

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



PLAN DE ENDOMARKETING PARA EL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO AL
CLIENTE EXTERNO EN UNA FIRMA DE AUDITORÍA UBICADA EN EL
MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA.



LICENCIADA LUCY AMARILIS GONZÁLEZ GONZÁLEZ.

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DEL 2020.

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



PLAN DE ENDOMARKETING PARA EL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO AL CLIENTE EXTERNO EN UNA FIRMA DE AUDITORÍA UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA.

Aprobado por 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 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.



AUTOR: LICENCIADA LUCY AMARILIS GONZÁLEZ GONZÁLEZ.

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2020.

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

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldan
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I: Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal II: Dr. Byron Geovanni Mejía Victorio
Vocal III: Vacante
Vocal IV: BL. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías
Vocal V: PC. Omar Oswaldo García Matzuy

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE
GRADUACIÓN

Coordinador: Msc. Licda. Nancy Gil.
Evaluador: Msc. Lic. Diego Pacheco.
Evaluador: Msc. Rodolfo Monzón.

ACTA/EP No. **2712****ACTA No. Ref.EEP.OF.MM-B-034-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 infrascriptos miembros del Jurado Examinador, el 25 de Octubre de 2020, a las **12:00 - 12:30** horas para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN de la Licenciada **Lucy Amarilis González González**, carné No. **201012700** 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 **"Plan de Endomarketing para el mejoramiento del servicio al cliente externo en una firma de auditoría, ubicada en el Municipio de Guatemala, Departamento 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 **70** puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones:

Que la sustentante incorpore las observaciones indicadas en el informe.

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

Msc. Diego Pacheco
Evaluador

Msc. Nancy Gil
Coordinador

Licda. Lucy Amarilis González González
Sustentante

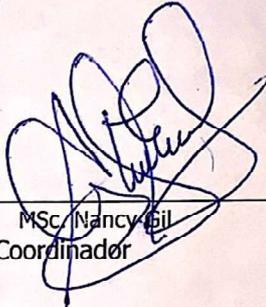
Msc. Rodolfo Monzón
Evaluador

ADENDUM

El infrascrito Coordinador del Jurado Examinador CERTIFICA que la estudiante **Lucy Amarilis González González**, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 29 de octubre de 2020.

(f)



MSc Nancy Gil
Coordinador

AGRADECIMIENTOS

A DIOS

“Todo lo puedo en Cristo que me fortalece” (Filipenses 4:13), mi sustento y mi guía en este largo camino que inicié a mis 6 años nunca fue fácil pero siempre fue posible, gracias por poner esos sueños en mi corazón y por estar ahí en cada logro, recordándome que la vida no es fácil pero vale la pena vivirla.

A MIS ABUELOS

Por el tiempo que la vida me los dio, por el ejemplo de lucha y esfuerzo con el que crecí a su lado. Hasta el cielo les dedico mi esfuerzo y sacrificio de este documento como resultado de su ejemplo y amor incondicional.

A MIS PADRES

Gracias por la paciencia y el entendimiento, el apoyo y los sacrificios en conjunto para llegar hasta aquí. Gracias a mi padre por los arduos días de trabajo para ser mi sustento, a mi madre por su mérito y sacrificio de vida de estar siempre conmigo.

A MIS HERMANAS

Por ser mi apoyo y mi motor de vida del día a día, gracias por su esfuerzo y sacrificio que de mil formas contribuyeron a mis logros.

A MIS AMIGOS

Gracias por tanto y todo lo que han hecho por mí, gracias a cada uno que estuvo en mi camino y los que aún están.

A MIS TIOS

Por último, pero no menos importantes a ustedes que se adelantaron en el camino de la vida aun siendo jóvenes, gracias por creer en mi por su apoyo incondicional, por tener fe de lo lejos que llegaría.

CONTENIDO

Glosario	xi
Resumen Ejecutivo	xv
Introducción.....	xvii
1. Antecedentes.....	1
1.1. Antecedentes del Sector	1
1.2. Antecedentes de la Empresa	5
1.3. Antecedentes del tema	9
2. Marco Teórico.....	12
2.1. Marketing.....	12
2.2. Endomarketing	13
2.3. Fidelización de Clientes	30
2.4. Plan de Endomarketing.....	32
2.5. Seguimiento y Medición de los Resultados.....	34
2.6. Servicio al Cliente.....	41
3. Metodología.....	50
3.1. Definición del Problema.	50
3.2. Delimitación del Problema	50
3.3. Objetivo General	51
3.4. Objetivos Específicos.....	51
3.5. Diseño Utilizado	51
3.5.1. Objetivo Específico Uno.....	51
3.5.2. Objetivo Específico Dos.....	54

3.5.3. Objetivo Específico Tres.....	55
4. Capítulo IV: Discusión de Resultados.....	56
5. Conclusiones.....	74
6. Bibliografía.....	78
• Libros.....	78
• Revistas e Informes.....	79
• E-grafías.....	79
Anexo I: Propuesta de Plan de Endomarketing.....	80
Anexo II: Entrevista a profundidad gerencia administrativa.....	93
Anexo III: Encuesta vía Google Forms colaboradores.....	97

Índice de Figuras.

Figura 1	Aspectos que impactan en la rentabilidad de una firma de auditoría.	4
Figura 2	Procesos Internos que se llevan a cabo por una Firma de Auditoría.....	4
Figura 3	Organigrama General.....	8
Figura 4	Método de Endomarketing Berry.....	18
Figura 5	Método de Endomarketing Grönroos.....	19
Figura 7	Triangulo del Servicio.....	44
Figura 8	Conjunto de preguntas enfocadas a Liderazgo	64
Figura 9	Conjunto de preguntas enfocadas a compromiso Laboral.	65
Figura 10	Conjunto de preguntas, acerca de la accesibilidad del conocimiento por parte del colaborador.....	67
Figura 11	Conjunto de preguntas enfocadas a la optimización de trabajo.	68
Figura 12	Conjunto de preguntas enfocadas a capacidad de aprendizaje.	70
Figura 13	Conjunto de preguntas enfocadas al sentido de pertenencia.	71
Figura 14	Conjunto de preguntas enfocadas en la felicidad laboral.	73

Índice de Tablas.

Tabla 1 Comparaciones de los modelos de Endomarketing.	20
Tabla 5 Cronograma de Actividades para Implementación de las Estrategias.	89
Tabla 6 Detalle de Costos por Estrategia.....	90
Tabla 7 Análisis del Rendimiento de la Inversión.....	91

Glosario

American Marketing Association: Asociación Americana de Mercadeo, AMA (por sus siglas en Ingles). Es una asociación profesional para expertos del marketing con 30,000 miembros en 2012. Tomado de <https://www.ama.org/>

Branding: es un anglicismo empleado en mercadotecnia que hace referencia al proceso de hacer y construir una marca. Tomado de <https://rockcontent.com/es/blog/branding/>

El LTV (Life Time Value) o CLV (Customer Lifetime Value): valor en el tiempo del cliente, es una métrica que sirve a las empresas para determinar el valor o ganancia que representa un cliente durante un determinado período de tiempo. Tomado de <https://www.wearemarketing.com/es/blog/que-es-el-customer-lifetime-value-da-valor-a-tus-clientes-y-mejora-tu-roi.html>

Feedback: El Feedback es una respuesta dada a algún estímulo como forma de evaluarlo. El Feedback en el entorno empresarial, es la respuesta que los colaboradores y los clientes pueden dar a lo que se les ofrece. Tomado de <https://rockcontent.com/es/blog/que-es-feedback/>

Gestión de Ticket Freshservice: Un Service desk de TI actúa como un punto único de contacto entre el equipo de TI y los usuarios finales. Las empresas adoptan ITIL para mejorar la eficacia de sus servicios y su productividad. La operación de servicios de ITIL abarca técnicas de gestión de incidencias cuyo principal objetivo es garantizar unas operaciones empresariales con unos períodos de inactividad mínimos o inexistentes. Un proceso competente de gestión de incidencias salva la brecha entre los usuarios finales y los agentes de TI. El proceso de gestión de incidencias ITIL sigue un conjunto de mejores prácticas para una gestión y resolución eficaces de incidencias. Tomado de <https://freshservice.com/es/service-desk-ti/software-gestion-incidencias/>

Gift cards: una tarjeta de regalo, cheque de regalo o gift card puede describirse como una especie de tarjeta de débito o crédito precargada que le posibilita al titular de esta poder adquirir una serie de bienes o servicios. Tomado de <https://www.gureakmarketing.com/es/blog/27-marketing-relacional/196-gift-card-tarjetas-regalo-fidelizacion>

Google forms: formularios de Google es una aplicación de administración de encuestas que se incluye en la suite ofimática de Google Docs y Google Classroom. Tomado de <https://www.google.com/intl/es/forms/about/>

Insights: es un término utilizado en psicología proveniente del inglés que se puede traducir al español como "visión interna" o más genéricamente "percepción" o "entendimiento". Mediante un Insights el sujeto "capta", "internaliza" o comprende, una "verdad" revelada. Puede ocurrir inesperadamente, luego de un trabajo profundo, simbólicamente, o mediante el empleo de diversas técnicas afines. Tomado de <https://www.antevenio.com/blog/2017/02/que-es-un-insight-definiciones-de-marketing/>

Kpi: key performance indicator, conocido también como indicador clave o medidor de desempeño o indicador clave de rendimiento, es una medida del nivel del rendimiento de un proceso. El valor del indicador está directamente relacionado con un objetivo fijado previamente, normalmente se expresa en valores porcentuales. Tomado de <https://blog.es.logicalis.com/analytics/kpis-qu%C3%A9-son-para-qu%C3%A9-sirven-y-por-qu%C3%A9-y-c%C3%B3mo-utilizarlos>

Net promoter Score: NPS son las siglas de Net Promoter Score, una métrica inventada y registrada como marca a principios del siglo XXI por Frederick F. Reichheld que sirve de herramienta para medir la fidelidad de un cliente respecto a una empresa. Es una métrica alternativa a la de la satisfacción de cliente que en los últimos años se ha convertido en una de las más relevantes para medir la fidelidad

de los clientes. Tomado de <https://satisfacciondelcliente.com/que-es-el-net-promoter-score/>

Target: consiste en el grupo de consumidores cuyas características, deseos y necesidades se adecúan más a los productos y servicios que ofrece una marca en concreto. También se le denomina público objetivo, nicho de mercado, clientes potenciales y un largo etcétera. Tomado de <https://definicion.de/target/>

Team building: el Team Building o "construcción de equipos", es un término colectivo para definir un conjunto de actividades que busca formar equipos de alto desempeño y mejorar las relaciones interpersonales dentro de un grupo. Tomado de <https://es.workmeter.com/blog/bid/353436/qu-es-el-team-building-y-c-mo-ayuda-a-la-productividad-de-las-empresas>

Resumen Ejecutivo

En los últimos años la globalización ha orillado que las empresas tanto transnacionales como nacionales, entren en un ambiente competitivo, cada día más personalizado donde el cliente se sienta identificado no solo con el producto sino con la marca, en el sector de servicios principalmente es de suma importancia que un cliente este satisfecho y perciba que la empresa encamina sus esfuerzos por brindarle una experiencia única al consumir de dicho servicio.

La investigación que se presenta a continuación es basada en una empresa de servicios fiscales, contables, de auditoria y consultorías dentro de las ramas antes mencionadas. Clasificada como una pequeña empresa según el código de comercio, donde indica que cuando la clasificación sea confusa como en este caso que sus empleados ascienden a la cantidad de una microempresa, prevalecerá los ingresos anuales, los cuales se clasifican dentro del rango de una pequeña empresa.

Tomando en cuenta que actualmente la empresa se encuentra en una etapa de crecimiento, sin embargo, el mismo ha sido muy bajo y sostenido, se requiere incentivar el crecimiento anual en ventas y clientes y para ello se ha planteado una investigación de Endomarketing para el mejoramiento del servicio al cliente externo, a través del cual se pretende la satisfacción interna para ser trasladada al cliente externo. La cual lleva como sustento un trabajo de campo exhaustivo, que sienta las bases que permite generar una propuesta acorde a las necesidades cualitativas y cuantitativas de la empresa.

El objetivo principal de la investigación es proporcionar a la empresa un plan de Endomarketing que le permite delegar y empoderar a sus colaboradores para que así la gerencia se enfoque en la planeación estratégica y el crecimiento de la cartera de clientes, asegurándose que el servicio al cliente se mejore respecto a la situación actual y este se convierta en socio estratégico de la empresa.

Los instrumentos que aportaron el valor a la investigación fueron de forma cualitativa a través de una entrevista a profundidad que contó con 22 preguntas dirigidas al cliente interno y 18 preguntas enfocadas al cliente externo. Realizada con uno de los gerentes de la empresa, y una encuesta de clima laboral dividida en 5 grandes temas para un total de 62 preguntas, la cual permitió realizar un análisis más profundo y contrastar las diferentes opiniones para el entorno interno. Por su lado, para el desarrollo de la herramienta propuesta fueron utilizados conocimientos previos así como textos, artículos y recursos similares de fuentes secundarias citadas en la parte final del documento.

Debido al target actual B2B, al que se dirigen por temas de confidencialidad no fue posible tener un acercamiento con el cliente externo, por lo cual la entrevista a profundidad recopila a través de 18 preguntas índices de parámetros generales para conocer la situación del cliente externo.

Con esta información se da paso a realizar una propuesta basada en planes de comunicación tanto a nivel interno como externo, y una estrategia de presencia de marca a lo interno en sus colaboradores, las cuales aportarían un crecimiento en clientes de 10 personas al año, el doble de lo que anualmente generan en la actualidad que son 5, y estos representarían en promedio un crecimiento del 35% en sus ingresos brutos, con un costo de implementación que asciende al 4% de este resultado.

Introducción

Para iniciar es menester aclarar que para el desarrollo de este trabajo se utilizó la estructura APA 7ma edición. En cuanto al tema el Endomarketing es el proceso de integrar a todo el recurso humano para lograr los objetivos planteados. Con esta premisa, se tiene claro que la satisfacción al cliente es de ambas vías tanto a nivel interno como externo, para tener éxito empresarial, es por ello por lo que el presente trabajo establece diseñar e implementar un plan de mercadeo interno que mejore el servicio al cliente externo.

Actualmente en Guatemala solo el 5% de la población tiene acceso a educación de nivel superior, de este porcentaje el 80% se encuentra en relación de dependencia en un contrato laboral. Sin embargo, la cultura en el país se caracteriza por ser trabajadora y emprendedora, por lo cual cada día hay personas que se arriesgan a iniciar su propio negocio.

Este trabajo está elaborado para uno de esos proyectos de emprendimiento que se ven en el país, se trata de una firma de auditores creada por una pareja de guatemaltecos que tomaron el riesgo de independizarse y ofrecer servicios de contabilidad y auditoría. Con 7 años en el mercado han adquirido una imagen sólida como firma de auditores, el crecimiento paulatino en los últimos años ha sido evidente, por lo cual incluso han expandido sus operaciones a ofrecer capacitaciones sobre los propios temas en los cuales son expertos.

A raíz de dicho crecimiento se hace necesario consolidarse en Guatemala como una de los mejores aliados para temas fiscales, tributarios y contables, tomando en cuenta que la imagen que proyecten es una evidencia de lo que internamente son, se toma la decisión de ejercer un estudio de Endomarketing que apoye a ese crecimiento, e incluir dentro de su equipo de profesionales personas que crezcan con la empresa y consoliden su profesión con ellos, teniendo claro que entre mejor

preparado, satisfecho e íntegro se encuentre el talento humano mejor será el servicio y la calidad en el servicio de este hacia el cliente externo.

Para el desarrollo del presente documento, se emplea la siguiente estructura:

- Capítulo uno: se encuentra integrado por todos los antecedentes necesarios para el desarrollo de la investigación, iniciando con el sector, como datos generales sobre la industria en la que se encuentra la empresa, seguido por los del tema de investigación, en el cual no fue posible encontrar un estudio con una unidad de análisis idéntica, pero los hallazgos guardan relación entre sí, de los estudios encontrados, incluso algunas de ellas muestra resultados similares con los resultados encontrados en esta investigación. Por último se encuentran los de la empresa quienes brindan un panorama general sobre la unidad de análisis para darle sentido al enfoque planteado en toda la investigación.
- Capítulo dos: integrado por el marco teórico, recopila toda la teoría que fundamenta esta investigación, es interesante considerar como el Endomarketing en la actualidad está en tendencia en el mundo empresarial, sin embargo, brinda la posibilidad de aportar la esencia del marketing utilizando diversos medios que generen una rentabilidad a largo plazo, no existe una línea única de implementar este tema, pero existen guías y modelos para llevarlos a cabo tomando en cuenta los resultados esperados por la empresa y las necesidades que esta tenga.
- Capítulo tres: formado por la metodología utilizada en la investigación, presenta una división para esclarecer la metodología abordada en cada objetivo.
- Capítulo cuatro: está compuesto por la discusión de resultados, en él se encuentra el corazón de este trabajo, ya que junto a la teoría son el sustento que da paso a la propuesta sugerida en el plan.

Antecedentes

1.1. Antecedentes del Sector

En la actualidad no se cuenta con un conocimiento certero de las firmas de auditoría que existen en el país, en el presente 2020 el colegio de auditores de Guatemala promulga una iniciativa estadística para determinar el mercado de estas en el país, y la presencia con la que cuentan las mismas, a través de su reciente solicitud el Directorio de firmas de contadores públicos y auditores en Guatemala.

Las Mi Pymes tienen gran importancia en el sector empresarial de Guatemala por su alto impacto en la economía, debido a que representan el mayor porcentaje de las oportunidades laborales del país. La mayoría de las micro y pequeñas empresas han sido formadas y desarrolladas de forma empírica, debido a que los propietarios se interesan más en la producción y ventas que en estrategias de marketing.

En Guatemala la industria está clasificada de la siguiente forma:

- Una Microempresa es aquella que tiene de 1 a 10 trabajadores y ventas anuales máximas de 190 salarios mínimos no agrícolas, entre Q 2,530.34 y Q 480,764.60.
- Una Pequeña Empresa, entre 11 y 80 trabajadores, con ventas anuales de entre 190 a 3,700 salarios mínimos, equivalentes a Q 483,294.94 y Q 9,362,258.00 respectivamente.
- La Mediana Empresa es aquella que tiene entre 81 y 200 trabajadores y ventas anuales de entre 3,701 a 15,420 salarios mínimos no agrícolas, entre Q 9,364,788.30 y Q 39,017,843.00.
- Las que superen estos parámetros son consideradas grandes empresas.

Para los casos en que la empresa califique en dos categorías, el acuerdo establece que prevalecerá el criterio de generación de ventas anuales.

Para la Unidad de análisis objeto de estudio prevalecen los criterios de ingresos por lo cual se clasifica como una pequeña empresa.

Para el año 2015 donde se realiza el último estudio de parque empresarial en Guatemala hecho por la Oficina Coordinadora Sectorial de Estadísticas Mi pyme del Ministerio de Economía, muestra información relevante general que existe en el país. Dando a conocer los siguientes datos:

- Al 2015 se encontraban inscritas 788,313 empresas, de las cuales 372,000 son activas, 361,000 inactivas y los 54,000 restantes son profesionales independientes.
- La mayor parte se concentra en Guatemala con el 45% de las empresas activas.
- El 32% de la totalidad a actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler. Le siguen las que se enfocan en el comercio al por mayor y por menor (25%), las de transporte y comunicaciones (7%) y las de administración pública y defensa (5%).
- Según el porcentaje de ventas presentados hasta ese año el 64.98% corresponde a grandes empresas, el 30.57% está concentrado en pequeñas y medianas empresas y el 4.45% son microempresas.

Con esta información será de vital importancia para determinar al público objetivo hacia el cual la empresa debe enfocar sus esfuerzos e inversión.

1.1.1. Historia de la Auditoría

Dentro de los objetivos de las firmas de auditoría se pueden mencionar el apoyo a los miembros de las empresas en el desempeño de sus actividades, y para ello proporcionan análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información a las actividades realizadas.

Una firma de auditoría está compuesta por socios de manera que las líneas de negocio de las cuales son responsables correspondan con la especialidad y experiencia, por lo tanto los socios de la firma tienen una participación directa en los compromisos adquiridos, atendiendo su experiencia profesional e internacional.

Las firmas de auditoría son un excelente aliado para las diferentes actividades empresariales tales como industriales, comerciales, agropecuarias, constructoras, financieras entre otras, proporcionándoles un servicio en cuanto al sustento sobre la razonabilidad de las cifras financieras y originando una mayor confianza en los registros contables auditados de las empresas.

Las firmas de auditoría no se limitan al servicio de auditoría, sino que también prestan servicios en asesoría fiscal, con el objeto de determinar en las empresas que requieran tal servicio, posibles contingencias a las que estarían expuestas las empresas ante una eventual revisión por la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT), entregando como resultado a la (s) persona (s) que haya (n) requerido el servicio un informe que contenga los hallazgos, riesgos y recomendaciones a efectuar para cumplir con el apego posible en las leyes tributarias.

También existe la prestación del servicio de consultoría contable – financiera, el cual está enfocado hacia una revisión detallada de los procesos más importantes y sensitivos de la empresa. El objetivo de estas revisiones es establecer si los controles existentes funcionan efectivamente con el propósito de tener información financiera confiable y oportuna para la toma de decisiones, asegurar que los recursos de la empresa se encuentran protegidos contra usos no deseados o no autorizados y maximizar el beneficio de los recursos del negocio. Además, de los

servicios mencionados anteriormente se pueden ofrecer los servicios de reclutamiento de personal, outsourcing, entre otros.

En Guatemala la primera firma de auditoria opero en el año 1922, y se llamaba Layton, Benet Chieme y Tate, proveniente de Inglaterra, con esta institución en el país se apertura la facultad de ciencias económicas en la Universidad de San Carlos de Guatemala el 25 de mayo de 1937, donde una de sus principales carreras a impartir era Contador y Auditor Público.

1.1.2. Historia del Colegio de Auditores en Guatemala

Durante el año 2001 surgió la inquietud de un grupo de profesionales de la contaduría pública y auditoría para formar parte de la Comisión de Reestructuración del Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores (IGCPA); por iniciativa de los licenciados Oscar Velásquez Flores, Raúl Francisco Lemus Girón y Oscar Chile Monroy se inició la reestructuración de la profesión del CPA en Guatemala. Dedicados 100% a la profesión y con la única visión de lograr mejoras técnicas y profesionales para todo el gremio, así como también lograr la creación de un ente con mayor identificación en la defensa y desarrollo legal y ético del contador público y auditor, dichos profesionales aceptaron el reto.

Fue a principios de noviembre del 2001 cuando en representación de la Comisión de Reestructuración del IGCPA, se visitó el Congreso de la República a efecto de conocer el estatus de un proyecto de ley de colegiación profesional, logrando obtener una copia del proyecto que estaba por discutirse en el pleno del Congreso de la República.

Cuando la comisión revisó dicho proyecto, se encontraron 10 artículos que afectaban las profesiones en general, por lo que se presentó al Presidente la Comisión de Legislación y Puntos Constitucionales del Congreso de la República, licenciado Otto René Cabrera, propuestas de cambio que en su mayoría fueron atendidas para bien de todos los profesionales.

Posteriormente surgió la Ley de Colegiación Profesional Obligatoria, contenida en el Decreto No. 72-2001 del Congreso de la República, publicado el 21 de diciembre del 2001, creando múltiples controversias principalmente para los periodistas, quienes interpusieron recursos legales contra algunos de los artículos de esta ley, los que fueron declarados con lugar por parte de la Corte de Constitucionalidad, declarando desde ese momento dicha ley vigente en los demás artículos.

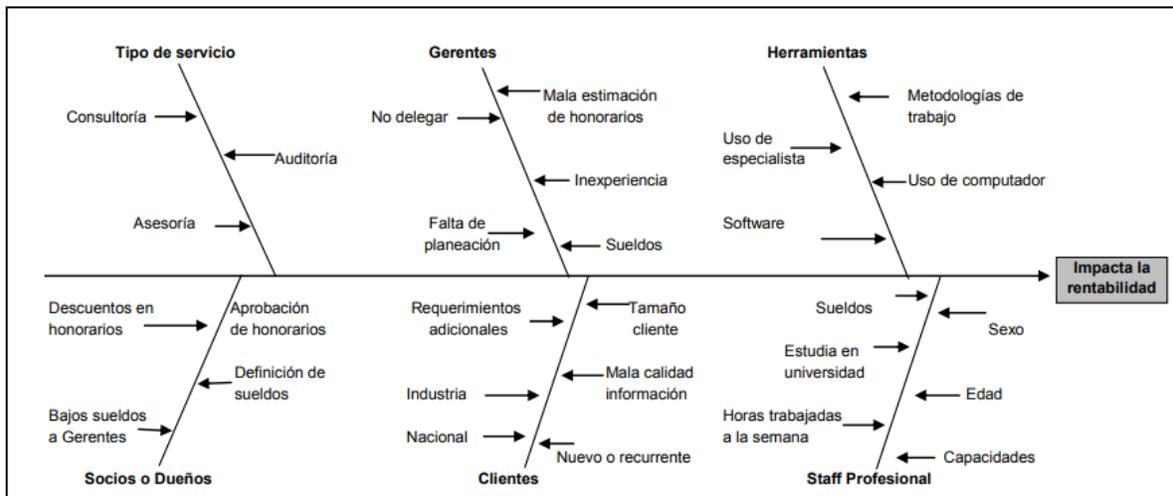
Estos problemas se resolvieron en el transcurso de ocho meses, tiempo durante el cual la comisión se mantuvo a la espera de las resoluciones, generando algunos boletines informativos sobre la nueva Ley de Colegiación Profesional Obligatoria y sobre la situación del proyecto del Colegio de Contadores Públicos y Auditores de Guatemala (CCPA); así mismo, se trató de conocer el interés que podía existir para la creación legal de un Colegio de exclusivo de CPA, invitándoles a firmar algunas listas como constancia de su aval para la creación. Fue así como durante los meses de julio y agosto de 2002, se emitieron boletines informativos y el 3 de septiembre de 2002 se convocó a una primera reunión a exdirectivos y ex colaboradores de comisiones del IGCPA, en la sede de dicho Instituto.

La Comisión de Reestructuración del IGCPA invitó a 28 CPA a una reunión a efectuarse el 3 de septiembre de 2002, en la sede del IGCPA, ubicada en la 6 Avenida 0-60 Zona 4, oficina 603, 6º nivel, Torre Profesional I, Centro Comercial Zona 4, de la Ciudad de Guatemala.

1.1.3. Aspectos que impactan en la rentabilidad de una firma de auditoría.

Se presenta a continuación una correlación de variables que impactan en la rentabilidad de los servicios prestados por parte de una firma de auditoría, de manera general esta será la base que encamina la investigación para posteriores hallazgos de valor.

Figura 1
Aspectos que impactan en la rentabilidad de una firma de auditoría.



Fuente: tomado de la tesis del Auditor y contador público Rodxel Alarcón, 2008.

1.1.4. Procesos Internos de Una Firma de Auditoría.

En síntesis las firmas de auditoría presentan el siguiente flujo de operaciones para llevar a cabo sus servicios.

Figura 2
Procesos Internos que se llevan a cabo por una Firma de Auditoría.



Fuente: elaboración propia, septiembre 2020.

1.2. Antecedentes de la Empresa

Empresa guatemalteca que inicio labores en junio del año 2013, lleva siete años en funcionamiento hasta la fecha. Está constituida como una firma de auditores que ofrece servicios fiscales, legales, y contables tributarios, es compuesto por cuatro personas como colaboradores propios, adicional a los dueños y gerentes de la compañía con los cuales se hacen un total de seis personas que integran en su totalidad la planilla de la empresa. Adicional cuentan con cinco socios externos profesionales independientes por honorarios que se requieren en ocasiones especiales.

Están ubicados en un complejo empresarial en el Municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala.

Dentro de los servicios que prestan se pueden mencionar

- Auditoría de estados financieros

Consiste en la responsabilidad de la realización de la auditoría independiente, siguiendo Normas Internacionales de Auditoría, las cuales requieren que se planee y ejecute la misma para obtener una seguridad razonable (no absoluta), de que los estados financieros se encuentran libres de errores u omisiones sustanciales o importantes.

La auditoría es un examen sobre una base selectiva, de la evidencia que respalda los saldos y las divulgaciones contenidos en los Estados Financieros, una evaluación de las Normas Internacionales de Contabilidad utilizados y de las estimaciones significativas realizadas por la Administración, y una evaluación de la presentación general de los estados financieros bajo Normas Internacionales de Información Financiera -NIIF-.

- Asesoría fiscal

Es un proceso a través del cual se hace una revisión con el objeto de determinar posibles contingencias a las que estarían expuestas las empresas ante una eventual revisión por la Superintendencia de Administración Tributaria –SAT-. El servicio puede realizarse a través de un cumplimiento detallado de todas las leyes fiscales aplicables a cada tipo de empresa o específicamente a una.

En la prestación del servicio de asesoría fiscal se pueden realizar algunas de las siguientes revisiones:

- Revisión de las últimas declaraciones del Impuesto Sobre la Renta presentadas, conciliándolas con los registros contables para determinar la principal diferencia entre ganancia contable y renta imponible.
- Revisión de las declaraciones del Impuesto al Valor Agregado -IVA-, conciliando los registros contables, así como los libros de compras y ventas para determinar la procedencia de créditos y débitos fiscales.
- Defensa fiscal ante la Administración Tributaria.

- Consultoría contable - financiera

Este tipo de servicio está enfocado hacia una revisión detallada de los procesos más importantes y sensitivos de la empresa. El objetivo de estas revisiones es establecer si los controles existentes funcionan efectivamente con el propósito de tener información financiera confiable y oportuna para la toma de decisiones, asegurar que los recursos de la empresa se encuentran protegidos contra usos no deseados o no autorizados y maximizar el beneficio de los recursos del negocio.

Para el logro de los objetivos el trabajo puede estar dirigido a hacer diagnósticos específicos en áreas tales como: control sobre el efectivo de la empresa, cuentas por pagar, área de facturación y cuentas por cobrar, valuación de inventarios y control de activos fijos, entre otros.

En ámbitos internos de la empresa actualmente ofrecen una serie de apoyo a sus colaboradores dentro de los cuales mencionan bonificaciones por desempeño, préstamos personales, y un clima laboral de colaboración y apoyo mutuo.

Dentro de su descripción interna se encuentra:

1.2.1. Quienes son

“somos una firma conformada por especialistas en las áreas legal – tributaria y de auditoria, comprometidos a buscar soluciones empresariales a través de la prestación de servicios de asesoría y consultoría de forma personalizada”.

1.2.2. Visión

“Llegar a ser una firma líder a nivel nacional, especialista en brindar servicios que contribuyan a la tranquilidad fiscal de las empresas en Guatemala”.

1.2.3. Misión

“Brindar soluciones empresariales a través de servicios especializados en las áreas fiscal, de auditoria y legal, por medio de profesionales comprometidos consigo mismos y con los clientes”.

1.2.4. Valores

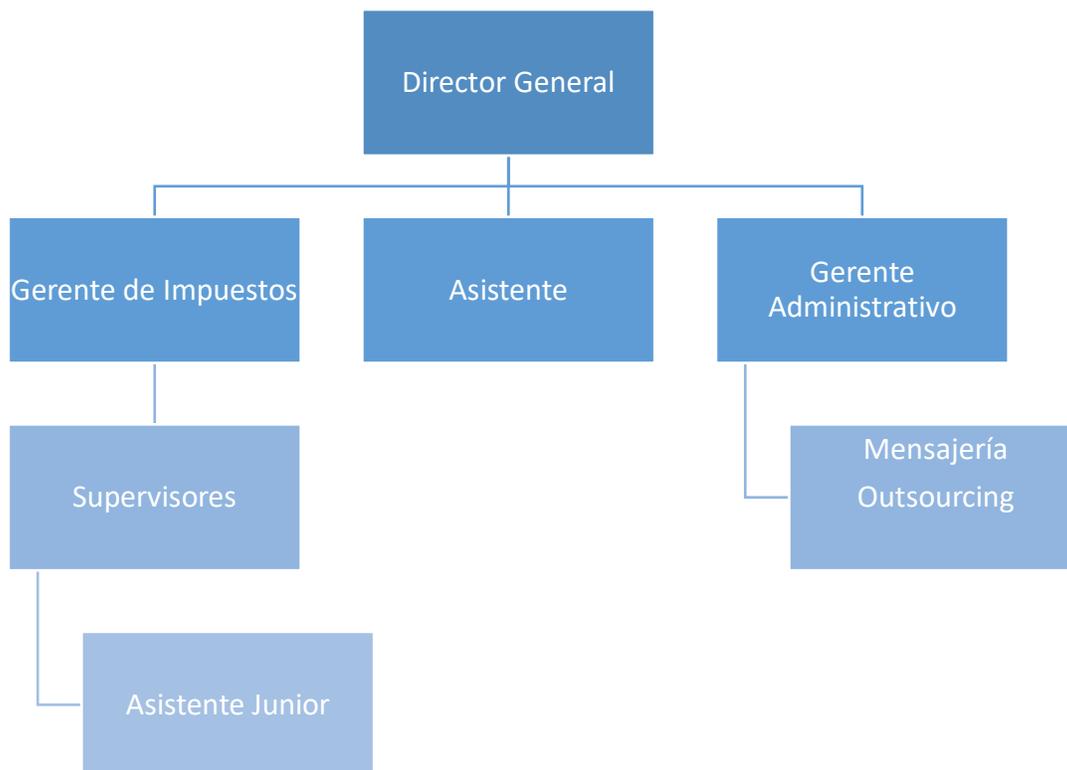
Integridad: ser congruente con lo que se dice y se hace.

Trabajo en Equipo: participar en el cumplimiento de objetivos mutuos.

Ética Profesional: cumplir con los deberes que se nos asignan, guardando la confidencialidad.

1.2.5. Organigrama General

Figura 3
Organigrama General.



Fuente: Elaboración propia julio 2020.

1.3. Antecedentes del tema

Paz, José (2018) en la Universidad Peruana Unión, Lima, Perú; desarrolla su tesis Relación entre el Endomarketing, compromiso organizacional y satisfacción laboral de los colaboradores en la Asociación Educativa Adventista Nor Oriental, 2017.

Su objetivo principal está basado en determinar la relación entre el Endomarketing con el compromiso organizacional y satisfacción laboral en los colaboradores de la ASEANOR 2017.

Mediante un método deductivo cualitativo y cuantitativo estadístico Rho Spearman concluye que el Endomarketing y el compromiso organizacional presentan una relación directa del 87%, derivado de esto la empresa presenta un 96.4% de satisfacción laboral, debido a que poseen políticas de remuneración e incentivos laborales por encima del mercado, la fidelización hacia la empresa por parte de los colaboradores se considera alta, lo que hace que los colaboradores se sientan satisfechos, identificados y leales hacia la institución. Su recomendación está basada en mejoramiento de condiciones físicas laborales, fortalecimiento a sus políticas e incentivos y programas de fidelización hacia los colaboradores.

Moreno, Diana (2017) Medellín, Colombia de la universidad EAFIT; Previo a optar por el título de magister en Mercadeo, presenta su tesis Diseño de una herramienta de Endomarketing para empresas. Donde su principal objetivo era definir una herramienta de base en la creación de un modelo que les permita a personas y empresas generar planes de Endomarketing asertivos para compañías bajo el método de una investigación exploratoria básica conceptual concluye lo siguiente: Una relación directa entre el marketing interno y aspectos organizacionales (bienestar, compromiso, comunicación, etc.) para lo cual propone una estructura de estrategia que integra a las áreas de marketing y recursos humanos, con el fin de alinear a todos los colaboradores hacia los objetivos generales.

Trinidad, Larisa (2016) de la Universidad Cesar Vallejo, de Tarapoto, Perú; previo a obtener el título de maestra en Gestión Pública menciona en su tesis Endomarketing y compromiso organizacional en la unidad ejecutora 404 Hospital II-2 Tarapoto, 2016 la importancia que tiene la correlación del marketing interno con el compromiso organizacional que sienten los colaboradores hacia la empresa para la que trabajan, su objetivo general era determinar la relación que existe entre el Endomarketing y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Unidad Ejecutora 404 Hospital II-2, Tarapoto, 2016.

Para realizar dicha investigación se basa en el un método estadístico cuantitativo el cual arroja dentro de sus principales hallazgos que existe un 95% de correlación entre ambas variables por lo que muestra una relación altamente directa la una con la otra; así también menciona que de una muestra de 170 colaboradores el 73.3 % menciona que la presencia de Endomarketing en la entidad es nivel medio, esto quiere decir que no todos conocen las políticas y los cimientos sobre los cuales trabaja la institución, y por ultimo menciona que de la muestra tomada el 83.2% se siente medianamente comprometido con su trabajo, mientras el 16.8% restante tiene un alto nivel de compromiso.

Sus recomendaciones principales son implementar un plan de comunicación más eficiente, así como estándares de motivación efectivos que aumento ese nivel medio de compromiso que se obtuvo.

Cammarata, Mariana (2014) en Bárbula, Venezuela, Universidad de Caracobo; Previo a obtener el título de Magister en administración de empresas con mención en mercadeo, desarrolla su tesis denominada Estrategias de Mercadeo interno que contribuyan a mejorar la calidad del servicio en el departamento de Nomina.

Su objetivo general menciona la propuesta de estrategias de mercadeo para mejorar la calidad del servicio del departamento de nóminas de la empresa de alimentos Heinz de Venezuela, C.A.

Bajo una metodología cualitativa a través de observaciones directas y una cuantitativa estadística desarrollada por medio de un cuestionario, concluye lo siguiente:

Según el diagnóstico de la situación actual presenta una conformidad por parte de los trabajadores que se relacionan con el departamento, sin embargo, las puntuaciones determinan un servicio bueno y regular por lo que se considera un punto de mejora en el servicio, encontrando como principal factor de insatisfacción el tiempo de entrega de las solicitudes.

Sus recomendaciones hacen alusión a un sistema de incentivos que permita mejorar la productividad por parte del departamento, así como una serie de capacitaciones que mejoren la productividad, eficiencia y eficacia en el trabajo y procesos incluidos en el departamento.

Camba, Paola (2011), Maracaibo, Venezuela previo a obtener el título de Magister Scientiarum en Gerencia de empresas desarrolla su tesis denominada Estrategias del mercadeo interno en empresas de telefonía móvil del Municipio Maracaibo.

Su objetivo principal fue evaluar las estrategias de mercadeo interno en empresas de telefonía móvil, a través de una metodología descriptiva de campo, bajo un diseño no experimental de campo concluye con los siguientes hallazgos:

Las empresas de telefonía móvil en Maracaibo tienen un bajo nivel de marketing interno debido a que la presencia de motivación en ellos es casi nula, no son tomados en cuenta para decisiones importantes y por ende mantienen un desempeño bajo, e interactúan en un clima laboral hostil.

La recomendación más considerable indica la implementación de un plan de estrategias de marketing interno que mejoren el clima y la convivencia organizacional.

Marco Teórico

2.1. Marketing

Kotler (2002) define el marketing de la siguiente forma: “trata de identificar y satisfacer las necesidades humanas y sociales. Una de las mejores y más cortas definiciones de marketing es <satisfacer las necesidades de manera rentable>”.

La American Marketing Association ofrece la siguiente definición formal: *Marketing es la actividad o grupo de entidades y procedimientos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen un valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general.*

Bajo este supuesto se entiende al marketing como la ciencia y arte que estudia el comportamiento de los consumidores finales, para crear un mercado competitivo que satisfaga las necesidades y deseos de cada uno de ellos. Sin embargo, cabe resaltar que el marketing tiene dos perspectivas importantes desde el cual analizarlo la primera de ellas es la perspectiva social, la cual indica que el propósito del marketing es conocer y entender tan bien al cliente que el producto o servicio se ajuste a él y que se venda por sí solo.

Por otro lado, se tiene la perspectiva empresarial, en la cual se entiende como marketing el arte de vender productos. Esta última perspectiva es la que se ha desarrollado desde el principio de los tiempos del comercio. Cabe mencionar que en las últimas décadas se han implementado diferentes teorías para lograr enfocar el mercado a una perspectiva social que enfoque el marketing como un todo y proporcione al cliente una experiencia de compra, más que solo el sentimiento de haber adquirido un producto.

El marketing en su conjunto es una herramienta poderosa para generar rentabilidad y competitividad a la organización en los últimos años son cada vez más las empresas que no solo lo han utilizado para impactar hacia lo externo sino también hacia lo interno lo que da paso a un concepto llamado Endomarketing.

2.2. Endomarketing

El significado de la palabra Endomarketing se compone de dos partes: El prefijo endo que proviene del griego y significa «dentro» y la palabra marketing. Por ende, Endomarketing es marketing hacia dentro, que en el entorno empresarial se refiere al interior de la empresa. Consiste en un conjunto de estrategias de marketing con enfoque en el ambiente interno de la empresa, especialmente en los colaboradores.

Su objetivo es hacer que las personas generen resultados. De manera estricta Kotler (2006) menciona que el Endomarketing no es más que un conjunto de técnicas mercadológicas enfocadas al mercado interno para vender la empresa como un objeto de su interés que debe ser atractivo a sus ojos.

Este concepto nace a partir de ver la necesidad de crecimiento en los mercados, actualmente se sabe que los colaboradores no son el activo más importante de la empresa, puesto que ellos son la empresa, ya que sin los talentos y aptitudes de cada uno de ellos no se podría llevar a cabo el éxito con el que cuentan cada una de las instituciones.

2.2.1. Cliente Interno

Son todas las personas que integran la compañía, y se entiende como aquel que satisface sus necesidades personales de crecimiento y desarrollo profesional, en la década de los 60's se encuentra una teoría basada en las necesidades personales que menciona lo siguiente:

El conjunto de necesidades que se pueden satisfacer mediante el trabajo para la mayoría de las personas es el único o el fin fundamental que persigue un trabajador. Es la satisfacción de una necesidad fisiológica mediante la obtención del dinero y rara vez reconocen en los otros las necesidades de seguridad, sociales de autorrealización y autoestima. (Maslow, MacGregor, 1960)

En tema teórico comprende al conjunto de personas contratadas bajo los criterios y normas de la empresa para realizar una labor en específico, bajo la vigilancia y

supervisión de un jefe a cargo, el mismo deberá cumplir con los resultados solicitados en cuanto a sus funciones designadas.

Karl Albrecht en su libro “cliente interno” menciona literalmente “si desea que las cosas funcionen afuera, lo primero que debemos hacer es que funcionen dentro”.

Bajo esta definición es importante notar que fomentar una cultura de servicio hacia lo interno es de suma importancia, ya que en la medida que los colaboradores se sientan identificados y satisfechos con la empresa en esa misma medida serán capaces de reaccionar y atender al cliente externo como se requiere.

- Necesidad de comprensión: se debe saber escuchar al cliente para poder dar una respuesta
- Sentimiento de pertenencia: es importante hacer sentir bienvenido al colaborador, hacerle saber que su trabajo contribuye a la estrategia general y que sin los resultados no serían los mismos.
- Sentimiento de comodidad: darle la seguridad psicológica de que está atendido y que sus necesidades son escuchadas y tomadas en cuenta.

Es importante establecer mediciones que permitan medir en qué grado está satisfecho el cliente interno con respecto a las medidas las acciones que la empresa ejerce como patrono.

Motivar y brindar las bases necesarias para el trabajo en equipo es indispensable, el mismo es una fuerza impulsora básica para el éxito del negocio, brindar un servicio de calidad es considerado un factor de éxito para el crecimiento de toda empresa, características de la percepción por parte del cliente como medida de calidad se puede mencionar la actitud, la disposición, el buen trato y la pronta solución cuando adquiere el producto.

Para determinar el alcance de la importancia que tiene el cliente interno es necesario aplicar el pensamiento de la gerencia de servicios y buscar los momentos de la verdad.

Al analizar estos momentos encontraremos hallazgos de suma importancia que evidencian el olvido por parte de algunas organizaciones con respecto al cliente interno, saber que las personas tendrán un excelente rendimiento en la medida en que se sientan bien consigo mismas y se identifiquen y compartan la filosofía de la compañía con la que trabajan.

Para llevar a cabo una buena relación entre el proveedor (cliente interno) – cliente (cliente externo) deben tenerse claro los siguientes aspectos

- El conocimiento completo por parte de cada colaborador no solo de su proceso sino de aquellos que influyen en su trabajo.
- Se deben implementar elementos de medición dirigidos al cliente interno que permita conocer el grado de calidad del servicio que está prestando y a la vez el que está recibiendo.
- Se deben definir sus funciones y responsabilidades para que su actuar sea conforme lo que se espera.

2.2.2. Ventajas del Endomarketing.

Una estrategia exitosa de marketing interno, como también es conocida, beneficia a la compañía en diversas formas, en los más diversos niveles y áreas. Así, es posible construir un emprendimiento sólido, próspero y atractivo para los inversores.

- Aumenta el grado de lealtad de los trabajadores;
- Optimiza la motivación interna;
- Reduce la rotación de los empleados;
- Mejora el clima organizacional;
- Eleva la calidad de vida en el trabajo;

El Endomarketing puede ser traducido en acciones de incentivo (premios) o incluso de aprecio por el empleado. Un ejemplo de ellos es la Fiat. En esta empresa, los trabajadores siempre son los primeros que hacen las pruebas de conducción. El costo es cero, ¡Pero hace toda la diferencia!

2.2.3. Beneficios del Endomarketing.

El principal beneficio del Endomarketing es que logra coordinación entre las diferentes áreas, lo cual permite el desarrollo y la correcta implementación de los planes y estrategias. Es sorprendente, pero muy buenas iniciativas fracasan antes de siquiera salir a luz, por falta de apoyo al interior de la empresa. Beneficios del Endomarketing:

- Evita la decapitación de iniciativas de marketing o de cualquier otra área de la empresa, pues compromete las partes.
- Alineación de toda la compañía en torno a objetivos comunes y su correcta ejecución.
- Minimiza el fracaso de los proyectos. Las personas de otras áreas pueden ayudarle a identificar posibles problemas de implementación, ejecución o comunicación antes que sea demasiado tarde. Compartir iniciativas con otras áreas dispara alertas tempranas.
- Lima asperezas entre las áreas. La falta de comunicación es el origen de muchas fricciones en las empresas. Tener en cuenta a los demás e informarles con antelación lo que se pretende lograr, pone a todos en la misma página y suma esfuerzos.
- Mejor comprensión de las acciones de cada área por parte de otros departamentos y el impacto que esas acciones tienen en cada una. Cada persona de cada área se pregunta: ¿Qué tengo que hacer yo en el proceso?
- Mejora la comunicación entre el área de marketing y los demás departamentos, haciendo que a lo largo y ancho de la organización las personas estén enteradas de las iniciativas y acciones que se están llevando a cabo. Esto permite que a nadie tome por sorpresa la llamada del cliente preguntando por la promoción de fin de mes.
- Permite hacer una evaluación integral de los planes y estrategias propuestos por el área para establecer su viabilidad.

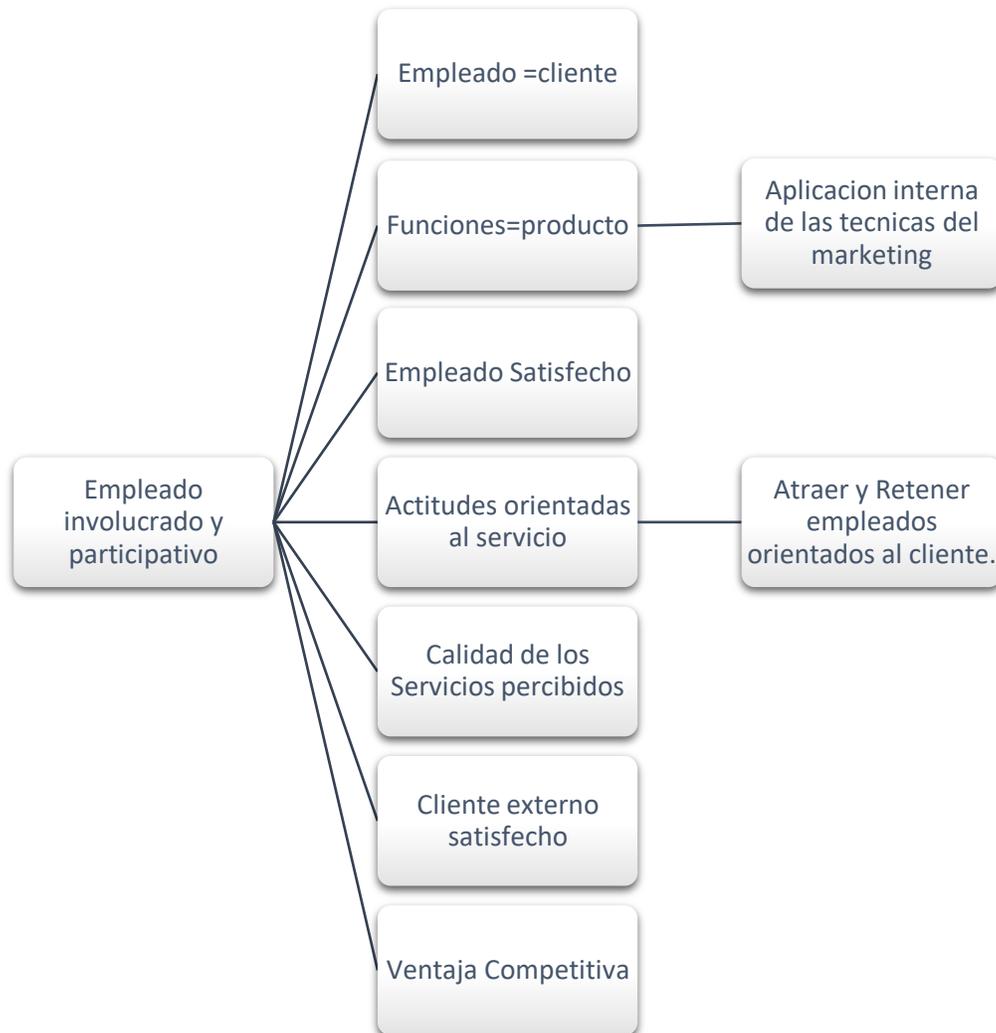
- Puede, o bien ayudar a capitalizar oportunidades de negocio que aporten resultados positivos para la compañía o por el contrario, evitar implementar planes y estrategias que pueden resultar en grandes pérdidas.

2.2.4. Modelos de Endomarketing

Sin embargo, para poderlo implementar la teoría desarrolla diferentes modelos a seguir para tener éxito en la gestión, los dos más importantes se detallan a continuación:

- El modelo de Berry (1981) se fundamenta en que el principio del Endomarketing es reconocer al empleado como un cliente y dicho fundamento se puede desarrollar a tal punto de convertirlo en una ventaja competitiva. Este modelo se centra en dos puntos para desarrollarse
 - El producto serán las funciones de cada colaborador y se buscará que este participe activamente en ellas, involucrándose en la toma de decisiones que puedan afectar su gestión.
 - La promoción será la atracción y retención del recurso humano hacia la empresa a través de factores de motivación e incentivación.

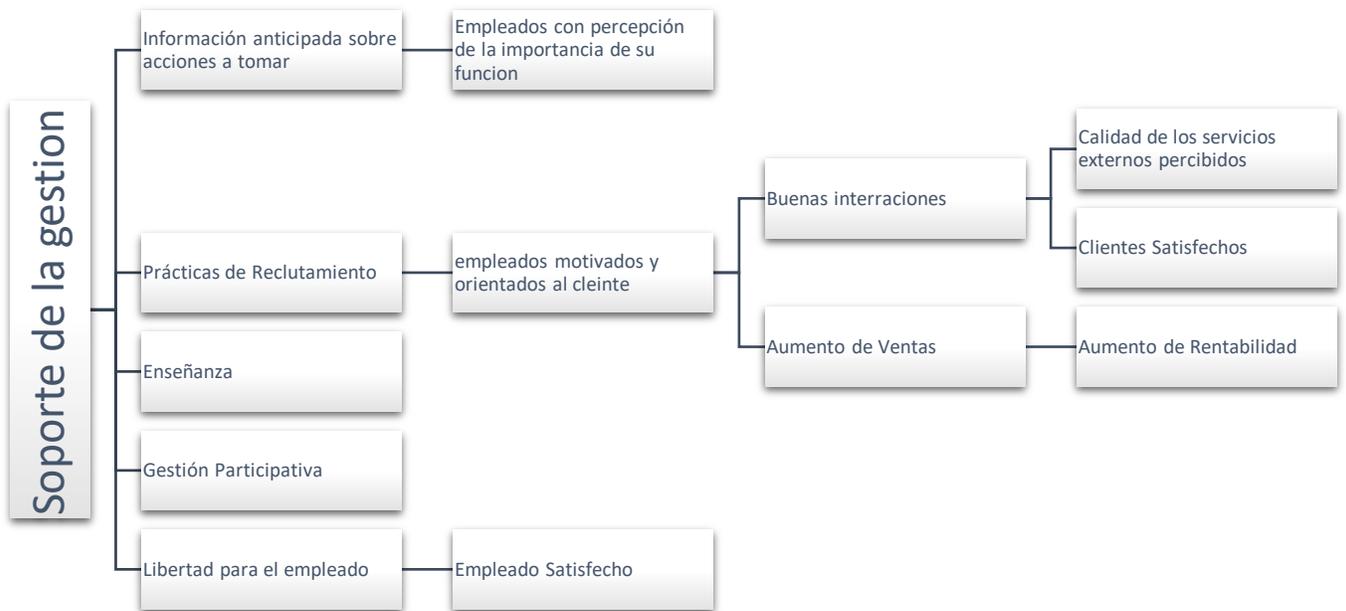
Figura 4
Método de Endomarketing Berry.



Fuente: elaboración propia, mayo 2019.

- Modelo Grönroos (1990) es desarrollado más específico respecto a la satisfacción del colaborador, busca alinear las necesidades humanas específicas de cada individuo a su empleo-producto, para mejorar en gran medida su productividad y a la vez mejore la calidad del servicio al cliente externo.

Figura 5
Método de Endomarketing Grönroos



Fuente: elaboración propia, mayo 2019.

Comparación entre los modelos descritos

Tabla 1
Comparaciones de los modelos de Endomarketing.

Elementos	Modelos	
	Berry	Grönroos
Trabajador (Cliente Interno)	Ambos modelos enfocan al trabajador como su cliente interno.	
Empresa u organización (Producto a ofertar)	Propone las tareas como producto y no involucra los objetivos, misión, visión de la organización en el proceso.	Vincula de manera relevante la interacción e importancia de las actividades del empleado para con la organización.
Comunicación Interna	Ambos modelos lo enfocan como actividad de la mercadotecnia.	
Equipo directivo (Integración en el Modelo)	No se contempla de manera clara.	
Motivación	Ambos tienen como fin un cliente satisfecho, pero no indican de manera concreta la motivación.	

Fuente: Elaboración propia julio 2020.

2.2.5. Elementos del Endomarketing

En una comparativa con el marketing tradicional los principales elementos se definen de la siguiente forma:

- **Cliente = Trabajador:** Es el cliente interno de la empresa, sus preferencias, deseos, preocupaciones, necesidades, entre otros, son la piedra angular en un plan de marketing y se debe conocer a los colaboradores lo mejor posible para entenderlos y considerar estas necesidades a la hora de establecer la política y estrategia social.
- **Producto = Empresa.** El producto para ofrecer a este cliente interno es la organización con sus fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades, su estructura organizativa, objetivos, políticas y estrategia, para vincularlo en el proceso y búsqueda del mejor resultado.
- **Técnica de Venta = Comunicación Interna.** Como todo plan de marketing la comunicación es una base necesaria para el éxito y logro de los objetivos, y Endomarketing no es la diferencia es necesario planificar la comunicación interna lo más clara y veraz posible.
- **Fuerza de Ventas = Equipo Directivo.** Todos los colaboradores de la empresa y, especialmente, los mandos intermedios y directivos, deben convertirse en los vendedores de los ideales y de los objetivos de la organización, con miras a promover la participación y la fidelidad de cada uno de los integrantes, pero sobre todo la unión entre cada uno de ellos.
- **Objetivo Final = Incrementar la Motivación:** No se puede desconocer, que es lograr un incremento en la motivación de los trabajadores como método para aumentar la productividad, mejorar el clima y la calidad de las tareas, así como el desempeño y la productividad de todos los colaboradores.

2.2.6. Compromiso Organizacional

Término utilizado a partir de los años 70's Katz y Kahn argumentan al respecto que este fenómeno deriva de la identificación de los colaboradores respecto al logro de los objetivos de la empresa, bajo esta postulación y necesidad evidente se hace necesario examinar el comportamiento conductual de cada individuo dentro de su trabajo.

Robins (1998) Señala la fuerte relación que existe entre el compromiso organizacional y la satisfacción laboral, la unión de ambos factores determina la actitud del colaborador frente a sus tareas diarias.

En el año de 1945 se realizan los primeros estudios sobre satisfacción del cliente interno, dando a conocer que el colaborador entendido desde su concepción de ser humano necesita sentirse cómodo consigo mismo haciendo su labor, ello incide en el clima laboral circundante que proporciona la empresa al colaborador, así como la seguridad, estima afiliación y pasión por su trabajo, todos estos elementos hacen que mejore su productividad y se sienta identificado con el fin de la empresa.

2.2.7. Principales Acciones de Endomarketing

La buena coordinación de las áreas de Recursos Humanos y Comunicación dará como resultado una excelente estrategia de marketing interno. Como último paso solo será necesario aplicar las estrategias diseñadas y adaptadas al entorno de la empresa. Dentro de los principales objetivos de un buen plan de Endomarketing se describen los siguientes:

- Los colaboradores deben sentirse valiosos, la empresa debe transmitir el entusiasmo.

Para que un colaborador se enamore de la marca (empresa), es necesario que conozca sus valores y filosofía y que se identifique con ella, para ello no solo basta enseñarles la misión y la visión de la institución, se debe tener la suficiente capacidad para transmitir la filosofía empresarial con entusiasmo creando una cultura corporativa basada en esta. Junto a ello hay que promulgar como parte de

la cultura premiar y valorar el desempeño, dar las gracias, no molestar, distraer o incomodar al colaborador, escuchar sus propuestas y dejarlo participar dentro de ellas.

- Crear herramientas de comunicación interna.

Es importante mantener un flujo de información y comunicación dentro de la empresa, para ello la empresa debe valerse de diferentes herramientas tanto tradicionales como digitales, un ejemplo claro de esto es una creación del portal del empleado.

- Fomentar y apoyar actividades de ocio para compartir.

La formación es clave para el crecimiento profesional de los colaboradores, por ello es aconsejable que se organicen cursos, sin embargo, el tiempo de distracción de la rutina también es necesario por ello es recomendable realizar actividades de ocio o de Team building para compartir tiempo en equipo.

- Acciones de Benchmarking

El benchmarking es una modalidad que se centra en la observación. Aplicar acciones internas permitirá que se puedan observar a los departamentos que funcionan mejor para que sirvan de ejemplo.

2.2.8. Herramientas utilizadas en el Endomarketing

A la hora de trabajar el marketing interno y la cohesión entre el equipo humano hay muchas formas de llevarlo a cabo. Gracias al desarrollo del marketing online hay nuevas herramientas que, en colaboración con otras más clásicas, ayudan a trabajar de manera sólida este tipo de estrategias.

- Internet ha sido clave en cuanto al desarrollo de algunos espacios óptimos para trabajar de manera interna la comunicación y el marketing. Sin olvidar los canales clásicos que también funcionan a la perfección con este fin.

- Revista corporativa

Clásica e infalible. Un medio en el que aportar ideas, momentos, proyectos, eventos multitudinarios, historias del personal... Aunque se muestre de cara al cliente y tenga la intención de dotar de humanidad a la empresa, su función más valiosa está con el grupo de empleados y la cohesión que es el fin que se busca con este tipo de herramientas.

- Redes sociales

La presencia online de la empresa es importante en cuanto a lo que esta representa y si la sintonía entre lo que dice hacer (la imagen que muestra en las redes) y lo que hace.

También es un espacio en el que pueden colaborar y aportar los trabajadores. La manera en la que, además, se relaciona el empleado con el público y este Feedback marca las percepciones que los demás suelen tener de las empresas.

- Servicio en la nube

Cualquier plataforma online que preserve datos en la nube y que esté a disposición de las personas empleadas es un buen canal en el que compartir información y establecer un punto de reunión virtual.

- Correo interno

A menudo el email marketing se utiliza para fidelizar clientes gracias a su buena capacidad de segmentación. Sin embargo es una herramienta que puede ser muy útil dentro de la empresa.

Se puede enviar información regular relacionada con el sector y segmentada por departamentos, o las novedades de la empresa. Incluso los empleados pueden participar solicitando qué tipo de emails les gustaría recibir y les serían útiles para el desarrollo de su trabajo.

- Vídeos y fotos de eventos de la empresa

Estos detalles convierten a una plantilla en una familia. Las relaciones pasan a ser otras cuando se comparten otros momentos y en otros ambientes más allá de la rutina diaria. No se habla aquí de eficiencia, sino simplemente de mejorar la convivencia y hacerla más agradable.

Cuando los empleados disfrutan de su trabajo y del entorno en el que lo desarrollan la eficiencia y la productividad mejoran por sí solas, se trata de brindar experiencias personales memorables para identificar al colaborador.

- Blog corporativo

Es la revista corporativa moderna. Es una herramienta perfecta para la mejor integración y motivación, que mejora la comunicación de los empleados. La contribución puede ser compartir contenido, de edición o también presentarse en forma de lluvia de ideas, una tarea empresarial muy beneficiosa.

2.2.9. La Satisfacción

Es un término relacionado directamente con el estudio planteado ya que cuando se habla del Endomarketing como estrategia dentro de las organizaciones se busca un incremento en lo referente al entorno del empleado o cliente interno. En este sentido, bajo la perspectiva de Kotler y Armstrong (1996), cuando los clientes compran, buscan soluciones a sus problemas o adquieren productos o servicios que les satisfaga, o simplemente les haga sentir bien, refiere el autor que la satisfacción de los clientes viene dada por la percepción de estos menos sus expectativas, con esta premisa, la satisfacción es una función de la diferencia entre el rendimiento percibido y las expectativas.

En el mismo orden de ideas, la satisfacción según Blackwell y otros (2002) es la comparación realizada entre lo recibido y lo esperado, resultando de ello disconformidad negativa (menos de lo esperado), disconformidad positiva (más de lo esperado), o confirmación (lo que se espera).

Es por ello por lo que es necesario identificar a los empleados como clientes internos de las empresas u organizaciones y relacionarlos con el producto, bajo el concepto de Endomarketing esto significa la empresa tratando de cumplir las expectativas del colaborador basado en las necesidades en común y así lograr la satisfacción.

2.2.9.1. Factores de la Satisfacción.

Salom y D'anello (1994) manifiesta que los factores que influyen en la satisfacción de los clientes internos de la organización son los motivadores más fuertes y a los cuales se les hace referencia con mayor relevancia, considerando los siguientes: buenas condiciones de trabajo, disciplina y buen trato, aprecio por el trabajo realizado, buenos sueldos y salarios, ascensos, estabilidad laboral, trabajo interesante, sentimiento de pertenencia. Lo que implica que el nivel de gerencia debe reconocer los logros, procesos y metas acordadas, ya que sin ningún tipo de reconocimiento los trabajadores o clientes internos de la organización desarrollaran únicamente un compromiso marginal con su actividad.

En este sentido, Loudon (1995) afirma que la satisfacción constituye un elemento importante, ya que esta designa el estado del consumidor al momento de ejecutar su poder de compra. La adecuación de la satisfacción se logra cuando un producto alcanza o supera las expectativas deseadas, es decir, cuando la empresa supera lo esperado por el colaborador cuando lo contrata.

2.2.10.La Motivación

Según Pride (2000), la motivación es la fuerza energizante interna que orienta a las actividades de una persona hacia la satisfacción de necesidades o el logro de objetivos. De igual manera los motivos operantes a nivel de subconscientes son difíciles de medir, debido a que comúnmente no se logra identificar el factor o elemento causa de la motivación.

Un sujeto motivado está listo para actuar. Las acciones de un individuo están bajo la influencia de su perspectiva de la situación, dos personas con la misma motivación no necesariamente pueden percibir las cosas de la misma manera; Cada una ajusta la información que recibe a un estado mental existente, por eso la

distorsión selectiva describe las tendencias de los individuos a interpretar la información de acuerdo a las creencias que estas tienen.

Siguiendo con la misma temática, Arellano (1995) indica que la motivación es la fuerza o estado interno de activación alerta o excitación emocional que encamina al individuo a la búsqueda y consecución de sus objetivos, para resolver cualquier situación y devolver a su organismo el estado de calma. Las motivaciones pueden alterar o disminuir tensiones en el interior de las personas al momento en que las mismas buscan un producto o servicio, que cubran sus expectativas y logren satisfacer sus necesidades.

Existen muchas teorías relacionadas con la motivación, cada una de ellas explica en cierta medida, lo que las personas piensan les resulta importante y que está ocurriendo en su alrededor, una de las mencionadas es la propuesta por Abraham Maslow, la cual es llamada la jerarquía de las necesidades y descrita por Chiavenato (2003) como aquella que parte del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse se derivan de fuerzas que existen en su interior, el individuo es consciente de algunas de estas necesidades mas no de todas.

En este sentido, el autor menciona que según Maslow, las necesidades humanas están distribuidas en una pirámide, dependiendo de la importancia e influencia que tengan en el comportamiento humano. En la base de la pirámide están las necesidades más elementales y recurrentes (denominadas necesidades primarias), en tanto que en la cima se hallan las más sofisticadas y abstractas (necesidades secundarias).

Según este autor, las personas tendrán motivos para satisfacer cualquiera de las necesidades que les resulte predominante, dicho predominio dependerá de la situación en la que se encuentre el individuo y sus experiencias recientes. De

manera general, Chiavenato (2003) presenta un análisis de los principales aspectos que se resaltan en la teoría de Maslow:

- Una necesidad satisfecha no motiva ningún comportamiento; solo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento y lo encaminan hacia el logro de los objetivos.
- El individuo nace con un conjunto de necesidades fisiológicas innatas o hereditarias. Al principio, su comportamiento gira en torno a la satisfacción cíclica de ellas.
- A partir de cierta edad, el individuo comienza un largo aprendizaje de nuevos patrones de necesidades. Surge la necesidad de seguridad, enfocada hacia la protección contra el peligro, contra la amenaza y contra las privaciones. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad constituyen las necesidades primarias y se relacionan con su conservación personal.
- A medida que el individuo logra controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad aparecen de manera lenta y gradual necesidades de autoestima, las cuales son complementarias de las sociales, en tanto que las de autorrealización complementan las de auto estima. Los niveles más elevados de necesidades surgen cuando el individuo controla relativamente los niveles más bajos. No todos los individuos logran llegar al nivel de las necesidades de autorrealización, ni si quiera al nivel de autoestima, estas son conquistas individuales.
- Las necesidades más elevadas no surgen a medida que las más bajas van siendo satisfechas, pues estas predominan, de acuerdo con la jerarquía, diversas necesidades concomitantes influyen en el individuo de manera simultánea; sin embargo, las más bajas tienen activación predominante frente a las más altas.

- Las necesidades más bajas (comer, dormir, entre otras) requieren un ciclo motivacional relativamente rápido, en tanto que las más elevadas necesitan su ciclo es mucho más largo y en algunos casos variado. La energía de un individuo se dirige a luchar por satisfacer necesidades más bajas cuando estas existen.

Esta descripción de las necesidades de Maslow es considerada por diversos autores la más completa ya que abarca todos y cada uno de los elementos que pudiesen tener incidencia en el individuo des un punto básico y elemental, incluyendo también elementos de mayor complejidad.

2.3. Fidelización de Clientes

La fidelización se entiende como una acción dirigida a conseguir que los clientes mantengan relaciones estables y continuas con la empresa a largo tiempo, la fidelización se puede entender de dos maneras:

- Que el cliente siga comprando a lo largo del tiempo
- Aumenta su volumen de compras.

2.3.1.1. Beneficios de la fidelización

- Prescripción
- Mejora continua
- Mayor conocimiento del cliente
- Rentabilidad para la empresa.

2.3.1.2. Como Fidelizar Clientes

- Calidad y seriedad en la relación
- Orientación al cliente
- Inspirar confianza
- Tratar a los clientes como individuos
- Facilitar los procesos de compra
- Ofrecer una buena impresión
- Mantener el contacto con los clientes ya existentes

2.3.1.3. Estrategias de Fidelización al Cliente Interno.

Dentro de las estrategias a incluir para mantener fiel y satisfecho a los colaboradores se mencionan las siguientes:

- *Reconocimiento Informal:* se trata de generar una cultura de reconocimiento por el buen trabajo a un bajo costo, a través de felicitaciones, reconocimiento como empleado del mes, agradecimientos verbales y acciones similares en la rutina cotidiana que permita sentirse al colaborador identificado con la empresa.
- *Reconocimiento formal:* se hace de una manera más programada y es cuando se le dice al colaborador que se ha alcanzado la meta propuesta, los cambios requeridos, las acciones a nivel corporativo definidas y demás.
- *Fidelidad premiada:* Frederick Reichheld afirma: “sin unos empleados leales es imposible mantener una base de clientes leales”

Es importante hacer sentir al colaborador apreciado e importante para la organización no solo con beneficios monetarios sino con aspectos no tangibles que el colaborador pueda percibir para su comodidad dentro de la organización.

2.4. Plan de Endomarketing

Para establecer un plan de Endomarketing no existe un modelo definido pero si una serie de pasos que pueda llevar a cabo para armar la propuesta y llevarlo a cabo, entre los cuales se menciona.

2.4.1. Análisis del Entorno

En todo ambiente laboral los factores externos inciden directa o indirectamente en la organización por ello es importante tomar nota sobre lo que sucede al exterior de la empresa.

2.4.2. Estudio del Mercado Interno.

En un plan de marketing tradicional lo primero es conocer su mercado objetivo y entenderle, a nivel interno funciona de la misma manera debe tener claro cuáles son las necesidades, deseos e inclinaciones de sus colaboradores, para realizarlo es simple debe mantenerse cerca de ellos, saber y conocer sus quejas y reclamos, aunque es cierto no todo es válido ni un problema a solucionar, debe prestar atención a las quejas y reclamos en común para verificar la veracidad de ellas y el impacto que pueden tener en su compañía. La idea es generar una acción creativa y cooperativa para el bien común.

2.4.3. Definir los Objetivos Principales

Como todo en la vida, la estrategia de Endomarketing debe ser desarrollada con un objetivo claro. De esta forma, es más fácil canalizar la creatividad y alcanzar lo que se desea.

2.4.4. Fidelizar a los Colaboradores

Como lo define la teoría dentro de los principales resultados de fidelizar un colaborador se mencionan los siguientes:

- Motivar los mejores resultados;
- Concientizar sobre una necesidad determinada;
- Mejorar el proceso interno de comunicación;
- Aumentar la sinergia de los equipos.

2.4.5. Planificar el Plan de Acción.

El tercer paso es el momento de estructurar el plan que guía toda la estrategia. Para eso, busque responder tres preguntas principales:

- ¿Qué se hará?
- ¿Por qué se hará?
- Por último, ¿Cómo se hará?

Dentro de las principales acciones a tomar en cuenta para realizarlo se encuentran las siguientes:

- Acciones de incentivo (bonificaciones, comisiones, viajes, etc.);
- Campañas de concientización;
- Implementación de nuevos canales de comunicación (Intranet, TV corporativa, softwares especializados, etc.).

2.4.6. Proceso de Adaptación

Consiste en la acomodación de los recursos de la organización y sistemas. Una vez se conozca los requisitos que impone el entorno, las diversas necesidades a corto, medio y largo plazo, como las características reales y potenciales de los colaboradores se debe proceder en la implantación de una política de adecuación de esta realidad a la necesidad prevista que se va a plantear en el inmediato futuro y, en algunas ocasiones, ya en el presente o inclusive en un plan de seguimiento a largo plazo.

2.5. Seguimiento y Medición de los Resultados de un Plan de Endomarketing

Para finalizar, es importante acompañar los resultados alcanzados. Para eso, es necesario que establezca algunos indicadores clave de desempeño. Esos indicadores funcionan como un termómetro, midiendo el grado de resultados de una actividad.

2.5.1. Métricas y Kpi's

Es importante para dar a conocer los seguimientos de una estrategia cómo funcionan estos conceptos. A pesar de que ambos son una medición la métrica es un tema más amplio al momento de implementar, ya que al integrar una métrica a la estrategia, esta será un punto clave para el seguimiento de las tácticas realizadas, por su parte un Kpi es un medidor proporciona en número o porcentaje para determinar el cumplimiento de los objetivos planteados en el plan.

La manera en que funcionan es que mientras el Kpi detecta los problemas, la métrica le permite a la empresa comprender que ocurrió durante el proceso y así ajustar las fallas para replantear los objetivos.

Dentro de las principales métricas para medir el servicio al cliente se encuentran:

- La tasa de crecimiento de ventas. Es el resultado de dividir las ventas conseguidas en este año, entre las del año anterior, restarle al resultado 1, y multiplicarlo por 100 para obtener la tasa. Este tipo de indicador marca el rumbo de la empresa anualmente y no precisamente es quien respalda el éxito o fracaso de un objetivo.
- El LTV (Life Time Value) o CLV (Customer Lifetime Value). Es el valor neto de los ingresos que genera un cliente durante el tiempo que pertenece a la cartera. Es la multiplicación del gasto promedio en servicios que realiza el cliente durante un año y la antigüedad en años que tiene con la empresa.

- Costo de adquisición de un cliente –CAC- : este tipo de estrategia apoya a la anterior, ya que en conjunto ambas dan a conocer cuál es la cifra de perder a un cliente y la rentabilidad que este aporta a la empresa. Para saber estos datos el
- Índice de recomendación Net Promoter Score (NPS)

El NPS mide la posibilidad de que un cliente te recomiende a alguien más. La principal ventaja es que este mide una intención no una emoción. Por lo cual no depende del estado de ánimo del cliente en ese momento.

Su funcionalidad actúa de la siguiente forma, se les pregunta a los clientes *Que posibilidad existe que recomiende sus servicios*, para ello se utiliza una escala de 1 a 10, y luego las respuestas se asocian en tres categorías. Promotores (9-10), pasivos (7-8), o detractores (0-6), en la medida que se tengan más respuestas de promotores, ese será el indicador de un trabajo eficaz por parte de la empresa.

- Tasa de retención de clientes

La retención de clientes se refiere a la capacidad de un negocio para mantener a un cliente que paga durante un período de tiempo determinado. Adquirir nuevos clientes es caro, y le cuesta a un negocio de 5 a 25 veces más de lo que se necesita para retener a uno.

Según RJmetrics, los negocios de comercio electrónico más exitosos obtienen más de la mitad de sus ingresos de los clientes existentes que regresan. Un KPI a tener en cuenta entonces es la tasa de retención de clientes.

Es el porcentaje de clientes que han permanecido con la empresa durante un período de tiempo determinado, y se puede calcular sobre una base anual, mensual o semanal. Jeff Haden esboza una forma precisa de medirlo:

Tasa de retención de clientes = $((CE - CN / CS)) \times 100$

CE = Número de clientes al final del período

CN = Número de nuevos clientes adquiridos durante el período

CS = Número de clientes al inicio del período

Cuando una empresa cuenta con herramientas online se recomiendan las siguientes mediciones a tomar en cuenta

Métricas de tráfico

Son aquellas que involucran a la página web, dentro de las principales se mencionan

- Visitas (también llamadas sesiones): se refiere a la cantidad de veces que un cliente accede a la página web en un periodo de tiempo estipulado.
- Usuarios: el total de visitantes diferentes que han ingresado a la página web en un periodo de tiempo determinado.
- Tasa de rebote: El número de usuarios que ha visitado la página web sin realizar ningún tipo de interacción.

Métricas de social media

Debido a que las campañas de social media tienen influencia directa en el branding, pero también indirectamente, en el SEO, es importante su medición objetiva, dentro de los principales se mencionan.

- Tasa de amplificación: se trata de conocer la cantidad de veces que el contenido publicado en la red social ha sido compartido por los seguidores.
- Interacción: mide los comentarios recibidos, para conocer el interés que el contenido está generando en el consumidor.
- Tasa de crecimiento: esta medida permite conocer cuál es el comportamiento de la fan Page de la empresa, determina si presenta una expansión, reducción o estancamiento.
- Tasa de amplificación: es la tasa a la que la audiencia compartió una publicación particular en un período específico de tiempo.

$$TA = \frac{\text{total de publicaciones compartidas}}{\text{total de publicaciones}}$$

- Tasa de aprobación; se basa en el número de "me gusta" que obtiene cada publicación.

$$TAP = \frac{\text{total de "Me gusta"}}{\text{total de publicaciones}}$$

- Tasa de crecimiento de audiencia: es la tasa en que la marca gana o pierde audiencia por red social. Cuando se ve como porcentaje de la audiencia general por canal, la tasa de crecimiento de la audiencia es una métrica más útil que simplemente buscar nuevos fanáticos o seguidores.
- Tasa de atracción promedio: es el porcentaje de la audiencia respecto a la audiencia total que fue atraído por el contenido de la página. Este número mide el nivel de interés que la audiencia tiene por la marca. La tasa de atracción promedio ayuda a identificar qué tipo de contenido y de tono de voz resuena mejor entre la audiencia.

$TCA = \text{gente hablando de esto} \div \text{total de fanáticos}$

- Tiempo de respuesta promedio: es el tiempo promedio en que la empresa responde los comentarios, preguntas o problemas de la audiencia. Según Social Habit, el 42 % de los consumidores que se quejan en las redes sociales esperan que las marcas respondan dentro de una hora, mientras que alrededor de un 32 % espera una respuesta dentro de 30 minutos.
- Tasa de clic: es la tasa en la que la audiencia hace clic en un vínculo dentro de una publicación en una red social específica. Al comparar la tasa de clics de una publicación con otra dentro de la misma red social es posible identificar fácilmente los tipos de publicaciones que funcionan mejor.

$[\text{La cantidad de clics en el vínculo} \div \text{número total de personas que lo vio} * 100]$

Es importante utilizar abreviaciones de URL como bit.ly para medir el número de clics en una URL específica.

- La conversation rate [tasa de conversión]: la conversión se define como el número de visitantes que realiza o termina una acción deseada, como realizar una compra, expresar su interés o llenar un formulario de contacto. La tasa de conversión es el porcentaje de conversiones del número total de visitantes.

$[\text{N.}^\circ \text{ total de conversiones} \div \text{total de vistas} * 100]$

- Tasa de publicaciones: corresponde al número de publicaciones en cada red social para el período informado (ej. número total de publicaciones en Facebook, tuitos en Twitter, pines en Pinterest, etc.), desglosado por tasa promedio diaria, semanal y mensual
- Alcance: mide la mayor audiencia potencial de la marca en una red social dada para el período informado. El valor del alcance le permite cuantificar no solo los usuarios que atrajeron, sino también los seguidores de esos usuarios, quienes pueden haber visto el @handle o tuitos, o lo vieron en los Amigos de amigos de Facebook.
- Tasa de recomendación (share of voice): es el porcentaje de conversación sobre la marca. La conversación total sobre la marca y la competencia debiera sumar el 100 %. Esta métrica le permite conocer cómo está su marca frente a la de la competencia.

A nivel interno se pueden considerar las siguientes mediciones:

- **Absentismo Laboral:** Este indicador mide las ausencias de los empleados en sus puestos de trabajo por motivos de retrasos, bajas médicas o ausencias justificadas o injustificadas. Este indicador puede ayudar a predecir bajas en el equipo o problemas de funcionamiento dentro de la empresa. En función del valor medio de la hora trabajada se puede cuantificar el impacto del absentismo en los costes de la empresa, también es un indicador tangible de la felicidad laboral, un empleado con altos índices de absentismo no está cómodo con su trabajo ni con la institución.
- **Promedio de tiempo para alcanzar objetivos:** Este indicador clave permite medir la eficacia de los empleados de la empresa. Es conveniente medirlo tanto en nuevas contrataciones como en empleados que ya están trabajando en la empresa. La tendencia de este KPI de recursos humanos es disminuir progresivamente, ya que, el empleado adquiere experiencia en su puesto de trabajo con el tiempo. En algún momento es habitual que este indicador quede estancado, ya que el tiempo en el que se realiza una tarea no puede optimizarse infinitamente.
- **Indicadores de gestión.** Este tipo de indicadores son empleados para estudiar el impacto de los planes de formación en relación a los aspectos de organización, como el costo total del curso y el costo unitario por trabajador, este costo también puede ser medible en tiempo, asignado para dicha tarea.
- **Indicadores de impacto:** es la parte más difícil de cuantificar, ya que se trata de evaluar cómo ha afectado la formación en la mejora del desempeño profesional de los participantes, por lo que suelen abarcar un estudio a mediano o largo plazo. En este sentido, este tipo de indicadores desvelarán si se ha producido

un aumento de la productividad, una mejora de la satisfacción, un incremento en las ventas, etc.

- Horas facturables por empleado: Las horas facturables en Recursos Humanos son las cantidades de tiempo de trabajo de un empleado que se pueden cobrar a un cliente. Son comunes en consultoría o firmas legales, así como en otras donde es importante cuantificar cuánto tiempo pasan los empleados de una empresa laborando para los clientes.
- Calificación del compromiso de empleados - NPS INTERNO -: los empleados comprometidos invierten en el éxito de la empresa, en lugar de estar presentes solamente por un sueldo y los demás beneficios. También es más probable que vean su papel como una parte importante de la misión de la compañía y, a menudo, apoyarán a la compañía de una manera diferente fuera de sus responsabilidades cotidianas.
- Encuesta de Clima laboral: la encuesta del clima laboral suele ser uno de los métodos más utilizados y efectivos. Recoge más datos, de mayor número de gente y en menor tiempo. Hay que tener muy claros ciertos aspectos para que de la encuesta se deriven los resultados esperados:
 - Hay que elegir bien los temas a analizar.
 - Se han de establecer buenos y fáciles sistemas de valoración. (del 1 al 10 desde muy malo a muy bueno)
 - Hay que seleccionar muy bien a las personas que responderán a nuestra encuesta.
 - Se tienen que redactar las preguntas de manera clara, concisa y sencilla, para que sean fáciles de comprender.
 - Es interesante incluir la posibilidad de añadir comentarios para que el empleado se pueda expresar.

2.6. Servicio al Cliente

2.6.1. ¿Quién es el Cliente?

Karl Albrecht en su libro “la excelencia del servicio” (2001)” presenta 7 principios para definir al cliente

- Un cliente es la persona más importante en cualquier negocio.
- Un cliente no depende de nosotros. Nosotros dependemos de él.
- Un cliente no es una interrupción de nuestro trabajo. Es un objetivo.
- Un cliente nos hace un favor cuando llega. No le estamos haciendo un favor atendiéndolo.
- Un cliente es una parte esencial de nuestro negocio; no es ningún extraño.
- Un cliente no es sólo dinero en la registradora. Es un ser humano con sentimientos y merece un tratamiento respetuoso.
- Un cliente merece la atención más comedida que podamos darle. Es el alma de todo negocio. (P. 18)

Bajo estos principios se define al cliente como la persona u organización con los medios necesarios para realizar una compra, que no siempre será para satisfacer su propia necesidad.

Cabe mencionar que según el tipo de características y criterios que reúna los clientes se clasifican básicamente en dos grandes ramas:

2.6.2. Cliente Externo

Es toda persona individual, colectiva o empresa con potencial para adquirir o contratar productos o servicios, es la fuente de ingresos y razón de ser de toda organización.

Dentro de los mismos se pueden encontrar intermediarios como lo son distribuidores, detallistas u otros que se encargan de comprar en nombre de un tercero.

La característica más predominante de este tipo de cliente es que es de suma importancia para la empresa, por lo que requiere e implica que todos los esfuerzos

deben ser dirigidos a entender sus necesidades y satisfacerlas de manera específica.

2.6.3. Momentos de la Verdad

Jan Carlzon (1991) en su libro “momentos de la verdad” expone su teoría de los momentos de verdad, en ella plantea que estos momentos son cualquier instante en el que el cliente y empresa entran en contacto, y que, con base en ese instante, el cliente se forma una idea de la empresa, de la calidad del servicio y hasta de la calidad del producto.

Un momento de verdad por sí solo no tiene ninguna connotación específica, según la forma en que se maneje la situación lo convertirá en una experiencia positiva o negativa. Es aquí donde el tema cobra importancia ya que la empresa debe identificar estos momentos y predecir las formas idóneas de cumplir con las expectativas de lo que el cliente requiere.

Se puede conocer como el preciso instante en que el cliente tiene contacto con nuestra organización, desde el momento en que decidió buscarnos que tan fácil fue encontrar la dirección y que tan accesible le fue llegar a ella.

Debemos tener un plan trazado que busque proporcionar al cliente una experiencia positiva en cada momento de verdad que tenga hacia nuestra organización. A este plan se le conoce como el ciclo del servicio.

2.6.4. Ciclo del Servicio

Para iniciar con este tema es importante definir qué significa servicio, según Lamb, Hair y McDaniel “un servicio es el resultado de la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas u objetos. Los servicios se refieren a un hecho un desempeño o un esfuerzo que no es posible poseer físicamente”.

Kotler, Bloom y Hayes, definen un servicio de la siguiente forma” un servicio es una obra, una realización o un acto que es esencialmente intangible y no resulta

necesariamente en la propiedad de algo. Su creación puede o no estar relacionada con un producto físico”.

Se le llama ciclo de vida al plan que representa los momentos de verdad a los cuales está expuesto el cliente externo con respecto a nuestra organización. Se suele representar a través de un círculo y lo recomendable es que sea socializado en toda la organización para que puedan percatarse de la importancia de sus funciones, así como del trabajo en equipo que es imprescindible realizar ya que de ello depende que un cliente vuelva.

Cabe mencionar que dentro de este ciclo existen puntos críticos que cobran relevancia para atender al cliente, son fundamentales y repetitivos, con cada cliente, aquí es donde cobra sentido empoderar al colaborador y que tenga definido sus alcances como el manejo de sus propias habilidades.

2.6.5. Servicio al cliente

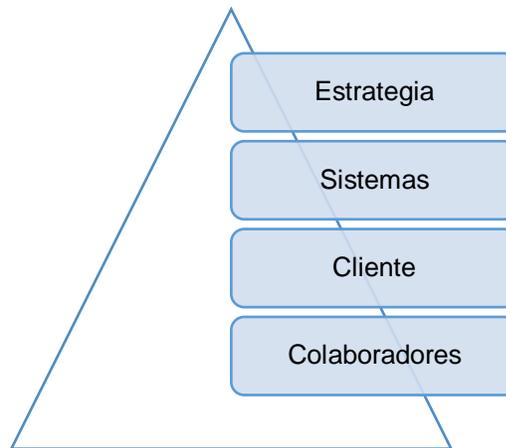
Es todo el esfuerzo encaminado a la atención del cliente y a resolver dudas, inquietudes, quejas o reclamos, entre otros, se podría definir como todo el conjunto de momentos entre el cliente y la empresa.

Cabe resaltar que no es lo mismo atención que servicio al cliente, lo primero es el modo en que atienden al cliente las personas que tienen el contacto de primera mano, lo segundo implica los esfuerzos que toda la organización genera para satisfacer al cliente. Sin embargo, ambos conceptos forman una unión indisoluble al momento de trabajar en la calidad de servicio al cliente.

Para ofrecer una alta calidad de servicio al cliente es indispensable que las personas que entren en contacto con el cliente posean altos estándares de empatía y asertividad, pero así también complementarlo con una visión sistemática de la organización y el servicio que se quiere proyectar.

2.6.6. El triángulo del Servicio

Figura 6
Triangulo del Servicio.



Fuente: elaboración propia, mayo 2019.

2.6.6.1. Estrategias

Morrisey define la estrategia como la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión esta definición ve la estrategia como un proceso en esencia intuitivo. El cómo llegar ahí se da a través de la planeación a largo plazo y la planeación táctica.

2.6.6.2. Sistemas

Un sistema es un modelo ordenado de elementos que se encuentran interrelacionados y que interactúan entre sí. Se refiere básicamente al grupo de procesos que la empresa establece para interactuar dentro de sí misma y alcanzar el foco estratégico. Dentro estos se puede mencionar sistemas gerenciales, normas y procedimientos, técnicos, humanos, operativos, entre otros.

2.6.6.3. Colaboradores

Se refiere a todas las personas que integran la compañía.

2.6.7. El Costo del Mal Servicio

Los costos por un mal servicio son un efecto negativo tangible que las empresas deben estudiar minuciosamente, se estima que el costo de adquirir un nuevo cliente

es 50% menor al de recuperar a cliente ya perdido, junto a ello según la AMA un cliente insatisfecho es capaz de contagiar a otros 10, sin embargo, un cliente conforme lo divulgara con 5 personas más, dependiendo del tipo de cliente que tenga la inconformidad, estos números pueden acrecentar y generarnos más pérdidas de ingresos.

Se debe tomar en cuenta que cada momento de verdad es una oportunidad de perder o mantener clientes, es por ello por lo que se hace importante determinar eficientemente estos momentos y establecer mejoras continuas en los mismos.

Los costos por un mal servicio pueden ser de índole económico (perdidas, inversiones adicionales, pagos dobles, etc.) tiempo (pérdida de tiempo productivo o de descanso), sociales (mala imagen ante la familia y demás personas de nuestro entorno) emocionales (molestia del cliente, frustración, desgaste físico y mental, y demás malas emociones asociados a este tipo de situaciones de insatisfacción.)

2.6.7.1. Actitudes que Determinan un Mal Servicio al Cliente.

- Incoherencia: que el cliente perciba un trato no homogéneo ya sea por el tipo de cliente que él es o por el tipo de persona que lo atienda, no existe un idioma en común ni una ideología igual para atender al cliente por parte de la empresa.
- Inconsistencia: que las acciones y promesas de la empresa no sean reales, por ejemplo, con la entregas y despachos prometidos para determinado momento que no se lleven a cabo.
- Incontinencia: esto se da cuando las personas encargadas de tratar directamente con el cliente no tengan la habilidad de contener sus emociones y reaccionen de una mala manera ante el cliente.
- Incapacidad: la falta de capacidad técnica y habilidades para tratar con el cliente.

- Incidencia: se refiere a la manera en que son resueltos las inquietudes o problemas de un cliente, ya que este valora la rapidez y eficacia que le proporcione la organización para atender sus solicitudes.
- Inaccesibilidad: la molestia que genera a un cliente el no encontrar a una persona que lo atienda y resuelva sus situaciones.
- Incordio: hostigar al cliente con el ofrecimiento de productos sin medida, sin importar la satisfacción que le proporcione, tener el pensamiento de solo generar una venta y no una relación comercial y una experiencia para el cliente.

2.6.7.1.1. La evaluación del servicio

Es importante cuestionar al cliente en cuanto a la calidad en servicio que está percibiendo por parte de la organización, sin embargo, es una tarea difícil de realizar, tomando en cuenta que cada cliente cuenta con una opinión diferente, es complicado adaptar la estrategia global de servicio al cliente y cumplir las expectativas de todos al 100%.

Lo recomendable es realizar monitoreos eventuales a través de encuestas para determinar en qué medida se está cumpliendo con las expectativas del cliente, para así mejorar en las deficiencias se tengan, involucrando a toda la organización para lograr la fidelidad del cliente.

También es importante realizar una gestión de reclamos y quejas que le proporcione la seguridad del servicio que está adquiriendo.

2.6.8. Gestión de las relaciones con los clientes -CRM-

Según Philip Kotler en la 10ª edición de su libro Marketing define la gestión de relaciones con los clientes como

“proceso de construcción y conservación de relaciones rentables con los clientes, mediante la entrega de un valor superior y de una mayor satisfacción. Las empresas modernas van más allá del diseño de estrategias para atraer a nuevos clientes y realizar transacciones con ellos. Estas emplean la gestión de la relación con los clientes para conservar a los clientes que tienen y desarrollar relaciones rentables y duraderas con ellos”
(P. 58)

Según Barton Goldenberg amplía la definición de CRM aduciendo que no es fácil definir CRM. Este término nace a comienzos de la década de los noventa y se desarrolla fuertemente a finales de esta. El término de CRM puede tener diferentes significados para diferentes personas, Conscientes de la dinámica de un tema como CRM y de los constantes cambios que puede sufrir, presentamos a continuación nuestra definición: CRM integra personas, procesos y tecnología para maximizar las relaciones con todos los clientes. CRM es una estrategia que provee una correcta coordinación entre todas las funciones de cara al cliente. CRM incrementa fuertemente el uso de internet (2002).

Se puede concluir que la gestión de relación con los clientes es una serie de pasos que construyen relaciones de la vida cotidiana con el cliente a través de bases informáticas que apoyan como herramienta para hacer que esa gestión sea eficiente y eficaz.

Para estudiar más a fondo la gestión de esta relación existe una ciencia que se dedica al enfoque de este tema el Marketing Relacional.

2.6.9. Cultura de servicio al cliente

Albrecht (1990) "La única esperanza de hacer del servicio una parte permanente de la realidad de la línea de enlace, entre los empleados y los clientes, es convirtiéndola en una parte permanente de la atmósfera de la compañía" (P.10).

Los pasos para a tomar en cuenta para implementar una cultura de servicio son los siguientes:

- Selecciona a las personas correctas: es importante darle a la selección de personal un lugar fundamental. Deberá buscar personas a las cuales le complace servir al cliente realmente.
- Procesos pensados en el cliente: los procedimientos deben de ser coherentes y prácticos en la rutina diaria, no se puede lograr una calidad en el servicio al cliente con procesos complejos y normas y reglas no acorde a la estrategia general
- Autonomía de los empleados. Los empleados deben tener la capacidad de resolver situaciones con los clientes de forma inmediata; las demoras enojan al cliente y desmotivan a los empleados eficientes.
- Capacitación permanente: a pesar de tener el mejor proceso de reclutamiento y contratar a los mejores siempre es necesario empoderar a los colaboradores con conocimiento actualizado para que desarrollen sus aptitudes y habilidades, esto solo se logra manteniendo un programa de capacitación constante que ayude a la implementación de mejoras para la satisfacción del cliente externo.
- Promesas cumplidas: desde el primer contacto que el cliente tiene con nuestra empresa ya sea a través de una página web o personal siempre debe existir integridad y coherencia entre lo que se dice y se hace, una empresa hace promesas la mayoría del tiempo sea explícitamente o no, sin embargo, para un cliente no existen las excusas, por lo que siempre es indispensable cumplir con lo que se ofrece.
- Cultura de toda la organización: forjar una cultura de servicio no es solamente trabajo del departamento de servicio al cliente sino también de todas las áreas de la empresa que se tienen a cargo satisfacer los requerimientos del cliente.

Debe existir una sinergia de trabajo en equipo; la empresa siempre debe estar en una mejora continua que se encargue de entender lo que el cliente quiera, esperando siempre cumplir con lo más apegado que se pueda a las expectativas que este requiera.

Metodología

3.1. Definición del Problema.

El estudio realizado a la firma evidenció una necesidad de crecimiento en ingresos para la empresa, debido a la manera en que gestionan sus ventas a través de referencias comerciales, es decir, los primeros vendedores son sus propios colaboradores, y es su servicio quien vende y atrae a más clientes.

Tomando en cuenta que los colaboradores son los clientes más importantes para las pequeñas y medianas empresas debido a que son su personal de contacto, para adoptar una política o un plan de marketing, se requiere plantear directrices claras de participación, el principal beneficio del Endomarketing para la firma está dado por la proyección de la imagen de la empresa hacia el cliente externo, radica principalmente en cómo se vende el concepto de los servicios y como es recibido por los clientes externos.

Los principales problemas que presenta la unidad de análisis es una falta de comunicación tanto a nivel interno como externo, métricas objetivas para medir la efectividad de sus funciones y un plan de capacitaciones que permita mejorar los resultados de sus colaboradores, y esto ha generado un impacto en el crecimiento de la empresa por lo cual durante los últimos años no ha incrementado sus ingresos ni su cartera de clientes

Debido a esta situación la presente investigación se plantea la siguiente pregunta ¿Cuál será la propuesta de plan de Endomarketing, para el mejoramiento del servicio al cliente externo en una firma de auditoria ubicada en el Municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala?

3.2. Delimitación del Problema

3.2.1. *Ámbito Temporal:* el documento se realizó en el transcurso de junio a septiembre 2020.

3.2.2. *Ámbito Geográfico:* el documento se llevará a cabo en el Municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala.

3.2.3. *Ámbito Institucional:* el estudio fue realizado en una entidad privada dedicada a servicios y consultorías en auditoría.

3.2.4. *Ámbito Personal:* Gerente Administrativa de la empresa de estudio.

3.3. Objetivo General

Entregar la propuesta de plan de Endomarketing, para el mejoramiento del servicio al cliente externo en una firma de auditoría en el Municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala.

3.4. Objetivos Específicos

- Analizar la situación actual de Endomarketing y servicio al cliente, con la que cuenta una firma de auditoría ubicada en el Municipio de Guatemala del Departamento de Guatemala.
- Diseñar la propuesta de plan de Endomarketing, para el mejoramiento del servicio al cliente externo en una firma de auditoría ubicada en el Municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala.
- Desarrollar un plan de seguimiento y control para garantizar que la propuesta de Endomarketing para el mejoramiento del servicio al cliente externo en una firma de auditoría ubicada en el Municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala.

3.5. Diseño Utilizado

Para alcanzar con éxito cada uno de los objetivos se utilizó un diseño personalizado para ello, el cual se detalla a continuación:

3.5.1. Objetivo Específico Uno

A continuación se presentan el conjunto de metodología de investigación necesaria para alcanzar el objetivo número uno, y que permitió analizar la situación actual del Endomarketing y el servicio al cliente externo en una firma de auditoría ubicada en el Municipio de Guatemala.

3.5.1.1. Metodología

Se utilizó un método de investigación cualitativa a través de una entrevista a profundidad, realizada a la gerente administrativa, quien se encarga tanto del seguimiento de clientes como la administración del personal.

Con el fin de encontrar un cruce de información primaria y contar con un cimiento enriquecido de información se elaboró un segundo instrumento cuantitativo realizado a los colaboradores de la empresa utilizado como instrumento para este fin.

3.5.1.2. Unidad de Análisis

El primer instrumento tuvo como unidad de análisis a la gerente administrativa de la firma de auditoría ubicada en el Municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala.

El segundo instrumento tuvo como unidad de análisis a los 4 colaboradores, quienes representan el total de colaboradores fijos en relación de dependencia con los que cuenta la empresa.

3.5.1.3. Universo

La entrevista fue realizada a la gerente administrativa, ya que para los fines de este objetivo y el aporte que se dio a la presente investigación, la persona indicada era la antes mencionada por ser la encargada de toda la parte de recursos humanos en la empresa, y quien les da seguimiento a los clientes externos.

La encuesta por su parte tuvo como universo a cuatro colaboradores de la empresa, tres mujeres y un hombre.

3.5.1.4. Muestra

No fue necesario realizar ningún cálculo estadístico para determinar una muestra, debido a que la metodología cualitativa no lo amerita y el método utilizado fue una entrevista a profundidad con una duración de 2 horas.

Para la encuesta por el universo definido con el que se cuenta de cuatro personas no fue necesario realizar ningún cálculo estadístico para dicho instrumento.

3.5.1.5. Instrumento

Para emplear el instrumento de entrevista a profundidad fue necesario elaborar una guía temática para realizar la investigación, dicho documento se encuentra en el Anexo II.

El segundo instrumento fue a través de una encuesta digital vía Google forms, la cual se encuentra en el Anexo III.

3.5.1.6. Resumen del procedimiento

Para llevar a cabo con éxito este objetivo específico y obtener la información primaria necesaria para realizar elaborar este trabajo de investigación, se estructuraron dos instrumentos de investigación sobre los siguientes ejes centrales:

- Prácticas de liderazgo
- Capacidad de Aprendizaje
- Compromiso Laboral
- Sentido de pertenencia.
- Accesibilidad del Conocimiento
- Felicidad Laboral
- Optimización de la fuerza del trabajo

Con el fin de encontrar una trazabilidad entre la estrategia que la empresa lleva a cabo y como es recibida por los colaboradores se realizaron dos instrumentos esenciales, el primero fue una entrevista a profundidad realizada a la gerente administrativa y el segundo una encuesta, para la cual se coordinó en paralelo con la gerencia y los colaboradores, para brindarles tiempo y realizar la misma en línea vía internet a través de Google Forms, ambas herramientas fueron de provecho y aportaron los resultados esperados para el soporte de la posterior estrategia y diseño de plan de Endomarketing a realizar como objetivo general.

3.5.2. Objetivo Específico Dos.

Para realizar el diseño de la propuesta del plan de Endomarketing, se presenta a continuación la descripción metodología que se utilizó.

3.5.2.1. Metodología

La metodología se utilizó un método deductivo de los resultados que aportaron los instrumentos realizados en el objetivo específico I.

3.5.2.2. Unidad de Análisis

La unidad de análisis es toda la empresa investigación de estudio para la cual se elaboró la herramienta acorde a sus necesidades.

3.5.2.3. Universo

El universo con el que se cuenta son los cuatro colaboradores y la gerente administrativa.

3.5.2.4. Muestra

Para el fin de este objetivo no fue necesario utilizar ningún tipo de muestra.

3.5.2.5. Instrumento

Para este objetivo no fue necesario un instrumento.

3.5.2.6. Resumen del Procedimiento

Para este objetivo fue necesario partir de lo general a lo particular, por ello fue empleado el método deductivo, conjugando la teoría presentada acerca del tema y analizando los resultados previstos por los instrumentos utilizados que aportaron el panorama general de la situación de la empresa, referente al tema de estudio.

Basado en estos resultados y el aporte del marco teórico, los cuales sirvieron de base para desarrollar un plan de Endomarketing que mejore el servicio al cliente.

3.5.3. Objetivo Específico Tres.

Para este último objetivo la metodología utilizada fueron los conocimientos adquiridos con anterioridad, durante la carrera profesional de la investigadora.

3.5.3.1. Metodología

La metodología fue analítica para determinar las herramientas necesarias de control y seguimiento adecuadas para la gestión de las estrategias y tácticas planteadas.

3.5.3.2. Unidad de Análisis

Para este caso no hubo una unidad de análisis. Debido a que su base principal son las estrategias planteadas en el plan de Endomarketing sugerido.

3.5.3.3. Universo

El universo para esta estrategia fue la empresa completa, así como la cartera de clientes actual y potencial.

3.5.3.4. Muestra

Para este objetivo la metodología no ameritaba ningún tipo de muestra debido a que solo implica el seguimiento y control de las estrategias propuestas.

3.5.3.5. Instrumento

No fue necesario utilizar ningún tipo de instrumento para desarrollar el plan de control y seguimiento. Ya que solamente fue necesario aplicar los conocimientos adquiridos para su desarrollo.

3.5.3.6. Resumen del Procedimiento

Basados en los resultados mostrados y con el conocimiento profesional se determinaron una serie de indicadores acorde a los objetivos que la empresa desea alcanzar y que cumplan con la calidad requerida por el cliente.

Capítulo IV: Discusión de Resultados.

En el presente capítulo se analiza el resultado de los instrumentos utilizados para la investigación de campo, los cuales cumplen con el primer objetivo específico, el cual menciona que se debe analizar el Endomarketing y servicio al cliente externo que actualmente realiza una firma de auditoría ubicada en el Municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala.

Para ello fue necesaria una entrevista a fondo con la gerente administrativa, profesional de 33 años, Lcda. En administración de empresas quien se desempeña en dicho puesto desde hace 7 años, con experiencia en el área de más de 10 años en la misma industria.

Los resultados de esta se detallan a continuación:

Ciente Interno

- Filosofía Empresarial y datos generales

Cuentan con una filosofía empresarial definida la cual se encuentra plasmada en este documento en la parte uno de antecedentes. Consideran que para tener éxito necesitan encaminar sus esfuerzos a buscar la unión en su equipo de trabajo, para que este brinde un excelente servicio al cliente, basados en el conocimiento y el aporte individual que cada uno de ellos brinde a la empresa.

La entrevistada menciona literalmente que el objetivo principal de la empresa para los colaboradores es:

“Tener un equipo de trabajo motivado que cumpla sus funciones con eficacia y eficiencia, en un ambiente armonioso”

En las preguntas relacionadas con el análisis FODA de la empresa menciona el siguiente listado resumido brevemente:

Fortalezas

- Cuenta con un ambiente laboral aceptable, prestaciones de ley y ofrece algunos beneficios adicionales a la ley.
- Su ubicación es accesible y las instalaciones acordes a la temática del negocio.
- La mayoría de sus empleados cuentan con un nivel universitario.
- Poseen una página web y tienen presencia en la red social de Facebook.
- El tiempo de respuesta promedio es ágil y personalizado con cada cliente.
- Cuenta con profesionales adheridos en formato FreeLancer con amplia experiencia en temas fiscales, contables, de auditoría y administración.

Debilidades

- No existen métricas de medición.
- No cuentan con un plan de necesidades de capacitación (DNC)
- La página web no se encuentra actualizada.
- No cuentan con una estrategia definida de comunicación interna y externa.
- Baja presencia de marca en sus colaboradores.
- No cuentan con un uniforme corporativo.
- No cuentan con identidad de marca dentro de la empresa.

Oportunidades

- Crecimiento de necesidades en servicios contables y reducción de costos en el mercado a través de la tercerización de estos.
- Posibilidad de incursión en nuevas ramas de actividad afines.

Amenazas

- Mejores condiciones laborales por la competencia.
- Competencia directa con más años de experiencia y presencia en el mercado, tanto a nivel nacional como internacional.

Cuentan con una rotación muy baja de personal, en el tiempo que la empresa lleva funcionando solamente se han desvinculado a dos personas, la primera se debió a

una renuncia, por temas de crecimiento personal después de 4 años laborando para ellos, y la segunda fue un despido antes de firmar contrato con la persona a los 2.5 meses de su ingreso, esto debido a la diferencia de intereses de la persona respecto a la empresa.

A la fecha la empresa está integrada por 4 colaboradores de plantas, los socios y dueños de la empresa que ejercen los puestos de Gerente General y Gerente Administrativa, algunos apoyos externos profesionales con los cuales hacen alianzas para determinados trabajos, en relación de servicios profesionales, sin embargo estos últimos no dependen de ellos directamente y sus intervenciones en la empresa solamente se ven en cada trabajo que colaboran, por último, como parte de la planilla laboral la conforman los propietarios, siendo ellos el gerente general y gerente administrativo, el primero de ellos es quien se encarga de asegurar la calidad en cada uno de los servicios prestados, por su parte la gerente administrativa es quien vela por todas la buena de la firma en general, ambos en conjunto son encargados de contactar a los clientes y de llevar la comunicación con los mismos.

Están ubicados en un complejo de oficinas de la zona 12 del Departamento de Guatemala, y actualmente es la única oficina con la que cuentan.

Para continuar la entrevista se divide en las mismas grandes áreas que posteriormente se analizara en la encuesta de clima laboral.

Para lo cual inicia con la felicidad laboral y el sentido de pertenencia.

La entrevistada indica que manejan un ambiente participativo y dinámico dentro de la oficina, sin embargo, menciona que la comunicación no es de mayor relevancia entre el equipo de trabajo, no hay una retroalimentación formal acerca del alcance de objetivos de la corporación, y los seguimientos se hacen por tarea de manera paralela, no en conjunto, existe un poco delegación de funciones debido a la falta de experiencia de su equipo.

En temas de contratación la Lcda., comentó que al momento de confirmar la plaza para una persona es relevante que sus ideales personales y valores coincidan con

la organización, uno de los puntos determinantes para elegir a un candidato es la actitud de aprender y su pasión por lo que hace.

Debido a que es aún una pequeña empresa, los ascensos son a largo plazo y para ello, evalúan el aporte que el colaborador ha brindado durante sus años de trabajo a la empresa. Siguiendo con la línea de investigación se evaluó el tema de Liderazgo y optimización de la fuerza de trabajo, para lo cual se obtuvieron los siguientes resultados:

El grado de decisión es limitado en torno al nivel de funciones que tienen según su puesto de perfil, por otro lado cuentan con manuales de procesos que se han ido conformando sobre la marcha y a través del tiempo en cada uno de los puestos, con base en ellos determinan las herramientas y funciones necesarias de cada uno, se actualizan periódicamente cada año. Como último punto a tratar se investigó el tema de planificación a través del horario fuera de labores que manejan, en esta parte la entrevistada nos indica literalmente lo siguiente: “No se tienen horarios extendidos, ni siquiera en fin de mes una de las razones es que cada trabajo se planifica de la mejor manera y se le da el seguimiento y atención adecuada, con tiempos y fechas establecidas”.

Para continuar se evaluó el Compromiso Laboral, dentro de los resultados se mencionan:

Para demostrar el grado de fidelidad del cliente básicamente se manejaron tres ejes

- Nivel de participación del colaborador, donde la entrevistada indica que son tomados en cuenta, como demostración de ellos comenta que actualmente se está trabajando en la actualización de imagen de la empresa, como lo es el Logo, la página web, y la papelería membretada.
- Mediciones de desempeño, donde la entrevistada comenta que a la fecha no existen indicadores que les permitan evaluar el desempeño de cada colaborador, por lo cual es difícil tomar decisiones de mejoras dentro de la organización.
- Comunicación formal, según palabras de la entrevistada no existe este tipo de comunicación, de hecho no hay reuniones de seguimientos ni de conocimiento de estrategias y demás, la retroalimentación de los servicios

por el rubro de la industria es inmediato, del cliente hacia la empresa, y si hubo algún problema considerable por parte del colaborador, solamente se sostiene una charla privada con el mismo para hacerle saber en que debe mejorar, es difícil medir las reincidencias por la falta de indicadores.

Como siguiente punto se evaluó el tema de accesibilidad del conocimiento y capacidad de aprendizaje

La Lcda. Menciona literalmente “No se cuenta con un programa de capacitaciones, solamente se le da la libertad al colaborador de notificar cuando tenga conocimiento de una capacitación, la cual considere funcional para sus labores, si esta tiene costo, la empresa evalúa el mismo y decidí aportar la totalidad o un 50%, si es gratis, se acomoda el tiempo, para que la persona pueda asistir y durante esas horas aprovechar su curso al máximo sin interrupciones de su trabajo”.

Por otro lado se evalúan los beneficios que la empresa tiene para los colaboradores, dentro de los cuales se incluyen:

- Bono de productividad al año: la empresa desde hace 4 años les otorga un bono de desempeño a todos los colaboradores igual al 50% de su salario en el mes de diciembre, adicional a su aguinaldo de ley, este sale de las ganancias fuera del margen contemplado que genera el negocio. Otro beneficio ha sido el apoyo económico a través de préstamos empresariales para uso personal, como la compra de un carro, la remodelación de su casa, y demás motivos similares que tengan los colaboradores, para acceder a ellos el empleado debe tener por los menos 1.5 años en la empresa.
- Otro de los beneficios es un convivio en diciembre, donde llevan a los colaboradores a comer a un lugar selecto.
- Por último, celebran cada fecha especial en equipo con pequeños obsequios de aporte y motivación para los colaboradores.

Basado en esto la Lcda. Menciona que todos han mejorado su actitud, sin embargo, el impacto podría ser mejor, si se hiciera consciencia a través de índices de medición, para generar motivación y lograr que el colaborador se esfuerce por alcanzar su métrica.

Cliente Externo

Debido a temas de confidencialidad no se tuvo contacto directo con los clientes, sin embargo, esta encuesta abarca información relevante al respecto que permite deducir la situación actual del servicio al cliente.

Los resultados de estas preguntas se muestran a continuación

Dentro de los servicios que ofrecen la Lcda. Confirma los ya mencionados en los antecedentes de la empresa ubicados en la parte de antecedentes, de este documento, adicional indica que actualmente han iniciado incursionando en capacitaciones externas realizando alianzas o aportando solamente su experiencia para las mismas. La entrevistada indica que a la fecha el 100% de sus clientes han sido referidos, al inicio fueron contactos de trabajo anteriores con los cuales los fundadores ya contaban, a partir de esa base, los demás han venido por referencia de la calidad de sus servicios.

Sus clientes están divididos en tiempo de duración de servicios los cuales son:

- Servicios de Corto Plazo: representan el flujo neto de la empresa y son los ingresos más inmediatos que reciben, son servicios con una duración de 15 días hasta tres meses.
- Servicios de Largo Plazo: se dan principalmente en temas fiscales que tienen una duración desde 5 hasta 10 años o más.

Cabe mencionar que antes de iniciar un trabajo, la empresa presenta una propuesta a través de la cual los clientes confirman la contratación de sus servicios, la cual se elabora en un máximo de 10 días.

Cuentan con una cartera de 40 clientes, su target se entrega integrado por pequeñas y medianas empresas, que facturan al año entre los 5 millones en adelante, con operaciones solidas de por lo menos 2 años en el país. Algunas de ellas cuentan con operaciones internacionales. También atienden a un mercado de pequeñas empresas que facturan menos de los 5 millones.

Manejan un segundo segmento de mercado para su reciente actividad de capacitaciones, las cuales están dirigidas a pequeños contribuyentes, pymes y

personas individuales que deseen adquirir y ampliar sus conocimientos en temas fiscales, y contables.

Su facturación anual promedio es de Q 1, 500,000. El cobro de sus servicios se realiza por etapas para los trabajos de largo plazo, dichas etapas están definidas a necesidad de cada proyecto, con los servicios de corto plazo se realizan con un 50% de anticipo para iniciar y un pago final al terminar el trabajo y con su más reciente servicio de capacitaciones se hace de manera anticipada.

La gestión de la cartera de componer de los siguientes indicadores:

- Anualmente se generan 5 clientes nuevos, todos son de largo plazo, durante el lapso de duración se cobran honorarios por etapas según se van cumpliendo.

- No cuentan con un parámetro de pérdidas de clientes anual, sin embargo, desde el 2013 que iniciaron hasta la fecha han perdido 5 clientes, de estos 3 de ellos son clientes de corto plazo que representan el 7.5% de su cartera total, y los 2 restantes son clientes de servicios de largo plazo. Esta pérdida impacta en el flujo de efectivo a corto plazo.

- El promedio de servicio al cliente en servicios de largo plazo cumple con el estándar de lo que proporciona la ley, ya que en su mayoría son defensas fiscales que puntualmente se llevan en los juzgados de la Superintendencia de Administración tributaria. Con los servicios de corto plazo tienen un plazo se maneja hasta un trimestre para hacer efectivo el servicio en su totalidad.

El manejo actual de quejas y reclamos es fundamental de conocer para determinar la rentabilidad de la empresa, para ello la entrevistada menciona que los clientes que han abandonado, ha sido principalmente por precio y mala comunicación, así como una falta de servicio postventa para el cliente. Para conocer la satisfacción del cliente actualmente no cuentan con una medición formal, solamente se realiza una retroalimentación en una pequeña reunión al finalizar el trabajo en el caso de los servicios de corto plazo, y para los de largo plazo se realiza dicha reunión en cada etapa que se va terminando.

Dentro de los canales de comunicación de contacto con el cliente externo comenta que cuentan con una página web, la cual actualmente están actualizando debido a que no cuenta con un formulario de contacto de primera mano, y su interacción no es tan amigable con el cliente, lo cual no ha permitido que esta sea una herramienta eficiente para la gestión del negocio, menciona que esta página no posee ningún dato que le permita evaluar su uso y no hay ningún encargado directo que le dé el mantenimiento debido, también cuentan con una fan page de Facebook, la cual tiene hasta el momento 174 seguidores, las principales métricas en esta página la obtienen de un formulario de información que les proporciona la red, donde les permite conocer alcance, likes, seguidores nuevos y acumulados. Estos son los principales medios que permiten al cliente acercarse al cliente.

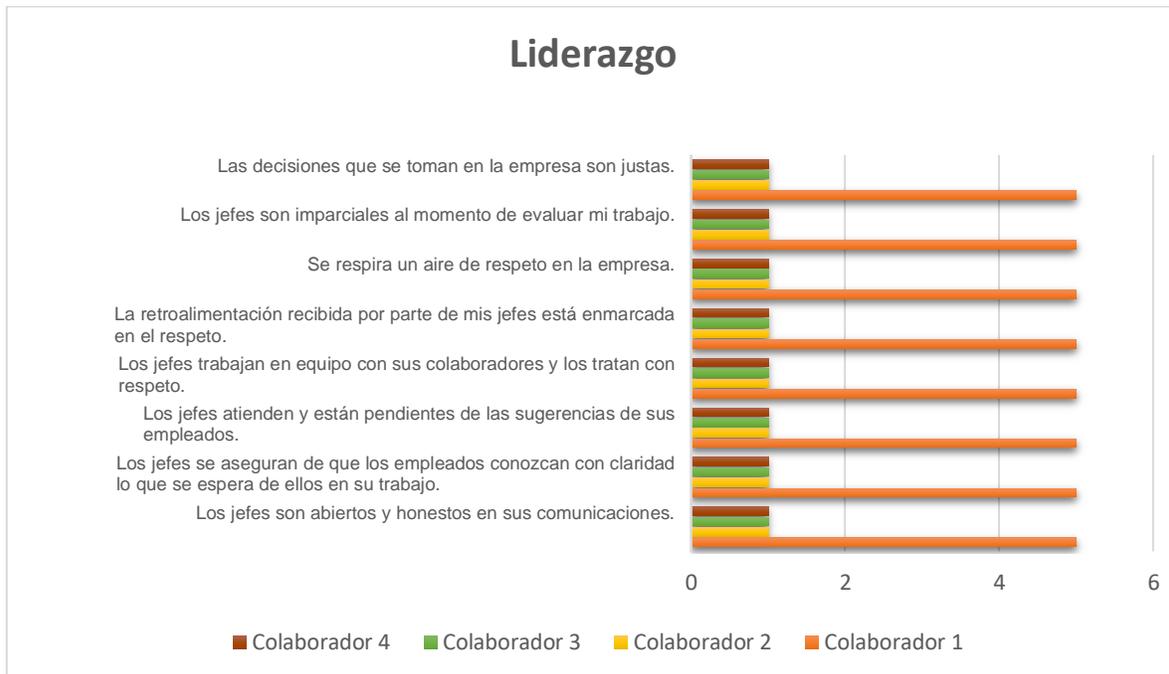
Dentro de las principales razones por las cuales una cliente potencial busca sus servicios, es porque su trabajo cubre con las expectativas que los clientes requieren, por otro lado también cuentan con un equipo profesional altamente calificado y con experiencia en los temas que necesitan soporte, dentro de los comentarios visualizados en sus redes mencionan lo satisfechos que se sienten del servicio recibido.

El segundo instrumento utilizado fue una encuesta de clima laboral que arrojó los siguientes resultados.

Los datos generales de la encuesta muestran en concordancia con la entrevista que el universo de la empresa está integrado por 4 personas, de las cuales tres personas son mujeres y una de ellas es hombre, dos de ellos oscilan en una escala de 26-30 años, el resto se encuentra en una escala por encima de 35-40 años, y una última de 18-25 años. Tres de ellos cuentan con un nivel universitario y una colaboradora cuenta solamente con un nivel diversificado.

Liderazgo

Figura 7
Conjunto de preguntas enfocadas a Liderazgo

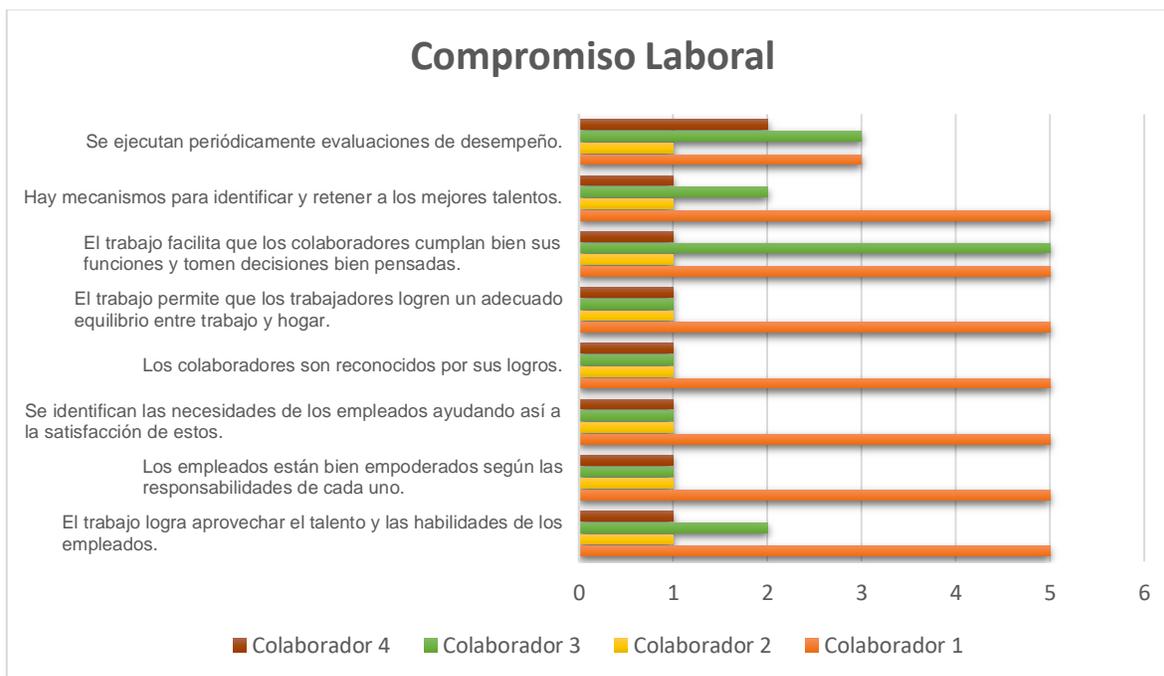


Fuente: elaboración propia, investigación de campo julio 2020.

El primer parámetro es el resultado del estudio del conjunto de preguntas enfocadas a medir el nivel de liderazgo que los gerentes ejercen sobre los colaboradores, son ocho preguntas enfocadas a liderazgo y la respuesta en escala que promedio y la cual se repite es la numero 1, que significa "Totalmente de acuerdo", esto quiere decir que los colaboradores se encuentran cómodos con el liderazgo empleado por la alta gerencia. Por lo cual para la propuesta este punto solo sería de afianzarlo y darle seguimiento como parte del control que se desea emplear mas no se contemplarían cambios de fondo para seguir ejerciendo, ya que de todos sus colaboradores solamente 1 se siente en desacuerdo y esto puede suceder porque sea de reciente ingreso o porque sus objetivos no sean afines con lo que la empresa profese.

Compromiso Laboral

Figura 8
Conjunto de preguntas enfocadas a compromiso Laboral.



Fuente: elaboración propia, investigación de campo julio 2020

Cuando se habla de compromiso laboral es necesario determinar que los colaboradores se sientan valorados y parte de la institución para la que trabajan principalmente en tema de habilidades, aptitudes y trabajo, en general la gráfica demuestra que la mayoría de preguntas evaluadas cuentan con el total acuerdo del objetivo de estudio, siendo en su mayoría la respuesta 1 la que más incide en ellos, sin embargo, es menester evaluar dos preguntas que llaman la atención y en las cuales las respuestas están divididas la primera de ellas indica que la mitad de los mismos no siente que su trabajo facilite la toma de decisiones y cumplan con ellas, y la última pregunta es quien coincide con los resultados de las encuestas no existen evaluaciones de desempeño periódicas.

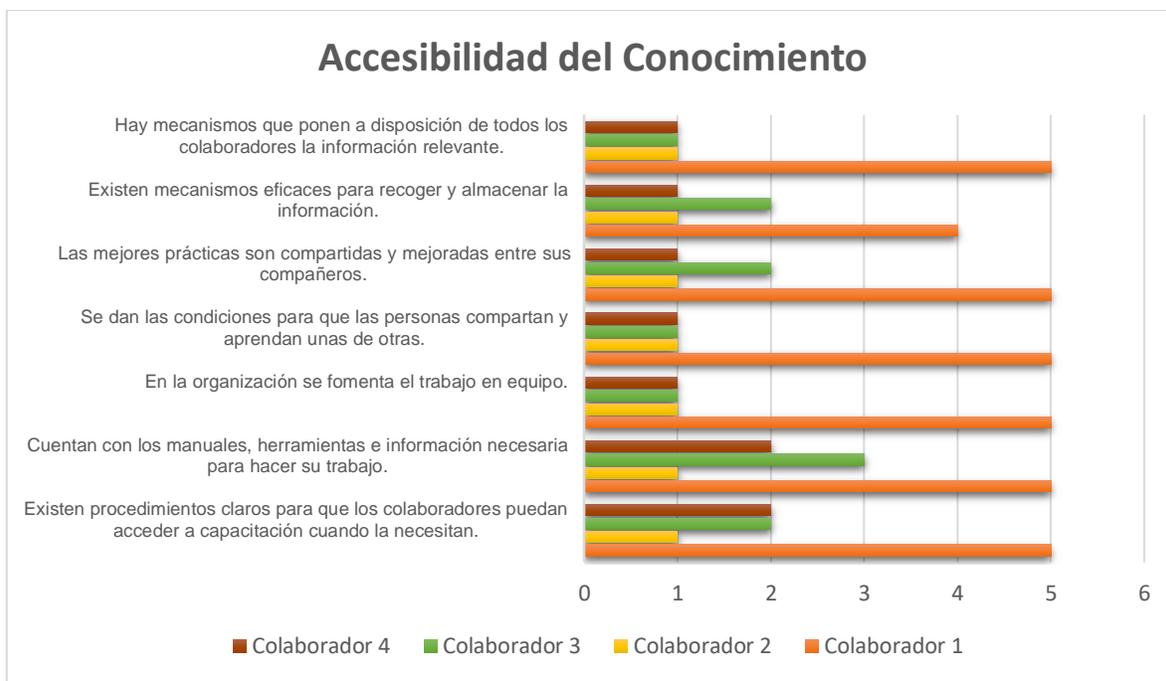
Tomando en cuenta que los descriptores de puestos fueron actualizados hace dos años, se considera relevante evaluar y actualizar nuevamente los mismos, con el

fin de brindar a cada colaborador las herramientas necesarias para la toma de decisiones permitidas dentro de tu actuar diario con base a sus funciones.

Los resultados guardan cierta similitud como menciona, Paz, José (2018) en su tesis que tenía como objetivo determinar la relación entre el Endomarketing con el compromiso organizacional y satisfacción laboral en los colaboradores de la ASEANOR 2017. Mediante un método deductivo cualitativo y cuantitativo estadístico concluye que el Endomarketing y el compromiso organizacional presentan una relación directa del 87%. Por otro lado, estos resultados concuerdan con las conclusiones encontradas por Trinidad, Larisa (2016) de la Universidad Cesar Vallejo, de Tarapoto, Perú con su tesis Endomarketing y compromiso organizacional en la unidad ejecutora 404 Hospital II-2 Tarapoto, 2016 la importancia que tiene la correlación del marketing interno con el compromiso organizacional que sienten los colaboradores hacia la empresa para la que trabajan, su objetivo general era determinar la relación que existe entre el Endomarketing y el compromiso organizacional de los trabajadores dentro de sus principales hallazgos que existe un 95% de correlación entre ambas variables por lo que muestra una relación altamente directa la una con la otra con una muestra de 170 colaboradores.

Accesibilidad del conocimiento

Figura 9
Conjunto de preguntas, acerca de la accesibilidad del conocimiento por parte del colaborador.



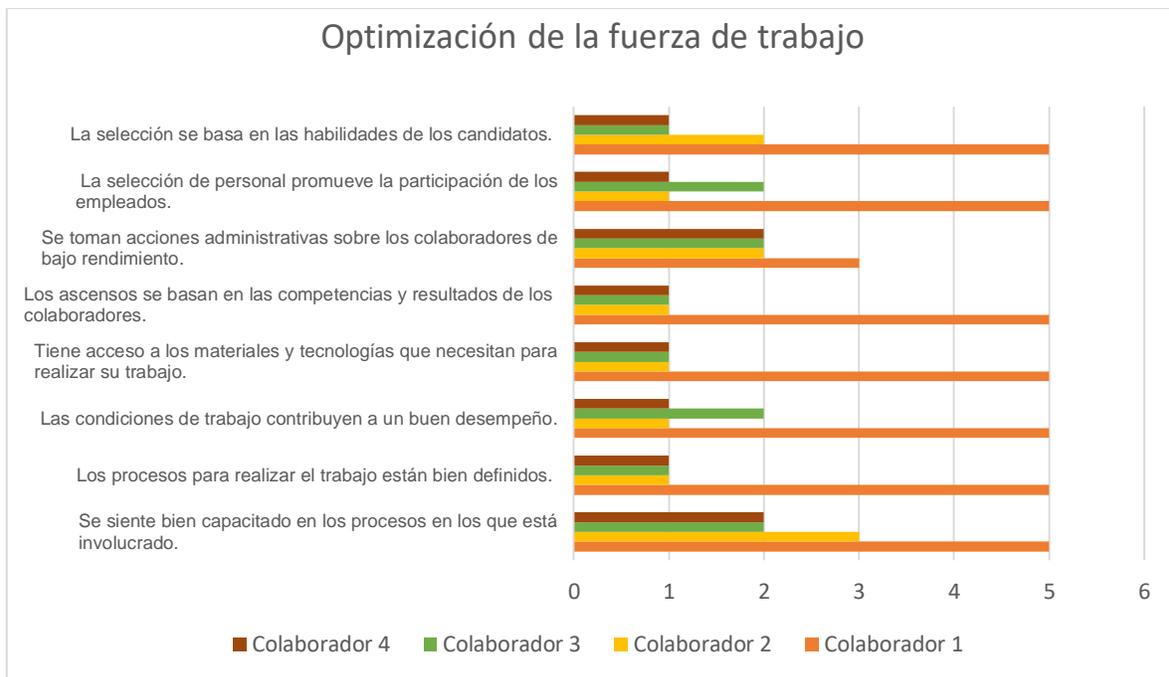
Fuente: elaboración propia, investigación de campo julio 2020

Para esta serie de preguntas se tomaron en cuenta las evaluaciones sobre la información y el trabajo que efectúan diariamente, según los resultados la mayoría opina estar totalmente de acuerdo con todos los ítems presentados, sin embargo, se presentan dos preguntas que no cuentan con un resultado unánime, en la primera hace mención sobre manuales, herramientas e información de trabajo, basados en la entrevista donde menciona que las herramientas llegan ser genéricas, existen manuales de puestos no actualizados y con la información es necesario evaluar más a fondo que tipo de información adicional es necesaria y saber para efectuar de mejor manera su trabajo.

Junto a esto es interesante evaluar que no cuentan con los mecanismos necesarios para recabar la información, lo que hace pensar que tanto la información actual como la antigua no se encuentran almacenada de forma sistematizada para agilizar el trabajo diario.

Optimización de la fuerza de trabajo

Figura 10
Conjunto de preguntas enfocadas a la optimización de trabajo.



Fuente: elaboración propia, investigación de campo, julio 2020

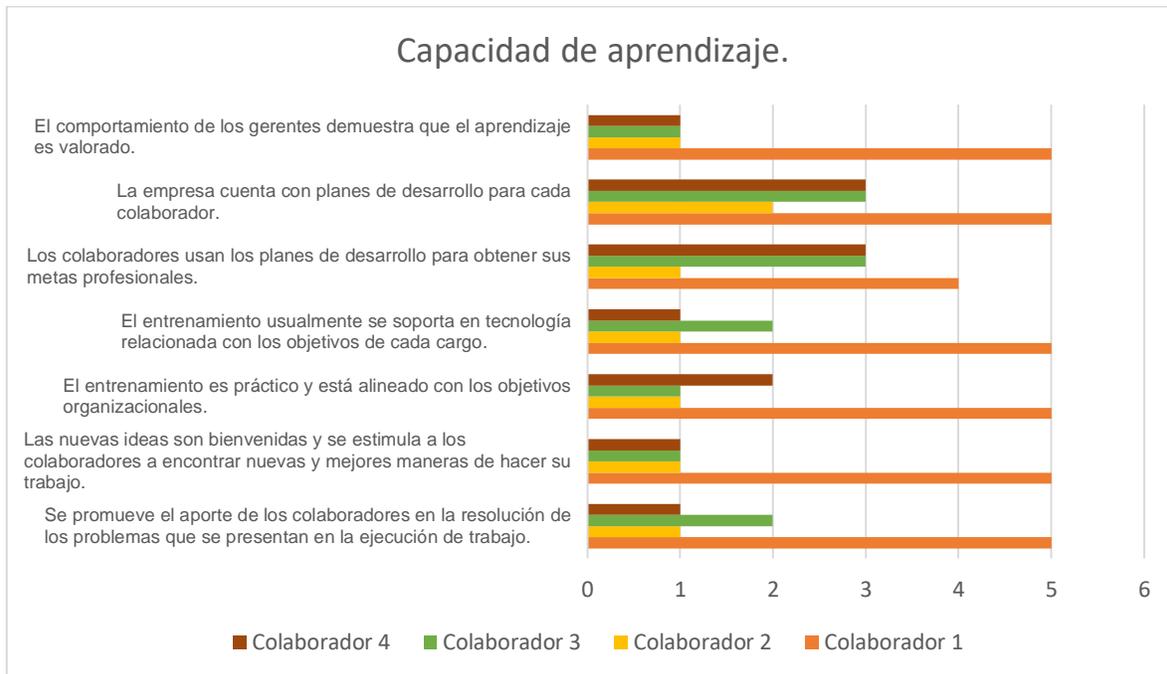
Como señala Moreno, Diana (2017) Medellín, Colombia de la universidad EAFIT, en su tesis Diseño de una herramienta de Endomarketing para empresas, donde su principal objetivo era definir una herramienta de base en la creación de un modelo que les permita a personas y empresas generar planes de Endomarketing asertivos para compañías bajo el método de una investigación exploratoria básica conceptual concluye lo siguiente: Una relación directa entre el marketing interno y aspectos organizacionales (bienestar, compromiso, comunicación, etc.) para lo cual propone una estructura de estrategia que integra a las áreas de marketing y recursos humanos, con el fin de alinear a todos los colaboradores hacia los objetivos generales. Si bien no existe un indicador de necesidades de aprendizaje, el 75% de las personas cuenta con un nivel universitario, lo que permite que tengan un nivel

de aprendizaje propio constante, y en algunas ocasiones la empresa ha apoyado algún curso adicional que ellos propongan.

En general, las respuestas en este apartado son bastante aceptables, la mayoría se siente en acuerdo y total acuerdo por la manera en que la empresa lo ha manejado con ellos.

Capacidad de Aprendizaje

Figura 11
Conjunto de preguntas enfocadas a capacidad de aprendizaje.

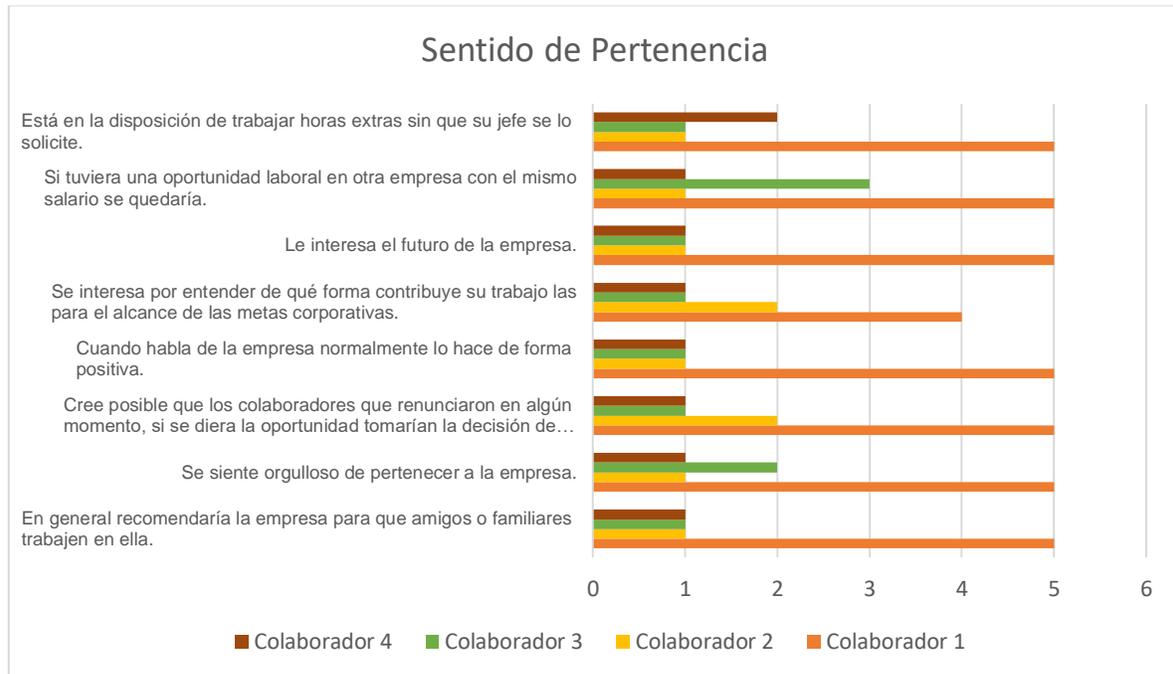


Fuente: elaboración propia, investigación de campo, julio 2020

Es evidente que no existe un plan de desarrollo profesional, tomando en cuenta que la institución está catalogada como pequeña empresa, realizar esto es difícil, la importancia de esto radica que tener un plan de capacitaciones mejoraría la perspectiva de los colaboradores respecto a estos enunciados, las personas conformes en su trabajo son aquellas que poseen la libertad de mantenerse en una mejora continua y asumir retos en sus labores diarios, capacitarse para mantenerse a la vanguardia es parte de esos retos y ese crecimiento constante.

Sentido de Pertenencia

Figura 12
Conjunto de preguntas enfocadas al sentido de pertenencia.



Fuente: elaboración propia, investigación de campo, julio 2020

Según la entrevista realizada, los comentarios fueron positivos en coordinación con respecto a sentirse parte de la institución, la mayoría respondió totalmente de acuerdo, y de acuerdo lo que respalda de forma positiva que los gerentes mantienen ese clima ameno y de amistad y compañerismo entre todo el equipo. En comparación con los resultados presentados por la colega Camba, Paola (2011), Maracaibo, Venezuela en su tesis denominada Estrategias del mercadeo interno en empresas de telefonía móvil del Municipio Maracaibo, donde su objetivo principal fue evaluar las estrategias de mercadeo interno en empresas de telefonía móvil, a través de una metodología descriptiva de campo; bajo un diseño no experimental de campo concluye con los siguientes hallazgos:

Las empresas de telefonía móvil en Maracaibo tienen un bajo nivel de marketing interno debido a que la presencia de motivación en ellos es casi nula, no son

tomados en cuenta para decisiones importantes y por ende mantienen un desempeño bajo, e interactúan en un clima laboral hostil.

En comparación con estas conclusiones, la firma de auditoría, objeto de investigación presenta un nivel de marketing interno o Endomarketing en nivel medio.

Felicidad Laboral

Figura 13
Conjunto de preguntas enfocadas en la felicidad laboral.



Fuente: elaboración propia, investigación de campo, julio 2020

La felicidad laboral se determina por la comodidad y lo valorado que un colaborador se sienta con respecto a su trabajo, según los ítems evaluados en este apartado, están totalmente de acuerdo con la felicidad que comparten entre sí.

Dentro de los enunciados importantes de evaluar es la discriminación, y el resultado es que no se sienten discriminados, tampoco se sienten irritados o molestos por su trabajo, es decir que sus niveles de estrés son manejados adecuadamente. Con este conjunto de preguntas se refleja el ambiente laboral que aporta la empresa y la satisfacción que siente el colaborador al pertenecer como parte de esta.

Conclusiones

1. A pesar de que no existen estudios anteriores al presente en cuanto a Endomarketing realizado en este tipo de empresas, los resultados encontrados y contra los hallazgos de profesionales en años anteriores coinciden en que la satisfacción laboral es un tema que aplica para toda empresa, y genera rentabilidad y crecimiento sostenido, cuando su aplicación se realiza acorde a las necesidades de la institución. Como mencionan Berry y Grönroos en sus teorías de Endomarketing la satisfacción del colaborador tiene un resultado en línea directa con la satisfacción del cliente externo, sobre todo en este tipo de negocio donde la gestión de ventas es a través de recomendaciones, los colaboradores se vuelven una piedra angular para lograr un crecimiento en la organización.
2. Según las fuentes secundarias es a partir del año 2000 que el concepto de Endomarketing empieza a tomar forma y ser un tema de tendencia entre las compañías más grandes, a la fecha aún no existe un esquema de plan de Endomarketing definitivo a seguir, pero toda la teoría encontrada aporta sustancialmente a la elaboración de un herramienta de Endomarketing a la medida de las necesidades que tiene la empresa objeto de estudio, definiendo temáticamente la importancia de este tema y el impacto que tiene para su crecimiento y futuros éxitos como compañía, así también se basa en conocimientos previos de la rama de marketing permitiendo adaptar estrategias tradicionales con enfoques internos y resultados positivos.
3. La metodología abordada fue la idónea para mostrar los resultados finales, el buen manejo de las herramientas metodológicas presenta resultados enriquecedores, acordes al diseño de una propuesta que cumple con las necesidades de la institución, la definición en cada uno de los elementos fue

clave en la realización y los resultados concluyentes que se presentan en la investigación.

4. Los resultados alcanzan los objetivos deseados y contemplan la necesidad e importancia del tema en la empresa objeto de estudio, dando a conocer que las debilidades internas, son grandes oportunidades que permitirían un crecimiento y éxito en la empresa, dentro de los principales hallazgos que coinciden totalmente en ambas herramientas de investigación usadas están:
 - Falta de un programa de capacitación para los colaboradores
 - Ausencia de métricas objetivas para el alcance de metas.
 - Bajo nivel de comunicación interna y externa requerida para la retroalimentación y mejora continua de los procesos.
 - Estancamiento de crecimiento en ventas y cartera de clientes a través de los años.

Los cuales coinciden en un 75% con los antecedentes de referencias de tesis en el grado de maestría tanto a nivel nacional como internacional, con las cuales coincide principalmente en la relación directa que guarda la implementación del Endomarketing con el incremento del compromiso laboral por parte de los colaboradores, nexa que en términos de comparación entre estos mismos estudios muestra que a pesar de tratarse de compañías diferentes entre sí, la productividad laboral mejora en torno a la calidad de satisfacción que se maneje con los colaboradores.

Por otro lado se encuentra la debilidad en servicio al cliente, ya que en los últimos años se ha mantenido una constante de clientes nuevos, no se visualiza un crecimiento en ellos, debido a que la gerencia ocupa la mayor parte de su tiempo en asegurar que el trabajo está realmente óptimo para la entrega al cliente, por lo cual es evidente, que el fortalecimiento interno de las relaciones interpersonales entre los colaboradores marcaría un beneficio para la empresa y permitiría mejorar los resultados y objetivos empresariales trazados.

Recomendaciones.

1. Se recomienda implementar un plan de Endomarketing basado en el modelo de Grönroos que sustenta la satisfacción del colaborador como una herramienta para la calidad de servicio al cliente externo, desarrollando una interacción entre ambos. La propuesta tendrá como objetivo erradicar los principales problemas encontrados en la investigación, con el fin de satisfacer al cliente interno para que los mismos generen un resultado positivo en la calidad del servicio externo prestado, la misma se encuentra desarrollada en el Anexo I, de este documento.
2. La presente investigación fue enriquecedora para determinar las debilidades de la empresa, pero aún más para afianzar las fortalezas que esta posee, dando campo a futuras generaciones para brindar soporte acerca de marketing digital, clima y cultura laboral, factores de motivación, trabajo en equipo e investigaciones de mercado para determinar la situación competitiva.

Bibliografía

- Libros

Albrecht, K (1992), *Servicio al cliente interno: cómo solucionar la crisis de liderazgo en la gerencia intermedia*, (V.7), Editorial Paidós.

Albrecht, K. y Bradford, L. (1991) *Excelencia en el servicio*, (2ª Ed), EE. UU. Legis.

Brum, A (2017) *Endomarketing estratégico, como transformar líderes en comunicadores y empleados en seguidores*, (V.1), Editorial Integrare.

Carlzon, J. (1991) *El momento de la verdad*, (1ª Ed), España, Ediciones Diaz de Santos.

Goldenberg, B. (2002), *CRM Automation*, (1ª Ed), México, Prentice Hall.

Hill, CH. Y Jones, G (2015), *Administración estratégica, un enfoque integrado* (9ª Ed), EE. UU, Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.

Kotler P. (2009) *Marketing: The Unappreciated Work Horse*, (2ª Ed.) EE. UU. Market Leader

Kotler, P (2002). *Dirección de Marketing*, (6ª Ed.), México, Pearson Educación.

Kotler, P (2005). *Marketing Management* (12ª Ed), México, Pearson Educación.

Kotler, P. Bloom, P. y Hayes, T. (2004) *Marketing de servicios profesionales*, (V. 100), Estados Unidos, Grupo Planeta (GBS).

Kotler, P. y Keller, K. (2012), *Dirección de Marketing* (14ª Ed.), México, Pearson Educación.

Lamb, CH. Jhosep, H. y McDaniel, C. (2002), *Marketing* (6ª Ed), Estados Unidos, International Thomson.

Moreno, D. (2014), *Ensayo importancia del cliente interno y externo en las organizaciones* (1ª Ed), España, Universidad Militar Nueva Granada, diplomado en alta gerencia.

Morrisey, G. (1993) *El pensamiento estratégico, construya los cimientos de su planeación* (1ª Ed), México, Prentice Hall Hispanoamericana.

Peter Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (Nueva York: Harper and Row, 1973), pp. 64–65

Zelthaml A.V., Bitner Jo M y Gremier D. (2009), *Marketing de servicios* (5ta ed.) México, McGraw – Hill.

- Revistas e Informes.

Keefe, *Marketing Defined*, Marketing News, 15 de enero de 2008, pp. 28–29

Promove consultoría y formación slne (2012), *Atraer y fidelizar clientes: cuadernos prácticos. Gestión empresarial*, Editora C.E.E.I. GALICIA, S.A.

Sainz de Vicuña, J.M, (1997). *Satisfacción y fidelización del cliente*. Informe LKS Consultores. España, 200 págs.

- E-grafías.

American Marketing Association, *Definition of Marketing*, www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx, 2007, consultado el 04 de abril 2019.

Mazano, José Luis (2017) *Informes SLA, evita problemas con Pandora FMS* (html). Pandora FMS. Archivado desde el original el 18 de junio de 2018. Consultado el 04 de abril del 2019.

Steil Tamina (2018) *Los 6 KPIs de servicio al cliente que deberías estar rastreando*, (html). UserLike España, Archivado desde el 13 de marzo 2018, consultado el 29 de junio 2020.

Anexo I: Propuesta de Plan de Endomarketing.

Basado en los resultados de la presente investigación se presenta a continuación el diseño de plan de Endomarketing que corresponde al objetivo específico número II y el diseño de un plan de control y seguimiento para alcanzar el objetivo número III, para mejorar la fidelización de los colaboradores en la empresa objeto de investigación.

1. Plan de Endomarketing

1.1. Análisis del entorno

A continuación se presenta el análisis a través de una matriz FODA para la firma de auditoría, este instrumento será de utilidad para definir las estrategias finales basadas en los resultados de la investigación.

a. Fortalezas

- Cuenta con un ambiente laboral aceptable, prestaciones de ley y ofrece algunos beneficios adicionales a la ley. (F1)
- Su ubicación es accesible y las instalaciones acordes a la temática del negocio. (F2)
- El 83% de sus empleados cuentan con un nivel universitario. (F3)
- Poseen una página web y tienen presencia en la red social de Facebook. (F4)
- El tiempo de respuesta promedio es ágil y personalizado con cada cliente. (F5)
- Cuenta con profesionales adheridos en formato FreeLancer con amplia experiencia en temas fiscales, contables, de auditoría y administración. (F6)

b. Debilidades

- No existen métricas de medición. (D1)
- No cuentan con un plan de necesidades de capacitación (DNC) (D2)
- La página web no se encuentra actualizada (D3)
- No cuentan con una estrategia definida de comunicación interna y externa. (D4)

- Baja presencia de marca en sus colaboradores. (D5)

c. Oportunidades

- Crecimiento de necesidades en servicios contables y reducción de costos en el mercado a través de la tercerización de estos. (O1)
- Desarrollo y acceso a nuevas y Mejores tecnologías. (O2)
- Posibilidad de incursión en nuevas ramas de actividad afines.(O3)
- Capacitaciones que permiten obtener acreditaciones internacionales para ampliar su experiencia en el mercado. (O4)

d. Amenazas

- Mejores condiciones laborales por la competencia. (A1)
- Competencia directa con más años de experiencia y presencia en el mercado, tanto a nivel nacional como internacional. (A2)

e. Estrategias basadas en el FODA

1.e.1. Estrategias FO (maxi-maxi)

(F3, F4; O3) Crear una cultura de servicio que permita aprovechar el talento humano al máximo para generar mejores resultados, incentivando el aprendizaje continuo dentro de la organización.

(F6, O4) Fortalecer las habilidades y conocimientos de los colaboradores tanto a nivel nacional como internacional, aprovechando las plataformas online, para mejorar la calidad de los servicios prestados.

1.e.2. Estrategias DO (mini-maxi)

(D1, D2: O1, O2) Realizar un proceso de comunicación mejor definido para dar a conocer los procesos con claridad y con esto cumplir con los servicios requeridos con la calidad deseada por el cliente.

Estrategias FA (maxi-mini)

(F1, F2, F4; A1) Lograr la fidelidad de parte de sus colaboradores y desarrollar un impacto en el cliente externo de manera que los primeros funcionen como su propio marketing a través de una estrategia de actividades de integraciones de trabajo en equipo que permita la convivencia.

1.e.3. Estrategias DA (mini-mini)

(D1, D2, D3, D4; A2) Mejorar los canales de comunicación con el cliente y aportar un seguimiento postventa constante, donde el cliente se sienta valorado y eso cree lazos de lealtad entre las partes interesadas.

1.2. Análisis del mercado Interno.

El 95% de los colaboradores cuentan con grado académico universitario incluido la alta gerencia, tan solo el 5% tiene un nivel diversificado en proceso de estudio lo cual es igual a 1 colaboradora quien ocupa un lugar operativo dentro de la organización.

Dentro de sus principales incomodidades según la encuesta realizada a los colaboradores se enlistan los siguientes:

- Falta de un programa de capacitación para los colaboradores
- Ausencia de métricas objetivas para el alcance de metas
- Bajo nivel de comunicación interna y externa requerida para la retroalimentación y mejora continua de los procesos.
- Estancamiento de crecimiento en ventas y cartera de clientes a través de los años.

En la encuesta realizada para los colaboradores también se mencionan las categorías de felicidad laboral, sentido de pertenencia y el liderazgo de la alta gerencia, en los tres enunciados las calificaciones en la encuesta son totalmente satisfactorios a favor de la empresa.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Incrementar sus ventas en un 15% adicional a su crecimiento orgánico anual, a través del desarrollo de un mercadeo interno que haga efectiva la comunicación y que sea la base de una cultura orientada a la calidad del servicio al cliente, que oriente a los colaboradores a que adquieran altos índices de compromiso con la marca interna y con la organización generando sentido de pertenencia y motivación, que den como resultado mejores índices de productividad a partir del año 2021.

1.3.2. Objetivos Específicos

- 1.3.2.1. Diseñar una estrategia de integración corporativa a nivel interno para mejorar el trabajo en equipo en la empresa, la cual estará en funcionamiento a partir de Enero 2021.
- 1.3.2.2. Diseñar una herramienta que mejore la comunicación interna para así mejorar la calidad del servicio al cliente a través de los colaboradores la cual deberá estar en funcionamiento a partir de julio 2021.

1.4. Planeación estratégica y táctica de Endomarketing.

1.4.1. Estrategia de Integración para mejorar el trabajo en equipo.

A través de esta estrategia se busca mejorar el trabajo en equipo e integrar tanto al personal directo como el indirecto, a través de un programa de trabajo en equipo.

1.4.1.1. Tácticas

- Realizar un outdoor training (entrenamiento al aire libre) una vez al año, básicamente se trata de incentivar al colaborador durante un día de actividades al aire libre en equipo.
- Técnicas de integración y comportamiento social, se trata de motivar al empleado a través del reconocimiento formal en actividades especiales importantes según la etapa de vida de cada colaborador. Las cuales pueden ser día dedicado al contador y auditor público, día de la madre / padre, entre otras.
- Mayor efectividad laboral: su medición será a través del sistema de gestión interna, y se basará en el promedio mensual de desempeño durante el año, debido a que ya cuentan con una bonificación extra en diciembre para cada colaborador que asciende al 50% de su salario, se propone crear una escala de % para otorgar dicho reconocimiento, de la siguiente forma:
 - Primer Lugar 75%
 - Segundo Lugar 60%
 - Tercer Lugar 55%
 - Los demás 35%
- Empleado más antiguo de la empresa: se le otorgara una mención especial a cada empleado según el tiempo de antigüedad
 - 5 años recibirá un pin con el logo de la empresa

- 10 años o más una placa de mención conmemorativa de los agradecimientos por parte de la empresa.
- Mejor compañero de trabajo: se incluirá dentro de la encuesta de clima laboral una pregunta alegórica a este tema y la persona ganadora será beneficiaria de una gift cards por un monto de Q1, 500.00 canjeable en cualquier sede de operadoras de tiendas.

1.4.2. Estrategia de Comunicación Interna.

A través de esta estrategia se pretende sensibilizar al colaborador acerca del buen uso de la intranet propuesta, donde encontrarán recursos corporativos como lo son actualizaciones importantes de sus labores, links de capacitaciones online asignadas a cada uno, gestión de procesos de servicios asignados a cada colaborador, galería de imágenes y archivos de uso público de la empresa compartidos, entre otros

Por otro lado se pretende incentivar tácticas que permitan mejorar la comunicación desde la gerencia hacia los colaboradores.

1.4.2.1. Táctica

- Implementar una intranet que permita una gestión de tickets para asignar casos y clientes a cada uno de los colaboradores, adicional dicha página contará con un diseño inicial que servirá como una cartelera de información importante sobre cambios en el país respecto a su labor y comunicación interna en general, contará con un sistema de opiniones a través de un formulario anónimo en el cual el colaborador podrá hacer saber sus inquietudes e inconformidades, de manera anónima. La gestión de tickets permitirá evaluar y medir los tiempos de duración de cada trabajo de manera exacta, con esto se podrá determinar rutas críticas de cada tarea asignada, así como evaluar las capacidades de cada colaborador y establecer las necesidades de capacitación que cada uno de ellos requiere, adicional al cerrar cada ticket la página permitirá enviar un link que contendrá una encuesta de satisfacción al cliente, para medir la calidad del trabajo prestado.

- Implementar un kit de bienvenida para para los nuevos talentos, luego de la respectiva de inducción se implementará un kit que contendrá una pluma personalizada de un costo bajo según cotización del mercado, y un souvenir de post it para su trabajo en forma de cuaderno con el logo de la empresa.

- Realizar una campaña de sensibilización para dar a conocer el plan de Endomarketing en la empresa, a través de trifoliales de información, creando para esto un brief y lanzando la campaña correspondiente, bajo el slogan “Nuestro mejor acierto son nuestros talentos”

1.4.2.2. Actividades

- Implementación de una intranet freshservice, adherida a la actual licencia de office con la que ya cuentan.
- Contratación de un FreeLance en sistemas para la implementación de la intranet.
- Establecimiento del diseño de la intranet, así como requerimientos específicos de la gerencia para seguimiento y control de los colaboradores
- Determinación de los reportes requeridos en tiempo y forma que se esperan sean provistos por la intranet.
- Determinar un programa de necesidades de capacitación, con una frecuencia trimestral.
- Definir el Kit de Bienvenida.
- Realizar la campaña de impulso para el éxito de la estrategia de Endomarketing.

- Empleado con mejor promedio de efectividad de capacitaciones internas: a medida que un empleado se capacite se le ira delegando funciones donde dicho conocimiento sea necesario, su rendimiento en base a estos trabajos será la métrica para determinar el impacto que las capacitaciones tuvieron en cada colaborador, este colaborador se hará acreedor de un diplomado a su elección con un costo máximo de Q 3,000.00. La fórmula para determinar esto será a traves de una comparativa del desempeño del colaborador.

Desempeño de las capacitaciones: $\text{desempeño actual (después de la capacitación)} - \text{Desempeño anterior (antes de la capacitación)}$. El resultado considerable debe ser positivo y determinara el % de desempeño laboral respecto al costo que se invirtió.

2. Cronograma de Implementación.

La realización de las actividades estará a cargo de la gerente administrativa y se definen en tres fases a continuación detalladas.

Tabla 2
Cronograma de Actividades para Implementación de las Estrategias.

FASE 1: Análisis de Estrategias	Duración
Analizar cada una de las tácticas a implementar	Noviembre 2020
Determinar el plan de acción a seguir	Diciembre 2020
Gestionar los recursos adecuados.	Enero 2021
FASE 2: Implementación	
Socializar la campaña de Endomarketing.	Febrero 2021
Realizar las políticas de integración de personal	Febrero 2021
Definir la estructura de la intranet.	Febrero 2021
Determinar el programa incentivar la comunicación interna.	Febrero 2021
FASE 3: Seguimiento	
Elaborar el Dashboard para las evaluaciones y métricas definidas.	Marzo 2021.

Fuente: Elaboración propia, octubre 2020.

3. Determinación de Costos de Implementación.

Tabla 3
Detalle de Costos por Estrategia.

Descripción	Cantidad	Costo Unit	Total
Estrategia I			
Suministros para actividades de integración			
Día del Contador y Auditor Publico	6	Q 50.00	Q 300.00
Arreglo floral por el día de la madre	1	Q 175.00	Q 175.00
Canasta de vinoteca del día del padre	2	Q 175.00	Q 350.00
Navidad (Comida por convivio)	6	Q 50.00	Q 300.00
Cumpleaños (día libre y correo de felicitación)	1	Q -	Q -
Taller al aire libre anual	1	Q 7,000.00	Q 7,000.00
Retribuciones para presencia de marca			
Pin alegórico a la empresa	2	Q 75.00	Q 150.00
Placa de reconocimiento a la antigüedad laboral	2	Q 150.00	Q 300.00
Mejor compañero de trabajo (Gift Card)	1	Q 1,500.00	Q 1,500.00
Mejor Efectividad en capacitaciones (Curso pagado a elección)	1	Q 3,000.00	Q 3,000.00
Estrategia II			
Insumos para la campaña de Sensibilización	1	Q 500.00	Q 500.00
Intranet	1	Q 700.00	Q 700.00
TOTAL DE INVERSION			Q 14,275.00

Fuente: elaboración propia, septiembre 2020.

3.1. Análisis de Inversión

Tabla 4
Análisis del Rendimiento de la Inversión.

Ventas promedio anuales	Q1,500,000.00
<i>Rentabilidad de la propuesta</i>	Q225,000.00
<i>Presupuesto de Marketing asignado</i>	Q33,750.00
<i>Inversión Efectiva de Marketing</i>	Q14,275.00
<i>% De inversión respecto a las ventas anuales 2019.</i>	1%
<i>Retorno de la inversión (ROI)</i>	Q1.36

Fuente: elaboración propia, septiembre 2020.

De acuerdo al margen proporciona por la empresa en cuanto a sus ganancias y tomando en cuenta el 15% de crecimiento propuesto la inversión total asciende a Q 14,275.00 que representa el 1% de sus ventas promedio anuales, y esta tiene un retorno de inversión del 0.36 centavos por cada quetzal invertido.

3.2. Plan De Seguimiento Y Control

La persona encargada de implementar las evaluaciones y mediciones será la Gerente Administrativa en conjunto con el Gerente General.

Descripción	Indicador	Frecuencia
<i>Mediciones convivencia social.</i>	Evaluación de desempeño 360° y clima laboral.	Anual
	Absentismo Laboral	Anual
	Calificación del compromiso de empleados - NPS INTERNO	Semestral
<i>Intranet</i>	Promedio de tickets atendidos	Mensual
	Promedio de tiempo por ticket	Mensual
	ROI plan DNC	Trimestral
<i>Satisfacción al cliente</i>	Horas facturables por empleado.	Mensual
	Encuesta de servicio al cliente.	Trimestral
	Evaluación de promotores netos. (NPS).	Semestral
	Índice de valor del tiempo en el cliente.	Anual

Fuente: Elaboración propia, septiembre 2020.

Anexo II: Entrevista a profundidad gerencia administrativa

Universidad de San Carlos de Guatemala
 Facultad de Ciencias Económicas
 Escuela de Estudios De Postgrado
 Maestría en Mercadotecnia



Guía de Entrevista con Expertos (Gerente Administrativa)

Objetivo: Recabar información acerca de la presencia de Endomarketing en una firma de auditoría ubicada en el municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala.

El presente documento es una guía para realizar la entrevista a profundidad con la gerente administrativa en la compañía objeto de estudio.

Datos del entrevistado

Profesión: Licda. En Administradora de Empresas

Edad: 33 años

Puesto: Gerente administrativa

CLIENTE INTERNO

Filosofía empresarial y datos generales.

1. ¿Me podría recordar su filosofía empresarial?
2. ¿Cuáles son sus objetivos con el recurso humano de la empresa?
3. ¿Cuáles son las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de su empresa?
4. ¿Cuál es la rotación de personal que manejan actualmente?
5. ¿Cuántas personas conforman la empresa?
6. ¿con cuantas sedes cuenta la empresa?

Felicidad Laboral y Sentido de Pertenencia

7. ¿Qué tipo de ambiente laboral manejan en la empresa?
8. ¿Cómo considera la comunicación interna que poseen?
9. ¿Cuáles son los principales criterios que toma como base para la contratación de personal?
10. ¿Cuál es el principal filtro para contratar a un colaborador?
11. ¿En que se basa para promover a un empleado a un nuevo puesto?
12. ¿Qué motivos llevan a la empresa a prescindir de los servicios de un colaborador?

Liderazgo y optimización de la fuerza de trabajo

13. ¿Cuál es la capacidad de toma de decisión que posee un empleado y en que se basan para dejarlo tomar dichas decisiones?
14. ¿Cómo determinan cuales son las herramientas y funciones necesarias en cada puesto?
15. ¿Existen manuales de puestos?
Desde que año
Cada cuanto se actualizan
16. ¿En su cultura general es marcado la costumbre de salir tarde, como lo recompensan?

Compromiso Laboral

17. ¿Permiten que los empleados tengan sugerencias sobre cambios en la empresa?
 - 17.1. Si la respuesta es SI, me podría mencionar algún cambio en los últimos años sobre esas sugerencias.
 - 17.2. Si la respuesta es No, me podría indicar él porque
18. ¿Cuenta con KPIS para medir al personal?
 - 18.1. Si la respuesta es SI mencione cuales
 - 18.2. Si la respuesta es NO ¿Por qué?
19. ¿Cómo maneja el tema de retroalimentación en el ambiente laboral?
 - 19.1. Juntas y/o reuniones
 - 19.2. Cada cuanto
 - 19.3. Durante cuánto tiempo
 - 19.4. Que hace como es la mecánica

Accesibilidad del conocimiento y capacidad de aprendizaje.

20. ¿Cómo determina la necesidad de capacitaciones en su empresa?
21. ¿Ah contratado en algún momento personal recomendado por sus propios colaboradores?
22. ¿La empresa cuenta con beneficios adicionales a la ley?
 - 22.1. Me podría mencionar cuales poseen
 - 22.2. Cuantos de los empleados se han visto beneficiados de ellos
 - 22.3. Como considera que ha sido la actitud del empleado comparada con un antes que existieran dichas remuneraciones ---- (la misma, hubo un cambio positivo, presenta un acomodamiento).

CLIENTE EXTERNO

1. ¿Cuáles son los servicios que actualmente ofrece la empresa?
2. ¿Actualmente de qué manera genera clientes?
3. ¿Cómo se dividen sus clientes, acorde a sus servicios prestados?
4. ¿Cuáles son sus segmentos de mercados hacia los que van dirigidos su servicios?
5. ¿De cuántos clientes se compone la cartera de la empresa?
6. ¿Cuál es el rango de facturación promedio en el año?
7. ¿Cuántos clientes nuevos generan al año?
8. ¿Cuántos clientes pierde al año?
9. ¿Cuántos clientes ha perdido desde sus inicios hasta la presente fecha?
10. ¿Cómo es la forma de cobro de sus servicios prestados?
11. ¿Cuál es el tiempo promedio de atención de sus servicios?
12. ¿Enumere las principales razones por las cuales un cliente decide prescindir de sus servicios?
13. ¿Cuenta con métricas de satisfacción al cliente, por sus servicios?
14. ¿Cómo es la retroalimentación respecto a la satisfacción del cliente que le presta a sus clientes?
15. ¿Cuáles son los medios de comunicación que utiliza para llegar a su cliente?
16. ¿A su criterio cuales son las principales razones por las cuales un cliente decide contratar sus servicios?
17. ¿con cuántos seguidores cuenta su fan page de Facebook, posee métricas de esta red?
18. ¿su página web les proporciona algún tipo de métrica, quien se encarga del mantenimiento y en frecuencia?

Anexo III: Encuesta vía Google Forms colaboradores.

23/6/2020 Cuestionario de Diagnostico de Endormarketing Universidad de San Carlos de Guatemala

Cuestionario de Diagnostico de Endormarketing Universidad de San Carlos de Guatemala

El siguiente cuestionario esta conformado por 8 secciones las cuales tienen como propósito diagnosticar eficazmente su entorno laboral actual, ninguna respuesta es buena o mala, y sus aportes contribuirán de manera importante para la toma de decisiones, por otro lado la iniciativa apoya un proyecto estudiantil de maestría en el escuela de postgrado de la facultad de ciencias económicas.

Desde ya agradecemos su apoyo por su colaboración el tiempo estimado del cuestionario es de 30 minutos aproximadamente según pruebas preliminares realizadas.

***Obligatorio**

1. Cual es su Genero *

Marca solo un óvalo.

FEMENINO

MASCULINO

2. Indique su edad *

Marca solo un óvalo.

Entre 18 a 25 años

Entre 26 a 30 años

Entre 31 a 35 años

Entre 35 a 40 años.

3. Especialidad de trabajo *

<https://docs.google.com/forms/d/1X0v2LF0bZahST3an2DUF6QSUtzxTszGHklqJO4/edit>

23/6/2020 Cuestionario de Diagnostico de Endormarketing Universidad de San Carlos de Guatemala

4. Cual es su nivel de educación *

Marca solo un óvalo.

Diversificado

Técnico

Universitario

INSTRUCCIONES GENERALES

A continuación encontrará una serie de afirmaciones divididas en 8 secciones, dentro de las opciones encontrará una escala de 1 a 5 en con el siguiente significado:

1 Totalmente de acuerdo
2 De acuerdo
3 Indeciso
4 En desacuerdo
5 totalmente en desacuerdo

Sección sin título

Prácticas de Liderazgo

A través de estas afirmaciones podremos evaluar el tipo de autoridad con la que cuentan en su oficina.

5. Los jefes son abiertos y honestos en sus comunicaciones. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

1/18

<https://docs.google.com/forms/d/1X0v2LF0bZahST3an2DUF6QSUtzxTszGHklqJO4/edit>

2/18

23/8/2020

Cuestionario de Diagnostico de Endomarketing Universidad de San Carlos de Guatemala

6. Los jefes se aseguran que los empleados conozcan con claridad lo que se espera de ellos en su trabajo. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

7. Los jefes atienden y están pendientes de las sugerencias de sus empleados. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

8. Los jefes trabajan en equipo con sus colaboradores y los tratan con respeto. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

9. La retroalimentación recibida por parte de mis jefes esta enmarcado en el respeto. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

23/8/2020

Cuestionario de Diagnostico de Endomarketing Universidad de San Carlos de Guatemala

10. Se respira un aire de respeto en la empresa. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

11. Los jefes son imparciales al momento de evaluar mi trabajo. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

12. Las decisiones que se toman en la empresa son justas. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Compromiso Laboral

Con estas afirmaciones se diagnosticará el grado de compromiso que los colaboradores poseen respecto al bien común en la empresa y el crecimiento que esta tiene proyectado en sus planes.

13. El trabajo logra aprovechar el talento y las habilidades de los empleados. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

23/8/2020

Cuestionario de Diagnostico de Endomarketing Universidad de San Carlos de Guatemala

14. Los empleados están bien empoderados según las responsabilidades de cada uno. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

15. Se identifican las necesidades de los empleados ayudando así a la satisfacción de los mismos. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

16. Los colaboradores son reconocidos por sus logros. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

17. El trabajo permite que los trabajadores logren un adecuado equilibrio entre trabajo y hogar. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

23/8/2020

Cuestionario de Diagnostico de Endomarketing Universidad de San Carlos de Guatemala

18. El trabajo facilita que los colaboradores cumplan bien sus funciones y tomen decisiones bien pensadas. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

19. Hay mecanismos para identificar y retener a los mejores talentos. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

20. Se ejecutan periódicamente evaluaciones de desempeño. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Accesibilidad del conocimiento

En esta sección evaluaremos todo lo concerniente a los conocimientos necesarios e indumentaria para la realización de su adecuada labor.

23/8/2020

Cuestionario de Diagnostico de Endomarketing Universidad de San Carlos de Guatemala

21. Existen procedimientos claros para que los colaboradores puedan acceder a capacitación cuando la necesitan. *

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

22. Cuentan con los manuales, herramientas e información necesaria para hacer su trabajo. *

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

23. En la organización se fomenta el trabajo en equipo. *

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

24. Se dan las condiciones para que las personas compartan y aprendan unas de otras. *

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

23/8/2020

Cuestionario de Diagnostico de Endomarketing Universidad de San Carlos de Guatemala

25. Las mejores prácticas son compartidas y mejoradas entre sus compañeros. *

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

26. Existen mecanismos eficaces para recoger y almacenar la información. *

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

27. Hay mecanismos que ponen a disposición de todos los colaboradores la información relevante. *

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

Optimización de la Fuerza de trabajo

Esta sección tiene como fin medir el grado de eficiencia y/o los obstáculos que se presenten para obtenerla en su labor.

28. Se siente bien capacitado en los procesos en los que está involucrado. *

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

29. Los procesos para realizar el trabajo están bien definidos. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

30. Las condiciones de trabajo contribuyen a un buen desempeño. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

31. Tiene acceso a los materiales y tecnologías que necesitan para realizar su trabajo. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

32. Los ascensos se basan en las competencias y resultados de los colaboradores. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

33. Se toman acciones administrativas sobre los colaboradores de bajo rendimiento. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

34. La selección de personal promueve la participación de los empleados. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

35. La selección se basa en las habilidades de los candidatos. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Capacidad de Aprendizaje En esta sección evaluaremos el grado en que usted colaborador interviene en el proceso y crecimiento de la compañía.

36. Se promueve el aporte de los colaboradores en la resolución de los problemas que se presentan en la ejecución de trabajo. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

23/8/2020

Cuestionario de Diagnostico de Endomarketing Universidad de San Carlos de Guatemala

37. Las nuevas ideas son bienvenidas y se estimula a los colaboradores a encontrar nuevas y mejores maneras de hacer su trabajo. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

38. El entrenamiento es practico y esta alineado con los objetivos organizacionales. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

39. El entrenamiento usualmente se soporta en tecnología relacionada con los objetivos de cada cargo. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

40. Los colaboradores usan los planes de desarrollo para obtener sus metas profesionales. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

<https://docs.google.com/forms/d/1X0v2LF0bZahST3lan2DUF6iGSUtzkTszGHklqoJO4/edit>

11/18

23/8/2020

Cuestionario de Diagnostico de Endomarketing Universidad de San Carlos de Guatemala

41. La empresa cuenta con planes de desarrollo para cada colaborador. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

42. El comportamiento de los gerentes demuestra que el aprendizaje es valorado. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

43. Los Gerentes le dan prioridad al aprendizaje. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Sentido de Pertenencia En que grado te sientes identificado con los valores y procesos de la compañía.

44. En general recomendaría la empresa para que amigos o familiares trabajen en ella. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

<https://docs.google.com/forms/d/1X0v2LF0bZahST3lan2DUF6iGSUtzkTszGHklqoJO4/edit>

12/18

23/8/2020

Cuestionario de Diagnostico de Endomarketing Universidad de San Carlos de Guatemala

45. Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

46. Cree posible que los colaboradores que renunciaron en algún momento, si se diera la oportunidad tomarían la decisión de regresar. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

47. Cuando habla de la empresa normalmente lo hace de forma positiva. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

48. Se interesa por entender de que forma contribuye su trabajo las para el alcance de las metas corporativas. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

23/8/2020

Cuestionario de Diagnostico de Endomarketing Universidad de San Carlos de Guatemala

49. Le interesa el futuro de la empresa. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

50. Si tuviera una oportunidad laboral en otra empresa con el mismo salario se quedaría. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

51. Esta en la disposición de trabajar horas extras sin que su jefe se lo solicite. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Felicidad Laboral

La felicidad laboral hoy en día es tan importante como tu salud física, tu aporte es tan valioso ya que para los encargados de la compañía tu felicidad y comodidad en tu labor es de suma importancia.

23/8/2020

Cuestionario de Diagnostico de Endomarketing Universidad de San Carlos de Guatemala

52. Sus jefes son receptivos a las nuevas ideas y le permiten trabajar en algunas. *

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

53. Se siente feliz de ser parte de la empresa porque puede innovar en su labor. *

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

54. Cuando piensa en el trabajo se siente irritado, enojado o depresivo. *

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

55. Las responsabilidades y tareas se distribuyen de forma adecuada. *

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

23/8/2020

Cuestionario de Diagnostico de Endomarketing Universidad de San Carlos de Guatemala

56. Usualmente se divierte y se siente bien compartiendo con sus compañeros. *

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

57. Recibe un buen trato de los jefes y suelen ser justos y transparentes. *

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

58. Se siente valorado en su trabajo. *

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

59. Ha recibido alguna felicitación o comentario positivo de parte de su jefe. *

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

23/8/2020

Cuestionario de Diagnostico de Endomarketing Universidad de San Carlos de Guatemala

60. Si usted es mujer considera que su genero le da inferioridad frente a sus compañeros, Si usted es hombre se siente mas valorado por ello. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Salta a la pregunta 61

PREGUNTAS ABIERTAS

61. Alguna vez ah tenido que resolver un inconveniente con sus clientes externos, de ser así favor indique ampliamente como lo resolvió. *

Comentarios Finales

62. Si tuviera algo que cambiar o mejorar en la empresa que seria? *

Muchas gracias por su colaboración, sus opiniones son de suma importancia para su empresa.

