

Trabajo De Grado

**Investigación de mercados para la implementación de un plan de mercadeo interno en la Institución  
Universitaria Esumer**

Consultor

**Aristides Franco Calle**

Tutor

Juan Camilo Vallejo Vélez

**Institución Universitaria Esumer**

**Maestría en Mercadeo**

Medellín, Colombia – 2018

## Tabla de Contenido

<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>4</b>
<b>Tabla de Tablas.....</b>	<b>5</b>
<b>Resumen Ejecutivo.....</b>	<b>6</b>
<b>Parte I.....</b>	<b>11</b>
<b>1. Introducción.....</b>	<b>11</b>
<b>2. La Empresa.....</b>	<b>13</b>
<b>3. Problemática.....</b>	<b>23</b>
<b>4. Objetivos.....</b>	<b>27</b>
4.1 Objetivo general.....	27
4.2 Objetivos específicos.....	27
<b>5. Marco de Referencia.....</b>	<b>28</b>
5.1. Concepto del mercadeo como disciplina.....	29
5.2. Origen y conceptualización del mercadeo interno.....	37
5.3. Técnicas de mercadeo interno.....	49
5.4. Gestión del mercadeo interno en las Instituciones de Educación Superior.....	54
5.5. Modelos de gestión del mercadeo interno.....	60
5.5.1. Modelos de gestión para mercadeo interno según Berry.....	60
5.5.2. Modelos de gestión para mercadeo interno según Gronröös.....	62
<b>Parte II.....</b>	<b>64</b>
<b>6. Marco Metodológico.....</b>	<b>64</b>
6.1. Categorías para el análisis de las entrevistas en profundidad.....	71
6.2. Diseño muestral entrevistas en profundidad.....	73
<b>7. Recolección y compilación de datos.....</b>	<b>74</b>
7.1. Análisis DOFA.....	74
7.2. Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter.....	75
7.3. Análisis entrevistas a profundidad por grupos de entrevistados.....	84
<b>Parte III.....</b>	<b>88</b>

<b>8. Formulación de la ruta de solución .....</b>	<b>91</b>
<b>9. Presupuesto para la ruta de solución .....</b>	<b>94</b>
<b>10. Costos de la consultoría .....</b>	<b>95</b>
<b>11. Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>96</b>
<b>12. Fuentes bibliográficas.....</b>	<b>101</b>
<b>Parte IV .....</b>	<b>108</b>
<b>Apéndices.....</b>	<b>108</b>

## Lista de Figuras

<b>Figura 1.</b> Mapa de Procesos de Esumer .....	18
<b>Figura 2.</b> Organigrama de Esumer .....	21
<b>Figura 3.</b> Desarrollo del marco de referencia .....	29
<b>Figura 4.</b> Modelo de mercadeo interno de Berry .....	61
<b>Figura 5.</b> Modelo de mercadeo interno de Gronröös .....	62
<b>Figura 6.</b> Desarrollo del marco metodológico .....	65
<b>Figura 7.</b> Competitividad del sector .....	82
<b>Figura 8.</b> Proceso de consultoría .....	92
<b>Figura 9.</b> Gestión del cambio según Kotler .....	99

## Tabla de Tablas

<b>Tabla 1.</b> Estados financieros 2017 .....	22
<b>Tabla 2.</b> Similitudes mercadeo general y mercadeo interno .....	43
<b>Tabla 3.</b> Matriz DOFA .....	75

## **Resumen Ejecutivo**

La Institución Universitaria Esumer con NIT 890.981.796-1, es una fundación de carácter privado con más de 45 años de trayectoria en el campo académico e intervención empresarial relacionándose con las áreas de finanzas, logística, mercadeo, comercio internacional, administración y prospectiva. La misión de la organización se fundamenta en ser una Institución de Educación Superior que formula, desarrolla y hace seguimiento a sus procesos formativos, integrado a los procesos administrativos de las organizaciones públicas y privadas y, alianza con éstas. De igual forma, para el 2019 la Institución presenta una visión en el ámbito regional, nacional e internacional, como escuela de creación y desarrollo de pensamiento empresarial para las áreas de: mercadeo, negocios internacionales, administración, finanzas y gerencia, la Institución cimenta dicha visión a 2019 en la integración de los procesos docente, investigativo y extensionista. La Institución Universitaria Esumer cuenta con tres sedes: Robledo como su sede principal, Centro Comercial Premium Plaza como la sede de posgrados y sede la Fe ubicada en el oriente Antioqueño, allí se desarrollan todos los cursos de extensión; diplomados, cursos y conferencias.

El portafolio académico de la Institución Universitaria Esumer se encuentra conformado por programas de pregrado los cuales son ofertados por ciclos propedéuticos: tecnologías y ciclos profesionales, y de posgrados con Especializaciones y Maestrías. La Institución, además desarrollo propuestas de intervención enfocadas en el sector público y privado, así como una línea de servicios de investigación a través de grupos que están clasificados en Colciencias los cuales, permanentemente, revisan los acontecimientos sucedidos en el entorno empresarial buscando de esta

forma el fortalecimiento del proceso académico. El portafolio de pregrado y posgrado se encuentra orientado a los bachilleres de estrato 2 y 3 para tecnologías, tecnólogos de estrato 3 para los ciclos profesionales, y profesionales de estrato 4 y 5 para los posgrados.

Desde hace dos años la Institución Universitaria Esumer ofrece en la sede del Centro Comercial Premium Plaza los programas de pregrado de nueve semestres: Administración de Empresas, Negocios Internacionales y Administración Comercial y de Mercadeo en la estrategia fijada por la Institución para su crecimiento.

El capital humano de la Institución Universitaria Esumer está compuesto en su mayoría por docentes de cátedra, docentes de planta los cuales cumplen también la función de investigadores, jefes de área y personal administrativo y asistencial. En total la Institución cuenta con 60 colaboradores, 170 profesores de cátedra y 29 de tiempo completo, presentando mayor concentración de ellos en la sede de Robledo. Los colaboradores asisten también a la sede de Premium Plaza en las franjas horarios de la mañana y la noche, espacios horarios en los cuales se presenta mayor flujo de estudiantes en esta sede.

El problema de mercadeo identificado en la Institución Universitaria Esumer se define a partir del análisis del sector educativo, entrevista con la jefa del área de Comunicaciones y Mercadeo, también con la indagación de fuentes primarias y secundarias respecto a los signos de motivación

laboral y nivel de compromiso de sus colaboradores. En este aspecto, se concluye la necesidad de implementar un plan de mercadeo interno que tenga impacto sobre sus colaboradores. Sumado a esto, en el desarrollo de la consultoría se identifica que los colaboradores de la Institución desconocen las estrategias que desde el área de Comunicación y Mercadeo se implementan, así como la necesidad de incrementar el nivel de compromiso por parte de estas para con la organización.

Para el cumplimiento de la visión fijada para 2019, la Institución Universitaria Esumer deberá apalancar una estrategia fuerte de empoderamiento en sus colaboradores enfocada al servicio al cliente, estrategia que ayudará a que la imagen tanto al interior como al exterior de la institución se refleje de manera positiva incrementando su posicionamiento.

Esta fase de recolección de información y definición del problema, permite realizar la justificación y realización de una consultoría como trabajo de grado para optar al título de Magíster en Mercadeo que desarrolle un estudio de mercados para la implementación de un plan de mercadeo interno al interior de la Institución Universitaria Esumer con impacto hacía sus colaboradores.

Esta consultoría como trabajo de grado para optar al título de Magíster en Mercadeo se desarrolla con la presentación de un marco de referencia que da cuenta del concepto de mercadeo como disciplina, mostrando luego el origen y la contextualización del mercadeo interno, presenta las técnicas utilizadas en el mercadeo interno, así como la gestión del mercadeo interno en las



Instituciones de Educación Superior, finalizando el marco de referencia con la presentación de los modelos de gestión para el mercadeo interno.

En el desarrollo metodológico se diseñó una investigación exploratoria debido ya que en la Institución no se han realizado investigaciones al respecto, con metodología cualitativa y enfoque directo, para el muestreo se utilizó el tipo no probabilístico por conveniencia, implementando la herramienta de entrevistas en profundidad para la recolección de información. Adicional, para la recolección de información se consultan documentos como el Plan Prospectivo de la Institución, objetivos estratégicos, mapa de procesos y organigrama Institucional, documentos que permiten tener mayor conocimiento de la Institución en relación con el entorno interno y externo.

Para la recolección de información a través de la entrevista en profundidad se fijaron 10 categorías de análisis, el diseño muestral se fijó en 3 grupos de entrevistados: miembros del Consejo Académico, Miembros del Consejo Directivo y Jefes de Área. Para la realización del diagnóstico se utilizó la realización de una matriz DOFA y el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter, análisis que permite determinar la formulación de estrategias que se destaquen como competitivas.

En los hallazgos se evidencia que la Institución Universitaria Esumer desde su planeación no tiene definida la implementación de las estrategias de mercadeo interno, así como la falta de formalidad en los procesos de comunicación, el desconocimiento por parte de la Institución de las necesidades y gustos de sus colaboradores, poco posicionamiento de la cultura organizacional y carencia en el manejo de la gestión del conocimiento.

El grupo de entrevistados destaca la necesidad e importancia de implementación de estrategias de mercadeo interno en la Institución, como motores para el mejoramiento de la motivación y el desarrollo adecuado de sus colaboradores, así como el efecto positivo que estas estrategias tendrán en la imagen interna y externa de la Institución. En esta ejecución, el área de Comunicaciones y Mercadeo y Gestión Humana tienen la tarea de comenzar a desarrollar el plan de comunicación interna que tenga este impacto sobre sus colaboradores.

El presupuesto estimado para el desarrollo de esta consultoría es de \$46.350.000

## **Parte I**

### **1. Introducción**

La presente consultoría como trabajo de grado para optar al título de Magíster en Mercadeo tiene como objetivo realizar una investigación de mercados para la implementación de un plan de mercadeo interno en la Institución Universitaria Esumer. La Institución cuenta con más de 45 años en el mercado de la educación, ofreciendo programas de pregrado y posgrado, consultoría especializada a las pequeñas, medianas y grandes empresas, tanto en el sector público, privado y empresarial, en su organigrama la Institución presenta un proceso investigativo y de extensión que ayuda al fortalecimiento de la comunidad y el proceso académico.

La Institución Universitaria Esumer cuenta en su portafolio con tecnologías, títulos universitarios de tres semestres para tecnólogos y carreras universitarias de nueve semestres. Estos programas son presenciales y se dictan en la sede ubicada en Robledo y en la sede del Centro Comercial Premium Plaza. La Institución a través de sus directivas, da reconocimiento al crecimiento y posicionamiento que esta viene teniendo en el mercado, y destaca la importancia que tiene para la está el capital humano que se refleja en sus colaboradores, por eso contemplan la necesidad de implementar el plan de mercadeo interno.

En la parte inicial de la consultoría como trabajo de grado para optar al título de Magíster en Mercadeo se da desarrollo a un marco de referencia que inicia con la presentación del concepto de mercadeo como disciplina, luego se muestra el origen y conceptualización del mercadeo interno, técnicas del mercadeo interno, gestión del mercadeo interno en las Instituciones de Educación Superior y finalizando este marco de referencia con la presentación de los modelos de gestión para el mercadeo interno.

En la segunda parte, se presenta el marco metodológico diseñado como una investigación exploratoria con metodología cualitativa y enfoque directo, para el muestreo se utilizó el tipo no probabilístico por conveniencia, implementando la herramienta de entrevistas en profundidad en la recolección de información, también se definieron 10 categorías de preguntas a la aplicación de dicha herramienta, los grupos de entrevistados se definieron en 3: miembros del Consejo Académico, Miembros del Consejo Directivo y Jefes de Área. En esta parte se presenta el análisis y compilación de datos a través de un análisis DOFA, cinco fuerzas competitivas de Porter y el de las entrevistas a profundidad por grupos de entrevistados.

La tercera parte de la consultoría como trabajo de grado para optar al título de Magíster en Mercadeo presenta la ruta de solución propuesta, esta ruta se encuentra basada en los hallazgos obtenidos desde la recolección de información en fuentes primarias y secundarias, el presupuesto para la ruta de solución, los costos de la consultoría y finalizando con las conclusiones y recomendaciones dadas a la Institución Universitaria Esumer.

## 2. La Empresa

La Institución Universitaria Esumer con NIT 890.981.796-1, es una fundación de carácter privado con más de 45 años de trayectoria en el campo académico y de intervención empresarial con alcance en las áreas de finanzas, logística, mercadeo, comercio internacional, administración y prospectiva.

El origen de la Institución tiene lugar en la formación de cursos de mercadeo que se impartían con la denominación de Diriventas (Asociación Nacional de Dirigentes de Ventas), gremio de carácter nacional que tenía como objetivo organizar la labor de las directivas en ventas de toda Colombia.

Para el año 1972, la Institución realizó el cambio por el actual Esumer, y al realizarlo se establecieron algunos objetivos estratégicos entre los que sobresale: la preocupación por la capacitación y la investigación en las áreas de ventas, mercadeo y áreas afines a los temas económicos y administrativos. A partir de este reenfoque Esumer empezó a consagrarse como la institución pionera en la formación para las áreas de Mercadeo.

La transformación a Institución Universitaria Esumer se dio en el año 2005, año en el cual la institución recibió por parte del Ministerio de Educación Nacional el aval para capacitar y se le

concedió la facultad para ofrecer los ciclos profesionales de las tecnologías ofertadas, dicho reconocimiento se dio en la resolución N°1778 del 19 de mayo expedida por el Ministerio de Educación Nacional.

La misión de la Institución Universitaria Esumer se expresa en ser una Institución de Educación Superior la cual formula, desarrolla y realiza el seguimiento a los procesos formativos que se integran a los procesos administrativos de las organizaciones públicas y privadas.

La visión de la Institución para 2019, en el ámbito regional, nacional e internacional, es ser vista como la escuela de creación y desarrollo de pensamiento empresarial en las áreas de mercadeo, los negocios internacionales, la administración, las finanzas y la gerencia, cimentada en la integración de los procesos docente, investigativo y de extensión.

La planeación estratégica de la organización tiene soporte en las siguientes variables claves, que fueron expuestas en el Plan Estratégico y Prospectivo de la Institución:

- **Responsabilidad Social-Empresarial:** implementan modelos que articulan a las comunidades y sus propios intereses, en consonancia con los propósitos de la corresponsabilidad solidaria.

- **Investigación-Desarrollo-Innovación-Gestión del conocimiento (GC+I):** consolidan en los demás estamentos que integran la comunidad académica institucional, la apropiación y el fomento de la investigación, como motor del conocimiento e impulsora del desarrollo.
- **Glocalización:** permiten fortalecer los mecanismos de interacción con la comunidad nacional e internacional, de tal forma que contribuya a la ampliación de las fronteras del pensamiento y el conocimiento y la mayor aceptación de nuestra diversidad ideológica y cultural.
- **Relación Empresa-Educación-Estado:** consolidan una relación permanente con los distintos actores responsables del desarrollo, que potencialicen la región.

De otro lado, los valores que la Institución Universitaria Esumer fija como propios son su ADN y están representando en los objetivos organizacionales. Ellos son:

- **Solidaridad-Compromiso Social:** trabajar para contribuir con el bienestar de la sociedad.
- **Innovación:** tener una actitud creativa, audaz y emprendedora.

- **Servicio:** conocer los requerimientos de los grupos de interés y satisfacer sus necesidades y expectativas. “Tratamos a nuestros clientes como nos gustaría ser tratados”.
- **Honestidad:** ser transparentes, claros y éticos en las actitudes y acciones que emprendemos.
- **Actitud prospectiva:** conformar un equipo de trabajo con visión y actitud hacia el largo plazo.
- **Trabajo en equipo:** asumir compromisos individuales hacia fines comunes.

El escenario diseñado y que se desea desde el área directiva para la Institución es:

“En el 2019, Esumer avanzará claramente hacia la realización de su renovada visión. La excelencia académica y productiva se ha difundido en todas las dependencias con base en las lecciones de la experiencia de éxitos referentes, entrando en un ciclo virtuoso impulsado por la excelencia académica con pertinencia empresarial y por la conectividad y articulación con pares nacionales e internacionales, así como con sectores sociales, económicos y gubernamentales que llevarán a la Acreditación Institucional”.

El escenario presentado involucra diversos participantes que con su colaboración en el desarrollo de acciones claves como estudio, alineación institucional, nuevas alternativas desde la



pedagogía, capacidades para gestionar la complejidad, la espiritualidad y la conservación de los valores institucionales. Los valores institucionales son la fórmula principal a la hora de crear nuevas maneras de acompañamiento en los procesos desarrollados al interior y al exterior de Esumer. Esta fórmula apoya la imagen y la organización integral de la Institución.

Para lograr los objetivos que la Institución se ha trazado hacia el 2019 deberá interiorizar una dirección enfocada en el talento humano y desarrollo humano, consolidada y dirigida a sus colaboradores, la cual tenga como objetivo principal la orientación al compromiso y la pertinencia con Esumer. De igual forma, el escenario está soportado en los espacios físicos y técnica de avanzada y la buena administración financiera con enfoque cualitativo y cuantitativo, lo que permite que la Institución Universitaria Esumer cuente con la generación de propuestas y proyectos visionarios y movilizadores los cuales deberán contribuir al crecimiento económico, sostenibilidad ambiental y al desarrollo social de la ciudad, de la región y del país, e inclusive a nivel internacional (Esumer, 2010).

Los procesos estratégicos para la Institución son tres: proceso docente que involucra los programas de pregrado y posgrado, extensión e investigativo, de donde se despliega el objetivo organizacional y se fundamenta el direccionamiento estratégico que deberá ser coherente y clave para llegar al escenario deseado en el año 2019.



**Figura 1.** Mapa de Procesos de Esumer

**Fuente.** Elaboración propia

Para el proceso docente, la Institución Universitaria Esumer tiene una oferta de formación por ciclos en pregrado, es decir los bachilleres pueden estudiar seis semestres y obtiene su título de tecnólogo. Luego de cursar tres semestres más y se pueden graduar como profesionales, al interior de la institución este último es denominado como Título Universitario. Las tecnologías ofertadas son: Mercadeo, Comercio Internacional, Logística y Administración y Finanzas. Los títulos profesionales son: Negocios Internacionales, Administración Financiera, Administración Logística, y Administración Comercial y de Mercadeo.

Para el 2013, la Institución Universitaria Esumer buscó penetrar a un nuevo mercado con la oferta de las carreras profesionales. Estos programas duran nueve semestres y son: Administración de Empresas, Negocios Internacionales y Administración Comercial y de Mercadeo. Los dos últimos programas permiten a los estudiantes obtener en el sexto semestre el título de Tecnólogo, si cumplen con los requisitos y lo desean.

En materia de posgrados la Institución Universitaria Esumer cuenta con la oferta de 7 programas en especialización: Gerencia Logística Internacional, Prospectiva, Gerencia de Mercadeo, Gerencia de Proyectos, Gerencia Financiera, Valoración Inmobiliaria y Legislación Aduanera, este último en ser mencionado cuenta con modalidad virtual y presencial. Adicionalmente, se ofertan cuatro Maestrías: Mercadeo, Negocios Internacionales, Gerencia Financiera y Logística Integral. Tres de los programas de pregrado están acreditados con alta calidad académica: las tecnologías en Mercadeo, Comercio Internacional y Administración y Finanzas.

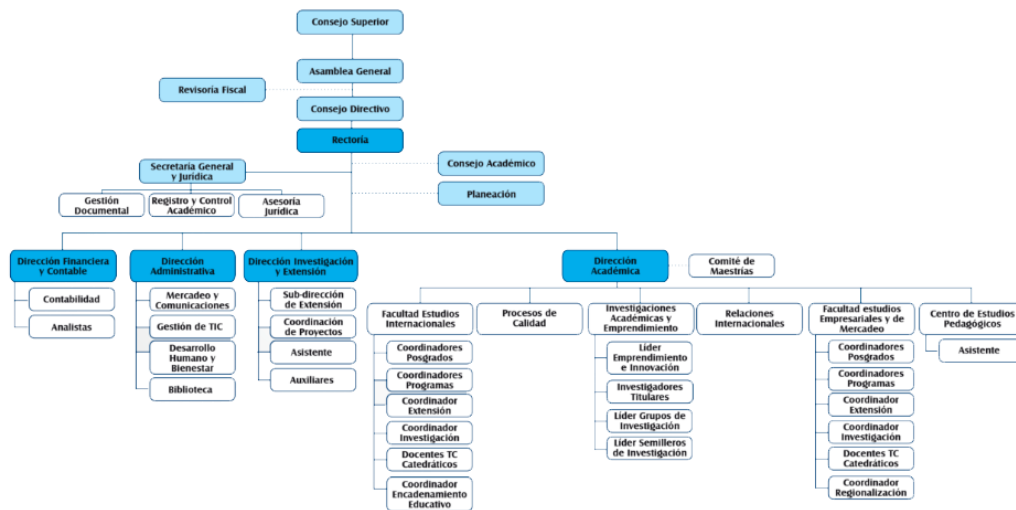
En el desarrollo del proceso de extensión la Institución oferta diferentes servicios, los cuales están dirigidos a gremios, asociaciones y empresas ubicadas en los sectores públicos y privados. Dichos servicios son: asesorías, consultorías, diplomados, estudios de mercado y programas, entre otros, los cuales van orientados a la capacitación y formación en las áreas fuertes de la Institución.

Para el proceso de Investigación, la Institución desarrolla nuevos conocimientos con los cuales busca aportar a través de la investigación aplicada al área económico administrativa. La manera en la cual se adelanta es a través de la producción intelectual con la realización de publicaciones, ponencias y artículos, entre otros, los cuales dan el fortalecimiento del tejido social y empresarial.

El Modelo Pedagógico de la Institución Universitaria Esumer permite realizar la dimensión del presente y dar una prospectiva a futuro de la Institución partiendo de factores como: las PYMES como sector de transformación social el cual necesita de la participación institucional en lo relacionado a la academia, la investigación y la extensión. El desarrollo regional se presenta como el centro de la dinámica que integra permitiendo, desde lo local, la articulación de modelos de desarrollo económico administrativo con impacto nacional y la promoción de la creación de redes interinstitucionales, la cooperación entre universidad, la empresa y el Estado fomentando la integración del tejido social.

La estructura funcional fijada para su funcionamiento cuenta con la Rectoría y cuatro unidades estratégicas: Dirección Administrativa y Financiera, Dirección de Investigación y Extensión, Dirección Centro de Estudios Pedagógicos y las Facultades de Estudios Empresariales y de Mercadeo y Estudios Internacionales.

La Dirección Administrativa desprende de las áreas que apoyan la operación de la organización, la componen: Mercadeo y Comunicaciones, Biblioteca, Recursos Humanos y Bienestar Institucional, Gestión de Tecnologías de la Información, Registro y Control Académico y Contabilidad. Las Facultades cuentan con coordinadores por programa e Investigación Académica.



**Figura 2.** Organigrama de Esumer

**Fuente.** Elaboración propia

En la actualidad la Institución Universitaria Esumer cuenta con 60 colaboradores, 170 profesores de cátedra y 29 de tiempo completo, quienes dedican tiempo también a la investigación.

Para el cumplimiento de sus metas, la Institución utiliza una herramienta denominada “cuadro de mando integral” la cual consigna las estrategias, acciones, metas e indicadores de cada uno de los procesos que se convierten en clave para la organización y que se encuentran cimentados en las variables estratégicas mencionadas anteriormente. La forma de ajustar dicha herramienta es anual. Cada área actualiza sus acciones teniendo en cuenta el mercado y las variables internas a impactar que afectan a la Institución; este cuadro es revisado de forma mensual por parte de la Rectoría y el Consejo Superior.

Para finalizar este aparte, según los estados financieros del 2017, es posible encontrar una empresa financieramente estable, con unos excedentes que permiten la supervivencia en el largo plazo.

	2017
Ingresos por servicios de Educación	17.995.374
Ingresos por actividades conexas a la educación	48.076
Devoluciones de servicios educativos	296.998
<b>Ingresos de la operación</b>	<b>17.746.451</b>
<b>Total Gastos de Operación</b>	<b>15.533.199</b>
<b>Excedente de Operación</b>	<b>2.213.252</b>
<b>Total Otros Ingresos</b>	<b>1.479.315</b>
<b>Total Otros gastos</b>	<b>1.303.601</b>
<b>Resultado integral del año</b>	<b>2.388.966</b>

**Tabla 1.** Estados financieros 2017

**Fuente.** Informe de Gestión Esumer 2017

### 3. Problemática

En la actualidad, la Institución Universitaria Esumer cuenta con reconocimiento en el campo laboral como la primera escuela de mercadeo para la empresa, posicionamiento vital para el crecimiento de la Institución. El desarrollo del sector educativo ha aumentado la oferta de programas de formación enfocados en mercadeo, lo que da cabida a nuevos competidores en el escenario de la formación empresarial, esto ha llevado a que la Institución Universitaria Esumer plantee el desarrollo de nuevas estrategias que impacten al mercado, generando de esta forma otro tipo de posicionamiento desde el quehacer de la Institución.

Sumado al crecimiento de los competidores se encuentra el talento humano como foco central del desarrollo de la Institución. Son los colaboradores quienes impulsan el posicionamiento de la Institución cuando estos se convierten en legitimadores de la marca, ellos ejecutan los planes estratégicos que la Institución viene desarrollando en busca de tener un factor diferencial en el mercado, el cual le dé a la Institución mayor oportunidad de proyectar una imagen sólida y pensada en la consolidación de la formación enfocada en la empresa.

El crecimiento en la competencia, la falta de motivación y la no implementación de planes de desarrollo al interior de la Institución han incrementado la rotación entre sus colaboradores, motivo por el cual la Institución Universitaria Esumer debe pensar en herramientas que le sumen soluciones a

generar ventaja competitiva en un sector donde cada vez la oferta de programas académicos enfocados a la empresa crece, colaboradores perciben mayor beneficio al cambiar de empleo y no son claras las políticas de relacionamiento que la Institución debe tener con estos desde las dinámicas de comunicación.

La Institución Universitaria Esumer en su estructura organizacional cuenta con el área de Comunicaciones y Mercadeo. Dicha área tiene como misión generar estrategias que permitan alcanzar los objetivos de sostenibilidad, rentabilidad y posicionamiento deseados con los grupos de interés, a través de sus procesos misionales: Docencia, Investigación y Extensión.

En este sentido, la Institución Universitaria Esumer cuenta con un plan de comunicación interna que tiene como propósito promover, propiciar, el desarrollo de acciones enmarcadas en los objetivos de cada una de las áreas de la Institución. Sin embargo, no se puede afirmar que dicho plan apoye la gestión del mercadeo interno. En una entrevista previa realizada con la jefa de Comunicaciones y Mercadeo, reafirmada con la consulta en fuentes secundarias, se concluye que la Institución Universitaria Esumer no cuenta con un método de mercadeo interno, (definido) ya que los procedimientos fijados hasta el momento al interior se enfocan solamente en la comunicación. No obstante la ausencia de un plan formal, se destaca el compromiso por parte de directivos en la institución por apalancar la iniciativa de su implementación al considerar y recalcar la importancia que conlleva para el desarrollo de proyectos claves dentro de los procesos misionales de la institución,



lo cual queda demostrado en el objetivos trazados a 2019, cuando se reconoce que la Institución deberá interiorizar una dirección que se enfoca en el talento y el desarrollo humano, consolidada y dirigida a sus colaboradores.

Desde la recolección de información para el planteamiento de la problemática, se destaca que el desarrollo de un plan de mercadeo interno es de gran importancia para la generación de sinergias entre las diferentes áreas de la institución: Gestión Humana y Bienestar y Mercadeo y Comunicaciones, las cuales cobran particular relevancia en este punto con acciones en busca del fortalecimiento del clima organizacional y el bienestar de los empleados, elementos que se reflejan en el cliente externo.

La necesidad de realizar un plan de mercadeo interno en la Institución Universitaria Esumer nace desde la importancia de definir caminos a seguir por parte de la organización para el fortalecimiento de la satisfacción del cliente interno y su compromiso con la institución. Este plan busca definir elementos de vital importancia en la estabilidad laboral de sus colaboradores, la comunicación, y la gestión del conocimiento, elementos que finalmente se reflejarán en los resultados organizacionales.

El plan de mercadeo interno tiene como objetivo a los empleados administrativos y docentes de tiempo completo y cátedra, pues son ellos los “vendedores” de la marca en los clientes externos,

dada la importancia que cobran al cooperar con la institución en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Con el desarrollo e implementación de este plan de mercadeo interno la Institución Universitaria Esumer se beneficiará también al fortalecer el compromiso organizacional, lo cual se verá reflejado en el cliente externo, y en este orden, en el cumplimiento de las metas organizacionales: desde la reputación, lo financiero, posicionamiento, ventas, entre otros. Adicionalmente, se persigue que cada persona en la organización logre convertirse en un vendedor de la marca Esumer, lo que se alcanza a partir de la satisfacción organizacional, como resultado de experiencias organizadas desde lo humano, lo mercadológico y lo comunicacional.

**Definición de la problemática:** La carencia de un plan de mercadeo interno que impacte a los colaboradores de la Institución Universitaria Esumer no facilita la construcción de relaciones internas y externas que favorezcan e impulsen la satisfacción del cliente.

## **4. Objetivos**

### **4.1 Objetivo general**

Realizar una investigación de mercado que permita definir las pautas para la implementación de un plan de mercadeo interno en la Institución Universitaria Esumer mediante el cual se logra un impacto sobre el nivel de satisfacción de sus colaboradores.

### **4.2 Objetivos específicos**

- Desarrollar el estado del arte que contextualice el origen del mercadeo interno e identifique las mejores prácticas en el sector educativo.
- Realizar diagnóstico interno de la Institución Universitaria Esumer para identificar que estrategias de mercadeo interno han sido empleadas.
- Diseñar la ruta de solución y la evaluación financiera de la misma con propuestas que faciliten la implementación del plan de mercadeo interno para la Institución Universitaria Esumer.

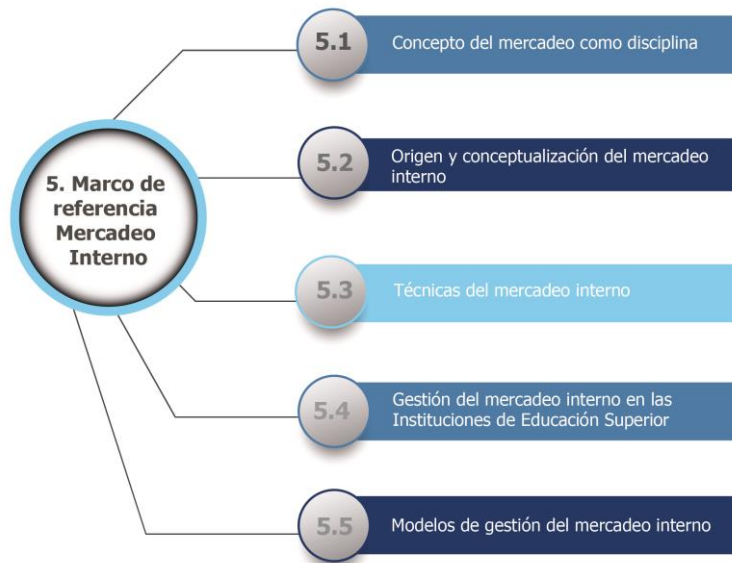
- Socializar la investigación de mercados con el área de Comunicaciones y Mercadeo de la Institución Universitaria Esumer para dar a conocer los hallazgos obtenidos.

## **5. Marco de Referencia**

El siguiente análisis tiene como objetivo realizar la referencia de conceptos y aplicaciones importantes para el desarrollo de la presente consultoría como trabajo de grado para optar al título de Magíster en Mercadeo, con el fin de exponer un marco de referencia desde el que se tratará de plantear algunas soluciones a la problemática identificada en la Institución Universitaria Esumer. Para dicho fin, el inicio de este marco de referencia presenta el desarrollo de la noción de mercadeo para luego orientarnos hacia el mercadeo interno<sup>1</sup>; concepto en el cual se centra el desarrollo de esta consultoría como trabajo de grado para optar al título de Magíster en Mercadeo. A lo largo de la formulación se realiza un recuento sobre el origen y conceptualización del término, el proceso de coordinación y sus técnicas, y el análisis de los modelos de gestión del mercadeo interno existente en las fuentes consultadas. A continuación, se presenta un esquema de la estructura dada para el desarrollo del marco de referencia:

---

<sup>1</sup> El termino mercadeo interno es la traducción del término anglosajón “internal marketing”. También ha sido traducido por algunos autores latinoamericanos como endomarketing.



**Figura 3.** Desarrollo del marco de referencia

**Fuente.** Elaborada por el autor

## 5.1. Concepto del mercadeo como disciplina

El elemento que se considera fundamental y dio origen al desarrollo conceptual de la disciplina es la creación de las escuelas de negocios<sup>2</sup> según Haguerty (1936). Desde la literatura consultada en esta consultoría como trabajo de grado para optar al título de Magíster en Mercadeo, se reconoce que el término mercadeo se utilizó por primera vez en Estados Unidos, y quien lo utiliza por

<sup>2</sup> La Wharton School de la Universidad de Pensilvania es reconocida como la primera escuela de negocios.

primera vez es el profesor Jones, al incluir el termino en el folleto de su curso “The distributive and regulative industries of the United States”.

Desde que se conoce su existencia hasta los tiempos actuales el mercadeo ha venido desarrollado su conocimiento, realizando la integración de conceptos de otras disciplinas y ciencias: Psicología, Matemáticas y Sociología, entre otras. Algunos autores reconocen el mercadeo como una ciencia (Klotler y Keller, 2012) y otros la catalogan como una disciplina (Serrano, 1994, Santesmases, 2012, García Rondón, 2010<sup>a</sup>).

Otras fuentes consultadas definen el mercadeo como “una combinación de factores, un trabajo de coordinación, de planificación y de administración de las complicadas relaciones que debe considerar un distribuidor antes de realizar su campaña” (Butler, 1914). Esta es la primera definición que se encuentra en la literatura y que comienza a hacer referencia al mercadeo como una combinación de factores, que ayudan a la administración de cualquier tipo de relación buscando realizar de manera efectiva cualquier tipo de campaña, entendiendo por tal la ejecución del objetivo que en su momento tenga el mercadeo.

La primera definición que se encuentra en la literatura consultada que hace referencia al mercadeo como disciplina la describe como “la disciplina del comportamiento del intercambio, y negocia con los problemas relativos a su comportamiento” (Bagozzi, 1975).

Otra definición, más moderna, habla del mercadeo como una actividad humana “dirigida a satisfacer necesidades y deseos a través del proceso de intercambio” (Kotler, 1976). Esta es la definición de mercadeo más aceptada en la actualidad, siendo Kotler uno de los representantes que más estudios ha realizado acerca de este tema y del cual en la literatura se encuentran el mayor número de referencias.

Otra de las definiciones encontradas habla de cómo el mercadeo realiza el establecimiento, desarrollo y comercialización de relaciones en el largo plazo “es establecer, desarrollar y comercializar relaciones a largo plazo con el consumidor, para conseguir los objetivos de las partes implicadas. Esto se realiza mediante el mutuo intercambio y el cumplimiento de las promesas. Los recursos de la empresa (personal, tecnología y sistemas) deben ser usados de forma que la confianza del consumidor y de la empresa en sí misma se mantengan y fortalezcan” (Gronröös, 1984).

En esta definición el autor comienza a hablar del mercadeo como un establecimiento y desarrollo e introduce la palabra comercialización, pero no lo lleva al intercambio económico, sino a las relaciones haciendo que éstas se lleven a largo plazo para alcanzar los objetivos propuestos por parte y parte. De esta forma el mercadeo comienza a ser visto como una actividad que se realiza más desde el relacionamiento que solo una actividad que tiene como objetivo generar ganancia en términos económicos. El autor también dice que entre las partes existe una promesa y para este cumplimiento los recursos que la empresa tenga deberán ser puestos a disposición para que la confianza del consumidor se mantenga y de esta forma la misma empresa se fortalezca.

Otra de las definiciones de mayor actualidad explica el mercadeo como un “un proceso social por el cual tanto grupos como individuos obtienen lo que necesitan y desean mediante la creación, oferta y libre intercambio de productos y servicios de valor con grupos” (Kotler y Keller, 2012). Esta definición delimita el proceso y los grupos de interés que el mercadeo tiene, determinando que es un proceso de intercambio entre los grupos de valor que obtienen lo que necesitan a través de 3 momentos claves que ayudan a la dinamización de las actividades reflejadas en productos y/o servicios.

Como se pudo observar, en las fuentes consultadas se encuentran diversas definiciones acerca del mercadeo como disciplina. Varios investigadores identifican esquemas de clasificación de la evolución del mercadeo: Wilkie y Moore (2003), Jones y Richardson (2007) y Coca y Milton (2008). Estos últimos realizan la clasificación del mercadeo dividida en tres periodos de evolución:

**Entre 1900 y 1950 primer período:** Este se denomina pre-conceptual, en esta primera etapa los autores ubican al mercadeo en la comercialización de los productos, agregando la distribución física de los mismos a mediados de la década del siglo veinte.

**Entre 1960 y 1989 segundo período:** Este se denomina como conceptualización formal. Esta etapa es iniciada por la Asociación Americana de Marketing (AMA) la cual introduce en 1960 la



primera definición formal de mercadeo como una disciplina, la cual es aceptada mayoritariamente por la comunidad científica internacional, y es, desde entonces, ampliamente profundizada y analizada.

En 1965 el Marketing Staff of the Ohio State University introduce la consideración del mercadeo como un proceso social. A partir de esta definición y la de Staton (1969) surge el núcleo de las discusiones alrededor del intercambio, emergiendo el mismo como base del concepto. (García Rondón, 2010a).

El segundo período, caracterizado por las conceptualizaciones formales presentadas para el término mercadeo, tiene como factor a destacar la ampliación horizontal y vertical del concepto mercadeo.

La ampliación vertical del concepto es reconocida por Marín y Miquel (2003) los cuales señalan: con la ampliación vertical, los intereses particulares de las empresas han de someterse a los intereses generales de la sociedad, lo que da lugar a la aparición de un orden ético jerárquico superior encargado de velar por el interés de la sociedad frente a las actuaciones de mercadeo empresario (p 2).

La ampliación horizontal se referencia en la aplicación de técnicas de mercadeo en cualquier área de aplicación desde las actividades humanas. Enis (1973) citado por Marín y Miquel (2003. P 3-4) hace un señalamiento a la ampliación del concepto en tres direcciones:

- La primera es una dimensión de la ampliación que viene de la naturaleza de lo intercambiado, el producto ya no solamente fueron los bienes y servicios con valor económico, sino que se pasó a considerar como tal cualquier otro tipo de valor, como ideas, bienes o servicios.
- La segunda dirección en la que se amplía el concepto se refiere al objeto que se trataba de conseguir con el intercambio, que pasó a abarcar cualquier tipo de contraprestación- incluidos los fines sociales- y no solamente el beneficio.
- La tercera dirección en la que se produce la ampliación hace referencia al público objetivo, que pasa a incluir cualquiera de los posibles públicos con los que pueda vincularse la empresa: clientes, proveedores, trabajadores, accionistas, entre otros, y no solamente el consumidor como anteriormente.

Las escuelas consideradas como pioneras en la elaboración de las teorías del mercadeo de servicios fueron dos encabezadas por Berry y Gronröös. Estas mismas escuelas se encargarían de incluir en la idea del intercambio propuesto la dimensión temporal que no fue contemplada hasta ese momento, defendiendo una visión continua del mercadeo de servicios más cercana a la relación.

**Desde 1990 hasta la actualidad tercer período:** Este período es nombrado como actual, esta etapa se ha caracterizado por la adaptación de la disciplina al contexto el cual ha estado marcado por la incertidumbre y la mutación constante<sup>3</sup>

A través de los tiempos, el mercadeo ha presentado constante evolución, entre los procesos de reconocimiento de sus conceptos y el desarrollo en si del termino se identifican: filosofía de producción, producto o servicio, ventas, mercadeo, mercadeo social y mercadeo holístico.

El mercadeo como técnica es un modo específico de llevar a cabo el relacionamiento de intercambio, el cual identifica, crea, desarrolla y sirve a la demanda. En la empresa, el mercadeo es catalogado como una actividad que tiene como fin primordial de obtener los objetivos que se trazan

---

<sup>3</sup> Kotler y Keller (2012) identifican doce fuerzas fundamentales que implican oportunidades y desafíos para el mercadeo.

en el tiempo. En estos supuestos, el mercadeo está compuesto por una serie de actividades que se interrelacionan entre sí, con el objetivo no solo de satisfacer la demanda en el mercado, sino que cumple la vital tarea de alcanzar los objetivos de la corporación.

Gestionar el mercadeo, se da en el momento que al menos una parte de un intercambio que se considera potencial piensa en los medios necesarios para lograr las respuestas deseadas de las demás partes.

Como lo indican Kotler y Keller (2012, p 15) el proceso de gestionar el mercadeo comprende del análisis de las oportunidades de mercadeo, la selección de mercados, el diseño de estrategias de mercadeo, el desarrollo de programas y la dirección de los esfuerzos de este.

La etapa inicial propuesta por los autores, el análisis de las oportunidades de mercadeo, propone un análisis integral del entorno en el cual está la organización. Después de analizadas las oportunidades de mercado, la empresa deberá seleccionar los mercados considerados como objetivos. Estos se categorizan como los segmentos en que la empresa se centra para desarrollar la estrategia diferenciadora y de posicionamiento. La estrategia de posicionamiento deberá guiar el diseño de lo que se consideren acciones para la mezcla de mercadeo.

El concepto de mezcla de mercadeo fue definido inicialmente por Neil Borden quien en un inicio habló de 12 variables. Una década después McCarthy (1964) hizo una nueva clasificación de las herramientas categorizándolas en cuatro grupos básicos, a los que denominó las cuatro “P” del marketing por el nombre que éstas recibían en inglés: product, price, place y promotion. La cuarta “p” que se denomina como promoción, se mantiene en un sentido histórico pues esta ha sido ocupada por la comunicación.

Lo que se considera como la última parte en todo el proceso de mercadeo es la que tiene por objetivo organizar los recursos, realizar gestión y revisión del plan que correspondiente. La corporación deberá realizar el desarrollo de una entidad capaz de implementar acciones que se diseñen y son necesarias para crear procedimientos de información y control que garanticen el alcance de sus objetivos.

## **5.2. Origen y conceptualización del mercadeo interno**

Luego de realizar el análisis en detalle del mercadeo como disciplina, en este apartado se expone el resultado de la revisión bibliográfica a través del recorrido sobre el origen y la

conceptualización del mercadeo interno, como elementos que son de gran importancia para el desarrollo de la consultoría como trabajo de grado para optar al título de Magíster en Mercadeo.

El mercadeo interno es un concepto catalogado como interdisciplinar Bohnenberger (2005), tanto en el ámbito académico como en el empresarial. Los estudios que se han desarrollado enfocados hacia los conceptos vienen dados por expertos en temas de mercadeo, algunos en recursos humanos y otros con menor frecuencia por expertos en relaciones públicas.

El concepto mercadeo interno es un concepto reciente Dunmore (2003) y Ahmed y Rafiq (2002). Desde el rastreo bibliográfico realizado, se puede concluir que los primeros estudios comenzaron hace más de 25 años. Estos estudios iniciaron soportados en el interés, cada vez más creciente, de mejorar la gestión enfocada hacia las personas y generar una mejor atención a los clientes Bohnenberger (2005). Desde este mismo rastreo también se puede concluir, que al inicio el tratamiento dado al concepto se veía desde lo empírico, esto dio pie a interpretaciones y conceptos que generaron como consecuencia a aplicaciones diversas que derivaron en el desarrollo de metodologías, algunas con puntos en común otras no, pero en donde la mayoría llegaba a dos conceptos comunes: satisfacción del empleado y del cliente.

En las fuentes consultadas, se encuentra que el origen se ubica en la conceptualización formal de la disciplina del mercadeo. El momento crucial se presenta en la ampliación horizontal del concepto, dando cabida a nuevas modalidades de aplicación del mismo. Lo anterior permite realizar una comparación entre las similitudes del mercadeo general y el mercadeo interno lo cual se da con el acercamiento a cada uno de sus conceptos, esto se analizará en el desarrollo temático.

Ahmed y Rafiq (2002) citan que el concepto de mercadeo interno comenzó en los años 80`s con Berry, pues fue este quien denominó por primera vez a los empleados como clientes internos, Hensen y Burke (1976), hacen referencia al concepto cuando lo relacionan por primera vez a una forma elevada de servicios:

El mercadeo interno se ocupa de definir los productos internos disponibles (trabajo) que satisfacen las necesidades de un mercado interno vital (empleados) al tiempo que se satisfacen los objetivos de la organización. La razón para usar la frase "mercadeo interno" en lugar de la terminología tradicional y más esperada, es enfocarse en la realidad de la capacidad de una empresa para satisfacer las necesidades de sus clientes externos (p.8).

El artículo citado sirvió para presentar posibilidades en las cuales la empresa puede desarrollar su capacidad de satisfacer las demandas de los clientes, en este caso el mercadeo interno fue presentado como una de esas formas de desarrollo.

Las primeras aproximaciones al concepto lo referenciaban en el mercadeo de servicios Eiglier y Langeard (1976) y Sasser y Arbeit (1976), quienes destacan la importancia de dirigir el mercadeo desde el interior de la organización para gestionar de manera eficaz a los empleados. También se pueden sumar a estos primeros trabajos a Gronröös (1984), George (1980) y Normann (1984). Llegando un poco más a la actualidad Kotler, P y Keller, K. (2012) hacen referencia al mercadeo de servicio como la importancia de entender al cliente interno para satisfacer sus necesidades.

Es claro hablar que el sujeto del mercadeo interno son los empleados o trabajadores. Son estos quienes impulsan esta nueva estrategia de aplicación del mercadeo al interior de la empresa, el que tiene como objetivo principal buscar la satisfacción de estos, dando alcance de manera exitosa a los propósitos corporativos.



Rafiq y Ahmed (2000) concluyen que se dan diferentes conceptos que apuntan al mercadeo interno, ya que en su mayoría no llegan a tener concordancia al compararlos. Estos autores hacen una identificación de tres fases en la construcción del concepto referido al mercadeo interno: primera fase, donde surge el concepto. Esta se caracteriza por buscar la satisfacción y motivación de los empleados. Segunda fase, reconoce la importancia de la satisfacción del cliente interno para que este a su vez apoye el alcance de los objetivos organizacionales. Tercera fase, referida a la implementación y a la gestión de los cambios organizacionales.

El consultor destaca desde la revisión bibliográfica realizada que diferentes autores que señalan a la organización como el campo de aplicación para el mercadeo interno, Kotler y Keller (2012) hacen referencia de la empresa como el campo en el cual se aplica el mercadeo interno, a ellos también se suman George (1990); Landazuri (2008) siendo estos estudios la confirmación que es al ser el empleado el cliente del mercadeo interno, es la empresa la plaza de aplicación para este.

Como se analizó en el apartado anterior, y teniendo en cuenta la posición de los autores que, analizados, estudiados, revisados, el consultor considera que el concepto de mercadeo interno resulta de la ampliación horizontal del mercadeo. Entonces, este se conceptualiza como la forma de crear y llevar a cabo la manera de relacionarse al interior de las organizaciones con sus empleados.

En este punto se puede precisar que el mercadeo interno podría ser catalogado como una filosofía y una técnica. Desde la filosofía, el mercadeo interno alude a la forma en la que se conciben las relaciones internas que se dan por intercambios, teniendo como supuesto que lograr los objetivos al interior de las organizaciones obedece a que se alcanzó una satisfacción, motivación y un compromiso hacía la corporación por parte de los denominados clientes internos. Desde la técnica, hace referencia a la forma o manera específica en la cual se hace la ejecución de la relación interna para dicho intercambio.

Marín y Miquel (2003) hablan de la gestión del mercadeo interno diciendo que “este tiene lugar cuando cualquier nivel de dirección piensa en los objetivos y en los medios con los cuales alcanzar las respuestas deseadas de otra parte del intercambio, es decir, de sus empleados”.

Otro de los estudios consultados para el desarrollo de esta consultoría como trabajo de grado para optar al título de Magíster en Mercadeo, apunta a que el mercadeo interno implica dos tipos de procesos de gestión: la gestión de actitudes y la gestión de comunicación. La gestión de actitudes se refiere a gestionarlas en las personas que trabajan para la organización, su motivación a tener una actitud positiva que se orienta al servicio y a los clientes externos. Cuando se habla de la gestión de comunicación se hace referencia a aquella necesidad que nace en que todo el personal de la organización necesita y deberá estar informado para realizar sus funciones como proveedores de servicios a los clientes internos y externos. Quintinilla (1991).

Marín y Miquel (2003) hablan también de la gestión del mercadeo interno, ellos hablan de un proceso de planificación y ejecución en la concepción del producto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios, lo que genera la creación de intercambios que satisfacen de manera mutua: se cumplen los objetivos de los empleados, así como los de la organización. En este concepto se retoma otro de los conceptos citados en el apartado anterior, cuando se cita al autor McCarthy (1964) y la propuesta de las cuatro “p”.

Con el objeto de establecer la comparación entre los componentes constitutivos del mercadeo general y del mercadeo interno, el consultor cita un cuadro comparativo en el cual se pueden apreciar dichas similitudes:

<i>Mercadeo general</i>	<i>Mercadeo interno</i>
Cliente	Empleado
Producto	Empresa
Técnicas de ventas	Comunicación interna/participación
Fuerza de ventas	Equipo directivo/mandos medios
Objetivo	Incrementar la motivación/ incrementar la productividad

**Tabla 2.** Similitudes mercadeo general y mercadeo interno

**Fuente.** Levionnois, M. (1992). Marketing interno y gestión de recursos humanos

Este cuadro muestra la adaptación de las cuatro “p” del mercadeo general al mercadeo interno, realizando el acercamiento a las variables propias del mercadeo tienen aplicabilidad en el contexto del mercadeo interno, haciendo de esta forma más fácil su entendimiento y manejo al interior de las organizaciones.

Núñez Gorrín (2010) hace una referencia al área del conocimiento del mercadeo interno:

El área de conocimientos de los principales investigadores que ha trabajado en el desarrollo conceptual del mercadeo interno corresponde a los recursos humanos, con lo cual los estudios y trabajos realizados sobre este han sido efectuados partiendo principalmente desde la perspectiva de esa área, para luego hacer uso de manera más o menos aislada de elementos y herramientas del mercadeo (p. 65).

Según la revisión bibliográfica realizada para la consultoría como trabajo de grado para optar al título de Magíster en Mercadeo, el consultor concluye que la gestión del mercadeo interno se explica como la de planificar y ejecutar las variables de la mezcla de mercadeo interno, para que de esta forma se obtengan intercambios los cuales deberán satisfacer, motivar y comprometer con la entidad a los clientes internos de esta.

Existen otros autores que hacen su aporte desde la disciplina de mercadeo; Romero y Calero (2009), Bellaouaied y Ganó (2011), Davila y Velasco (2013) y Siviero y Pereira (2014), estos autores tienen en común que ven al mercadeo como el área de conocimiento para la aplicación del mercadeo interno, eliminando elementos de la gestión de recursos humanos, pero sin restarles importancia.

Bohnenberger (2005) presenta su análisis desde la interdependencia entre el mercadeo interno y los procesos de gestión humana.

Son numerosos los puntos de unión entre la dirección de recursos humanos y el mercadeo interno y, en muchos casos, no es fácil distinguir qué estrategias y políticas pertenecen de manera exclusiva o de mayor forma a uno de los dos campos. El mercadeo interno comparte con la gestión de recursos humanos el aspecto fundamental, que se resume en el objetivo de lograr que la organización posea empleados satisfechos y comprometidos, haciendo de éstos un recurso estratégico y una contribución al alcance de los objetivos de la organización. Núñez Gorrín (2010, p. 67).

Existen otros autores que a través de la revisión bibliográfica indican también que la falta de profundidad acerca del mercadeo interno encuentra una explicación desde la manera individual entre los expertos en mercadeo y los de recursos humanos, sugiriendo que para tener una mayor efectividad

en la interacción con el término quizá sea necesario que las dos disciplinas realicen un trabajo conjunto. Bonhenberger (2005).

Desde la revisión bibliográfica, se puede inferir que el mercadeo interno tiene variables que se identifican como comunes en muchos de los teóricos en la: lograr clientes internos satisfechos, clientes internos motivados y clientes internos comprometidos con la organización.

Cuando se habla de satisfacción, se habla de un estado emocional placentero que genera positivismo el cual resulta de la percepción en las experiencias laborales de la persona Locke (1976) en Qayum y Amin (2013, p. 52). Entre los estudios que se han realizado acerca del mercadeo interno se ha podido comprobar la relación entre este y la satisfacción del empleado. Ching-Sheng y Hsin-Hsin (2007), Gounaris (2008), Nittala y Komeswari (2009), Ahmad y Al-Borie (2012), entre otros.

Es la motivación el sentimiento que se espera como efecto de la aplicación del mercadeo interno, lo cual se demuestra en las definiciones más comunes del término. Ejemplos de ellas son: Gronröös (1984), Berry y Parasuraman (1992), Rafiq y Ahmed (2000), Villalobos (2006), Sánchez Hernández y Grayson (2012) y Kotler y Keller (2012).

En el contexto actual, se puede concluir que hay un consenso en lo que al compromiso organizacional se refiere, y es que este puede ser catalogado como una creación multidimensional, es decir, bajo la denominación de compromiso se pueden ver diferentes formas las cuales presentan independencia entre estas mismas, a lo que se refiere en la organización es que cada persona podría llegar a desarrollar diferentes niveles de compromiso.

Algunos autores hacen una proposición para conceptualizar el compromiso organizacional en tres componentes: afectivo, de continuidad y normativo, así se puede catalogar la naturaleza del compromiso como, el deseo, la necesidad y el sentido de pertenencia. Meyer y Allen (1991).

- **Compromiso afectivo (deseo):** este hace referencia a aquellos lazos emocionales los cuales todo empleado entabla con la organización desde un aspecto más sentimental refleja el apego emocional al percibir la satisfacción de sus necesidades y expectativas, este estado lleva al empleado a disfrutar de su permanencia en la organización. Todo empleado que tenga este tipo de compromiso siente gran orgullo por estar dentro de la organización.
- **Compromiso de continuación (necesidad):** este compromiso hace referencia al reconocimiento del empleado en el aspecto económico; todos los costos que él debe

asumir, y las pocas oportunidades que tiene de encontrar un empleo diferente dado el caso que decida salir de la organización. En este compromiso el empleado siente que su vinculación a la empresa se ve como una inversión en tiempo, dinero y su esfuerzo, y el contemplar dejarla le da la sensación de pérdida, sumando la percepción que tiene de la reducción de oportunidades por fuera de la empresa, en este compromiso el apego a la empresa se incrementa.

- **Compromiso normativo (deber):** este compromiso se sustenta en la creencia hacia la lealtad en la organización desde un sentido moral, una forma de pago por recibir alguna forma de compensación, en este compromiso se crea un sentido de reciprocidad con la organización. Aquí el empleado desarrolla un fuerte sentido de pertenencia a la organización, algo así como un efecto de experimentar la sensación de tener una deuda con la empresa por haberle dado una oportunidad o recompensa.

Estos niveles de compromiso organizacional ayudan a identificar la forma en la cual gestionar el mercadeo interno a la hora de realizar su aplicación al interior de una organización.



Luego de conocer acerca del origen del mercadeo interno, y las diferentes posiciones que los autores citados en el desarrollo del marco de referencia exponen, a continuación, se presentan las técnicas más recurrentes en la aplicación del mercadeo interno.

### **5.3. Técnicas de mercadeo interno**

A continuación, el consultor realiza una presentación de las técnicas utilizadas para la implementación del mercadeo interno, para esta presentación se utilizará la citación de autores que soportan dichas técnicas y la aplicación de estas.

Cuando hablamos de técnicas utilizadas por el mercadeo interno para generar motivación muchas de estas son utilizadas frecuentemente por el mercadeo, en la mayoría de los casos por el mercadeo externo y son la gran variedad de esas técnicas las que ayudan con mayor precisión a la realización de los objetivos organizacionales desde el mercadeo interno. Algunos autores lanzan una voz de alerta respecto al cuidado que la organización deberá tener en el uso generalizado de las técnicas, ya que en ciertos momentos se tendrá la necesidad de realizar los ajustes que sean pertinentes. Rafiq y Ahmed (2000).

Para Berry, Hensen y Burke (1976), las técnicas que mayor relación tienen con el mercadeo interno y que apuntan a generar motivación en el empleado son: la comunicación respecto a la importancia del trabajo para los clientes, desarrollo del potencial humano para garantizar su crecimiento y los incentivos financieros que impulsan de mayor forma el compromiso con el trabajo.

Buscar el desarrollo de los empleados es tal vez la técnica que más suena en la revisión bibliográfica realizada, Rafiq y Ahmed (1993), Gronröös (1990), Lings (2004). La principal preocupación no se da exclusivamente con lo que se debe aprender de la tarea, sino también con el conjunto de factores que esta tiene como desarrollo buscando la forma más integrada del colaborador.

La promoción del desarrollo deberá estar presente en las diferentes actividades que promueve la organización y que se relacionan a la mejoría de las tareas diarias, metodologías nuevas de trabajo, mayor conocimiento de los clientes externos y las necesidades que este tenga, valores, prácticas y lineamientos de la organización o que se relacionen con el mejoramiento de la calidad de vida de sus empleados. Lings (2004).

Ahmed y Rafiq (2002) hablan de cómo el conocimiento se convierte en una fuente neta de obtención de la ventaja competitiva, reflexionando en cómo la empresa solo podrá beneficiarse de

este si cuenta con una estructura sólida y firme para capturarlo, sostenerlo y mejorarlo. Kotler y Keller (2012), relacionan el desarrollo también con la formación de la cultura del conocimiento del cliente, y a la capacitación constante de los empleados para que ellos sepan lo qué deben hacer y por qué deberá ser hecho principalmente.

La comunicación es una herramienta que puede dividirse entre la comunicación interna y la externa. La comunicación interna hace relación a todo informe que sea originado por la organización para las personas de la organización y en su mayoría, esta no es expuesta al cliente externo. La comunicación externa es aquella que llega a los clientes y a la comunidad en general a través de propaganda o anuncios. Estas son novedades de la organización que llegan a los clientes internos y externos al mismo tiempo. La propuesta desde el mercadeo interno es que las novedades sean divulgadas en primer lugar a los empleados para después generar comunicación externa con los públicos externos. Rafiq y Ahmed (1993), Gronöös (1990).

Lings (2004) hace referencia a como la comunicación se convierte en el referente existente entre quien la genera el mensaje y quien lo recibe, y la coherencia de esta entre su generación y las necesidades detectadas en los empleados. Es decir, la primera tiene la característica de los procesos de comunicación habituales, los cuales son compuestos por información respecto al trabajo, de la organización, las metas, objetivos y planes a futuro. La segunda se refiere al proceso de la comunicación que ocurre entre los niveles directivos de la empresa al analizar las necesidades que

tienen los empleados. El autor entiende este proceso de comunicación como una venta personal. En mercadeo interno las ventas pueden llegar a causar más impacto pues quien la genera cuenta con la autoridad de causar más impacto que los otros métodos de comunicación.

Otra de las técnicas que se presentan en relación al mercadeo interno hace referencia a los incentivos financieros. Las empresas que prestan servicios usan de forma común un sistema de recompensas. Este recurso puede ser utilizado para motivar a todos los empleados Rafiq y Ahmed (1993) y Lings (2004). El reconocimiento de los empleados por medio del sistema de salario apropiado integra un grupo de incentivos financieros.

Segmentar al cliente interno es una técnica que también se demuestra en estudios realizados acerca del mercadeo interno. Lings (2002), la segmentación del mercadeo interno se define como la agrupación de los empleados según sus necesidades, las características que tengan y sus deseos.

Ahmed y Rafiq (2002) realizan un aporte importante a esta segmentación del cliente interno: los que tienen contacto con el cliente externo y los que no tienen contacto con el cliente externo. Segmentar se convierte en un elemento importante en la medida que ayuda a atender con mayor

certeza las expectativas de los grupos. Así pues, realizando una correcta segmentación se tendrá una mejor orientación en las estrategias detectadas. Lings (2004).

Existen autores que proponen una aplicación de las cuatro “p” como una forma de desarrollo para el mercadeo interno. Las actividades relacionadas con el mercadeo interno son solo conceptos y no técnicas como tal. Ahmed y Rafiq (2002).

Las técnicas presentadas se analizan por la literatura de dos maneras: una por la descripción y otra por los modelos de mercadeo interno, esta última forma será expuesta en la última sesión de este capítulo a través del análisis de los modelos.

Luego de conocer las técnicas a las cuales se recurre en la aplicación el mercadeo interno en las organizaciones, citando a autores que exponen la importancia de la comunicación como la técnica más utilizada para el mercadeo interno, a continuación, se presenta la forma en la cual las Instituciones de Educación Superior han gestionado la aplicación del mercadeo interno.

#### **5.4. Gestión del mercadeo interno en las Instituciones de Educación Superior**

Las Instituciones de Educación Superior son catalogadas como organizaciones en las cuales prestar servicios educativos se convierte en su razón de ser. La Institución Universitaria Esumer cuenta con 3 procesos que enmarcan su quehacer: proceso docente, proceso de investigaciones y extensión y proceso administrativo.

Para comenzar a escribir este apartado, el consultor realiza la búsqueda bibliográfica que defina el término de servicio. En esta búsqueda se encuentran diferentes definiciones acerca del término entre ellas se destacan la de la AMA (1960, 2007), Gronröös (1984, 1990), Kotler y Keller (2012). Los autores presentan elementos comunes entre sus definiciones: el servicio se convierte en una actividad, que se compone de un elemento básicamente intangible, elemento que tiene como objetivo principal satisfacer la necesidad que se convierte en un valor agregado, este servicio depende más de la actitud de quien lo suministra (vendedor) que de los elementos físicos.

Naranjo Hernández (2011) define que los servicios de educación universitarios son diferentes a los de bienes, lo cual hace que desde la óptica del mercadeo estos tengan características que los diferencian de otro tipo de servicios, sino que son la base para generar su identidad (p. 8).

Pero como todo servicio, la educación universitaria cuenta con características que son comunes y que cuentan con reconocimiento por parte de la comunidad en general: ser intangible, contar con heterogeneidad, tener la capacidad de inseparabilidad y la caducidad.

Kotler y Keller (2012), realizan una clasificación de los servicios, y hacen una distinción entre cuatro tipos de ofertas: un bien tangible exclusivamente, un bien tangible con algunos servicios, un servicio que se convierte en fundamental y que a su vez es acompañado de bienes y servicios menos importantes y el que es un servicio puro. Acercando esta clasificación al tema de servicios universitarios es posible realizar una clasificación propia. Se puede entonces decir, los servicios de educación universitarios cuentan con una clasificación de ser fundamental el cual está soportado en bienes y servicios menos importantes, en este caso, la oferta es su servicio principal acompañada de otros servicios o bienes que sirven de apoyo.

Di Tommaso (2005) habla de cómo las instituciones de educación superior, conocen el concepto de mercadeo interno desde el campo de conocimiento, pero hasta el momento no han sido pioneras de incorporar dicho concepto a su gestión con el objetivo de mejorar sus procesos. El autor explica que dicha falta de iniciativa para incorporar el concepto obedece a la resistencia de las instituciones de educación superior a aplicar temas que se vinculen al área de mercadeo en sus organizaciones por las diversas consecuencias que estas medidas puedan tener; no reflejo de

resultados en el corto a mediano plazo, la carga presupuestal para la Institución y la falta de estudios que comprueben la efectividad de aplicación del mismo.

Un fenómeno que puede ser analizado es como en la mayoría de los casos las instituciones de educación superior destinan la mayor parte de sus recursos a la satisfacción de los clientes externos, al incremento de publicidad y actividades que tengan como resultado incrementar el número de matriculados o la estadística de posicionamiento de la institución, relegando de esta forma la satisfacción de los públicos internos. Adicional a esta priorización de la satisfacción del público externo, desconocer la existencia de los modelos, técnicas y formas de gestión del mercadeo interno impulsan más la falta de aplicación al campo de la educación superior.

Desde la revisión bibliográfica fueron halladas pocas investigaciones referentes a la aplicación del mercadeo interno en las instituciones de educación superior en Colombia. En su mayoría se encontraron trabajos de grado para pregrado que apuntaban a la satisfacción del cliente interno sin hacer mayor hincapié en la aplicación del mercadeo interno. También se encontró una propuesta de plan de mercadeo interno para la Universidad CES; otra propuesta encontrada fue un trabajo de Maestría en Administración que habla de cómo el mercadeo interno ayuda a generar valor en las organizaciones, este realizado en la Universidad Nacional de Colombia para su sede en Manizales.



A nivel internacional fue posible encontrar varios estudios que relacionan la aplicación del mercadeo interno con la satisfacción del cliente, pero solo dos que hacen referencia al concepto aplicado a las instituciones educación superior. Estos trabajos son realizados por estudiantes que aspiran al título de Doctor. El primero de estos trabajos cuenta con el título de “Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional”, elaborado con el objetivo de identificar el proceso del marketing interno y la influencia que este tiene en el compromiso organizacional de los empleados. La autora de esta tesis aspira al título de Economía de Empresas, y fue elaborada en el año 2005.

La otra tesis encontrada tiene por título “Modelo de Gestión de Marketing Interno para las universidades públicas de la provincia de Chimborazo”, tesis que tiene por objetivo proponer un modelo de gestión de marketing interno para las unidades públicas de la provincia de Chimborazo. El autor de esta tesis aspira al título de Doctor en Ciencias Económicas, y fue elaborada en el 2016.

Los otros estudios encontrados hacen referencia a la satisfacción del cliente aplicadas a áreas diferentes al tema de educación superior.

Desde los conceptos hasta el momento desarrollados a través de las diferentes fuentes consultadas, el consultor realiza la definición del mercadeo interno en las Instituciones de Educación Superior como la forma en la cual se gestan y ejecutan las relaciones al interior de la organización. Estas relaciones internas presentan un intercambio, y se convierten en aliadas necesarias para alcanzar los objetivos propuestos desde la plataforma estratégica por la Institución de Educación Superior. Las relaciones deberán tener como fin la satisfacción, motivación y compromiso de los clientes internos, recurriendo a las técnicas fijadas las cuales impulsan el mejoramiento de este intercambio. En el caso de la Institución Universitaria Esumer deben enfocarse como clientes internos a todas aquellas personas que trabajan en la organización; docentes de tiempo completo, docentes de cátedra y empleados administrativos.

En la aplicación del mercadeo interno es importante resaltar el entorno físico que genere estrategia de mejoramiento en la calidad del trabajo. Miguel y Miguel (2002), cuando se tiene un entorno de trabajo poco agradable, que genere una impresión negativa, produce una percepción que impacta de manera negativa al cliente interno acerca de su labor en la organización.

Núñez Gorrín (2010), hablan acerca de los componentes físicos como elementos tangibles en los cuales el empleado tiene contacto en el momento que realiza su labor, e incluyen todo lo relacionado con la dotación del puesto de trabajo, el diseño, papelería y todos los elementos suministrados por la empresa al empleado para cumplir su labor.

Las evidencias físicas del mercadeo interno deben ser periféricas o esenciales. Rafiq y Ahmed (2002), las cuales se relacionan con el ambiente de trabajo, y con los documentos escritos a través de los cuales la organización se comunica con sus colaboradores: manuales o documentos que dan idea respecto al funcionamiento de la empresa.

Muchas de esas variables que hacen composición de la evidencia física en las instituciones de educación superior tienen una gran relación con la manera en la cual se ejecuta lo que tiene que ver con la seguridad y salud en el puesto de trabajo, desde la gestión de los recursos humanos, ya que esta área tiene como objetivo alcanzar el propósito de mejora continua en las condiciones básicas necesarias para que el capital humano de la organización pueda realizar su labor de manera adecuada.

En este apartado se pudo analizar como las Instituciones de Educación Superior carecen de la aplicación del mercadeo interno, si bien conocen conceptualmente el termino, no son pioneras en su aplicación por diferentes motivos que apuntan a la no ejecución de este al interior de las mismas. A continuación, siguiendo con el desarrollo del mercado de referencia, se presentan los modelos de gestión del mercadeo interno y un análisis de los mismos.

## **5.5. Modelos de gestión del mercadeo interno**

Desde el punto de vista de los modelos de mercadeo interno la mayoría son recientes. Algunos comienzan su aparición desde la década de los 90's y otros, según ciertos autores, carecen de más investigación para ser confirmados, Rafiq y Ahmed (2000), Lings (1999). El común denominador de estos modelos es que tienen como objetivo llevar a la satisfacción del cliente externo a través de la satisfacción del cliente interno.

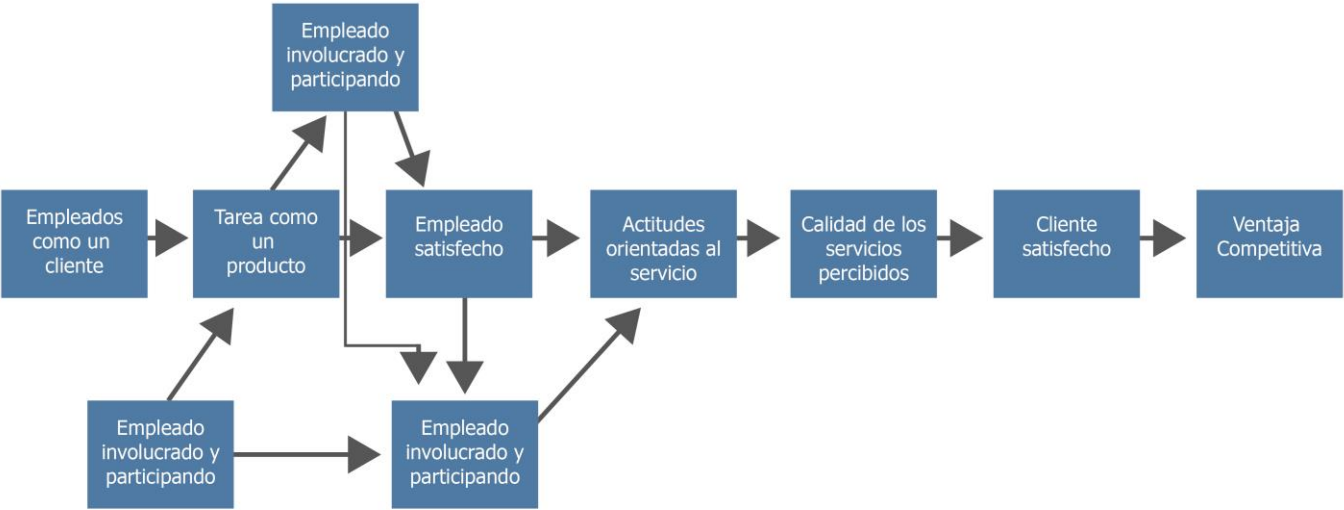
Existen dos modelos que se convierten en los más citados por los estudios encontrados en mercadeo interno: el modelo de Berry y el modelo de Gronröös.

### **5.5.1. Modelos de gestión para mercadeo interno según Berry:**

El modelo propuesto por Berry (figura 4), tiene como principio del mercadeo interno el reconocimiento del empleado como cliente, y presenta su desarrollo hasta la ventaja competitiva. Desde el planteamiento realizado en el modelo, contar con empleados satisfechos y generar el desarrollo de actitudes que se orienten al cliente, las cuales deben alcanzar la categoría de calidad

desde la percepción de los clientes, deben tratarse dos elementos importantes: realizar el tratamiento de la tarea como un producto y buscar que el empleado se involucre y participe.

El modelo propuesto por Berry al conferirle reconocimiento a la tarea como producto da paso a una nueva aplicación al área de recursos humanos posibilitando la ejecución de técnicas de mercadeo, con el objetivo de hacer más atractiva la empresa. El modelo presenta la ausencia de dos conceptos que durante toda la revisión bibliográfica estuvieron presentes: la orientación al cliente, la cual deberá desarrollarse desde el empleado y las técnicas a través de las cuales el mercadeo interno tendrá aplicación en la corporación.

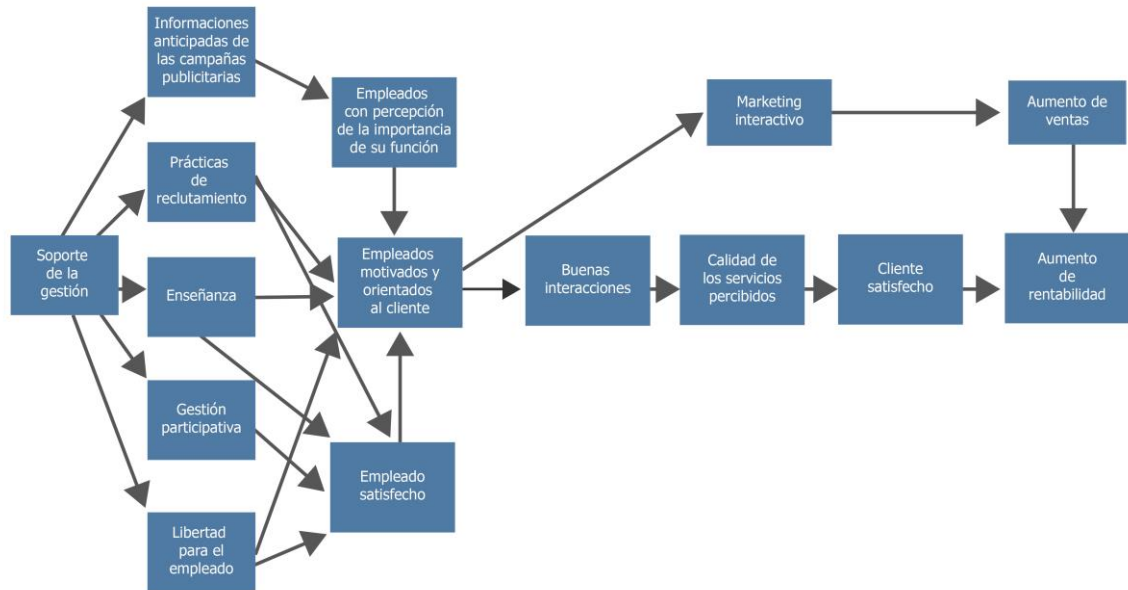


**Figura 4.** Modelo de mercadeo interno de Berry

**Fuente.** Berry (Ahmed y Rafiq, 2000)

### 5.5.2. Modelos de gestión para mercadeo interno según Gronröös:

El modelo de Gronröös (figura 5), es más específico en cuanto a referirse a las técnicas a utilizar. Por ejemplo, desarrollar y generar información de manera anticipada de campañas de promoción da la alternativa de tener a los colaboradores motivados y con orientación al cliente.



**Figura 5.** Modelo de mercadeo interno de Gronröös

**Fuente.** Gronröös (Ahmed y Rafiq, 2000)

Estos modelos presentan semejanzas en la medida por la cual desarrollan la secuencia de acciones que llevan a la empresa a tener no solo mejores resultados, sino, a direccionarse hacia la ventaja competitiva teniendo a colaboradores satisfechos y motivados.

Si bien, en la literatura consultada para el desarrollo de esta consultoría como trabajo de grado para optar al título de Magíster en Mercadeo, se encuentran más modelos de aplicación para el mercadeo interno, el consultor cita solo los modelos con mayor reconocimiento y número de citaciones desde la literatura en el campo de mercadeo interno.

En esta parte de la consultoría como trabajo de grado para optar al título de Magíster en Mercadeo, se ha realizado un recorrido a través del surgimiento del concepto mercadeo interno; iniciando con un análisis del mercadeo, para pasar luego a la definición, técnicas de aplicación y áreas que deberán ejecutar el mercadeo interno en una corporación. Se realizó el recuento, basado en la información recolectada, de la aplicación del mercadeo interno en las Instituciones de Educación superior, finalizando con el análisis de los modelos más conocidos a la hora de la implementación.

En la siguiente parte, el consultor presenta el desarrollo metodológico de la consultoría como trabajo de grado para optar al título de Magíster en Mercadeo, definición del tipo de investigación,

metodología implementada, el enfoque aplicado, tipo de muestreo y descripción de la herramienta utilizada. Finalizando el capítulo con el análisis de la recolección de información y datos, para tener así unos hallazgos que ayudaran en la construcción de la ruta solución.

## **Parte II**

### **6. Marco Metodológico**

La consultoría como trabajo de grado para optar al título de Magíster en Mercadeo en relación a la Investigación de mercado para la implementación del mercadeo interno en la Institución Universitaria Esumer, se diseñó como una investigación exploratoria debido a que en la Institución no se han realizado investigaciones al respecto. La metodología aplicada es cualitativa con un enfoque directo. Para el muestreo se utilizó el tipo no probabilístico por conveniencia, implementando la herramienta de entrevistas en profundidad para la recolección de información. A continuación, se presenta el resumen del marco metodológico.





**Figura 6.** Desarrollo del marco metodológico

**Fuente.** Elaborada por el autor

Según Malhotra (2008) El diseño en todo tipo de investigación es un esquema o programación para llevar a cabo el proyecto planteado. Este detalla los procedimientos necesarios para la obtención de información requerida y así resolver el problema planteado.

Para el desarrollo de esta consultoría como trabajo de grado para optar al título de Magíster en Mercadeo, se plantea el diseño de investigación como exploratoria. Esta tiene el objetivo de explorar la posibilidad de implementar un plan de mercadeo interno en la Institución Universitaria Esumer, obteniendo mayor conocimiento y comprensión de la situación actual de la Institución frente a este tipo de estrategias, y teniendo presente que no se ha desarrollado ningún tipo de investigación de mercados que apunte a la implementación de las estrategias mencionadas.

La investigación exploratoria “busca identificar alternativas de acción, desarrollar la problemática planteada, obtener ideas para desarrollarla y establecer un plan de acción con prioridades para la investigación” (Malhotra 2008, p.80).

Este tipo de investigación se caracteriza por ser flexible y versátil con los métodos a utilizar, sin poseer protocolos ni procedimientos formales para su desarrollo, en este punto la creatividad y el ingenio del investigador juegan un papel importante ya que él deberá realizar diferentes cruces de información para obtener la que realmente le interesa.

La metodología para el desarrollo de la investigación exploratoria se plantea como cualitativa, ella es descrita por Naresh k. Malhotra (2008); así:

Este tipo de metodología busca comprender y entender las necesidades y circunstancias de la problemática planteada, así como encontrar una ruta de solución para la misma. La investigación cualitativa es una metodología de investigación exploratoria sin estructura, basadas en muestras pequeñas, que proporciona conocimientos y comprensión del entorno del problema.

La metodología cualitativa ayuda a tener un mayor entendimiento y comprensión del entorno que rodea al problema, al ser una técnica que genera cercanía con el público a impactar, da la sensación de ligereza permitiendo identificar sentimientos sensoriales, creencias, valores y actitudes relacionadas con la problemática a tratar.

El enfoque a desarrollar en el transcurso de esta investigación de mercados exploratoria con metodología cualitativa será el enfoque directo, tipo de enfoque que informa de manera directa el propósito de la investigación (Malhotra 2008, p.145). Este tipo de enfoque tiene como propósito revelarse al entrevistado la naturaleza de la investigación.

Las técnicas conocidas como principales para el desarrollo de este tipo de investigaciones de mercado exploratorias con metodología cualitativa y enfoque directo, son dos: las sesiones de grupo y las entrevistas a profundidad. (Malhotra 2008, p.145). Para el desarrollo de esta consultoría como

trabajo de grado para optar al título de Magíster en Mercadeo, se utilizó la técnica de entrevistas en profundidad entendida como uno de los métodos para la obtención de datos cualitativos, directa y personal, en la cual el entrevistador interroga a un entrevistado, para descubrir motivaciones, creencias, actitudes y sentimientos subyacentes acerca del tema. (Malhotra 2008, p.158).

Las entrevistas en profundidad son una forma no estructurada y directa para tener información, la diferencia que se da entre estas y los grupos focales es que las primeras se desarrollan de manera individual, la duración para este tipo de entrevistas esta entre 30 minutos a más tardar una hora.

En la técnica de entrevistas en profundidad la indagación por parte del entrevistador es de vital importancia, esta ayuda a obtener respuestas con significado y al descubrimiento de temas que pueden estar ocultos. Para Naresh k. Malhotra (2008):

Dicha indagación se logra con preguntas como: ¿Por qué dices eso?, ¿podrías decirme más?, eso suena bastante interesante, ¿quisiera añadir algo más? De esta forma, el entrevistador motiva al entrevistado a dar respuesta de mayor profundidad y de esta manera profundizar en la problemática de interés.

Otra de las ventajas que tiene la técnica de entrevista en profundidad frente a otras técnicas es ayudar a descubrir conocimientos ocultos acerca de la problemática a desarrollar, da la posibilidad de generar mayor nivel de confianza y cercanía con el entrevistado, las entrevistas a profundidad producen intercambio de manera libre en la información, esta última se da gracias a la no presencia social que se ejerce en los grupos focales.

Para analizar los datos en las entrevistas en profundidad Naresh k. Malhotra (2008) da algunos pasos a considerar:

El encuestador deberá realizar la reducción de datos; esto lo hará decidiendo qué aspectos de los datos se enfatizan, se minimizan o se desechan, seguido de este, el encuestador tendrá que realizar la presentación de los datos; aquí se tendrá que hacer una interpretación visual de los datos con herramientas como diagramas, gráficas o matrices, esta presentación ayudará a aclarar los patrones y las interrelaciones entre los datos, y por último, el encuestador deberá sacar sus conclusiones y realizar la verificación; aquí se deberá considerar el significado de los datos analizados y se realizará la evaluación de sus implicaciones para la pregunta de investigación específica.

Por otra parte, se analizaron lecturas relacionadas con el mercadeo interno en las Instituciones de Educación Superior a nivel municipal y nacional. También se recurrió a la revisión de documentos como el plan estratégico y prospectivo de Esumer (2014-2019), el balance general y los

indicadores de gestión de la Institución. La consulta de estos documentos permite tener un panorama claro acerca de la situación actual del entorno tanto interno como externo de la misma.

El cruce de categorías fijadas para la realización de las entrevistas en profundidad, permite conocer el nivel de entendimiento, aceptación e importancia que la implementación de las estrategias de mercadeo interno llegará a tener en la Institución Universitaria Esumer.

Por medio de un análisis de DOFA se realiza el análisis de los factores que se convierten en clave de éxito y los elementos de mejora que la Institución debe tener para la implementación del plan de mercadeo interno.

Por último, se realiza un análisis de la organización desde el modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter, realizando la adaptación de las variables al mercadeo interno, esto con el objetivo de establecer el nivel competitivo en el que se encuentra la Institución para la implementación de estas estrategias.

## 6.1. Categorías para el análisis de las entrevistas en profundidad

La consultoría como trabajo de grado para optar al título de Magíster en Mercadeo, basó el análisis de las entrevistas en profundidad a partir de las siguientes categorías:

*Conocimiento del concepto:* identifica el nivel de conocimiento de los grupos entrevistados respecto al concepto mercadeo interno.

*Articulación con objetivos estratégicos:* identifica el nivel de articulación que la estrategia llegará a tener con los objetivos estratégicos de la Institución.

*Gestión de actitudes y comunicación con colaboradores:* identifica la manera en la cual la Institución da administra el comportamiento de sus colaboradores y se comunica con los mismos.

*Organización de funciones:* diagnostica la forma en la cual la Institución asigna las funciones a sus colaboradores.

*Área para ejecución:* determina el área que deberá ser la encargada de ejecutar la estrategia.

*Satisfacción y compromiso de colaboradores:* identifica la manera en la cual la Institución mide la satisfacción y compromiso de sus colaboradores.

*Técnicas de comunicación interna aplicadas:* demuestra el nivel de aplicación de mercadeo interno en la Institución.

*Formas de comunicarse con colaboradores:* identifica los canales de comunicación existentes.

*Asignación presupuestal:* determina si la Institución dispone de un presupuesto para la implementación de las estrategias.

*Dotación de colaboradores:* determina si los colaboradores cuentan con algún tipo de dotación.



## 6.2. Diseño muestral entrevistas en profundidad

Las entrevistas en profundidad se desarrollaron con tres grupos de entrevistados divididos así:

*Miembros del Consejo Académico:* para esta categoría de entrevistados se realizaron tres entrevistas en la sede Robledo. Los entrevistados fueron: El director académico, doctor Francisco Javier Gallego Restrepo encargado del direccionamiento académico de la Institución. El doctor Hernando Granados Cortés Director del Proceso de Investigación y Extensión, y Gustavo Londoño Ossa como Secretario General de la Institución.

*Miembros del Consejo Directivo:* para esta categoría de entrevistados se realizó una entrevista en la sede Robledo. El entrevistado fue el doctor Octavio Jaramillo Barrera como representante de los docentes ante el Consejo Directivo.

*Jefes de Área:* para esta categoría de entrevistados se realizaron tres entrevistas en la sede Robledo. Los entrevistados fueron: Carlos Mario Morales Castaño, Decano de la Facultad de Estudios Empresariales y de Mercadeo, Ligia Baena Coordinadora del área de Comunicaciones y Mercadeo y Catalina Zarate Coordinadora del área de Bienestar.

La muestra seleccionada para la realización de las entrevistas en profundidad fue por conveniencia dada la necesidad de identificar la posición de los miembros del Consejo Académico, del Consejo Directivo y Jefes de Área de la Institución Universitaria Esumer frente al mercadeo interno y su implementación en la Institución.

## **7. Recolección y compilación de datos**

### **7.1. Análisis DOFA**

Desde los hallazgos obtenidos en la revisión de fuentes primarias y secundarias se definió la matriz DOFA para determinar la situación interna y externa de la Institución Universitaria Esumer.

<p style="text-align: center;"><b>FACTORES INTERNOS</b></p> <p style="text-align: center;"><b>FACTORES EXTERNOS</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS (F)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con desarrollo e implementación de acciones que apuntan al mejoramiento de los procesos.</li> <li>• Apoyo económico para la formación para los empleados.</li> <li>• Institución flexible.</li> <li>• Escuela de valores como medio de visualización de los valores institucionales.</li> <li>• Estructura pequeña facilita los flujos en la comunicación.</li> <li>• Desarrollo de la batería de riesgo psicosocial para identificación de las necesidades en los colaboradores.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES(D)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación actual sin definición de estrategias de mercadeo Interno.</li> <li>• Ejecución de presupuesto solo para mercadeo externo.</li> <li>• Informalidad se presenta como el medio alternativo para acceder a la forma de comunicarse</li> <li>• Falta de medios para difusión donde los colaboradores puedan visualizarse.</li> <li>• Desconocimiento por parte de los colaboradores de estrategias de comunicación que se implementan en la Institución.</li> <li>• Manual de funciones con falencias desde la definición.</li> <li>• No identificación de estrategias de mercadeo interno en las Instituciones de Educación Superior.</li> <li>• La base de datos de la Institución no presenta criterio de segmentación para el envío de mensajes claros y efectivos.</li> <li>• Las comunicaciones por parte de los líderes de los procesos no fluyen hacia los siguientes niveles.</li> <li>• No se visualiza una política clara para la gestión del conocimiento.</li> <li>• Posicionamiento de la cultura “eso a mí no me corresponde”.</li> <li>• La Institución carece de espacios de encuentro con colaboradores y el conocimiento de sus necesidades.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES(O)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevas tendencias de formación que apuntan a la formación del ser</li> <li>• Nuevas formas de entendimiento del cliente.</li> <li>• No aplicación de planes de mercadeo interno en las Instituciones de Educación Superior.</li> <li>• Generación de relaciones de afecto a largo plazo con sus colaboradores.</li> <li>• Incrementar el nivel de posicionamiento externo.</li> <li>• Aumentar el nivel de satisfacción y compromiso en sus colaboradores.</li> <li>• Tendencias crecientes en la implementación de estrategias de mercadeo interno para el mejoramiento de procesos.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS (FO)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar las nuevas tendencias y desarrollos de las formaciones que se enfocan en el ser, de esta forma podrán ser enfocadas en el mejoramiento y puesta en marcha de acciones que ayuden al mejoramiento de los procesos.</li> <li>• Realizar un plan de difusión que se enfoque en mostrar los apoyos a los cuales los colaboradores pueden acceder al pertenecer a Esumer.</li> <li>• Desarrollar nuevas estrategias que aumenten la motivación y el compromiso de los colaboradores.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS (DO)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir estrategias y presupuesto que se enfoquen en la ejecución de acciones de mercadeo interno.</li> <li>• Ser la primera Institución de Educación Superior que implementa la realización de un plan de mercadeo interno.</li> <li>• Oficializar la comunicación.</li> <li>• Realizar estudios que permitan el conocimiento de los gustos y aficiones de sus colaboradores.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS(A)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta rotación de personal.</li> <li>• Pérdida en la gestión del conocimiento.</li> <li>• Información importante en la Institución no se comunica de forma oportuna.</li> <li>• Pérdida de relaciones comunicacionales en el medio.</li> <li>• Desde el planteamiento de objetivos estratégicos en las áreas, se visualiza una planeación a corto tiempo, sin enfocarse en los temas estratégicos.</li> <li>• Falta de articulación para el trabajo en equipo desde las diferentes áreas.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS (FA)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar planes de retención enfocados a la capacidad de sus colaboradores.</li> <li>• Generar manuales que permitan el levantamiento de la gestión del conocimiento aprovechando los planes de formación que la Institución tiene.</li> <li>• Implementar medios de comunicaciones que formalicen la forma en la cual se transmite la comunicación en la Institución.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS (DA)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar reuniones periódicas que permitan generar mayor acercamiento con los colaboradores.</li> <li>• Dar a conocer los principios de la cultura organizacional de la Institución, lo que permita mayor apropiación por parte de los colaboradores.</li> <li>• Realizar estudios que permitan destacar conocimientos, habilidades, creatividad y demás exploraciones para destacar de sus colaboradores.</li> <li>• Formalizar los medios, las formas y los esquemas de comunicación al interior de la Institución.</li> </ul>

**Tabla 3. Matriz DOFA**

**Fuente.** Elaborada por el autor

Desde la realización de la matriz DOFA, y la combinación de las variables que da como resultado estrategias (FO) como estrategias para atacar, estrategias (FA) como estrategias que se convierten en refuerzo o aspectos a mejorar, estrategias (DO) como estrategias a destacar y las estrategias (DA) consideradas como estrategias de retirada, se evidencia que la Institución Universitaria Esumer deberá realizar un plan de mercadeo interno que destaque las variables de: comunicación, conocimiento del personal interno, cultura organizacional y modelo por competencias.

## **7.2. Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter**

Tomando como referencia las cinco fuerzas competitivas de Porter, las cuales determinan al generar una formulación de estrategias que se destaquen como competitivas es necesario relacionar a la empresa con su entorno, en este contexto el aspecto clave se convierte el sector en el cual compete. Para el caso de esta consultoría como trabajo de grado para optar al título de Magíster en Mercadeo, se define que las fuerzas competitivas del entorno organizacional para la Institución Universitaria Esumer, son:

***Poder de negociación de los proveedores:***

Para el análisis de esta variable, se entiende como proveedores, a los colaboradores al interior de la Institución Universitaria Esumer.

- La concentración de los colaboradores de la Institución Universitaria Esumer es alta, en su mayoría se encuentran ubicados en la sede Robledo; área administrativa, docentes de planta, directivos y docentes de cátedra. La sede Premium Plaza también cuenta con concentración de docentes, reducida, estos tienen mayor afluencia en la franja horaria de la mañana y la noche.
- La importancia de los colaboradores para la Institución Universitaria Esumer es alta, debido a la gestión de servicio al cliente y atención de los mismo, la imagen de la Institución se verá beneficiada o afectada en el contexto interno y/o externo.
- Los colaboradores de la Institución Universitaria Esumer se caracterizan, en su mayoría por tener gran sentido de pertenencia y afinidad con la Institución.
- Alta rotación de personal, en su mayoría joven, genera pérdida de procesos y de la generación del conocimiento que se acumula en el personal que se va.

- Los colaboradores de la Institución Universitaria Esumer ven los beneficios ofrecidos por la Institución como factores no diferenciales, lo que para ellos no genera mayor impacto.

***Barreras de entrada:***

Para el análisis de esta variable, se entiende como barrera de entrada, toda situación interna que interfiera con la aplicación de las estrategias de mercadeo interno en la Institución Universitaria Esumer.

- Asignación de presupuesto enfocado en la consecución de nuevos estudiantes.
- Informalidad en la comunicación al interior de la Institución.
- Desconocimiento por parte de la Instituciones de las necesidades de sus colaboradores.
- Costos de implementación de las estrategias de mercadeo interno.

- Posicionamiento de la cultura “no me corresponde”.
- Resistencia de los colaboradores a formalizar la comunicación entre áreas.
- Falta de implementación de nuevas metodologías en capacitación para los colaboradores.
- Desconocimiento de los beneficios ofrecidos por la Institución, lo que hace que se conviertan en elementos cotidianos, sin mayor diferenciación.

***Poder de negociación de los clientes:***

Para el análisis de esta variable, se entiende como cliente, a los colaboradores de la Institución Universitaria Esumer.

- En la actualidad, los compradores de la Institución Universitaria Esumer cuentan con un producto que tiene 35 años de trayectoria, con posicionamiento en el mercado como la escuela en mercadeo que forma a los profesionales idóneos para el sector productivo.

- Los colaboradores de la Institución Universitaria Esumer, en su mayoría, son docentes de cátedra, seguidos de docentes de tiempo completo e investigadores y finalizando con colaboradores que se desempeñan en cargos administrativos.
  
- La diferenciación de la Institución Universitaria Esumer en relación a los beneficios obtenidos por otras Instituciones de Educación Superior no es alta.
  
- La mayoría de sus colaboradores sienten gran afecto hacía la Institución por la flexibilidad de esta en algunos temas con el manejo del tiempo, la disposición para estudiar y el trato cercano y amigable de los jefes de área.
  
- Respecto a otras Instituciones de Educación Superior, la Institución Universitaria Esumer presenta igualdad o en ocasiones se encuentra por debajo de la asignación salarial de sus colaboradores.

***Amenaza de sustitos:***

Para el análisis de esta variable, se entiende como sustitos, a otras Instituciones de Educación Superior.



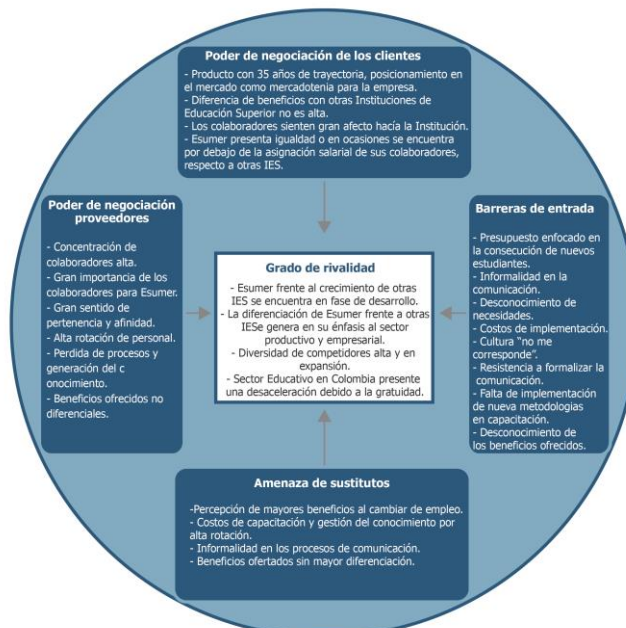
- En algunos casos los colaboradores de la Institución Universitaria Esumer perciben mayores beneficios al cambiar de empleo.
- Los costos de capacitación y gestión del conocimiento que asume la Institución por la alta rotación de personal son altos.
- La informalidad en los procesos de comunicación genera ambientes de inestabilidad en los colaboradores.
- Los beneficios que ofrece la Institución Universitaria Esumer no presentan mayor diferenciación en el Sector Educativo.

***Rivalidad competitiva:***

Para el análisis de esta variable, se entiende como rivalidad competitiva, las variables que intervienen en el campo de la educación y a otras Instituciones de Educación Superior.

- La Institución Universitaria Esumer frente al crecimiento de otras Instituciones de Educación Superior se encuentra en fase de desarrollo, lo que implica un reto mayor a la hora de generar lazos con sus colaboradores.

- La diferenciación de la Institución Universitaria Esumer frente a otras Instituciones de Educación Superior se genera en su énfasis al sector productivo y empresarial, lo que la destaca como la Universidad de la empresa.
- Diversidad de competidores alta y en expansión, lo que genera un nicho con mayores retos a la hora de desarrollar estrategias competitivas.
- El Sector Educativo en Colombia presente una desaceleración debido a la gratuidad ofrecida por el SENA, en el nicho que se devuelven la Institución Universitaria Esumer la variable de gratuidad hace la diferencia a la hora de elegir el lugar donde estudiar.



**Figura 7.** Competitividad del sector

**Fuente.** Elaborada por el autor

Desde la aplicación del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter, el cual se aplica para medir el nivel de competitividad de la Institución Universitaria Esumer en el medio, y a su vez para la obtención de estrategias que generen ventaja competitiva con el medio, se puede concluir que la Institución Universitaria Esumer es un producto con gran potencial que tiene vínculos afectivos creados con sus colaboradores, es en este punto donde la Institución debe aprovechar los vínculos creados para generar mayor sentido de pertenencia y afecto hacia lo mismo.

La aplicación del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter, corrobora la hipótesis planteada en el problema respecto a la importancia de implementar un plan de mercadeo interno en la Institución Universitaria Esumer, plan que la convierte en la primera Institución de Educación Superior que se enfoca no solo en el mercadeo externo si no en el interno, buscando de esta forma la satisfacción de sus colaboradores. Adicional a esto, la aplicación del modelo confirma los resultados obtenidos en el cruce de las variables de la matriz DOFA, donde se destaca que las variables de: comunicación, conocimiento del personal interno, cultura organizacional y modelo por competencias deberán ser las que se destaquen en el plan de comunicación interna a implementar.

### **7.3. Análisis entrevistas a profundidad por grupos de entrevistados**

Los cuadros presentados a continuación, permiten identificar las principales características enfatizadas en el desarrollo de cada entrevista según las categorías definidas para la consultoría como trabajo de grado para optar al título de Magíster en Mercadeo.

## Miembros del Consejo Académico

Categoría	Director Académico	Director de Extensión e Investigación	Secretario General
<b>Conocimiento del concepto</b>	El mercadeo como un proceso de información, incluye el concepto de empoderamiento para que la información se asuma por las personas y se convierta en conocimiento.	Tiene que ver con un asunto de integralidad, es un asunto de relación y las relaciones se basan en las personas. Con principios de solidez, confiabilidad, perdurabilidad y cercanía.	Se asimila como más relacionado a la comunicación, a la divulgación de una marca hacia adentro.
<b>Articulación con objetivos estratégicos</b>	La articulación se da desde el empoderamiento de la información por parte de los empleados para convertirlos en aliados de la Institución.		
<b>Gestión de actitudes y comunicación con colaboradores</b>	La Institución ha contado con herramientas que permiten identificar potencialidades al interior, pero debido a la rotación del personal se han perdido dichas herramientas. En la comunicación muchas veces los mensajes no llegan.	La Institución no cuenta con un inventario o herramienta que contenga las necesidades de sus colaboradores. En el tema de servicio al cliente, es algo más de actitud en la persona que de formación, no se realiza capacitación respecto a este tema.	No conozco ningún tipo de instrumento que cuente con la caracterización de las necesidades de los colaboradores. Se cuenta con la escuela de valores, como una estrategia que soporta los valores institucionales.
<b>Organización de funciones</b>	Se está trabajando en la implementación de un manual de funciones, los que se encuentran en la actualidad no son específicos.	Las funciones se asignan respecto al cumplimiento de los entregables de proyectos manejados. En el caso del manual de funciones se reconocen las básicas.	Se asignan desde el manual de funciones existente en la institución.
<b>Área de ejecución</b>	Todas las áreas deberán ser las encargadas de ejecutar las estrategias de mercadeo interno, pero el responsable será Comunicaciones y Mercadeo.	Existe un área líder que es Mercadeo y Comunicaciones, quienes serán los que dan directrices definiendo canales, pero realizando un empoderamiento de las demás áreas.	El área de ejecución debería estar encargada de dos áreas: Gestión Humana, sería el área que tendrá que definir el mensaje y Comunicaciones y Mercadeo; tendrá como función la definición del medio para su difusión.
<b>Satisfacción y compromiso de colaboradores</b>	No se conoce ningún tipo de instrumento que de medición al nivel de satisfacción de los colaboradores. Respecto al nivel de compromiso en la Institución se mueven dos: la necesidad y el deber.	La percepción del nivel de satisfacción es alta, pero queriendo que esta sea mucho más alta. El compromiso de continuidad no es el principal, el compromiso normativo es el número dos y el primer nivel de compromiso identificado es el afectivo.	La Institución no cuenta con ningún tipo de instrumento que mida el nivel de satisfacción de sus colaboradores. Se cuenta con un comité de convivencia, pero nadie realiza algún tipo de queja, uno se entera por los comentarios del pasillo del nivel de satisfacción. En el tema de compromiso prima el de necesidad, seguido del afectivo y en último lugar el deber.
<b>Técnicas de comunicación interna aplicadas</b>	Estas técnicas deben basarse en el principio ¿Cómo crear lazos de afecto?, deben destacar cosas comunes en las cuales se están trabajando.	Estas técnicas deberán basarse en el servicio desde la actitud, este ayuda a que todos los demás procesos fluyan.	
<b>Formas de comunicarse</b>			
<b>Asignación presupuestal</b>	La asignación presupuestal debería darse, esta estrategia es esencial, al hacerlo bien en el interior se replica en el exterior.	La implementación del presupuesto se debe dar, pero deben ser estrategias de bajo costo con algo impacto.	Es viable la creación del presupuesto para el tema de Mercadeo Interno, aunque sea un tema complejo, la Institución le apuesta a este tipo de implementaciones.
<b>Dotación de colaboradores</b>	El proceso de inducción debería basarse en el intercambio de servicios entre los colaboradores. Los empleados no reciben ninguna dotación.		La inducción se había perdido, se viene retomando como una inducción general por áreas. Los empleados no reciben ningún tipo de dotación, solo su puesto de trabajo.

## Miembros del Consejo Directivo

Categoría	Representante de los docentes
<b>Conocimiento del concepto</b>	Es la forma como opera la institución en el mercado local.
<b>Articulación con objetivos estratégicos</b>	
<b>Gestión de actitudes y comunicación con colaboradores</b>	No se conoce a ciencia cierta si la Institución cuenta con algún inventario de necesidades por parte de sus colaboradores. La comunicación es limitada, solo se hace una reunión semestral y es al inicio del semestre, no existen más medios de comunicación enfocados en los docentes de cátedra.
<b>Organización de funciones</b>	
<b>Área de ejecución</b>	Mercadeo y Comunicaciones será el área encargada de realizar dichas acciones.
<b>Satisfacción y compromiso de colaboradores</b>	Con la encuesta subjetiva que realizan los alumnos al mediados de cada semestre, no existe otro medio para hacerlo. Respecto al nivel de compromiso se identifican los tres tipos descritos.
<b>Técnicas de comunicación interna aplicadas</b>	Se desconocen las que se vengán aplicando. Pero las que se van a aplicar deben tener un componente de integración entre todos los estamentos de la Institución, apuntando al mejoramiento del clima laboral, con una fuerza de ventas directa donde los estudiantes de mercadeo se encuentren vinculados.
<b>Formas de comunicarse</b>	No se identifica una forma de comunicarse con los docentes de cátedra, de haberla no se ha hecho efectiva.
<b>Asignación presupuestal</b>	Es viable la creación del presupuesto para estas estrategias.
<b>Dotación de colaboradores</b>	No conozco en detalle cómo se da.

## Jefes de Área

Categoría	Jefe de Gestión Humana	Jefe de Comunicaciones y Mercadeo	Decano
<b>Conocimiento del concepto</b>	Toda la comunicación en relación Institución-empleado. Comunicaciones corporativas que informan acerca de actividades desarrolladas en la Institución.	El nombre que engloba acciones y mecanismos para incorporar todo lo que hay alrededor de la marca institucional, con el fin de impactar de manera satisfactoria a los colaboradores de la misma.	Forma de vender la Institución al empleado mismo, de forma tal que este se apropie de los productos poniéndolos a disposición del mercado en general.
<b>Articulación con objetivos estratégicos</b>	Desde la promoción de la Universidad vista desde el aspecto interno. Adicional, al desarrollo de actividades que se enfocan en el bienestar de los colaboradores.	Cada objetivo estratégico de la Institución tiene implícito lo que busca la organización irradiarle a sus empleados, se articulan desde el conocimiento que tienen los empleados para direccionarse hacia un mismo camino.	La articulación se da al 100%, haciendo falta mayor aplicación del mercadeo interno, es fundamental que los colaboradores estén en función de ofrecer el portafolio de la Institución.
<b>Gestión de actitudes y comunicación con colaboradores</b>	La Institución cuenta con un plan de formación que define necesidades según el cargo y formación académica. En las actitudes y comunicación juega un papel importante la escuela de valores. Para la comunicación la Institución se apoya desde el área de comunicaciones.	Para el conocimiento de las necesidades se cuenta con un plan de formación, pero no se tiene otro elemento que contengan más necesidades. La comunicación para estar constantemente informados se da desde la comunicación en cascada con los grupos de trabajo y tipos de liderazgos.	La Institución cuenta con un programa de formación en pedagogía, didáctica y virtualidad. Respecto a la comunicación se han realizado grandes avances, pero hace falta mejorar. Una comunicación abierta entre empleados.
<b>Organización de funciones</b>	Se fijan desde el Manual de Funciones, en este caso es básico, sin mucha profundización.	Las funciones se alinean con el cargo. No se conoce un manual de funciones, pero sí un formato de requerimiento para el personal en donde se explican las funciones.	Para cada uno de los puestos de trabajo se cuenta con manual de funciones, con perfil y funciones conocidas, los colaboradores conocen el manual al llegar a la Institución.
<b>Área de ejecución</b>	Las estrategias deberían estar a cargo de dos áreas: Comunicaciones y Mercadeo; por manejar el tono y la forma de comunicación, y Gestión Humana; por el relacionamiento con los colaboradores.	Toda la organización debe aplicarlo, este proceso se debe convertir en algo transversal, pero debe haber un área encargada de seguir la ejecución, en este caso sería el área de Comunicaciones y Mercadeo.	Comunicaciones y Mercadeo son quienes deberían liderar este proceso, es la función de ellos.
<b>Satisfacción y compromiso de colaboradores</b>	En la actualidad la Institución trabaja en el desarrollo de una batería de riesgo psicosocial para la evaluación de diferentes ámbitos que influyen en la satisfacción de los empleados. Respecto al compromiso estos se encuentran ligados a las definiciones del entorno que influyen en el colaborador. Y prima los tres tipos de compromiso.	La institución no cuenta con una herramienta que tenga inventariadas las necesidades de sus colaboradores. Respecto al nivel de compromiso priman dos tipos de compromisos el afectivo y el de continuación.	No conozco alguna herramienta que mida la satisfacción de los colaboradores, pero sería muy útil tenerla, una de las áreas debería tomar la iniciativa de implementarla para que pueda realizarse. Los tipos de compromiso se identifican entre los tres, dependiendo del tiempo y el compromiso que tiene con el proyecto.
<b>Técnicas de comunicación interna aplicadas</b>	La Institución realiza un proceso de comunicación y formación pero sin el énfasis de mercadeo interno.	La capacitación del personal se convierte en una técnica vital para la implementación del mercadeo interno. Para la comunicación, la Institución presenta una segmentación de públicos para el envío de mensajes	La formación en servicio al cliente es poca.
<b>Formas de comunicarse</b>			
<b>Asignación presupuestal</b>	Desde Gestión Humana no se cuenta con esa línea de trabajo, en ese orden de ideas, es difícil poder desarrollar un presupuesto para estas estrategias.	El presupuesto es viable, pero que sea acorde a la estrategia de la Institución. Con el objetivo de apoyar estrategias macros de la Institución.	Es necesario, pero cada vez el recurso es más escaso.
<b>Dotación de colaboradores</b>	En ESUMER no se da ningún tipo de material, se mira como dotación la entrega de los implementos de trabajo; computador, espacio físico y elementos de trabajo.		Existen dos tipos de inducción: la general; cada área realiza una presentación de la misma, la otra, es la específica de la Facultad donde se les presenta de manera práctica los programas y su funcionamiento. Como dotación ellos reciben la documentación necesaria para sus labores.

A partir de la información obtenida en las entrevistas en profundidad, y luego de realizar el cruce entre las categorías definidas para la consultoría como trabajo de grado para optar al título de Magíster en Mercadeo, se identifican aspectos tales como:

1. Todos los entrevistados logran dar definición de mercadeo interno, en algunos casos cercana en otros no tanto, ninguno de los mismos presentó un dominio del tema desde su definición y técnicas de aplicación, lo que demuestra bajo grado de conocimiento acerca del tema. Sin embargo, los entrevistados destacan la importancia que tiene este proceso desde el empoderamiento, la información generada y la creación de conocimiento y relaciones que tiene con sus colaboradores, dando de esta forma un resultado final que beneficia a la marca institucional desde acciones y mecanismos que le permiten venderse al interior para generar mejor posicionamiento en el exterior.
2. Desde la articulación con los objetivos estratégicos todos los entrevistados coinciden que se da de manera directa, algunos lo ven desde el empoderamiento que los colaboradores deben tener, otros desde la promoción al interior de la Institución que tendrá efecto en el exterior, otros desde la generación de conocimiento que ayudará al mejoramiento de los procesos internos y el flujo de los procesos comunicativos.



3. En la gestión de actitudes y comunicación con los colaboradores, los entrevistados hablan de como la Institución no cuenta con una herramienta que contenga las necesidades de sus colaboradores. Esumer viene desarrollando acciones que impulsan estas iniciativas. Se destaca el plan de formación como un elemento que permite a los colaboradores tener una motivación para su formación. En esta categoría también se enfatiza en la pérdida de potencialidades al interior de la Institución por su alta rotación, y el mejoramiento del proceso de comunicaciones, pero apuntando a que este último debería convertirse en un proceso abierto y con mejoras continuas.
  
4. Para la asignación de funciones, la mayoría de entrevistados reconoce la existencia de un manual de funciones, solo uno de ellos desconoce su existencia y lo menciona como un formato de requerimiento de personal. El manual de funciones deberá pasar por un proceso de mejoramiento y socialización, ya que en su mayoría destacan la poca profundidad que da de las misma y el desconocimiento de este en sus colaboradores.
  
5. Para el área de ejecución, los entrevistados destacan el mercadeo interno debe ser transversal a todas las áreas, generando en ellas apropiación y conocimiento para su correcta aplicación, sin embargo, sugieren que son dos las áreas encargadas de velar por el seguimiento a estas estrategias: Comunicaciones y Mercadeo, como la encargada de definir políticas y medios para la comunicación, y Gestión Humana como la encargada de sostener las relaciones con los colaboradores.

6. Los entrevistados destacan que, la Institución no ha desarrollado algún instrumento que mida el nivel de compromiso satisfacción y compromiso de sus colaboradores. Sin embargo, resaltan a la hora de hablar de compromisos el que prima entre sus colaboradores es el afectivo, generando así un mayor sentido de pertenencia hacía la Institución.
  
7. En las técnicas de comunicación aplicadas en la Institución, los entrevistados destacan que se han desarrollado, pero sin el enfoque de mercadeo interno. Sugieren que la implementación de esta estrategia deberá ser realizada desde los elementos que son comunes en la Institución, destacando la orientación de los servicios desde la actitud positiva y servicial.
  
8. Para la asignación presupuestal, todos los entrevistados ven la importancia y viabilidad de la misma, sin embargo, destacan que este deberá ser construidos con acciones de bajo presupuesto, pero con alto impacto.

## **Parte III**

### **8. Formulación de la ruta de solución**

Para la formulación de la ruta de solución el consultor utiliza las 5 fases del proceso de consultoría propuestas por Lewis C. Quintero (2013): la consultoría organizacional se ejerce de formas diferentes, estas expresan la diversidad de las organizaciones y los entornos en que actúan.

Con este esquema presentado para la formulación de la ruta de solución Lewis C. Quintero (2013): destaca:

La consultoría organizacional se reconoce como un servicio profesional de gran utilidad para ayudar a los directivos de las organizaciones a identificar y definir los principales problemas que afectan a sus organizaciones para analizar las causas que lo provocan, identificando las raíces y proyectando acciones para su perfeccionamiento y que estas se implementen; y así alcanzar sus propósitos fundamentales y objetivos de la misión (p. 28).

El autor destaca la importancia de la consultoría como elemento que apoya la gestión de los directivos en busca de la transformación y el cambio organizacional. La consultoría también se destaca por la diversidad de principios y métodos comunes que buscan la solución de las problemáticas identificadas.

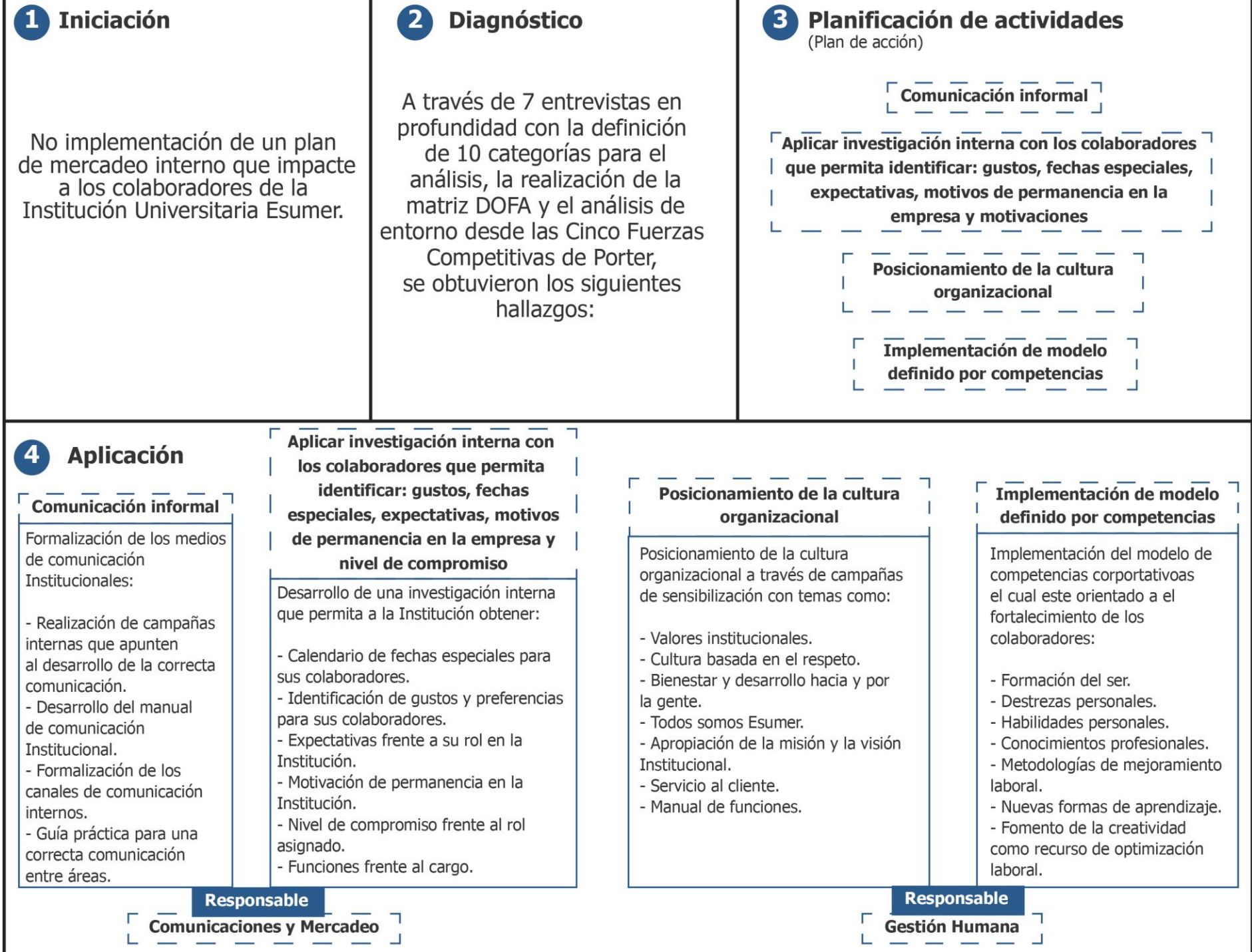
La ruta de solución propuesta desde la consultoría como trabajo de grado para optar al título de Magíster en Mercadeo, permite tener la visión global del desarrollo llevado a cabo en el transcurso de la consultoría, de esta forma el consultor inicia desde la problemática a solucionar y el desarrollo metodológico finalizando en con el plan de acción y la implementación del mismo, dando un panorama completo.



**Figura 8.** Proceso de consultoría

**Fuente.** Quintero, L. (2013). Consultoría Empresarial

*\*La fase 5 terminación del proceso de consultoría, se aplicará en caso que la consultoría presentada se apruebe para implementación.*



## 9. Presupuesto para la ruta de solución

<b>Actividad</b>	<b>Ampliación</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor</b>	<b>Total</b>
Comunicación informal	Campaña Comunicación Correcta	3	3.000.000 \$	9.000.000 \$
	Manual de Comunicación	1	1.800.000 \$	1.800.000 \$
	Campaña Medios de Comunicación Internos	1	2.500.000 \$	2.500.000 \$
	Guía de Comunicación para las áreas	1	800.000 \$	800.000 \$
Investigación interna	Honorarios del consultor	450 horas	110.000 \$	49.500.000 \$
	Transporte		750.000 \$	750.000 \$
	Papelería		450.000 \$	450.000 \$
Posicionamiento de la cultura organizacional	Realización de campañas Institucionales	6	3.000.000 \$	18.000.000 \$
Modelo definido por competencias	Realización de capacitaciones	7	5.000.000 \$	35.000.000 \$
				<b>117.800.000 \$</b>

## 10. Costos de la consultoría

<b>Actividades</b>	<b>Dedicación (en horas)</b>	<b>Valor único</b>	<b>Valor total</b>
Revisión de fuentes	50	\$110.000	\$5.500.000
Realización de marco de referencia	100		\$11.000.000
Recolección de información	70		\$7.700.000
Análisis de información	140		\$15.400.000
Formulación de la ruta de solución	60		\$6.600.000
Otras gastos (transporte, papelería)	-		\$150.000
<b>Total</b>	<b>420</b>		<b>\$46.350.000</b>

## 11. Conclusiones y recomendaciones

- El desarrollo de la investigación de mercado para la implementación del plan de mercadeo interno en la Institución Universitaria Esumer cuenta con el apoyo por parte de los jefes de áreas, miembros del Consejo Académico y del Consejo Directivo, si bien desde los hallazgos obtenidos, no se observa que la planeación estratégica de la Institución tenga contemplado el desarrollo de este tipo de estrategias, la aplicación de las entrevistas en profundidad denota la necesidad de implementación para este plan. Los entrevistados reconocen las brechas presentadas en el proceso de comunicación, así como el desconocimiento de necesidades y motivaciones de sus colaboradores.

Se destaca la importancia de este plan de mercado interno basados en la experiencia del servicio al cliente, la motivación de los colaboradores y la imagen positiva que la ejecución de este plan generaría al interior de la Institución llevando a que se replique en el exterior.

### **Recomendación:**

Realización de una segunda fase de validación de información y datos recolectados en esta consultoría como trabajo de grado para optar al título de Magíster en Mercadeo, a través de una encuesta dirigida a todos los colaboradores de tipo cuantitativa para realizar la validación de los hallazgos obtenidos en este estudio de



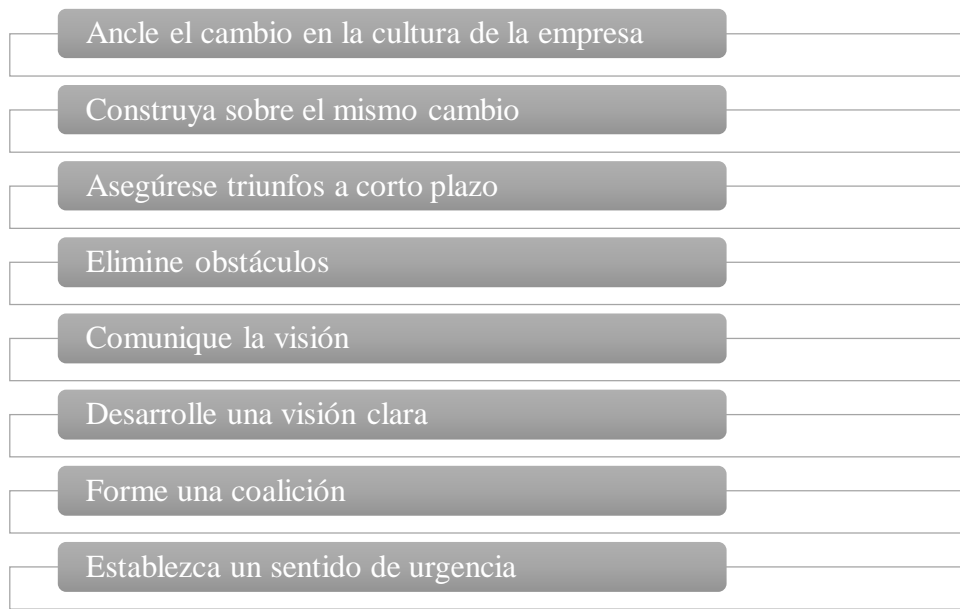
mercado y de esta forma desarrollar la implementación de un plan de mercadeo interno que refleje los intereses reales de sus colaboradores.

- Desde el desarrollo del estado del arte se muestra como fue el origen del mercadeo interno el cual se ubica en la conceptualización formal de la disciplina del mercadeo, en el momento que se da la ampliación horizontal del concepto, momento que dio cabida a nuevos conceptos y aplicaciones del mismo. En los hallazgos obtenidos en las entrevistas a profundidad se evidencia que los entrevistados no conocían el concepto en profundidad, pero se acercaron a los autores citados en el marco referencia destacando que el mercadeo interno se enfoca en desarrollar estrategias que apunten a la motivación y satisfacción de sus colaboradores, para así generar imagen positiva al interior la cual se verá reflejada al exterior. Desde la misma revisión para el desarrollo del estado del arte, se evidencia que en el sector educativo son pocas las prácticas que apuntan a este tipo de estrategias enfocadas en la satisfacción de sus colaboradores a través de la aplicación del mercadeo interno, debido a que en la mayoría sus presupuesto y planes de mercadeo se enfocan en la consecución de nuevos estudiantes.
- El diagnostico interno realizado para el desarrollo de esta consultoría evidencia que la Institución Universitaria Esumer no ha realizado la aplicación de estrategias de mercadeo interno, esto se evidencia desde el desconocimiento de las necesidades por

parte de sus colaboradores, la informalidad en los procesos de comunicación, la falta de articulación para el trabajo entre las diferentes áreas entre otros. La implementación de un plan de mercadeo interno en la Institución Universitaria Esumer ayudará a mejorar la motivación y compromiso de sus colaboradores a través del conocimiento de estos.

**Recomendación:**

Si bien el mercadeo interno es una herramienta que se plantea desde esta consultoría como trabajo de grado para optar al título de Magíster en Mercadeo, como elemento que genera el cambio organizacional, para que este tenga mayor impacto en la Institución Universitaria Esumer deberá desarrollar la implementación de otros procesos que apoyen esa gestión del cambio. El consultor propondrá el desarrollo del proceso basado en el esquema expuesto por Kotler:



**Figura 9.** Gestión del cambio según Kotler

**Fuente.** Quintero, L. (2013). Consultoría Empresarial, p (30).

- La ruta de solución propuesta para esta consultoría como trabajo de grado para optar al título de Magíster en Mercadeo, se desarrolla desde los hallazgos obtenidos en el diagnóstico realizado a través de las diferentes herramientas utilizadas. En ella, se abarcan las 4 problemáticas que desde el análisis de información se consideran son las herramientas para la generación del cambio organizacional. Es de destacar la importancia en la implementación del plan de mercadeo interno en la Institución Universitaria Esumer, este plan ayudara a la Institución a conocer mejor a sus colaboradores de esta forma podrá implementar acciones enfocadas en el mejoramiento de los procesos internos, la gestión del conocimiento, el cambio en la

cultura organizacional, reducción de la rotación y posicionamiento interno y externo que apunte a la correcta gestión del servicio al cliente.

**Recomendación:**

La ruta de solución fijada para el desarrollo de la consultoría como trabajo de grado para optar al título de Magíster en Mercadeo, es un inicio que indica una investigación de mercados para efectos de definir el plan de mercadeo interno para la Institución Universitaria Esumer, su propósito no es la elaboración de un plan de mercadeo interno. Es de esta forma que desde el objetivo general planteado como: “realizar una investigación de mercado que permita definir las pautas para la implementación de un plan de mercadeo interno en la Institución Universitaria Esumer mediante el cual se logra un impacto sobre el nivel de satisfacción de sus colaboradores”, es claro en el objeto que busca definir las pautas, motivo por el cual desde el punto de vista de la investigación se cumple con el objetivo y el propósito propuesto.

## 12. Fuentes bibliográficas

- Ahmad, A.E. y Al-Borie, H.M. (2012), “Impact of Internal Marketing on Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Study of Teaching Hospitals in Saudi Arabia”. *Business and Management Research*, Vol. 1, (3), pp. 78-83.
- Ahmed, P. K. y Rafiq, M. (2002), *Internal marketing: tools and concepts for costumer - focused management*, Reino Unido: Buttwerworth-Heinemann.
- AMA (2007), “*Dictionary of Marketing Terms*”. Recuperado de <http://www.marketingpower.com/mg-dictionary>
- Bagozzi, R. (1975). Marketing as Exchange. *Journal of Marketing*. Vol 39, (4), pp. 32-39.
- Bellaouaied, M. y Gam, A. (2011), “*Internal Marketing as a new alternative for the services employees performance: an empirical study*”. *Revue de Communication et de marketing*, pp. 139-159, disponible en <http://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00706050>.
- Berry, L. (1981), “The employee as customer”. *Journal of Retailing Banking*, Vol. 3, (1), pp. 33-40.
- Berry, L. y Parasuraman, A. (1992), “Services marketing starts from within. *Marketing Management*, Vol. 1, (1), pp. 24-34.

- Bohnenberger, M. (2005), *Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional*, Tesis Doctoral, Universidad de las Islas Baleares, España.
- Butler, R y Debowler H (1914), *Marketing Methods And Salesmanship: Modern Business*, Primera Edición, Estados Unidos: Kessinger
- Ching-Sheng, Ch. y Hsin-Hsin, Ch. (2007), “*Effects of internal marketing on nurse job satisfaction and organizational commitment, example of medical centers in Southern Taiwan*”. *Journal of Nursing Research*, Vol. 15, (4), pp. 265-274.
- Coca, C. y Milton, A. (2008), “El concepto de Marketing: pasado y presente”. *Revista de Ciencias Sociales*, Vol. 14, (2), pp. 391-412.
- Davila, A.M. y Velasco, A.M. (2013), *La satisfacción del cliente interno a través del endomarketing*, Tesis de Grado, Universidad EAN, Bogotá, Colombia.
- Dunmore, M. (2003), “*Inside-out marketing: How to create an Internal Marketing Strategy*”, Estados Unidos: Handcover.
- Eiglier, P. y Langeard, E. (1976), *Principes politique marketing pour les entreprises des services*, *Working Paper*, Francia: Institute Administration des Enterprises.

- García Rondón, I. (2010a), “Origen y evolución del marketing como disciplina científica”. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2010a/igr2.html>
- García Rondón, I. (2010a), “Origen y evolución del marketing como disciplina científica”. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2010a/igr2.htm>
- George, W. (1990), “Internal marketing and organizational behavior: A partnership in developing customer-conscious employees at every level”. *Journal of Business Research*, Vol. 20, (1), pp. 63-70.
- Gounaris, S. (2008), “Antecedents of internal marketing practice: some preliminary empirical evidence”. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 19, (3), pp. 400-434.
- Gronröös, C. (1984), “A Service Quality Model and Its Marketing Implications”. *European Journal of Marketing*, Vol. 4, (7), pp. 36-44.
- Gronröös, C. (1990), *Service management and marketing: managing the moment of truth in service*, Massachussets, Estados Unidos: Arlington Book.
- Haguerty, J.E. (1936), “Experiences of an early marketing teacher”. *Journal of Marketing*, Vol. 1, (1), pp. 20-22.

- Jones, B. y Richardson, A.J. (2007), “The myth of the marketing revolution”. *Journal of Macromarketing*, Vol. 25, (1), pp. 15-24.
- Kotler, P. y Keller, K. (2012), *Dirección de Marketing*, Decimocuarta edición, Estados Unidos: ADDISON-WESLEY.
- Landazuri, B. (2008), “Marketing interno del saber hacer al saber hacer”. *Observatorio de Recursos Humanos y Relaciones Laborales*. Julio-agosto, pp. 17-19.
- Levionnois, M. (1991), *Marketing Interno y Gestión de Recursos Humanos*, Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Lings, I. (1999), “Managing service quality with internal marketing schematics”. *Long Range Planning*, Vol. 32. (4), pp. 452-463.
- Lings, I., (2004), “Internal market orientation, construct and consequences”. *Journal of Business Research*, Vol. 57, pp. 405-413.
- Marin, C. y Miquel, S. (2003), “Modelo de marketing interno para la gestión de recursos humanos”, Primer Congreso Internacional Virtual: Intangibles, Psicología, Contabilidad, Derecho, Economía, nuevas vías para la interdisciplinariedad, recuperado de <http://psicondec.redivis.es>



- McCarthy, E. J. (1964), *“Basic Marketing: a managerial approach”*, Segunda edición, Estados Unidos: Homewood, R.D. Irwin.
- Meyer, J.P. y Allen, N.J. (1991), “The three component conceptualization of organizational commitment”. *Journal Resources Management Review*, Vol. 1, pp. 61-89.
- Miguel, A. y Miguel, I. (2002), *Calidad de vida laboral y organización del trabajo*, Ministerio de trabajo y asuntos laborales, Madrid, España.
- Naranjo Hernández, C. (2011), *Marketing educativo; desarrollo de una estrategia C.E.M. aplicado a la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales como base para la fidelización de clientes y complemento a la estrategia de C.R.M*, Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales, recuperado de [www.bdigital.unal.edu.co/3837](http://www.bdigital.unal.edu.co/3837).
- Naresh, M. (2008). *Investigación de Mercados*. México, Distrito Federal: Editorial PEARSON.
- Nittala, R. y Kameswari, A.V. (2009), “Internal marketing for customer satisfaction in Retail Sector”. *AIMS Internal Journal of Management*, Vol. 3, (3), pp. 207-220.
- Normann, R. (1984), *Service Management*, New York, Estados Unidos: Wiley.
- Nuñez Gorrín, J.M., (2010), *Revisión conceptual del marketing interno y verificación de la utilidad de sus principios fundamentales en la empresa*, Tesis Doctoral, Universidad de La Laguna, España.

- Picota, F. y Pinzón, M. (2014), “Endomarketing: decisión estratégica efectiva para vincular y aprovechar los recursos más importantes, agregar valor y sacar lo mejor de las organizaciones a la luz pública”. *Tecnología y Sociedad*, Vol.5, (1), pp. 10-15.
- Qayum, N. y Amin, M. (2013), “Internal marketing: a prerequisite for employee satisfaction in Universities”. *International Journal of Business and Management Invention*, Vol. 2, (5), pp. 50-55, recuperado de [www.ijbmi.org](http://www.ijbmi.org).
- Quintanilla, I. (1991), *Recursos Humanos y Marketing Interno*, Madrid, España: Editorial Pirámide.
- Rafiq, M. y Ahmed, P. (2000), “Advances in the internal marketing concept: definitions, synthesis and extension”. *Journal of Services Marketing*, Vol. 14, (6), pp. 449-462.
- RAFIQ, Mohammed; AHMED, Perviz K, (1993) The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management.
- Romero, S. y Calero, R. (2009), “Análisis del marketing interno en las Universidades de la Comunidad Autónoma de Madrid”. *Decisiones de Marketing*, pp. 165-174.
- Sánchez Hernández, M.I. y Grayson, D. (2012), “Internal marketing for engaging employees on the corporate responsibility journey”. *Intangible Capital*, Vol. 8, (2), pp. 275-307.
- Santesmases, M. (2012), *Marketing. Conceptos y Estrategias*, Sexta Edición, España: Pirámide.

- Serrano, F. (1994), *Temas de Introducción al Marketing*, España: ESIC.
- Stanton, W. J. (1969), *Fundamentals of Marketing*, USA: McGraw-Hill.
- Villalobos, A. (2006), *Propuesta de un modelo de marketing interno en el CBTis*, Tesis de Maestría, Universidad Autónoma de Aguas Calientes, México.
- Wilkie, W. y Moore, E. (2003), “Scholarly Research in Marketing: Explory the 4 eras of thought developepment”. *Journal of Public Policy & Marketing*, Vol. 22, (2), pp. 116-146.

## **Parte IV**

### **Apéndices**

#### **Guion entrevista en profundidad –**

##### **Miembros Consejo Directivo**

###### ***Introducción:***

Mi nombre es Aristides Franco Calle estudiante de Maestría en Mercadeo en la Institución Universitaria Esumer, en el momento me encuentro adelantando el requisito final para titularme, el cual consiste en desarrollar una consultoría como trabajo de grado para optar al título de Magíster en Mercadeo, el título de la consultoría es: investigación de mercado para la implementación del mercadeo interno en la Institución Universitaria Esumer.

Dentro del marco metodológico de la consultoría como trabajo de grado para optar al título de Magíster en Mercadeo, se plantea la elaboración de entrevistas en profundidad a tres grupos de entrevistados; Miembros del Consejo Académico, Miembros del Consejo Directivo y Jefes de Área, le agradezco su disposición y tiempo para atenderme. La información que usted suministre en este espacio servirá para el desarrollo de dicha consultoría.

###### ***Propósito:***

El propósito de ésta entrevista en profundidad consiste en conocer la posibilidad de implementar estrategias de mercadeo interno en la Institución. Esta posibilidad se planteará desde la consulta de fuentes primarias y secundarias, las cuales arrojaran como resultado la realización de un diagnóstico, el planteamiento de una ruta de solución con su respectivo presupuesto y la socialización de dicha consultoría con el área de Comunicaciones y Mercadeo, buscando

de esta forma impactar de forma positiva la imagen externa de la Institución contando con el apoyo de sus colaboradores.

**Importante:**

- ¿Usted me permite grabar esta entrevista? **Es importante pedir permiso para grabar la entrevista aclarando que el uso de la información es confidencial y usada solo para los fines de la presente consultoría.**
- Identificar la fecha y el lugar de realización de la entrevista

**1. Identificación del entrevistado:**

**-Datos generales:**

¿Cuál es su nombre?

¿Cuál es su cargo?:

¿Puede describir algunas de sus funciones al interior de la institución?

¿Cuánto tiempo lleva en la Institución?

**2. Preguntas de Calentamiento:**

A continuación, voy a realizar preguntas generales relacionadas con el proceso de Comunicaciones y Mercadeo que desarrolla la institución, puede contestar desde el conocimiento que usted tenga al respecto, de no tener conocimiento alguno puede decirlo con libertad.

- Cuénteme, acerca de las estrategias de comunicación desarrolladas por el área de Comunicaciones y Mercadeo ¿Cuáles identifica al interior de la Institución?
- Para usted ¿Cuáles son los medios de difusión que más utiliza la Institución para generar el proceso de Comunicación?
- Respecto al mercadeo, desde su cargo ¿Cómo identifica la gestión del mercadeo que realiza la Institución?
- Siguiendo con el tema de mercadeo, para usted ¿Cuáles son los medios más utilizados por la Institución para realizar mercadeo?

### 3. Preguntas centrales:

A continuación, le realizare preguntas relacionadas con el tema de la consultoría, de no conocer la respuesta a la pregunta puede expresarlo abiertamente, toda información que usted suministre será de vital importancia para el desarrollo de esta consultoría.

- **Categoría: Conocimiento del concepto**

1. Para usted ¿Qué es el mercadeo interno?

*Si no conoce la respuesta:*

Entonces usted ¿Qué entiende por mercadeo interno?

*Si definitivamente no conoce el concepto de Mercadeo Interno, hacer una breve explicación: **El Mercadeo Interno es toda aquella acción que la empresa, en este caso, la Institución desarrolla buscando el bienestar y la satisfacción de las necesidades para sus colaboradores.***

- **Categoría: Articulación con los objetivos estratégicos**

2. Dentro de las capacidades existentes en la Institución ¿Cuáles son dirigidas a satisfacer las necesidades de sus colaboradores? ¿En qué forma estas capacidades satisfacen sus necesidades?

- **Categoría: Gestión de actitudes y comunicación con colaboradores**

3. ¿La Institución cuenta con un inventario de necesidades de sus colaboradores?
4. En la actualidad ¿cómo gestiona la Institución a sus colaboradores para que tengan una actitud positiva orientada al servicio al cliente?
5. ¿Cuál es la manera en la cual la Institución se comunica con sus colaboradores, para que ellos estén informados de los acontecimientos al interior de la misma?

- **Categoría: Área para ejecución**

6. Desde la estructura organizacional ¿Cuál debería ser el área encargada de gestionar el mercadeo interno?
7. Para usted, ¿cuáles acciones de mercadeo interno ha implementado la Institución enfocada en los docentes de cátedra?

- **Categoría: Satisfacción de colaboradores**

8. ¿Cómo mide la Institución el nivel de satisfacción de sus colaboradores?

- **Categoría: Compromiso de colaboradores**

Hacer una breve descripción de los tipos de compromisos que se detectan en las organizaciones:

Existen tres tipos de compromiso en los colaboradores:

**Compromiso afectivo (deseo):** *hace referencia a aquellos lazos emocionales los cuales todo empleado entabla con la organización, desde un aspecto más sentimental refleja el apego emocional al percibir la satisfacción de sus necesidades y expectativas, este estado lleva al empleado a disfrutar de su permanencia en la organización.*

**Compromiso de continuación (necesidad):** *hace referencia al reconocimiento del empleado en el aspecto económico; todos los costos que él debe asumir, y las pocas oportunidades que tiene de encontrar un empleo diferente dado el caso que decida salir de la organización*

**Compromiso normativo (deber):** *este compromiso se sustenta en la creencia hacía la lealtad en la organización desde un sentido moral, una forma de pago por recibir alguna forma de compensación, en este compromiso se crea un sentido de reciprocidad con la organización.*

9. Según estas descripciones ¿Cuál nivel de compromiso identifica en los colaboradores de la Institución?

- **Categoría: Técnicas de Mercadeo Interno aplicadas**

10. ¿Cuáles técnicas de Mercadeo Interno cree que la Institución debería implementar para mejorar la motivación de sus colaboradores?

11. ¿Cree usted que la Institución realiza alguna segmentación a la hora de comunicarse con sus colaboradores?

12. ¿La Institución cuenta con algún plan de incentivos financieros para los docentes de cátedra?

13. Desde la asignación presupuestal para las áreas ¿se ha pensado en la creación de un presupuesto para Mercadeo interno?



14. ¿Cómo se da recibimiento a los colaboradores que ingresan nuevos a la Institución? ¿Reciben alguna dotación Institucional?

#### **4. Preguntas complementarias:**

¿Existe alguna información que quiera agregar que considere puede ser de utilidad para el desarrollo de la ruta de solución de esta consultoría?

#### ***Cierre:***

Agradezco su tiempo, disposición y apoyo para el desarrollo de la entrevista en profundidad. Su aporte ha sido muy valioso y con el ha contribuido al correcto desarrollo de la consultoría.

### **Guion entrevista en profundidad –**

#### **Jefes de Área**

#### ***Introducción:***

Mi nombre es Aristides Franco Calle estudiante de Maestría en Mercadeo en la Institución Universitaria Esumer, en el momento me encuentro adelantando el requisito final para titularme, el cual consiste en desarrollar una consultoría como trabajo de grado para optar al título de Magíster en Mercadeo, el título de la consultoría es: investigación de mercado para la implementación del mercadeo interno en la Institución Universitaria Esumer.

Dentro del marco metodológico de la consultoría como trabajo de grado para optar al título de Magíster en Mercadeo, se plantea la elaboración de entrevistas en profundidad a tres grupos de entrevistados; Miembros del Consejo Académico, Miembros del Consejo Directivo y Jefes de Área, le agradezco su disposición y tiempo para atenderme. La información que usted suministre en este espacio servirá para el desarrollo de dicha consultoría.

***Propósito:***

El propósito de ésta entrevista en profundidad consiste en conocer la posibilidad de implementar estrategias de mercadeo interno en la Institución. Esta posibilidad se planteará desde la consulta de fuentes primarias y secundarias, las cuales arrojaran como resultado la realización de un diagnóstico, el planteamiento de una ruta de solución con su respectivo presupuesto y la socialización de dicha consultoría con el área de Comunicaciones y Mercadeo, buscando de esta forma impactar de forma positiva la imagen externa de la Institución contando con el apoyo de sus colaboradores.

**Importante:**

- ¿Usted me permite grabar esta entrevista? *Es importante pedir permiso para grabar la entrevista aclarando que el uso de la información es confidencial y usada solo para los fines de la presente consultoría.*
- Identificar la fecha y el lugar de realización de la entrevista

**1. Identificación del entrevistado:**

**-Datos generales:**

¿Cuál es su nombre?

¿Cuál es su cargo?:

¿Puede describir algunas de sus funciones al interior de la institución?

¿Cuánto tiempo lleva en la Institución?

## **2. Preguntas de Calentamiento:**

A continuación, voy a realizar preguntas generales relacionadas con el proceso de Comunicaciones y Mercadeo que desarrolla la institución, puede contestar desde el conocimiento que usted tenga al respecto, de no tener conocimiento alguno puede decirlo con libertad.

- Cuénteme, acerca de las estrategias de comunicación desarrolladas por el área de Comunicaciones y Mercadeo ¿Cuáles identifica al interior de la Institución?
- Para usted ¿Cuáles son los medios de difusión que más utiliza la Institución para generar el proceso de Comunicación?
- Respecto al mercadeo, desde su cargo ¿Cómo identifica la gestión del mercadeo que realiza la Institución?
- Siguiendo con el tema de mercadeo, para usted ¿Cuáles son los medios más utilizados por la Institución para realizar mercadeo?

## **3. Preguntas centrales:**

A continuación, le realizare preguntas relacionadas con el tema de la consultoría, de no conocer la respuesta a la pregunta puede expresarlo abiertamente, toda información que usted suministre será de vital importancia para el desarrollo de esta consultoría.

- **Categoría: Conocimiento del concepto**

15. Para usted ¿Qué es el mercadeo interno?

*Si no conoce la respuesta:*

Entonces usted ¿Qué entiende por mercadeo interno?

*Si definitivamente no conoce el concepto de Mercadeo Interno, hacer una breve explicación: **El Mercadeo Interno es toda aquella acción que la empresa, en este caso, la Institución desarrolla buscando el bienestar y la satisfacción de las necesidades para sus colaboradores.***

- **Categoría: Articulación con los objetivos estratégicos**

16. Desde los objetivos estratégicos planteados en la Institución, y teniendo en cuenta el conocimiento que usted presenta de Mercadeo Interno ¿Cómo cree se da la articulación de estos objetivos con el mercadeo interno?

17. Dentro de las capacidades existentes en la Institución ¿Cuáles son dirigidas a satisfacer las necesidades de sus colaboradores? ¿En qué forma estas capacidades satisfacen sus necesidades?

- **Categoría: Gestión de actitudes y comunicación con colaboradores**

18. ¿La Institución cuenta con un inventario de necesidades de sus colaboradores?

19. ¿Cómo gestiona la Institución a sus colaboradores para que tengan una actitud positiva orientada al servicio al cliente?

20. ¿Cuál es la manera en la cual la Institución se comunica con sus colaboradores, y así mantenerlos informados de los acontecimientos al interior de la misma?

- **Categoría: Organización de funciones**

21. ¿Cómo se da la asignación de las funciones a los colaboradores?

- **Categoría: Área para ejecución**

22. Desde la estructura organizacional ¿Cuál debería ser el área encargada de gestionar el mercadeo interno?

23. ¿Qué acciones de mercadeo interno ha implementado el área de Comunicaciones y Mercadeo en la Institución?

*(Nota: La pregunta 9 será aplicada SOLO a la Jefe del Área de Comunicaciones y Mercadeo)*

24. ¿Qué acciones de mercadeo Interno ha implementado el área de Gestión Humana en la Institución?

*(Nota: La pregunta 10 será aplicada SOLO a la Jefe del Área de Gestión Humana)*

- **Categoría: Satisfacción de colaboradores**

25. ¿Cómo mide la Institución el nivel de satisfacción de sus colaboradores?

- **Categoría: Compromiso de colaboradores**

Hacer una breve descripción de los tipos de compromisos que se detectan en las organizaciones:

Existen tres tipos de compromiso en los colaboradores:

**Compromiso afectivo (deseo):** *hace referencia a aquellos lazos emocionales los cuales todo empleado entabla con la organización, desde un aspecto más sentimental refleja el apego emocional al percibir la satisfacción de sus necesidades y expectativas, este estado lleva al empleado a disfrutar de su permanencia en la organización.*

**Compromiso de continuación (necesidad):** *hace referencia al reconocimiento del empleado en el aspecto económico; todos los costos que él debe asumir, y las pocas oportunidades que tiene de encontrar un empleo diferente dado el caso que decida salir de la organización*

**Compromiso normativo (deber):** *este compromiso se sustenta en la creencia hacia la lealtad en la organización desde un sentido moral, una forma de pago por recibir alguna forma de compensación, en este compromiso se crea un sentido de reciprocidad con la organización.*

26. Según estas descripciones ¿Cuál nivel de compromiso identifica en los colaboradores de la Institución?

- **Categoría: Técnicas de Mercadeo Interno aplicadas**

27. ¿Cuáles técnicas de Mercadeo Interno cree que la Institución debería implementar para mejorar la motivación de sus colaboradores?

28. ¿La Institución realiza actividades que capaciten a sus colaboradores en nuevas metodologías de trabajo y conocimiento del cliente?

29. ¿La Institución realiza actividades de capacitación que busquen el desarrollo integral de sus colaboradores en el campo laboral?

*(Nota: La pregunta 14 y 15 serán aplicadas SOLO a la Jefe del Área de Gestión Humana)*

30. ¿Presenta la Institución alguna segmentación a la hora de comunicarse con sus colaboradores?

*(Nota: La pregunta 16 será aplicada SOLO a la Jefe del Área de Comunicaciones y Mercadeo)*

31. Desde la asignación presupuestal para las áreas ¿se ha pensado en la creación de un presupuesto para Mercadeo interno?
32. ¿Cómo se da recibimiento a los colaboradores que ingresan nuevos a la Institución? ¿Reciben alguna dotación Institucional?

#### **4. Preguntas complementarias:**

¿Existe alguna información que quiera agregar que considere puede ser de utilidad para el desarrollo de la ruta de solución de esta consultoría?

#### ***Cierre:***

Agradezco su tiempo, disposición y apoyo para el desarrollo de la entrevista en profundidad. Su aporte ha sido muy valioso y con el ha contribuido al correcto desarrollo de la consultoría.

**Guion entrevista en profundidad –  
Miembros Consejo Académico**

***Introducción:***

Mi nombre es Aristides Franco Calle estudiante de Maestría en Mercadeo en la Institución Universitaria Esumer, en el momento me encuentro adelantando el requisito final para titularme, el cual consiste en desarrollar una consultoría como trabajo de grado para optar al título de Magíster en Mercadeo, el título de la consultoría es: investigación de mercado para la implementación del mercadeo interno en la Institución Universitaria Esumer.

Dentro del marco metodológico de la consultoría se plantea la elaboración de entrevistas en profundidad a tres grupos de entrevistados; Miembros del Consejo Académico, Miembros del Consejo Directivo y Jefes de Área, le agradezco su disposición y tiempo para atenderme. La información que usted suministre en este espacio servirá para el desarrollo de dicha consultoría.

***Propósito:***

El propósito de ésta entrevista en profundidad consiste en conocer la posibilidad de implementar estrategias de mercadeo interno en la Institución. Esta posibilidad se planteará desde la consulta de fuentes primarias y secundarias, las cuales arrojaran como resultado la realización de un diagnóstico, el planteamiento de una ruta de solución con su respectivo presupuesto y la socialización de dicha consultoría con el área de Comunicaciones y Mercadeo, buscando de esta forma impactar de forma positiva la imagen externa de la Institución contando con el apoyo de sus colaboradores.



**Importante:**

- ¿Usted me permite grabar esta entrevista? **Es importante pedir permiso para grabar la entrevista aclarando que el uso de la información es confidencial y usada solo para los fines de la presente consultoría.**
- Identificar la fecha y el lugar de realización de la entrevista

**1. Identificación del entrevistado:**

**-Datos generales:**

¿Cuál es su nombre?

¿Cuál es su cargo?:

¿Puede describir algunas de sus funciones al interior de la institución?

¿Cuánto tiempo lleva en la Institución?

**2. Preguntas de Calentamiento:**

A continuación, voy a realizar preguntas generales relacionadas con el proceso de Comunicaciones y Mercadeo que desarrolla la institución, puede contestar desde el conocimiento que usted tenga al respecto, de no tener conocimiento alguno puede decirlo con libertad.

- Cuénteme, acerca de las estrategias de comunicación desarrolladas por el área de Comunicaciones y Mercadeo ¿Cuáles identifica al interior de la Institución?
- Para usted ¿Cuáles son los medios de difusión que más utiliza la Institución para generar el proceso de Comunicación?
- Respecto al mercadeo, desde su cargo ¿Cómo identifica la gestión del mercadeo que realiza la Institución?

- Siguiendo con el tema de mercadeo, para usted ¿Cuáles son los medios más utilizados por la Institución para realizar mercadeo?

### 3. Preguntas centrales:

A continuación, le realizare preguntas relacionadas con el tema de la consultoría, de no conocer la respuesta a la pregunta puede expresarlo abiertamente, toda información que usted suministre será de vital importancia para el desarrollo de esta consultoría.

- *Categoría: Conocimiento del concepto*

33. Para usted ¿Qué es el mercadeo interno?

*Si no conoce la respuesta:*

Entonces usted ¿Qué entiende por mercadeo interno?

*Si definitivamente no conoce el concepto de Mercadeo Interno, hacer una breve explicación: **El Mercadeo Interno es toda aquella acción que la empresa, en este caso, la Institución desarrolla buscando el bienestar y la satisfacción de las necesidades para sus colaboradores.***

- *Categoría: Articulación con los objetivos estratégicos*

34. Desde los objetivos estratégicos planteados en la Institución, y teniendo en cuenta el conocimiento que usted presenta de Mercadeo Interno ¿Cómo cree se da la articulación de estos objetivos con el mercadeo interno?

35. Dentro de las capacidades existentes en la Institución ¿Cuáles son dirigidas a satisfacer las necesidades de sus colaboradores? ¿En qué forma estas capacidades satisfacen sus necesidades?

- **Categoría:** *Gestión de actitudes y comunicación con colaboradores*

36. ¿La Institución cuenta con un inventario de necesidades de sus colaboradores?

37. En la actualidad ¿cómo gestiona la Institución a sus colaboradores para que tengan una actitud positiva orientada al servicio al cliente?

38. ¿Cuál es la manera en la cual la Institución se comunica con sus colaboradores, para que ellos estén informados de los acontecimientos al interior de la misma?

- **Categoría:** *Organización de funciones*

39. ¿Cómo se da la asignación de las funciones a los colaboradores?

- **Categoría :** *Área para ejecución*

40. Desde la estructura organizacional ¿Cuál debería ser el área encargada de gestionar el mercadeo interno?

- **Categoría:** *Satisfacción de colaboradores*

41. ¿Cómo mide la Institución el nivel de satisfacción de sus colaboradores?

- **Categoría:** *Compromiso de colaboradores*

Hacer una breve descripción de los tipos de compromisos que se detectan en las organizaciones:

Existen tres tipos de compromiso en los colaboradores:

**Compromiso afectivo (deseo):** *hace referencia a aquellos lazos emocionales los cuales todo empleado entabla con la organización, desde un aspecto más sentimental refleja el apego emocional al percibir la satisfacción de sus necesidades y expectativas, este estado lleva al empleado a disfrutar de su permanencia en la organización.*

**Compromiso de continuación (necesidad):** *hace referencia al reconocimiento del empleado en el aspecto económico; todos los costos que él debe asumir, y las pocas oportunidades que tiene de encontrar un empleo diferente dado el caso que decida salir de la organización*

**Compromiso normativo (deber):** *este compromiso se sustenta en la creencia hacia la lealtad en la organización desde un sentido moral, una forma de pago por recibir alguna forma de compensación, en este compromiso se crea un sentido de reciprocidad con la organización.*

42. Según estas descripciones ¿Cuál nivel de compromiso identifica en los colaboradores de la Institución?

- **Categoría: Técnicas de Mercadeo Interno aplicadas**

43. ¿Cuáles técnicas de Mercadeo Interno cree que la Institución debería implementar para mejorar la motivación de sus colaboradores?

44. ¿La Institución cuenta con algún plan de incentivos financieros para sus colaboradores?

45. Desde la asignación presupuestal para las áreas ¿se ha pensado en la creación de un presupuesto para Mercadeo interno?

46. ¿Cómo se da recibimiento a los colaboradores que ingresan nuevos a la Institución? ¿Reciben alguna dotación Institucional?

#### **4. Preguntas complementarias:**

¿Existe alguna información que quiera agregar que considere puede ser de utilidad para el desarrollo de la ruta de solución de esta consultoría?

#### ***Cierre:***

Agradezco su tiempo, disposición y apoyo para el desarrollo de la entrevista en profundidad. Su aporte ha sido muy valioso y con el ha contribuido al correcto desarrollo de la consultoría.