productos y servicios educativos ubicada en el departamento de Guatemala, municipio de Guatemala; dicha información se presenta en función del objetivo general y objetivo específico número uno.

Para el estudio se plantearon dos objetivos específicos, y se diseñó una encuesta con diez preguntas con las cuales se busca dar respuesta al objetivo número uno del estudio presentado.

Dentro de los elementos que forman parte del mercadeo interno se abordó la comunicación entre departamentos y mandos medios contenidas en la P1 y P2, seguidamente se plantean preguntas sobre motivación presentadas en las P3, P4 y P5, y fidelización en la P6, P7, P8, P9 Y P10.

A continuación, se brinda un análisis sobre los datos recabados en la encuesta administrada para dar respuesta al objetivo mencionado anteriormente, el cual hace referencia a diagnosticar la situación actual de la empresa respecto al mercadeo interno y la fidelización de los colaboradores.

Los resultados obtenidos son los siguientes:

Tabla no. 1

Evaluación del nivel de comunicación entre departamentos y jefes inmediatos

¿Cómo evalúa los siguientes aspectos dentro de la organización?

	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO	MUY MALO	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
Comunicación dentro de su departamento	30,00% 15	56,00% 28	12,00% 6	2,00% 1	0,00% 0	50	1,86
Comunicación entre departamentos	4,00% 2	40,00% 20	56,00% 28	0,00% 0	0,00% 0	50	2,52
Comunicación entre jefes y colaboradores	34,00% 17	52,00% 26	12,00% 6	0,00% 0	2,00% 1	50	1,84
Trabajo en equipo entre departamentos	2,00% 1	68,00% 34	28,00% 14	2,00% 1	0,00% 0	50	2,30

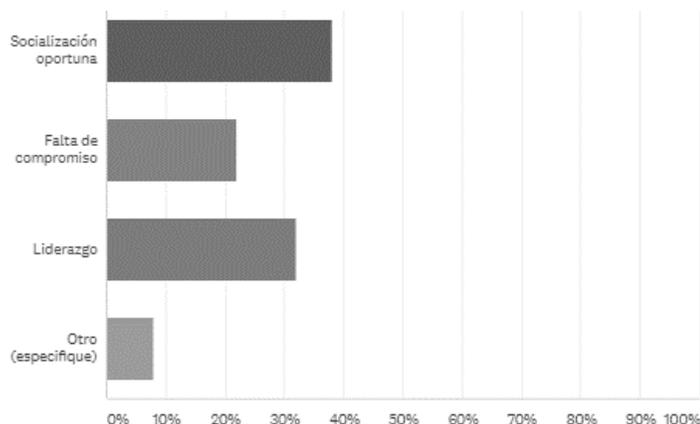
Fuente: Elaboración propia, maestría en mercadeo.

En la información arrojada en la tabla anterior, se evaluó las diferentes líneas de comunicación que pueden prevalecer dentro de una organización; en la empresa objeto de estudio el 56% de los 50 encuestados indicó que la comunicación dentro de su departamento es buena, y el 30% indica que es excelente, datos que pasan a ser una fortaleza para la organización

En lo que respecta a la comunicación entre departamentos, llama la atención que el 56% de los encuestados evalúa este aspecto como regular, lo que evidencia que existe una problemática la cual está directamente relacionada con el trabajo en equipo entre departamentos; seguido de ellos al evaluar la comunicación vertical se muestra que el 52% de la población objeto de estudio manifestó que es buena y el 34% que es excelente. Con los datos obtenidos se analiza que la comunicación vertical es más sólida y la horizontal necesita fortalecerse ya que presenta deficiencia lo cual puede perjudicar de forma directa o indirecta el buen funcionamiento de la organización.

Gráfica no. 1

¿Qué elementos considera que afectan la comunicación dentro de la empresa?



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Socialización oportuna	38,00%
▼ Falta de compromiso	22,00%
▼ Liderazgo	32,00%
▼ Otro (especifique)	8,00%

Fuente: Elaboración propia, maestría en mercadeo.

Como se puede apreciar en la gráfica, el problema de comunicación dentro de la empresa objeto de estudio está dado por la falta de liderazgo y la socialización oportuna, correspondiendo el 32% y el 38% respectivamente; dicho ello, ambos factores inciden de forma directa en el compromiso de los colaboradores hacia la empresa ya que no existe una comunicación fluida entre departamentos lo cual está estrechamente relacionado con la pregunta uno mostrada en la tabla anterior, por otro lado influye la carencia de una figura de liderazgo en las áreas estudiadas.

Seguidamente, la falta de compromiso obtuvo un 22% y el 8% de los encuestados proporcionaron otros factores que afectan la comunicación como la ausencia de habilidades comunicativas y el interés por tener el control absoluto dentro de los departamentos sin hacerse responsables sobre los resultados a obtener en la

consecución de objetivos organizacionales al no contar con un perfil de líder que se adecue a las necesidades de la empresa

Tabla no. 2

Opinión sobre enunciados referentes a la motivación

¿Qué tan satisfecho se encuentra con los siguientes enunciados?

	MUY SATISFECHO	SATISFECHO	NO SATISFECHO NI INSATISFECHO	INSATISFECHO	MUY INSATISFECHO	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
▼ Motivación en su área de trabajo	40,00% 20	44,00% 22	14,00% 7	2,00% 1	0,00% 0	50	1,78
▼ Oportunidad de crecimiento dentro de la empresa	26,00% 13	36,00% 18	26,00% 13	10,00% 5	2,00% 1	50	2,26
▼ Motivación por parte de su jefe en el desempeño de su trabajo	42,00% 21	36,00% 18	18,00% 9	4,00% 2	0,00% 0	50	1,84
▼ Reconocimiento por sus logros	36,00% 18	32,00% 16	26,00% 13	4,00% 2	2,00% 1	50	2,04

Fuente: Elaboración propia, maestría en mercadeo.

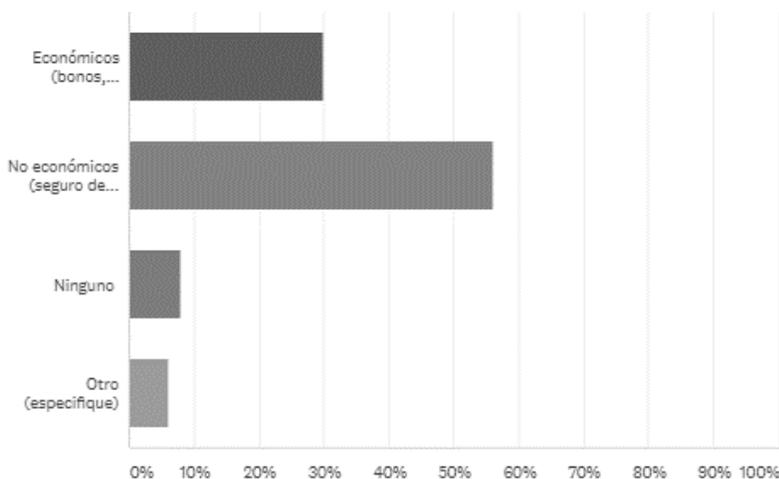
Al evaluar sobre elementos relacionados con la motivación en el área de trabajo, de los 50 colaboradores encuestados el 44% indicó que se encuentra satisfecho y motivado en su área, mientras que el 40% manifestó encontrarse muy satisfecho y por consiguiente motivado.

Respecto a la oportunidad de crecimiento dentro de la empresa, las respuestas se encuentran bastantes segmentadas, el 36% se está satisfecho, un 26% muy satisfecho y otro 26% no está satisfecho tampoco insatisfecho, derivado de ello es importante prestar atención a ese 26% que representa a 13 personas, lo cual puede ser consecuencia de la falta de comunicación por parte de la persona a cargo del departamento, lo cual desmotiva a los miembros del equipo ya que no se sienten involucrados dentro de los diferentes procesos y actividades realizadas en la empresa que contribuyen al crecimiento y promoción de los colaboradores; dicho elemento está directamente relacionado con el reconocimiento de logros ya que una forma de

reconocerlos es a través del crecimiento profesional lo cual trae como consecuencia riesgo e inestabilidad de la fuerza laboral.

Gráfica no. 2

¿Qué tipo de incentivos le proporciona la empresa actualmente?



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Económicos (bonos, comisiones, etc)	30,00%	15
▼ No económicos (seguro de vida, flexibilidad horaria, etc)	56,00%	28
▼ Ninguno	8,00%	4
▼ Otro (especifique)	Respuestas 6,00%	3
TOTAL		50

Fuente: Elaboración propia, maestría en mercadeo.

El 56% de los encuestados indica que actualmente la empresa objeto de estudio reconoce con incentivos no económicos a sus colaboradores, dentro de estos se encuentra la flexibilidad de horarios, comidas organizadas por la institución, seguro de vida, feria de la salud, entre otros, evidenciando que se preocupa y vela por el bienestar de sus colaboradores; por otro lado el 30% indica que recibe incentivos económicos siendo estos en su mayoría comisiones por venta, el 8% manifiesta que no recibe ningún incentivo y el 6% indica que también reciben descuentos por productos y actividades internas que los motiva.

Para fortalecer la pregunta anterior, se consultó sobre el tipo de incentivo que les gustaría recibir por parte de la organización, para lo cual las respuestas coincidieron en un 44.19% que a los colaboradores les gustaría recibir incentivos económicos como bonos por productividad, comisiones por ventas e incremento salarial; por otro lado el 27.9% indica que están interesados en recibir incentivos no económicos dentro de ellos reconocimientos, regalos, flexibilidad de horarios, home office, seguro médico y de vida, día libre por metas alcanzadas y crecimiento dentro de la empresa, y por último otro 27.9% de encuestados manifestó que no está seguro y que no sabe el tipo de incentivo que le gustaría recibir.

Tabla no. 3

Evaluación de factores clave en la fidelización de los colaboradores

Evalúe los siguientes enunciados, en donde 0 es nada y 5 es todo.

	1	2	3	4	5	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
▼ Fomentan su desarrollo profesional en su equipo de trabajo	2,00% 1	0,00% 0	24,00% 12	20,00% 10	54,00% 27	50	4,24
▼ Sus comentarios son escuchados	2,04% 1	10,20% 5	26,53% 13	26,53% 13	34,69% 17	49	3,82
▼ Se les informa de manera oportuna	0,00% 0	10,20% 5	22,45% 11	42,86% 21	24,49% 12	49	3,82
▼ Recibe retroalimentación sobre su desempeño laboral	2,04% 1	14,29% 7	18,37% 9	36,73% 18	28,57% 14	49	3,76
▼ Trabaja con autonomía	4,17% 2	4,17% 2	10,42% 5	18,75% 9	62,50% 30	48	4,31

Fuente: Elaboración propia, maestría en mercadeo.

En lo que respecta a los factores evaluados sobre la fidelización de los colaboradores para con la empresa, se consultó sobre el fomento en el desarrollo profesional en cada uno de los equipos de trabajo, en donde los resultados obtenidos muestran que un 34% de los trabajadores ponderó este enunciado con la puntuación máxima representada por el número cinco, sin embargo es interesante observar que el 24% de ellos ponderó con

3 puntos y el 20% con 4 lo cual indica que el 44% no se encuentra completamente satisfecho respecto a este factor.

Otro elemento importante que influye de forma directa en la fidelización de los colaboradores es que sus comentarios y opiniones sean escuchadas dentro de su equipo de trabajo, en donde los resultados obtenidos muestran que el 34.69% ponderó con la máxima puntuación, el 47.06%, el cual está dividido en dos grupos conformados por un 23.53% los cuales ponderaron con tres y cuatro puntos cada uno, lo que refleja que en su mayoría las opiniones de los colaboradores no son escuchadas del todo.

Así también, en la encuesta administrada se recabó información sobre qué tan oportuna es la comunicación que se brinda en los equipos para información sobre diferentes situaciones que acontecen dentro de la empresa, en donde el 42.86% ponderó con 4 puntos, un 26.53% con 5 y el mismo porcentaje con 3%, con dicha información se confirma que existe un problema de comunicación dentro de la organización objeto de estudio.

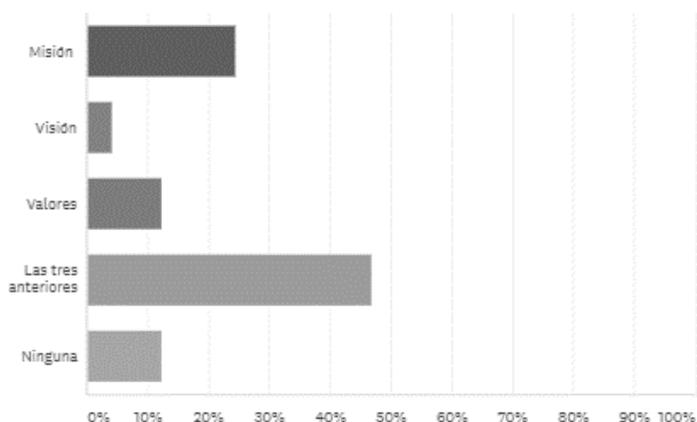
La retroalimentación en el puesto de trabajo es indispensable dentro de los equipos, ya que permite a los colaboradores mejorar su rendimiento en los roles que tienen asignados, identificar áreas de oportunidad y sacar más provecho de sus fortalezas, en este enunciado el 36.73% ponderó con 4 puntos, el 28.57% con la puntuación máxima de 5 lo que indica que siempre los retroalimentan, el 18.37% con 3 puntos, el 14.29% con 2 y el 2.04% con la puntuación más baja de 1 punto, dicho ello se evidencia que este aspecto es un área de mejora para la organización.

Por último, el trabajar con autonomía genera felicidad en los colaboradores, mayor compromiso, responsabilidad y algo muy importante, reduce el estrés laboral razón por la cual se evaluó este aspecto como factor que influye en la fidelización, para el cual se obtuvo los siguientes resultados: el 62.50% de los 50 encuestados ponderó con la máxima calificación de 5 puntos lo que indica que los colaboradores siempre trabajan con autonomía, el 18.75% calificó con 4 puntos, un 10.42% con 3 y un 4.17% con un 2 y 1

punto respectivamente. Dicho ello, es evidente que los trabajadores trabajan con autonomía en su mayoría.

Gráfica no. 3

¿Qué elementos conoce de la filosofía empresarial?



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Misión	24,49%
▼ Visión	4,08%
▼ Valores	12,24%
▼ Las tres anteriores	46,94%
▼ Ninguna	12,24%

Fuente: Elaboración propia, maestría en mercadeo.

Otro factor que es fundamental dentro del trabajo de estudio corresponde al conocimiento de la filosofía empresarial, ya que de esta es de donde parten las estrategias que se plantea una organización, en esta se identificó que el 46.94% de los clientes internos han indicado conocer la misión, visión y valores, el 24.49% de los trabajadores conoce únicamente la misión, el 4.08% la visión, el 12.24% identifica los valores, mientras que un 12.24% no conoce ningún elemento, factor que evidencia que más del 50% de los encuestados desconocen los elementos que conforman la filosofía empresarial de la organización objeto de estudio

Pictograma no. 1

¿Qué tan identificado se encuentra con la empresa?



Fuente: Elaboración propia, maestría en mercadeo.

La valuación a este enunciado indica que el 64.58% de los colaboradores se encuentra identificado con la empresa, relacionando el resultado con las preguntas realizadas anteriormente, se analiza que existen áreas de oportunidad sobre las cuales se deben trabajar,

dentro de esta se encuentra la deficiencia en la comunicación, la falta de socialización oportuna de información.

Pictograma no. 2

¿Qué tan a gusto se encuentra en su equipo de trabajo?



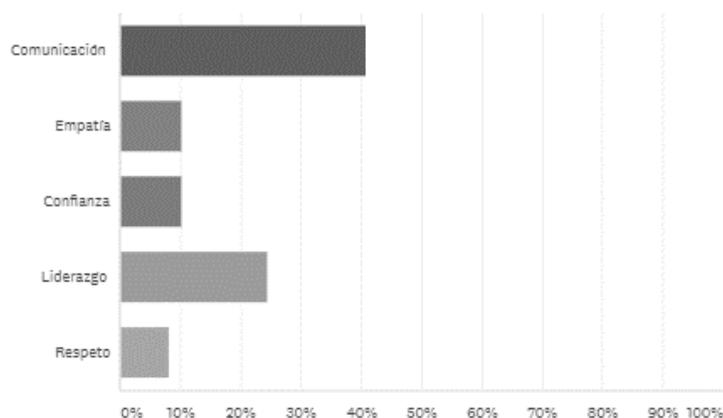
Fuente: Elaboración propia, maestría en mercadeo.

Los datos obtenidos indican que el 65.31% de los colaboradores se encuentran a gusto en sus equipos de trabajo, este resultado se puede dar como consecuencia de la buena comunicación que existe dentro de los equipos con sus jefes inmediatos, sin embargo, lo que

se busca es que toda la comunidad se sienta satisfecha respecto a las áreas de mejora identificadas.

Gráfica no. 4

¿Qué elementos se pueden mejorar dentro de la organización?



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Comunicación	40,82%
▼ Empatía	10,20%
▼ Confianza	10,20%
▼ Liderazgo	24,49%
▼ Respeto	8,16%

Fuente: Elaboración propia, maestría en mercadeo

La grafica muestra que dentro de los aspectos a mejorar dentro de la organización encuentra la comunicación con un 40.82%, mientras que el liderazgo representa un 24.49%, con 10.20% para cada factor siendo estos la empatía y la confianza, los cuales también influyen para que los colaboradores se logren identificar aún más en los equipos de trabajo y por consiguiente se encuentren fidelizados en la organización y por último el 8.16% indica que el respeto puede mejorar dentro de la misma.

El análisis que responde al objetivo número uno, respecto al diagnóstico de la situación actual de la empresa se centra en un punto clave, la falta de conocimiento de la filosofía de la marca, teniendo como consecuencia la falta de comunicación y liderazgo en los departamentos, lo que conlleva al descontento por parte de los colaboradores ya que no se socializa la información de manera oportuna y no existe retroalimentación en las diferentes áreas de trabajo.

CONCLUSIONES

Derivado de la información obtenida en el presente estudio, se desarrollan conclusiones en función a los capítulos que conforman el trabajo y el objetivo número uno planteado, siendo estas las siguientes:

1. Los antecedentes de estudios existentes respecto al mercadeo interno, evidencian que al implementar un plan de mercadeo, en donde el foco de atención es el colaborador, coadyuva a tener clientes internos alineados a los objetivos de la organización, motivados y satisfechos, lo que se traduce en el incremento de la calidad en el servicio brindado tanto a clientes externos actuales como potenciales. Para la empresa objeto de estudio, contar con personal identificado y comprometido facilitará la consecución de las metas establecidas, satisfaciendo sus necesidades y atendiendo las demandas de los clientes externos.
2. Autores definen el mercadeo interno como una estrategia que promueve la motivación de los colaboradores creando sentido de pertenencia, compromiso, productividad y eficiencia en los en los procesos. Para la ejecución efectiva del mercadeo interno es importante contemplar elementos fundamentales como lo es la comunicación, la cual debe surgir de forma clara y fluida, esta es considerada un elemento clave para que el colaborador se sienta involucrado y parte de la organización; por otro lado es esencial conocer y seleccionar los medios de comunicación que se adecuen a las necesidades de los clientes internos; se debe tomar en cuenta elementos o acciones que generen satisfacción y motivación en los colaboradores con lo que se busca fidelizar y construir relaciones a largo plazo reteniendo a aquellas personas cuyo rendimiento es óptimo con las que se pretende crear una ventaja competitiva.

3. Con la finalidad de dar solución a la problemática existente, la metodología de la investigación aborda elementos esenciales para el estudio partiendo de la delimitación del problema, seguido de los objetivos, unidad de análisis, universo e instrumento utilizado. Se empleó la metodología cuantitativa logrando recabar información por medio de una encuesta digital lo que permitió identificar puntos de mejora respecto al mercadeo interno para lograr fidelizar al colaborador.
4. Derivado de los hallazgos encontrados en el análisis de los resultados se concluye:
 - La empresa objeto de estudio evidencia falta de conocimiento de la filosofía de la marca por parte de los clientes internos, lo cual conlleva a que estos no se sientan identificados con la organización, crea falta de compromiso y no permite que se generen estrategias, siendo estas el punto de partida para la consecución de las metas organizacionales, que ayuden a incrementar los índices de productividad; por otro lado disminuye la posibilidad que la empresa se posicione en la mente de los clientes internos y se cree un vínculo de pertenencia entre colaborador y empresa.
 - La comunicación dentro de los departamentos en la organización se da de forma efectiva ya que la mayoría de los clientes internos manifiestan estar satisfechos con ello, sin embargo, existe una problemática apremiante entre los departamentos que conforman la organización, en donde la comunicación dada de forma horizontal es deficiente, afectando directamente el desempeño y productividad del colaborador, teniendo como consecuencia clientes internos insatisfechos.
 - Actualmente la empresa objeto de estudio muestra falta de liderazgo por parte de los mandos medios, lo cual incide de forma directa en la satisfacción del cliente interno. Es importante tomar en cuenta que a los líderes de la organización les corresponde el papel de promotores de la marca, siendo estos los encargados de motivar, satisfacer y orientar a sus equipos de trabajo para la consecución de

los objetivos de la organización en donde los esfuerzos realizados se verán reflejados en el servicio brindado por parte del colaborador al cliente externo.

- Dentro de los aspectos que consideraron los clientes internos se deben mejorar dentro de la empresa, se encuentra la socialización de información de manera oportuna, ya que actualmente esta no llega en el tiempo debido a las personas involucradas, lo cual propicia la generación de malos entendidos, insatisfacción por parte del cliente interno e incluso puede llegar a poner en riesgo la operación de la empresa lo cual se vería reflejado en el servicio que se brinda al cliente externo y perjudicada de una forma u otra la imagen de la organización.

RECOMENDACIONES

Se presentan a continuación, recomendaciones en función a los hallazgos identificados.

1. El departamento de recursos humanos es el responsable de implementar los programas de capacitación dentro de la organización, es por ello que su involucramiento es indispensable para el desarrollo de un plan de mercadeo interno. Al trabajar en conjunto, recursos humanos y mercadeo se podrá profundizar en el conocimiento de las necesidades del cliente interno para desarrollar y alinear las estrategias de la marca con la finalidad de fidelizar, comprometer y retener a los colaboradores.
2. Realizar investigaciones internas para conocer los deseos, necesidades y motivaciones de los colaboradores lo cual permitirá diseñar estrategias en función a sus intereses, con lo que se pretende motivarlos, fidelizarlos y comprometerlos.
3. Implementar planes de mercadeo interno en donde se considere el marketing mix desde la perspectiva interna, considerando:
 - **La compañía:** siendo esta el foco de atención para generar estrategias que satisfagan las necesidades de los clientes internos, buscando alinearlos y comprometerlos con la organización con el fin de fidelizarlos con la marca.
 - **Los costos:** evaluar la implementación de estrategias que promuevan y mejoren la fidelización dentro de la organización, invirtiendo en el recurso humano lo cual se verá reflejado en índices de productividad individuales y por consiguiente en la consecución de objetivos organizacionales.
 - **Los coordinadores:** Siendo estos los embajadores de la marca, es importante concientizarlos, alinearlos con los objetivos de la empresa para que los procesos se lleven a cabo de manera efectiva, por otro lado, estos deben identificar y

escuchar las necesidades de los clientes para incrementar el compromiso con la marca, logrando evidenciarlo en la entrega del servicio al consumidor externo.

- **Comunicación interna:** se recomienda, analizar e identificar los medios de comunicación propicios para informar de manera oportuna a los clientes internos, generando contenido apropiado que permita que la información sea clara y de fácil comprensión, lo que conllevará a reducir la incertidumbre, motivar a los colaboradores, incrementar los índices de productividad, entre otros.
4. Derivado a que el termino mercadeo interno es relativamente nuevo, se exhorta a estudiantes del área de mercadeo a profundizar en el tema y desarrollar estrategias que partan desde el dar a conocer al cliente interno la filosofía de la marca, ya que con ello se pretende atraer, alinear y retener a los mejores colaboradores por medio de los cuales se busca crear ventaja competitiva

BIBLIOGRAFÍA

Aggity . (s.f.). Obtenido de desmeralda2019@gmail.com>

Barranco, J. (22 de julio de 2007). *Tencencias 21*. Obtenido de https://www.tendencias21.net/marketing/Marketing-interno-concepto_a3.html

Desconocido. (7 de noviembre de 2019). *Flecha*. Obtenido de <http://flecha.pe/las-4cs-del-endomarketing/>

Editors Valencians. (15 de enero de 2009). Recuperado el 3 de junio de 2019, de www.editorsvalecians.com/.../Nota_ElSectorEditorialenGuatemala...

Emprende Pyme. (2016). Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/motivacion-intrinseca.html>

FreeLogoServices. (22 de marzo de 2017). Recuperado el 28 de marzo de marzo de 2019, de <https://www.freelogoservices.com/blog/es/2017/03/22/que-es-la-identidad-de-marca-y-por-que-es-importante/>

Freijeiro, S. D. (2006). *Técnicas de comunicación*. España: Ideaspropias.

Martín, J. (24 de enero de 2017). *CEREM International Business School* . Obtenido de <https://www.cerem.es/blog/el-prisma-que-analiza-tu-marca>

mba & educación ejecutiva . (13 de febrero de 2018). Recuperado el 1 de mayo de 2019, de <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/5-estrategias-para-fidelizar-con-los-colaboradores>

Pérez, J. F. (s.f.). Obtenido de http://ru.ffyl.unam.mx/bitstream/handle/10391/4725/07_RBI_2006_J_F_Garcia.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Pesaned. (8 de marzo de 2011). *Mejormarketing.com* . Obtenido de <http://mejormarketing.blogspot.com/2011/03/el-triangulo-del-marketing-de-servicios.html>

Polledo, C. A. (17 de abril de 2013). *Estructura de la comunicación* . Obtenido de <http://estructuradelacom.blogspot.com/2013/04/claudiaalvarez-polledo-1.html>

Santillana. (s.f.). Recuperado el 3 de junio de 2019, de <http://santillana.com.py/>

Significados. (8 de octubre de 2018). Obtenido de <https://www.significados.com/email/>

Valcárcel, N. (2016). *Mercado Negro*. Obtenido de <https://www.mercadonegro.pe/marketing/endomarketing/que-es-el-endomarketing-mix-de-las-4p-a-las-4c/#:~:text=Para%20alcanzar%20este%20objetivo%2C%20las,promoci%C3%B3n%20es%20la%20comunicaci%C3%B3n%20interna.>

ViewSonic. (2020 de 17 de enero). Obtenido de <https://www.viewsonic.com/library/es/negocios/los-beneficios-comerciales-de-la-videoconferencia/>

Villacampa, O. (7 de agosto de 2018). *Ondho*. Obtenido de <https://www.ondho.com/prisma-identidad-de-marca/>

ANEXOS

Basado en las conclusiones anteriormente expuestas, se brinda la propuesta de un plan de mercadeo interno para la fidelización de los colaboradores.

PROPUESTA DE MARKETING INTERNO PARA LA FIDELIZACIÓN DE LOS COLABORADORES

Acorde a los resultados obtenidos en la encuesta administrada a los colaboradores que forman parte de los equipos de trabajo en la empresa objeto de estudio, se detectó un área de oportunidad para la organización, en donde figura la falta de comunicación y liderazgo, para ello es fundamental analizar y desarrollar estrategias de marketing interno para incrementar el nivel de fidelización creando una identidad de marca en los colaboradores dentro de la organización.

Para la implementación de las recomendaciones planteadas se proponen 3 etapas, cada una desarrollada a continuación:

1. ETAPA I

Identificar características en común que posee el cliente interno para el diseño de estrategia de fidelización.

1.1 Objetivo

Definir el perfil del cliente interno para conocerlo y desarrollar estrategias en función de sus intereses.

1.2 Descripción

Diseñar un perfil de buyer persona para mandos medios y nivel operativo considerando información demográfica, motivaciones, frustraciones, intereses, canales de comunicación y personalidad, los cuales se muestran a continuación

Buyer persona

Coordinadores administrativos



INFORMACIÓN GENERAL

Colaborador que labora dentro de la organización desde hace más de 2 años, soltero o casado, con o sin hijos

METAS

- Contribuir al alcance de los objetivos organizacionales
- Ayudar a que su unidad sobresalga

FRUSTRACIONES

- Tiene mucho trabajo y poco tiempo
- Muchas situaciones por resolver

MOTIVACIONES

- Metas
- Crecimiento
- Reconocimiento
- Incentivos

INTERESES

- Recreación personal
- Lectura

COORDINADOR ADMINISTRATIVO

BUYER PERSONA

INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA

GÉNERO

Hombre o mujer

EDAD

Entre 35 y 45 años

RESIDENCIA

Ciudad capital

EDUCACIÓN

Posee una licenciatura y/o maestría

INGRESOS

Anuales aproximados de Q168,000.00

NACIONALIDAD

guatemalteco o extranjero

MEDIOS PREFERIDOS DE COMUNICACIÓN



PERSONALIDAD

Ordenado	● ● ● ● ● ●
Responsable	● ● ● ● ● ●
Extrovertido	● ● ● ● ● ●
Cordial	● ● ● ● ● ●
Improvisador	● ● ● ● ● ●

Buyer persona

Nivel operativo-Administrativo



AREA OPERATIVA

BUYER PERSONA

INFORMACIÓN GENERAL

Colaboradores que laboran para la empresa desde hace más de un año, solteros y casados, con y sin hijos.

METAS

- Mejorar la atención brindada al cliente interno y externo.
- Cumplir con las actividades asignadas en tiempos establecidos

FRUSTRACIONES

- Desconocer información importante de su área de trabajo.
- Depender de otras áreas para completar tareas asignadas.

MOTIVACIONES

- Incentivos
- Reconocimiento
- Que valoren su trabajo
- Ser tomado en cuenta.

INTERESES

- Recreación personal
- Actividades recreativas
- Eventos

INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA

GÉNERO

Hombre o mujer

EDAD

Entre 25 y 50

RESIDENCIA

Ciudad capital y municipios aledaños

EDUCACIÓN

Diversificado y licenciatura

INGRESOS

anuales aproximados de Q54,000.00

NACIONALIDAD

guatemalteco o extranjero

MEDIOS PREFERIDOS DE COMUNICACIÓN



PERSONALIDAD

Amable ●●●●●●

Responsable ●●●●●●

Eficiente ●●●●●●

Extrovertido ●●●●●●

Comprometido ●●●●●●

2. ETAPA II

Diseñar un plan de mercadeo interno para mejorar la comunicación dentro de la organización objeto de estudio y fidelizar al cliente interno.

2.1 Estrategia 1

Reforzar la filosofía empresarial de la organización y determinar aspectos importantes de la comunicación y el liderazgo para fidelizar al colaborador interno.

2.1.1 Justificación

Luego de haber definido el perfil del cliente interno y tomando en cuenta que más del cincuenta por ciento de los empleados no conocen la misión, visión y valores de la empresa, se considera de suma importancia promover dentro de la organización la filosofía de la marca para fidelizar a los colaboradores, para ello, es indispensable establecer una comunicación constante y efectiva para identificarlos e involucrarlos con las actividades y por ende en la consecución de los objetivos organizacionales.

2.1.2 Objetivo

Mejorar la comunicación y el liderazgo de los colaboradores en la organización, mediante el posicionamiento de la filosofía de la marca. (misión, visión y valores)

2.1.3 Descripción de la estrategia

La estrategia parte del diseño de una encuesta digital para determinar e identificar la información de interés de los colaboradores en temas de liderazgo y comunicación, seguido de ello se propone diseñar un programa dirigido a los mandos medios el cual estará conformado por una serie de talleres los cuales se llevarán a cabo de forma trimestrales en la empresa objeto de estudio, para luego implementar con los equipos de trabajo.

A continuación, se sugiere el proceso a llevar a cabo:

1. Diseño del programa (talleres) para coordinadores:
 - Socialización de Misión, Visión y Valores (Campaña de promoción).
 - Aprendiendo técnicas para dar feedback y coaching positivo.
 - Lectura previa para discusión de grupo y planteamiento de nuevos métodos de comunicación y liderazgo: “La Vaca” Dr. Camilo Cruz (Versión PDF).
 - Actividad de integración física: Taller de cuerdas.

2. Implementación con los equipos de trabajo
 - Socialización de misión visión y valores (Campaña de promoción).
 - Cada mes los coordinadores deberán reunirse 4 veces por quince minutos máximo con sus equipos de trabajo, para abordar temas referentes a actividades que se desarrollan en la organización, dentro de estas deben recordar misión, visión y valores. (aplicar técnicas y métodos aprendidas durante el programa).
 - Estableciendo compromisos: cada coordinador elaborará un compromiso por cada valor de la filosofía empresarial con sus equipos de trabajo y deberá promoverlo entre departamentos.

3. Aplicación de encuesta al grupo objetivo para medir la satisfacción del programa.

4. Revisión trimestral:
 - Reunión con coordinadores para analizar los resultados de: encuesta aplicada en actividad 3, las reuniones previas con sus colaboradores, puntos de mejora u omisión para continuar con el programa en el siguiente trimestre.
 - Técnicas de feedback positivo y coaching: revisión de las técnicas aplicadas.

2.1.4 Plan de acción

Objetivo	Mejorar la comunicación y el liderazgo de los colaboradores en la organización, mediante el posicionamiento de la filosofía de la marca con un enfoque particular en los valores. (misión, visión y valores)					
	Actividades	Responsable	Fecha		Costo	Indicador
			Inicio	Fin		
Diseño de encuesta relacionadas a la comunicación y liderazgo	Departamento de mercadeo	Enero semana 1, 2021	Enero semana 2, 2021	Sin costo	(Respuestas recibidas/total de clientes internos) *100	
Socialización de encuesta con los colaboradores	Departamento de mercadeo	Enero semana 3, 2021	Enero semana 3, 2021	Sin costo	No aplica	
Diseño del programa para coordinadores	Departamento de mercadeo y Recursos Humanos	Enero semana 4, 2021	Febrero semana 4, 2021	Sin costo	No aplica	
Ejecución del programa desarrollado	Departamento de mercadeo y Recursos Humanos	Marzo semana 3, 2021	Mayo semana 3, 2021	Sin costo	No aplica	
Diseño y aplicación de encuesta para medir el nivel de satisfacción respecto al programa	Departamento de mercadeo	Mayo semana 4, 2021	Mayo semana 4, 2021	Sin costo	(Colaboradores satisfechos/total de colaboradores) *100	
Revisión trimestral	Departamento de mercadeo y Recursos Humanos	ago-21	nov-21	Sin costo	(Tareas ejecutadas/total de tareas) *100	

Fuente: Elaboración propia, maestría en mercadeo 2020.

2.2 Estrategia 2

Inversión para la aplicación de estrategias de mercadeo interno para fidelizar a los colaboradores

2.2.1 Justificación

Actualmente la organización objeto de estudio invierte en incentivos no económicos para motivar a sus colaboradores, sin embargo, está dejando a un lado aspectos importantes respecto al conocimiento de la filosofía empresarial, comunicación, y liderazgo lo cual está influyendo directamente en la fidelización de los colaboradores con la organización.

2.2.2 Objetivo

Invertir para mejorar los niveles de fidelización y crear compromiso en el colaborador interno con la marca.

2.2.3 Descripción

Como consecuencia a la implementación del programa de capacitación y comunicación interna respecto a la filosofía de la marca, la empresa deberá invertir para la aplicación de la estrategia, para ello, debe solicitarse cotizaciones considerando las actividades a desarrollar y los recursos que se emplearán lo cual debe considerarse dentro del presupuesto de las áreas involucradas y presentarse a junta directiva de forma detallada; dentro de los aspectos a considerar se encuentran:

- Salón y taller de cuerdas.
- Transporte
- Instructor quien será el encargado de desarrollar las actividades del taller.
- Alimentación para los colaboradores
- Playeras especiales para la actividad
- Material didáctico

- Almohadillas para ratón
- Evento (día de la filosofía de la marca)
- Coffee Break
- Facilitador técnicas de feedback y coaching

2.2.4 Plan de acción

Objetivo	Invertir para mejorar los niveles de fidelización y crear compromiso en el colaborador interno con la marca			
Actividades	Responsable	Fecha		Costo
		Inicio	Fin	
Búsqueda de espacio indicado para que se lleve a cabo el taller, coordinación de transporte	Departamento de mercadeo y Recursos Humanos	Mes de enero, 2021	Mes de enero, 2021	Q1,400.00
Contratación del facilitador que impartirá los talleres del programa	Departamento de mercadeo y Recursos Humanos	Mes de enero, 2021	Mes de enero, 2021	Q3,500.00
Cotización y compra de material promocional	Departamento de mercadeo	Mes de enero, 2021	Mes de enero, 2021	Q5,000.00
Cotización y compra de material didáctico	Departamento de mercadeo	Mes de enero, 2021	Mes de enero, 2021	Q300.00
Búsqueda y selección de proveedor de alimentos que se brindarán al personal durante el programa	Departamento de recursos humanos	Febrero semana1, 2021	Febrero semana 1, 2021	Q1,800.00
Búsqueda y selección de lugar para realizar el evento interno.	Departamento de mercadeo	Febrero semana 1, 2021	Febrero semana 2, 2021	Q8,000.00
Monto a invertir				Q20,000.00

Fuente: Elaboración propia, maestría en mercadeo 2020.

2.3 ESTRATEGIA 3

Crear promotores de la marca para que comuniquen de forma efectiva.

2.3.1 Justificación

Derivado de la falta de conocimiento de la filosofía de la marca, es fundamental partir desde los líderes de la organización para que la comunicación surja en forma de cascada y la información llegue a los diferentes niveles jerárquicos que conforman la empresa.

2.3.2 Objetivo

Capacitar a los directores y coordinadores de la compañía para convertirlos en promotores internos, que promuevan la filosofía de la marca y mejoren los procesos de comunicación.

2.3.3 Descripción

La presente estrategia parte seleccionando al personal idóneo (directores y coordinadores) para poner en práctica el contenido aprendido en el programa y que de esta forma conozcan la filosofía de la marca, logren comunicar de forma efectiva y pongan en práctica los valores de la empresa en las actividades que realicen dentro de la misma.

Al seleccionar a los promotores de la marca se les enviará un comunicado, por medio del correo electrónico institucional, en donde se les hará saber que han sido seleccionados para ser los pioneros en promover con sus equipos la filosofía de la marca.

2.3.4 Plan de acción

Objetivo	Capacitar a los directores y coordinadores de la compañía para convertirlos en promotores internos, que promuevan la filosofía de la marca y mejoren los procesos de comunicación.				
Actividades	Responsable	Fecha		Costo	Indicador
		Inicio	Fin		
Seleccionar a los promotores de la marca	Departamento de recursos humanos	Marzo semana 1, 2021	Marzo semana 1, 2021	Sin costo	No aplica
Diseño y socialización de comunicado interno dirigido a coordinadores y directores	Departamento de mercadeo	Marzo semana 2, 2021	Marzo semana 2, 2021	Sin costo	(Total de correos enviados/Total de correos abiertos) *100

Fuente: Elaboración propia, maestría en mercadeo 2020.

2.4 Estrategia 4:

Informar de manera efectiva y oportuna a la comunidad empresarial.

2.4.1 Justificación

Dentro de los aspectos que generan descontento en los colaboradores se encuentra la falta de comunicación y socialización de información en tiempo oportuno, derivado de ello, para fidelizar a un colaborador interno es importante centrarse en utilizar medios adecuados, diseñar contenido de calidad y artes creativo para transmitir mensajes sencillos que sean de fácil comprensión para los colaboradores.

2.4.2 Objetivo

Divulgar por medio de comunicados y campañas publicitarias internas la filosofía de la marca para fidelizar a los colaboradores e involucrarlos en los procesos internos.

2.4.3 Descripción

Para la implementación de esta estrategia se propone realizar una serie de actividades las cuales se describen a continuación.

Primera etapa: dirigida a coordinadores de la organización.

- Realizar una campaña de expectativa por medio de correo electrónico para reforzar la filosofía de la marca. (semana 1)
- Enviar el contenido completo de la filosofía empresarial vía correo electrónico. (semana 2)
- Diseño y socialización de comunicado sobre el programa a implementarse con los directivos de la organización

Segunda etapa: resto de colaboradores que conforman la organización.

- Enviar campaña de expectativa sobre la filosofía de la marca a los colaboradores de la organización por medio de WhatsApp. (semana 1)
- Enviar contenido de la filosofía de la marca vía WhatsApp (semana 2)
- Coordinar con el departamento de mercadeo el diseño de almohadillas para el ratón las cuales contengan los valores de la marca para compartir con los colaboradores de la organización.
- Coordinar con el departamento de mercadeo el arte para descansador y fondo de pantalla de las computadoras de los colaboradores.
- Coordinar con el departamento de sistemas que asignen fondos de pantallas y descansadores cambiantes para recordar a los colaboradores sobre la filosofía empresarial.
- Evento Día de la filosofía de la marca (dedicado a realizar actividades para impulsar el conocimiento de la filosofía de la organización).
- Actividad en la que los promotores de la filosofía preguntan a los colaboradores de forma aleatoria sobre alguno de los elementos que conforma la filosofía empresarial.

2.4.4 Indicador del logro

Medición por medio de las visitas, interacciones y reacciones de los colaboradores en los diferentes medios.

2.4.5 Plan de acción

Objetivo	Divulgar por medio de comunicados y campañas publicitarias internas la filosofía de la marca para fidelizar a los colaboradores e involucrarlos en los procesos internos.					
	Actividades	Responsable	Fecha		Costo	Indicador
			Inicio	Fin		
Diseño y socialización de campaña de expectativa para la organización	Departamento de mercadeo	Marzo semana 2, 2021	Marzo semana 2, 2021	Sin costo	(Total de correos/Total de correos abiertos) *100	
Diseño y socialización de comunicado sobre el programa a implementarse	Departamento de mercadeo	Marzo semana 2, 2021	Marzo semana 2, 2021	Sin costo	(Total de correos/Total de correos abiertos) *100	
Diseño de almohadillas para ratón	Departamento de mercadeo	Marzo semana 1, 2021	Marzo semana 1, 2021	Sin costo	No aplica	
Diseño de descansador y fondo de pantalla	Departamento de mercadeo	Marzo semana 1, 2021	Marzo semana 1, 2021	Sin costo	No aplica	
Evento día de la filosofía de la marca	Departamento de mercadeo y recursos humanos	Mayo semana 3, 2021	Mayo semana 3, 2021	Costo indicado en estrategia 2	(Colaboradores asistentes/Colaboradores invitados) *100	

Fuente: Elaboración propia, maestría en mercadeo 2020.

3. ETAPA III

Medir el nivel de satisfacción del cliente interno luego de haber implementado las estrategias propuestas.

3.1 Justificación

Evaluar la funcionalidad de las estrategias diseñadas para la fidelización del cliente interno con la organización.

3.2 Objetivo

Conocer el nivel de satisfacción del cliente interno.

3.3 Descripción

Diseño de una encuesta digital basada en el Net Promoter Score, para conocer si los clientes internos estarían dispuestos en recomendar a un conocido o amigo laborar en la empresa objeto de estudio, seguido por una segunda pregunta para indagar sobre el nivel de satisfacción o insatisfacción e implementar mejoras lo cual contribuye de forma directa en la fidelización del mismo.

3.4 Indicador de logro

$NPS = \% \text{ de promotores} - \% \text{ de detractores}$

3.5 Plan de acción

Objetivo	Conocer el nivel de satisfacción del cliente interno				
Actividades	Responsable	Fecha		Costo	Indicador
		Inicio	Fin		
Diseño y socialización de encuesta	Departamento de mercadeo	Diciembre semana 2, 2021	Diciembre semana 2, 2021	Sin costo	No aplica
Análisis de los datos obtenidos	Departamento de mercadeo	Diciembre semana 3, 2021	Diciembre semana 3, 2021	Sin costo	% de promotores- % de detractores

Fuente: Elaboración propia, maestría en mercadeo 2020.

4. Encuesta administrada a clientes internos de la empresa objeto de estudio

1. ¿Cómo evalúa los siguientes aspectos dentro de la organización?

	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
Comunicación dentro de su departamento	<input type="radio"/>				
Comunicación entre departamentos	<input type="radio"/>				
Comunicación entre jefes y colaboradores	<input type="radio"/>				
Trabajo en equipo entre departamentos	<input type="radio"/>				

2. ¿Qué elementos considera que afectan la comunicación dentro de la empresa?

- Falta de compromiso
- Liderazgo
- Socialización oportuna
- Otro (especifique)

3. Evalúe los siguientes enunciados, en donde 1 es nada y 5 es todo.

	1	2	3	4	5
Fomentan su desarrollo profesional en su equipo de trabajo	<input type="radio"/>				
Sus comentarios son escuchados	<input type="radio"/>				
Se les informa de manera oportuna	<input type="radio"/>				
Recibe retroalimentación sobre su desempeño laboral	<input type="radio"/>				
Trabaja con autonomía	<input type="radio"/>				

4. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con los siguientes enunciados?

	Muy satisfecho	Satisfecho	No satisfecho ni insatisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho
Motivación en su área de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oportunidad de crecimiento dentro de la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivación por parte de su jefe en el desempeño de su trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reconocimiento por sus logros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. ¿Qué tipo de incentivos le proporciona la empresa actualmente?

- Ninguno
- Económicos (bonos, comisiones, etc)
- No económicos (seguro de vida, flexibilidad horaria, etc)
- Otro (especifique)

6. ¿Qué tipo de incentivo le gustaría que la empresa le brindara para motivarlo?

7. ¿Que elementos conoce de la filosofía empresarial de Santillana?

- Misión
- Las tres anteriores
- Visión
- Ninguna
- Valores

8. ¿Qué tan identificado se encuentra con la empresa?

Nada identificado.	Poco Identificado.	No identificado, tampoco identificado.	Identificado.	Muy identificado.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. En una escala de 1 a 5, en la que 1 es nada y 5 es mucho ¿Qué tan a gusto se siente en su equipo de trabajo?

1 2 3 4 5

★ ★ ★ ★ ★

10. ¿Qué elementos se pueden mejorar dentro de su equipo de trabajo?

- Confianza Comunicación
- Liderazgo Respeto
- Empatía

Otro (especifique)

Fuente: Elaboración propia, maestría en mercadeo 2020.

GLOSARIO

- **Business School:** Escuela de negocios
- **Buyer:** Comprador
- **Coaching:** Entrenamiento
- **Coffe break:** refrigerio
- **Customer Relationship Management:** Gestión de relaciones con clientes
- **Electronic mail:** Correo electrónico
- **Feedback:** Retroalimentación
- **Marketing:** Mercadeo
- **Marketing mix:** Mezcla de mercadeo
- **Net promoter score:** Marcador de promoción neto