

BENEFICIOS DE UN PLAN DE ENDOMARKETING COMO ESTRATEGIA
ORGANIZACIONAL

DIEGO ALEJANDRO CERÉN MARÍN

JHONATAN MUÑOZ GARCIA

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER

FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO

ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y DE MERCADEO

MEDELLÍN

2015

BENEFICIOS DE UN PLAN DE ENDOMARKETING COMO ESTRATEGIA
ORGANIZACIONAL

DIEGO ALEJANDRO CERÉN MARÍN

JHONATAN MUÑOZ GARCIA

Trabajo de Grado para optar al título de Administradores Comerciales y de mercadeo

Asesor

JUAN PABLO ARRUBLA ZAPATA

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER

FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO

ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y DE MERCADEO

MEDELLÍN

2015

DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado a las familias Ceren Marín y Muñoz García, que fueron el soporte y sustento durante toda la carrera y en la culminación de este trabajo de grado.

A nuestros compañeros de estudio que ayudaron en gran medida a la formación tanto académica como profesional.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos principalmente a nuestro asesor Juan Arrubla, quien siempre estuvo dispuesto y atento a resolver todas nuestras inquietudes y dudas presentadas durante la realización de la tesis.

A los profesores Edy Muñoz, Andrés Marulanda y Mario Restrepo, junto con nuestro compañero de clase John Montoya; quienes colaboraron en nuestro trabajo como en calidad de expertos.

A todos los profesores del programa de administración comercial y de mercadeo que contribuyeron con nuestra formación académica y profesional.

Por ultimo a la institución que presto toda su experticia para la formación tanto académica como profesional.

TABLA DE CONTENIDO

1. TEMA DE INVESTIGACION	10
1.1. IDEA DE INVESTIGACION	10
1.2. OBJETO DE ESTUDIO	11
2. ANTECEDENTES	11
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
3.1. Formulación del Problema	17
3.2. Sistematización	17
4. JUSTIFICACIÓN	18
5. OBJETIVOS	20
5.1. Objetivo General	20
5.2. Objetivos Específicos	20
6. MARCO REFERENCIAL	21
6.1. MARCO TEÓRICO	21
6.2. MARCO CONTEXTUAL	47
7. MARCO METODOLÓGICO	52
7.1. Tipo y Enfoque de la Investigación	52
7.2. Método de Investigación	52
7.3. Diseño Metodológico	52
7.4. Plan de Muestreo	54
7.5. Tipo de Muestreo	54
7.6. Población	54
7.7. Marco muestral	55
8. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	56

9. ANÁLISIS DE RESULTADOS	65
CONCLUSIONES	69
RECOMENDACIONES	72
REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS	73

RESUMEN

En la actualidad vemos como las empresas han transformado su enfoque cambiándolo desde la productividad, pasando después por el cliente externo y ahora centrado en el cliente interno de la organización. Este cambio se da gracias a las posibilidades que puede generar la buena gestión de los recursos humanos de la compañía, es por esto que en esta investigación se analizan fuentes teóricas y opiniones de expertos para generar información puntual acerca de la definición de este tema y sus componentes, permitiendo al final presentar un modelo que explique el funcionamiento de un plan de endomarketing. Esto gracias a la importancia que ha venido tomando el endomarketing dentro de las organizaciones como generador de ventajas competitivas dentro de estas.

Palabras claves: endomarketing, cliente interno, cliente externo, colaborador y marketing interno.

Today we are see how enterprises and industries have transformed their models from a perspective that enforces productivity to a new one where the approach passes to the external costumer and finally, ends in the internal costumer of the organization. This change can be attributed to the possibilities that good human resources management can generate inside a company, hence in this research uses theoretical sources and expert opinion, these generate concrete information about the research topic definition and its main components, allowing to present a model that explains the functioning of an endomarketing plan. This is so due to the importance that endomarketing has inside organizations as a competitive advantage generator.

Key words: endomarketing, internal client, external client, collaborator, and internal marketing

INTRODUCCIÓN

Analizando la importancia que ha venido tomando el endomarketing en los últimos años, el poco conocimiento que tienen las compañías sobre este y la forma como se debe desarrollar, cabe decir que en el mundo empresarial no se tiene un conocimiento claro de lo que es el endomarketing y cuál es su importancia, inclusive no se tiene muy definido cuál es su estructuración y funcionamiento para que se pueda realizar de la manera más adecuada. Lo anterior ha hecho que se realicen varios estudios aunque de forma muy empírica, no muy profesionales sobre cómo se debe realizar un plan de marketing interno y cuál es su importancia.

Todas las compañías deben estar enfocadas al mercado para poder identificar cual son sus necesidades y poder satisfacerlas de la mejor manera, pero para poder lograr este objetivo, los clientes internos son un pilar fundamental en la búsqueda de obtener un factor competitivo que los lleve a adquirir una diferencia en el mercado y una mejor relación por parte del cliente interno para con los clientes externos. Por esto la importancia que ha venido tomando el poder desarrollar estrategias en conjunto de las diferentes áreas de la compañía que las lleve a alcanzar el cumplimiento de los diferentes objetivos de forma alineada y trabajando en conjunto.

El endomarketing o marketing interno como también es conocido, es un área en crecimiento en que las grandes compañías buscan obtener ventajas competitivas y por lo cual han estado analizando la importancia de poder satisfacer las necesidades tanto del cliente externo como del cliente interno. Desde la academia se quiere estudiar este tema a fondo pudiendo obtener unas ideas claras y concisas de cómo es la estructuración y funcionamiento de un plan de endomarketing.

Por medio de esta investigación se quiso identificar cuáles son los beneficios que puede generar un plan de endomarketing dentro de una compañía, también poder analizar cómo se

estructura, en qué consiste, y poder caracterizar un método que sirva para la implementación de este tipo de plan para cualquier compañía. Todas estas variables se pudieron analizar por medio de un estudio teórico y análisis de expertos de los diferentes conceptos y métodos que se tienen del endomarketing, analizando también las diferentes variables del marketing y su relación con el área del tema en cuestión. Lo que se buscó con este trabajo fue poder brindar información puntual y relevante sobre el marketing interno y poder facilitar la comprensión del tema debido a la poca profundización de la información que se tiene sobre el funcionamiento del endomarketing.

Las diferentes opiniones de los expertos y las distintas fuentes académicas que se tienen son de gran importancia para poder alcanzar los objetivos propuestos, para poder tener una idea clara y un conocimiento conciso de cómo es el funcionamiento del endomarketing y de cuál es la forma que se debe utilizar dentro de las compañías, para el mejoramiento productivo, o para la obtención de unas mejores relaciones humanas y una mejor comunicación de las diferentes áreas. Todo esto con el fin de poder prestar un mejor clima laboral con los empleados que conlleve a la prestación de un mejor servicio con los clientes internos.

1. TEMA DE INVESTIGACION

“El marketing interno o endomarketing es un conjunto de métodos y técnicas que puestos en práctica en un determinado orden, permiten que la institución aumente su nivel de efectividad, el interés de sus clientes y de sus propios colaboradores” (Manes, 2005)

1.1.IDEA DE INVESTIGACION

La idea de investigar sobre el endomarketing, nace de la poca profundidad que se tiene sobre el tema y la poca claridad que se tiene, ya que en el tiempo que llevamos en nuestra formación académica hemos encontrado que aunque es un área de la que se mienta mucho se hace muy superficial, dejando poca claridad y conocimiento sobre este.

De esta forma quisimos ahondar sobre el área para poder tener más claridad, y generar una estructura clara de cómo funciona este método, como se desarrolla y cuál es su importancia para el mundo empresarial. Lo que se espera es que luego de realizar este trabajo, se pueda tener un conocimiento más preciso y claro sobre lo que es endomarketing y su metodología de desarrollo.

1.2. OBJETO DE ESTUDIO

El objeto de estudio es el endomarketing o marketing interno como estrategia organizacional del marketing al interior de las empresas y sus colaboradores.

2. ANTECEDENTES

A continuación se presentaran algunos de los artículos más relevantes encontrados en el tema de endomarketing y temas relacionados los cuales brindan una primera idea de que es lo que se ha realizado y como se ha abordado este tema anteriormente.

Según (Bohnenberger, 2006), en su estudio realizado “la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional” cuenta como objetivo identificar el endomarketing y su influencia en el compromiso organizacional de los empleados. Se estudió el tema de compromiso organizacional a partir del modelo de Allen Meyer identificando antecedentes y consecuencias. El modelo investigativo usado fue una parte cualitativo y otra cuantitativa, la investigación fue hecha en 5 empresas del sur de Brasil, en ellas se pudo analizar que el modelo de marketing interno está compuesto por tres dimensiones: la orientación al cliente, las prácticas de recursos humanos y la comunicación interna.

De la misma manera (Dutschke, 2012) realizó un proyecto en el cual se trató de analizar la evolución y el desarrollo del endomarketing, relacionándolo con algunos modelos existentes; también se analizó la relación entre el marketing interno, el externo, la satisfacción de los clientes, tanto internos como externos y la relación interdepartamental para la consecución de los objetivos de la compañía. Todo esto se da por la importancia que ha adquirido el endomarketing en los últimos 25 años.

Otra investigación realizada por (Nelduby Gonzalez, 2012), evidencia tanto las diferencias como las similitudes de lo que se relaciona con el endomarketing. La investigación se enmarcó bajo una fundamentación epistémica de enfoque sistémico-complejo, dentro de una investigación descriptiva, con un diseño no experimental trasversal, su población se centró en los tres primeros modelos de gestión del mercadeo. Para desarrollar la investigación, se realizó la comparación e identificación de elementos que coincidieran o que fueran diferentes por medio de tablas diseñadas, se recolectaron datos por medio de documentos de los modelos de gestión actuales y la observación. Al final se llegó a la conclusión que al momento de diseñar los modelos de gestión no fue tomado en cuenta el endomarketing. Entre los tres modelos hay similitudes y diferencias que permiten generar un modelo más completo, que adquiera todos los aspectos relevantes y reflejan una información más comprensible de la importancia del endomarketing en las organizaciones.

En otro estudio realizado por (Gonzalez & Hernandez, 2012), se observó como los autores realizaron un estudio en donde se demuestran las diferencias y similitudes de los modelos de gestión con los elementos del endomarketing. Es una investigación descriptiva, con un diseño no experimental trasversal, la población del estudio fueron los tres primeros modelos de gestión del marketing. Para el desarrollo del estudio se diseñaron tablas en las cuales se podía encontrar las diferencias y similitudes. Como técnica de recolección de datos, se utilizó el análisis de los modelos de gestión y la observación. Se concluyó que los elementos del endomarketing no fueron considerados en su totalidad al momento de diseñar los modelos de gestión.

Otra de las tesis analizadas es la de (Prats, 2013) en donde se habla del tiempo en el cual es más factible encontrar a los profesionales adecuados, en qué épocas o momentos del año se debe realizar una capacitación sin que esta afecte de manera directa la rentabilidad de la compañía, esto debido a que suele ser posible que no están en sus puestos de trabajo como lo hacen normalmente, además de analizar cuanto se debe invertir en capacitaciones. Ya con estos parámetros surgió la idea de realizar un trabajo de endomarketing.

Un trabajo hecho en el mismo año fue el de (Vogel, 2013), en donde se observa como las empresas hoteleras en el ámbito local (argentina) pueden lograr sus objetivos organizacionales y crear ventajas competitivas gestionando el capital humano como activo intangible, además examinar el endomarketing como una herramienta estratégica fundamental para lograr una buena gestión y ser competitivos.

En este mismo año (da Silva, 2013), busca una integración por parte de los empleados a la hora de absorber las diferentes estrategias que está teniendo la compañía, todo esto se quiere lograr por medio de un programa de endomarketing. La investigación tuvo como objetivo analizar la influencia del marketing interno para motivar a los empleados. Se realizó un enfoque cuantitativo con aplicación de 120 cuestionarios aproximadamente el 30% de los empleados de la compañía. Fue utilizado como caso de estudio en la investigación analizando el perfil socio-demográfico y los factores de motivación de los empleados.

Por otra parte (Marín, Ballesteros, Sierra, & Gil, 2013), realizan un estudio en donde se realiza una investigación documental con la finalidad de entender qué es el endomarketing, sus conceptualizaciones teóricas y su aplicabilidad práctica. También busca resaltar la importancia de esta herramienta en la gestión moderna para obtener empresas más competitivas en un mundo globalizado y cada vez más exigente, evidenciando como se puede generar relaciones sólidas y duraderas con los clientes internos de una organización por medio de la teoría del endomarketing. En este trabajo se realiza una comparación entre el marketing interno y los diferentes programas de bienestar laboral utilizados por empresas locales, evidenciando las diferencias y similitudes encontradas debido a que ambos modelos buscan la satisfacción del cliente interno de la empresa, mejorando la calidad de vida y el compromiso con la organización.

Se continua con (Sevilla & Pérez, 2013), en donde se evidencia la importancia que está tomando el endomarketing dentro de las empresas, ya que postula lo vital de vender la empresa primero al cliente interno de la organización. Se habla el tema de que las organizaciones deben hablar el mismo idioma, entendiendo que todos dentro de estas tengan claros los objetivos, las estrategias, la filosofía, que estén que los colaboradores estén comprometidos y motivados, factores que incidirán directamente con la competitividad de la empresa. Partiendo de acá se planteó un plan de endomarketing para la empresa Confía S.A., ya que en la actualidad sus empleados están desmotivados, información adquirida por una investigación previa. A través de la implementación del plan se podrán adquirir resultados positivos para la empresa, resultando en clientes internos más satisfechos que a su vez transmitirán mayor satisfacción a los clientes externos, mejorando el compromiso y la colaboración de cada uno de los implicados en la organización.

(Velasco & Dávila, 2013), evidencian el papel vital que juega el cliente interno de la organización y como utilizando el endomarketing como herramienta se puede generar una mejor productividad, efectividad y rentabilidad de las empresas Colombianas. También se cuenta con experiencias de empresas donde han utilizado matrices de endomarketing mostrando cómo puede impactar y cuáles son los involucrados en el ejercicio.

Por último, el artículo de (Guzmán, 2013), comienza hablando de la preocupación de las grandes compañías por fortalecer su identidad organizacional para fortalecer la capacidad de respuesta ante cualquier reto, es por esto que se busca establecer nuevos mecanismos que generen ventajas competitivas. Es entonces donde el endomarketing se muestra como una importante herramienta para conseguir la competitividad. Esta herramienta va más allá de ser meramente una estrategia de mercadeo, puesto que es una estrategia integral que permite crear una imagen corporativa unificada tanto para el cliente interno como el externo. El artículo busca mostrar el qué, para qué, y cómo del endomarketing, y apoyado en que en Colombia son escasos los artículos de este tema permite que haya potencial para que el marketing interno sea investigado y aplicado en el ámbito empresarial colombiano. Para efectos del artículo se apoyó en publicaciones del ámbito nacional e internacional, se entrevistó a los profesionales de tres compañías reconocidas por ser los mejores lugares de trabajo (Bancolombia, Colcafe y Quala), y se entrevistó al gerente de mercadeo para Colombia de la firma consultora Great Place to Work.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El endomarketing es un tema que cada vez toma más relevancias en las empresas que quieren ser competitivas en un mercado cada vez más competido y con poca diferenciación entre sus actores, debido a la posibilidad que otorga de generar una identidad corporativa desde adentro de la organización con los clientes internos en donde estos tengan claros cuales son los objetivos, filosofía y estrategias logrando que el compromiso y la motivación de cada uno de los colaboradores de la estructura organizacional, para que transmitan de la forma que quiere la compañía que se perciba su imagen en los clientes externos de la organización. Aunque es un tema que ha estado tomando fuerza en la gestión de mercadeo, esté todavía es muy poco conocido y aplicado por los directivos del marketing, e inclusive en muchos casos es aplicado sin tener las bases necesarias para garantizar el éxito de lo que se quiere lograr.

Si las empresas no utilizan el endomarketing como una estrategia para ser más competitivas, podrían tener dificultades en diferentes aspectos relacionados con las diferentes áreas de las empresas, esto debido a que va ser más complicado poder generar una identidad de marca con la cual se puedan ver identificados los clientes internos; también se puede correr el riesgo de que los colaboradores de la organización reflejen una imagen de marca diferente a la que la empresa quiere reflejar, dando como resultado poco compromiso y alta desmotivación por parte de estos, al no tener claro cuál es el papel desempeñado y la importancia de este dentro de la organización; a parte la empresa se puede ver enfrentada a dificultades de relación con sus clientes externos, ya que si los empleados no tiene claro cuál es la filosofía empresarial de relacionamiento y comunicación con estos pueden generar falsas expectativas o promesas con las cuales la empresa no compagina generando confusión en los clientes externos.

Con esta investigación se busca indagar en profundidad como se estructura e implementa un plan de endomarketing al interior de una organización, ahondando en los beneficios que trae para una empresa la implementación de éste; se busca mostrar cómo se maneja este tema, evidenciando el grado de conocimiento que se tiene de éste. Se quiere hacer un llamado de atención, el cual busca generar conciencia sobre este importante modelo de gestión, identificando cuál es la importancia del endomarketing dentro de las compañías y el papel que juega en la comunicación para generar relaciones más cercanas tanto con nuestros clientes internos como externos.

3.1. Formulación del Problema

¿Cuáles son los beneficios que trae el endomarketing como estrategia de marketing al interior de las organizaciones?

3.2. Sistematización

¿Cómo se implementa un plan de endomarketing, quienes son los responsables, y como se evalúa el desempeño de este en una organización?

¿Qué diferencia el endomarketing de otros modelos de gestión, es compatible este con otros modelos?

¿Qué casos de éxito se conocen de endomarketing?

4. JUSTIFICACIÓN

Esta investigación se realiza debido a que es un tema que a nivel mundial viene ganando mucha relevancia como estrategia organizacional y a la poca profundidad que se le ha dado. El endomarketing es una estrategia que frecuentemente es malinterpretado como simplemente hacer mercadeo al interior de la organización, sin tener en cuenta diversas variables que son las que permiten tener un verdadero éxito en la implementación.

De este modo se podrá contar con una investigación que apoye a las organizaciones que quieran implementar esta vital estrategia, además de las universidades que deseen profundizar en el tema debido a que como ya se mencionó antes, esta cuenta con poca profundidad en la información e investigaciones. Esto gracias a que el endomarketing o marketing interno viene tomando fuerza dentro del mundo empresarial, sin un apoyo profundo en la academia por la falta de bases sólidas acerca del tema.

Teórica

En la actualidad es poca la teoría encontrada que haga un estudio en profundidad del endomarketing o marketing interno, las investigaciones realizadas no han ahondado lo suficiente dejando un vacío a la hora de hablar ampliamente del tema, además de que no se ha valorado como es como un actor generador de valor dentro de la organización para con sus clientes tanto internos como externos.

Metodológica

Para esta investigación se determinó que la manera más óptima obtener los resultados deseados para darle respuesta a los objetivos planteados será por medio de la investigación cualitativa, de tipo exploratorio, mediante entrevistas personales.

Práctica

Este trabajo brindará tanto a la comunidad académica, como a la comunidad empresarial, información puntual relevante y actualizada del endomarketing como estrategia del marketing con los clientes internos de la organización, que facilitará la comprensión del tema desde lo académico, debido a la poca profundidad y relevancia que se le ha dado, además de aportar las bases y fundamentos para las organizaciones que vean el tema como una estrategia generadora de valor.

Alcances del Estudio

Esta investigación se realizará durante el año 2015 entre febrero y julio, éste se realizará conjunto a la opinión de varios expertos, tanto profesores como empresarios que tengan experiencia en el tema del endomarketing y puedan transmitir ese conocimiento a la investigación.

5. OBJETIVOS

5.1. Objetivo General

Especificar cuáles son los beneficios que puede generar un plan de endomarketing como estrategia de marketing en las organizaciones.

5.2. Objetivos Específicos

- Determinar cómo funciona el endomarketing como estrategia organizacional.
- Identificar los beneficios que conlleva realizar un plan de endomarketing en la organización.
- Caracterizar un método que permita implementar el endomarketing en las organizaciones.

6. MARCO REFERENCIAL

6.1. Marco teórico

Marketing

Concepto del marketing

El tema del marketing ha sido trabajado por innumerables autores, entre ellos Kotler como el más representativo, y otros tales como:

Según Kotler y Armstrong (2012) definieron el marketing como el un proceso social y administrativo mediante el cual los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando valor con otros (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012, pág. 78).

Por otro, el marketing es la actividad o grupo de entidades y procedimientos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general (Kotler & Keller, 2012)

En resumen según (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012), es el proceso mediante el cual las organizaciones generan valor para los clientes creando fuertes relaciones para lograr obtener valor de ellos a cambio.

Es entonces aquí cuando el mercadeo empieza teniendo un enfoque principal hacia el cliente (mercado), para poder generar valor hacia estos y recibir valor de estos, es aquí donde el proceso del marketing toma estructura (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012).

Proceso del marketing

Según (Kotler & Armstrong, Principios de Marketing, 2008) se presenta un modelo de 5 etapas en donde las primeras 4 son enfocadas en comprender y generar valor para los clientes y la última en obtener las recompensas de haber creado un valor superior para el cliente, estas etapas son:

- **Comprensión del mercado y de las necesidades y deseos del cliente:** en primer lugar se debe comprender las necesidades y deseos de los clientes, además del mercado en el que interactúan. Para esto se analizan 5 conceptos principales sobre el cliente y el mercado: necesidades deseos y demandas, ofertas del marketing (productos, servicios y experiencias), valor y satisfacción, intercambios y relaciones, y mercados.
- **Diseños de una estrategia de marketing orientada al cliente:** este consiste en encontrar, atraer, mantener y hacer crecer a los clientes objetivos de una organización, por medio de crear, proporcionar y comunicar un valor superior para su mercado; esto es posible dando respuesta a dos preguntas fundamentales ¿a qué clientes vamos a atender (cuál es nuestro mercado objetivo)? Y ¿Cómo podemos atender de una mejor manera a estos clientes (cuál es nuestra propuesta de valor)?
- **Preparación de un plan y programa de marketing integrado:** en este se crea relaciones con los clientes, transformando la estrategia del marketing en acciones. Este se compone del marketing mix de la empresa, que sería el conjunto de herramientas del marketing que se utilizan para implementar la estrategia.
- **Construcción de relaciones con los clientes:** las 3 etapas anteriores nos llevan a la cuarta y más importante etapa, que es donde se genera la creación de relaciones rentables con los clientes por medio de una gestión de un proceso general de crear y mantener relaciones rentables con los clientes, proporcionando un valor y una satisfacción superior; y la

generación de un valor por parte del cliente que diferencie entre todos los beneficios y costos que obtienen de una oferta del mercado respecto al de la competencia.

- **Captura de valor para el cliente:** esta última etapa consiste en recibir valor a cambio ya sea por medio de ventas, cuota de mercado o de beneficios actuales y futuro, al generar un valor superior para el mercado, la organización consigue clientes altamente satisfechos que serán leales y fieles, generando mayores ventas. Esto se transformara a largo plazo en mayor rentabilidad para la compañía.

Marketing estratégico o planificación estratégica

Lo expuesto anteriormente, nos lleva a entender Según (Kotler & Keller, 2012) que para generar un marketing exitoso se debe entender, entregar, captar y mantener el valor otorgado al cliente, esto conlleva a que para asegurarse de que se está seleccionando y ejecutando las actividades correctas, los especialistas en marketing deben dar prioridad a la planificación estratégica en tres áreas claves que son: administrar los negocios de la empresa como una cartera de inversiones; evaluar las fortalezas de cada negocio, considerando la tasa de crecimiento del mercado y la posición y ajuste de la empresa en ese mercado; establecer una estrategia.

Continuando con (Kotler & Keller, 2012) las empresas cuentan con 4 niveles organizacionales:

- **El corporativo:** es el encargado de diseñar el plan estratégico corporativo para guiar el colectivo de la empresa, también de tomar decisiones sobre los recursos asignados a cada división, además de determinar cuáles unidades de negocio desarrollar o descartar
- **El de división:** establece un plan que abarca la asignación de fondos a cada unidad de negocio
- **El de unidad:** de negocios, desarrolla un plan estratégico para lograr un futuro rentable

- (Kotler & Armstrong, Principios de Marketing, 2008)**El de producto:** desarrolla un plan de marketing para alcanzar sus metas.

Siguiendo con la idea de (Kotler & Keller, 2012) el plan de marketing es el instrumento central para dirigir y coordinar los esfuerzos del marketing, en el cual opera en dos niveles; el plan estratégico del marketing, establece los mercados meta y la propuesta de valor de la empresa en con base en el análisis de las oportunidades de mercado; y el plan táctico del marketing, especifica las tácticas del marketing que incluye las características del marketing mix. Basándonos una vez más en lo planteado por (Kotler & Keller, 2012) a continuación se definirá la planificación estratégica en cada uno de los 4 niveles organizacionales mencionados anteriormente.

Planificación estratégica corporativa y divisional

(Kotler & Keller, 2012) Indican que en todas las sedes corporativas se llevan a cabo las siguientes actividades de planificación:

- Definir la misión corporativa: para definir su misión la empresa debería responder las preguntas clásicas de Peter Drucker (management), ¿Cuál es nuestro negocio?, ¿Quién es el quien?, ¿Qué tiene valor para el cliente?, ¿Cuál será nuestro negocio?, ¿Cuál debería ser nuestro negocio? Además también es común que se desarrolle en algunas organizaciones la declaración de misión que comparten con sus gerentes, empleados y en ocasiones con sus clientes, esta debe ser clara y bien pensada puesto que debe proveer un sentido compartido de propósito, dirección y oportunidad. Además debe de tener 5 características fundamentales, número limitado de metas, énfasis en políticas y valores principales de la empresa, define principales esferas competitivas dentro de las que opera

la empresa, tiene visión de largo plazo, y son tan cortas, memorables y significativas como sea posible.

- Establecimiento de unidades estratégicas de negocio: se establece la unidad de negocio que satisficiera una necesidad desatendida en el mercado por parte de la organización.
- Asignación de recursos a cada unidad estratégica de negocio: teniendo en cuenta diversas variables se pueden asignar los recursos utilizando diferentes modelos de planificación de cartera, uno de estos puede ser la matriz de GE/McKinsey clasificando cada unidad de negocio por la extensión de su ventaja competitiva y el atractivo de su sector, otra matriz podría ser la BCG matriz de crecimiento-participación, que utiliza la cuota de mercado relativa y la tasa anual de crecimiento de mercado como los criterios para tomar decisiones de inversión, clasificando las unidades de negocio como perros, vacas lecheras, interrogantes y estrellas.
- Evaluación de las oportunidades de crecimiento: incluye tanto la planificación de nuevos negocios, como la redacción y finalización de negocios activos, si existe una diferencia entre las ventas deseadas en el futuro y las ventas proyectadas la dirección corporativa deberá desarrollar o adquirir nuevos negocios para subsanar la situación. Hay 3 tipos de decisión en el crecimiento; el crecimiento intensivo se realiza para identificar oportunidades de mejorar los negocios de productos actuales en el mercado actual, considerando si se puede desarrollar nuevos mercados con los productos actuales, y también se valora si se puede desarrollar nuevos productos de interés potencial para el mercado actual; el crecimiento integrado se determina si un negocio puede aumentar las ventas y ganancias por medio de integración hacia adelante, hacia atrás horizontal; crecimiento por diversificación se determina si se encuentra la oportunidad de generar productos nuevos para nuevos mercados; reducción y desinversión en antiguos negocios con el propósito de liberar recursos necesarios para otros usos, o para reducir costos, las empresas pueden podar, cosechar o desinvertir con cuidado.

- Organización y cultura organizacional: la organización de una empresa está compuesta por su estructura, políticas y cultura organizacional, las cuales pueden volverse disfuncionales en un entorno de cambiante. Aunque se puede cambiar la estructura y las políticas, la cultura organizacional es sumamente difícil de modificar, aun así adaptar la cultura puede ser la clave para implementar con éxito una nueva estrategia. Una cultura organizacional centrada en sus clientes puede afectar todos los aspectos de la organización, algunas veces la cultura organizacional se genera de manera espontánea y es transmitida directamente a los empleados mediante los hábitos o personalidad del líder.
- Innovación del marketing: debido a que la innovación es un factor determinante en el marketing, se debe fomentar la búsqueda permanente de nuevas ideas en todos los niveles de la organización, esto generara información que permita una mejora continua motivando a todos los colaboradores de la organización.

Planificación estratégica de las unidades de negocio

Continuando con (Kotler & Keller, 2012), mencionan que el proceso de la planificación estratégica de unidades de negocio se compone de las siguientes variables:

- Misión del negocio: cada unidad de negocio debe determinar su misión específica que esté enmarcada por la misión global de la compañía.
- Análisis FODA: trata de una matriz en el cual se evalúan aspectos internos como las fortalezas y las debilidades y un análisis externo donde se evalúan las amenazas y las oportunidades.
- Formulación de metas: después de haber realizado el análisis FODA, se pasa a realizar la formulación de metas, desarrollando metas específicas para el periodo de planificación. Las metas son objetivos específicos respecto de su magnitud y tiempo de cumplimiento,

estas deben cumplir con los siguientes criterios; deben acomodarse por jerarquía en orden descendente, de acuerdo con su importancia; deben ser cuantitativas siempre que sea posible; deben de ser realistas; y deben de ser consistentes.

- Formulación estratégica: es el plan que se realiza para lograr el alcance de las metas planteadas. Para lograr sus metas cada unidad de negocio debe diseñar una estrategia, la cual consiste en una estrategia de marketing y una estrategia de tecnología compatible, además de una estrategia de aprovisionamiento.

- las 3 estrategias genéricas propuestas por (Porter, 2009), que brindan un punto de partida para el pensamiento estratégico:
 - 1- (Liderazgo general de costos: las empresas trabajan en lograr costos de producción y distribución mucho más bajos, con el fin de poder ofrecer un menor precio que los competidores y obtener una mayor participación en el mercado.)

 - 2- (Diferenciación: las empresas se concentran en obtener un desempeño superior en un área importante de beneficios al cliente, valorada por una gran parte del mercado.)

 - 3- (Enfoque: las empresas se enfocan en uno o más negocios del mercado, los llega a conocer íntimamente y persigue el liderazgo en costos con la diferenciación dentro de su segmento meta.)

- Alianzas estratégicas: son relaciones que se generan con otras empresas, en busca de complementar o apalancar sus capacidades o recursos, estas se pueden dividir en 4 tipos de alianzas: alianzas de productos o servicios, alianzas promocionales, alianzas logísticas, y colaboración para fijación de precios.

- Formulación e implementación de programas: una vez formulado los programas de marketing, se debe calcular sus costos, la contabilidad de costos basada en actividades

puede ayudar a determinar si un programa de marketing tiene probabilidades de producir resultados suficientes para justificar su costo.

- Control y retroalimentación: se debe de realizar un plan de control y retroalimentación que permita identificar los cambios constantes del entorno, facilitando la adaptabilidad de la empresa y fortaleciendo las metas y estrategias de la compañía hacia el mercado.

Planificación de productos: la naturaleza y el contenido de un plan de marketing

(Kotler & Keller, 2012) Concluyen que este es uno de los resultados más importantes del proceso de marketing, provee dirección y enfoque para la marca, producto y empresa. Este aunque de alcance más limitado que un plan de negocios, documenta como lograra la organización sus metas estratégicas mediante estrategias y tácticas específicas del marketing, y que tiene como epicentro el cliente, vinculándose con los planes de otras áreas. Por lo general el plan de marketing posee la siguiente estructura: resumen ejecutivo y tabla de contenido, análisis de la situación, estrategia de marketing, proyecciones financieras, controles de la implementación.

- El rol de la investigación: la investigación es usada para recolectar información que facilite la toma de decisiones en todo el proceso del marketing.
- El rol de las relaciones: el plan de marketing condiciona las relaciones tanto internas como externas de la empresa, debido a que influye en como trabajaran los encargados del marketing y la forma como se relacionaran con los empleados de otras áreas, afectando también la manera de cómo se trabajara con los proveedores, distribuidores y aliados para el cumplimiento de las metas, también influye en los tratos relacionados con otros interesados en el negocio.

- Del plan de marketing a la acción de marketing: se debe generar un programa de acción que por lo general se empieza a planificar mucho antes de la fecha de implementación con el objetivo de tener el tiempo suficiente para realizar la investigación de marketing, es común tener un plan de contingencia ya que se debe estar preparados para adaptar y actualizar los planes en cualquier momento.

Endomarketing

Como consecuencia del marketing estratégico, se obtiene como resultado el plan estratégico de la organización. Este puede variar dependiendo del tipo de organización y las necesidades de esta, es aquí donde llegamos a presentar uno de los planes estratégicos que ha venido tomando relevancia en los últimos años como lo es el endomarketing.

Antes de entrar en definición del endomarketing se entrará a definir sobre quién es el cliente interno de la organización que es a quien va dirigido esta estrategia organizacional.

Cliente interno

Según (Carreón, 2014) el cliente interno son las personas dentro de la organización que toma el resultado o producto de un proceso como recurso para realizar su propio proceso. Después, entregará el resultado a otro colaborador de la empresa para continuar con el proceso hasta finalizarlo y ponerlo a la venta, adquiriéndolo el cliente externo. Por consecuencia, cada trabajador es cliente y a su vez proveedor dentro de la empresa.

Siguiendo con (Carreón, 2014) nos dice que hay 3 tipos de clientes internos:

- Ejecutivos: poseen una relación más cercana con los clientes externos, determinan cuál es el producto o servicio a ofrecer y a qué mercado será dirigido.
- Comercial: se relacionan directamente con diferentes grupos de trabajadores, lo que le permite tener una visión clara de la calidad.
- Operativo: este es el responsable de la creación de los productos.

(Carreón, 2014) Nos indica que el cliente interno debe poseer la información suficiente para entender la labor que debe realizar desde su punto de vista, de la empresa y del cliente. Además debe ver la información como una oportunidad personal y también propia de la empresa ya que se supone que es algo positivo para él.

Una importante labor del cliente interno según (Carreón, 2014), es que este deberá recolectar información que surja del trato con el cliente externo con el fin de mejorar su trabajo y fortalecer las competencias de la organización. Además debe adquirir una visión global de la organización, por lo cual deberá conocer el funcionamiento de las diferentes áreas de la empresa.

Continuando con (Carreón, 2014), nos cuenta que las organizaciones deben fomentar la importancia que tiene el cliente interno y retribuir su esfuerzo, no sólo de forma económica, debe proporcionar incentivos que faciliten la felicidad de ellos. Se deben motivar constantemente y hacerlos sentir orgullosos de su producto que facilitara establecer una conexión emocional con los clientes externos.

Finalmente (Carreón, 2014) habla de que las organizaciones se centran principalmente en satisfacer las necesidades de los clientes externos, ya que si este no está satisfecho abandonará la empresa y se irá con un competidor; esta situación genera que se descuide totalmente al cliente

interno, debido son escasos los empleadores que faciliten la consecución de sus necesidades y de su crecimiento personal.

Por otra parte (Sánchez C. A., 2012) explica que el cliente interno de la organización es la base de la generación y operatividad de cualquier estrategia, es en definitiva la parte responsable de la vida de la organización. Las empresas equivocan la relación con sus empleados, limitándola inclusive al contrato de trabajo y la serie de derechos y obligaciones que ambas partes deben cumplir.

(Sánchez C. A., 2012) indica que la satisfacción del cliente interno debe ser tan importante como la del externo, el esfuerzo que se realiza para fidelizar clientes no es equivalente ni parecido al realizado con la escasa o nula comunicación que existe entre el personal y los más altos responsables de la empresa. En la actualidad dentro de las compañías no se realiza una adecuada gestión del recurso humano, rezagando estos temas a casi que el mero cumplimiento del contrato laboral.

¿Qué es endomarketing o marketing interno?

En su artículo (Gómez, 2014) define el endomarketing como la realización de marketing al interior de la empresa, esto quiere decir que cualquier iniciativa es sujeta de promoverse entre los empleados y colaboradores, de manera que todos los esfuerzos estén enfocados en una misma dirección. Este se usa no sólo para promover iniciativas del área de mercadeo internamente, sino también, programas de las diferentes áreas que existen dentro de la organización.

Para (Jiménez, 2012) generar la garantía de una experiencia exitosa para el cliente externo es la base fundamental para el éxito de la organización, alcanzando fidelización y

posicionamiento. Esto sólo es posible generando una experiencia positiva también para los empleados o clientes internos, quienes finalmente son los que interactúan con los clientes.

(Jiménez, 2012) Evidencia que para el cumplimiento de lo anteriormente dicho, se debe fundar una filosofía en la gestión de los recursos humanos de las organizaciones, enfocada en la generación de un ambiente laboral motivador y satisfactorio generando una relación más estrecha con la compañía, y aumentando su compromiso y rendimiento.

Siguiendo con (Jiménez, 2012), nos indica que hay tres pilares en donde se debe fundar la satisfacción del cliente interno:

- Comunicación y empoderamiento
- Reconocimiento
- Liderazgo

Es importante tener en cuenta lo mencionado por (Sánchez C. A., 2012), donde nos dice que para lograr el éxito de una compañía, es vital que las personas que componen un equipo de trabajo sin importar jerarquías, se encuentren y se sientan alineados con la visión, misión, y valores compartidos, siendo este uno de los principales objetivos a lograr dentro del marketing interno.

Según (Barranco, 2000), el cambio que se viene generando en el ámbito laboral, donde se está dejando atrás la tradicional política de personal, que se centraba exclusivamente la negociación de convenios colectivos o en controlar huelgas laborales. En la actualidad, es más importante la gestión estratégica del recurso humano, que ahorre costos laborales, un análisis de puesto de trabajos que permita rentabilizarlos, o una gestión eficaz en la que se busca optimizar la estructura organizacional.

Continuando con (Barranco, 2000), nos dice que estos cambios se vienen motivando por la transformación total de una serie de conceptos obligando a las empresas a adecuar sus políticas y estructuras, que a su vez necesitarán un nuevo tipo de mandos y directivos que generen técnicas de gestión integradoras en lugar de coercitivas conllevando a generar nuevos modelos de relaciones laborales.

Factores originarios de la conflictividad laboral

Siguiendo con la idea de (Barranco, 2000), nos dice que se están presentando unos cambios en el entorno empresarial, los cuales son generados por una serie de factores y circunstancias que pueden recogerse en 5 agrupaciones:

- **Ámbito tecnológico:** las nuevas tecnologías implementadas como el internet, la ofimática, las telecomunicaciones, han dado lugar a nuevos y variados productos y a una profunda reestructuración de los sistemas empresariales generando nuevos sistemas de gestión de la producción y de control de procesos, sistemas de fabricación y diseño por medio de ordenadores, empleo de métodos de producción flexibles, entre otros. Todo esto conlleva a una simplificación de los procedimientos individuales de trabajo.
- **Ámbito sociológico:** la aparición de nuevas carreras y desarrollo de otras hasta ahora poco consideradas, apoyado con la mejora de las telecomunicaciones y el impacto que ha tenido este fenómeno en las relaciones empresa-trabajador, han llevado a un nivel más elevado de conocimiento gracias al contacto entre expertos que permite un análisis más exacto de los métodos utilizados en la predicción del futuro, que permite la toma de decisiones de manera anticipada.
- **Ámbito comercial:** los cambios tecnológicos que han facilitado la producción y generación de nuevos productos, los nuevos modelos de gestión organizacional, la globalización, y la generación de mayor poder adquisitivo por parte de la población

joven, han generado una modificación sustancial de los actuales procesos de marketing, que influye enormemente en el comportamiento de la sociedad actual.

- **Ámbito político:** se viene generando una redefinición de posiciones e ideologías, que generaran una modificación de la concepción actual de la política y, quizá, sindical de la sociedad del siglo XXI.
- **Ámbito económico:** como consecuencia de las crisis económicas que se han presentado, en la actualidad las empresas han migrado del sistema del empleo fija, al sistema outsourcing, diferentes tipos de contratos temporales, o la contratación de empleados a través de empresas de trabajo temporal.

Área de impacto de la empresa

(Barranco, 2000) Nos indica que debido a los cambios anteriormente mencionados las empresas se ven obligadas a tomar acciones para adaptarse a los nuevos modelos de la sociedad. Las áreas de impacto que se deben modificar son las siguientes:

- **Las relaciones con los trabajadores:** el empleado de la organización se debe tratar como un cliente interno, con sus deseos y necesidades, que hay que conocer para poder satisfacer.
- **Las estructuras organizacionales:** estas deben ser principalmente flexibles y de fácil adaptación a los mercados, con una disminución de niveles jerárquicos entre el puesto de máxima responsabilidad y los puestos de operación o ejecución.
- **Los sistemas de gestión:** se dejan atrás los modelos autocráticos para dar paso a modelos participativos, cuyo objetivo es lograr la participación de la inteligencia de todo el

personal de la organización. El fin es lograr la integración del colectivo humano para la consecución de los objetivos de la organización.

Crisis de autoridad

(Barranco, 2000) Cuenta que, paralelo con la crisis económica, o social, también se produce una verdadera crisis de autoridad en la sociedad, se cuestiona el principio de autoridad rechazando el mando impuesto favoreciendo la imposición del líder carismático o autoridad elegida. Igualmente sucede en las empresas debido que el mando de esta se caracterizaba por tres defectos:

- Comportamiento paternalista
- Comportamiento autoritario
- Errores en la delegación

Además (Barranco, 2000) nos indica que esta debido a la crisis de identidad se pasa a la crisis de identidad de los directivos, así como la motivación y actitud ante los cambios, precisamente en una época en la que los cambios constantes le van a exigir un enorme esfuerzo de adaptación.

(Barranco, 2000) Concluye esta idea, planteando realizar un cambio de mentalidades a nivel personal e institucional, que obligue a una modificación profunda de la estrategia organizacional. Las organizaciones no pueden controlar plenamente el entorno y los modelos tradicionales se sienten inoperantes en el logro de sus objetivos y satisfacción de las necesidades de sus miembros. Las empresas deben adecuarse a las exigencias del entorno constantemente cambiante y a las características propias del colectivo laboral.

Problemática general de la empresa

(Barranco, 2000) Nos dice que para comprender la situación de las organizaciones actuales, es necesario identificar algunos problemas de carácter general:

- Aumento de los niveles de información: este se genera por causas diversas, desde la evolución de la tecnología y de la ciencia en general, con los intercambios producidos y derivados de los congresos, ferias y exposiciones, hasta las complejas leyes y reglamentaciones de toda índole generadas hasta niveles insospechados como consecuencia de la multiplicidad de empresas estatales y supraestatales tanto públicas como privadas.
- Deficiencia de los canales de comunicación interna: como consecuencia al aumento de los niveles de información, los canales y el nivel de comunicación entre los grupos y personas individuales son mínimas; la principal causa podría ser la tradición de sistemas de comunicación, en especial en lo que se refiere a la comunicación interna. Se tiene un alto nivel de obsesión en las empresas debido a que son conscientes de la carencia que se tiene sobre el tema.
- Falta de motivación: hay una gran relación entre comunicación y motivación, puesto que un empleado que conozca el reglamento de la empresa, que tiene una visión concreta del trabajo a realizar, es un trabajador que sabe cuál es su papel a desempeñar y donde y cuando ejecutarlo.
- Deficiencia en los sistemas de gestión: los sistemas de gestión que facilitan la toma de decisión descoordinadas a destiempo y de poca originalidad, influyen directamente en la desmotivación del personal y el fracaso de la empresa. se debe tener al frente de la empresa a directivos profesionales para garantizar y hacerle frente al cambiante entorno actual y futuro.

Áreas de estrategias

Según (Barranco, 2000), se podría concretar que el conjunto de áreas especialmente sensibles al impacto de los factores originarios del cambio en tres grandes grupos:

- Área de planificación estratégica: la falta de una planeación estratégica o simplemente de una planificación tradicional, ha sido uno de los males comunes de las empresas. Esto podría ser debido a que se justifican con la idea de que no se necesitan, sin embargo la falta de planificación ha producido generaciones de directivos sin mentalidad estratégica y que como consecuencia no planifica o lo hace con una visión muy limitada.
- En el área del recurso humano la inexistencia de la planeación estratégica es más grave aún, y se evidencia en que estos departamentos son los más burocratizados de la organización, los que han contado con el menor número de personal cualificado, y los que han tenido y mantenido los planteamientos más conservadores.
- Área del desarrollo de los recursos humanos: es conveniente diferenciar dos niveles, el del personal directivo y el resto de la personal.
En lo referente al personal directivo es necesario comenzar del hecho evidente del número limitado de directivos que hay, en términos generales se puede afirmar que no se han tenido directivos líderes que permitan desarrollar un modelo de gestión que compatibilizara la cultura organizacional con los requerimientos del entorno, integrando y entusiasmando al personal con unos objetivos concretos.
En cuanto al desarrollo del resto de niveles parece claro la carencia de definición de necesidades ha dado lugar a un insuficiente análisis y valoración de los puestos de trabajo, limitando así el contenido y la proyección dentro del organigrama.
- Área de integración del personal: es vital buscar e implementar modelos de gestión que permitan integrar todas las inteligencias de la empresa, si se quiere ser competitivo frente a las nuevas circunstancias del mercado, si se quiere reducir costos y mejorar calidad,

elevando al tiempo la imagen percibida de la organización, es necesario contar con los siguientes elementos básicos.

- Visión estratégica del futuro
- Gestión eficaz y moderna
- Directivos profesionales
- Personal integrado y motivado

El mayor o menor grado de integración del empleado en la organización, influye en la productividad individual del mismo y en general del grupo.

Nuevas vías en la gestión de recursos humanos

(Barranco, 2000) Expresa que debido a todos los cambios que se han venido presentando en la sociedad y la organización, se ha originado una situación de incertidumbre continua que dificulta la previsión del futuro y que obliga a modificar los clásicos planteamientos organizacionales. La nueva empresa debe estar en capacidad de hacer frente a las situaciones de incertidumbre estableciendo planes estratégicos a medio y mediano plazo representando escenarios correspondientes a situaciones diversas en función de las variaciones del entorno, y que impliquen una integración de objetivos, un desarrollo de políticas y una dotación de recursos para lograrlo.

Además (Barranco, 2000) apoya esto diciendo que la vía por la cual deberá transcurrir la gestión de recursos humanos será principalmente:

- Gestión de calidad y nuevas tecnologías
- Implantación de nuevas formas organizativas
- Establecimiento de nuevos modelos de relaciones laborales

- Sistemas de dirección participativas

Concepto del marketing interno

Después de observar en general los cambios que afectaron la sociedad y la empresa, repercutiendo directamente en las relaciones entre las empresas y los empleados surge el endomarketing como una técnica para la planeación estratégica.

(Barranco, 2000) cuenta que el endomarketing es una de las técnicas que permite un diseño y desarrollo racional de una estrategia social adaptada a la empresa y al entorno en el que opera, el cual tiene como objetivo potenciar la productividad de la empresa, al considerar este factor como elemento fundamental para poder salir de la situación en la que se ven involucradas muchas empresas como consecuencia de la conflictividad social, de la desmotivación, y falta de integración de su elemento humano con los fines de la institución.

Por otro lado (Cobra, 2000) se enfoca en el beneficio que brinda un plan de endomarketing orientado al servicio al cliente, diciendo que se busca lograr el compromiso y elevar el ánimo de los trabajadores de una empresa, a desempeñar bien su función sobre el servicio al cliente. Por lo cual el plan deberá buscar una estrecha relación con los objetivos estratégicos para proyectar una mejor imagen de los servicios de la empresa a sus clientes, lo cual solo es posible de alcanzar mediante el compromiso de todos los individuos de la organización con la atención al cliente. Este cuenta con 3 factores claves:

- El compromiso de las personas de la organización: las personas deben estar involucradas en las metas de desempeño de servicio al cliente, estableciendo incentivos y responsabilidades.

- Imagen de la empresa y el sector del servicio al cliente: está representada por la sumatoria de buenas atenciones, sino existe un compromiso con la buena atención al cliente se complica tener éxito, desde el portero hasta el presidente de la empresa deben estar comprometidos con la atención cortés y eficaz.
- Como lograr la buena voluntad de los clientes internos: se debe implementar una filosofía de atención al cliente que este inmersa en todas las actividades de la empresa, desde las ventas hasta cualquier reclamo por parte de los clientes.

Continuando con (Cobra, 2000), el endomarketing conlleva el esfuerzo de marketing realizado al interior de la compañía para promover en el personal de la organización un sistema de valores que estimule la acción de servicio al cliente. En consecuencia es deber de la empresa que el personal de la organización satisfaga sus propias necesidades y puedan emplear su potencial para satisfacer a los clientes externos.

Continuando con (Barranco, 2000), dice que la idea básica en la que se fundamenta el endomarketing es la de la adaptación de la empresa a un trabajador que ha cambiado, a un entorno humano transformado y en continua evolución. El factor humano de las organizaciones actuales ya no está condicionado por la obligatoriedad, coercitiva, de cumplimiento de reglas sociales, de normativas internas, reglamentos o principios derivados de principios de la autoridad, sino que ha evolucionado como consecuencia de una serie de factores, permitiendo ampliar su nivel adquisitivo, nivel cultural, sus capacidades y posibilidades de expresión, sus medios de información, y sus niveles de asesoramiento y protección legal. Esto permite que sea un individuo más crítico y como consecuencia más reacio a integrarse en instituciones que no le garanticen su desarrollo social, personal y económico.

“el endomarketing como el conjunto de técnicas que permiten vender la idea de empresa, con sus objetivos, estrategias, estructura, dirigentes y demás componentes, a un mercado constituido

por los trabajadores, clientes internos que desarrollan su actividad en ella, con el objetivo último de incrementar su motivación y, como consecuencia directa, su productividad” (Barranco, 2000)

Componentes del marketing interno

Según (Barranco, 2000), los componentes del marketing interno son:

- Cliente-trabajador: el cliente interno es el empleado de la empresa, es importante conocer tanto sus defectos como sus cualidades, para transformarlos en ventajas y oportunidades.
- Producto- empresa: el producto ofrecido al cliente interno es la empresa, con necesidades puntuales, y objetivos a alcanzar para garantizar la supervivencia de esta, y con una organización de planes y políticas en los que participaran todos los componentes para así asegurar su efectividad. Las características finales que se ofrece al cliente interno son unas mejores condiciones de trabajo, mayor participación de todos los estamentos, un mejor clima laboral, mayor integración y motivación, y como resultado de todo esto un mayor valor intrínseco del producto.
- Técnica de ventas: esta se basa en las técnicas de comunicación internas y las técnicas de participación, no existirá marketing interno sino se establece previamente un plan de comunicación interno, desarrollando y fomentando la comunicación en todos los niveles, tanto ascendente como descendente.
- Fuerza de ventas: está conformado por los directivos y mandos medios de la empresa, no obstante todos los integrantes deberán convertirse en vendedores ideales y objetivos de la organización.
- Objetivo final: se quiere lograr un incremento de la motivación global de los trabajadores, con el fin de implementar la productividad del conjunto.

Fases de un plan de marketing interno

(Barranco, 2000) Indica que la planeación de un plan de marketing interno requiere la definición y cumplimiento de una serie de fases que están relacionadas con los componentes mencionados anteriormente:

- **Análisis del entorno:** se debe conocer todos aquellos aspectos que pueden influir en la empresa, o que pueden permitir comparar la situación propia con organizaciones similares sean o no del sector. Normalmente se suelen hacer estudios por medio de entrevistas en sus variedades tanto personal como postal, los cuestionarios utilizados tratan temas como tamaño de la organización a determinar por su personal, indicadores de producción comerciales y económicos, características del personal, políticas retributivas, formación, selección, comunicación interna, desarrollo, negociación colectiva.
- **Análisis del mercado social interno:** después de conocer el entorno externo, es necesario continuar con el entorno interno que constituye el mercado, sus características, necesidades, deseos, preocupaciones, debilidades, fortalezas, y todos los demás factores que sea necesario conocer para realizar una estrategia social.
- **Proceso de adecuación:** conocidos tanto el entorno interno como el externo, es necesario que se adecuen las características de los clientes internos a las exigencias del mercado externo.
- **Control del plan de marketing:** en esta fase se debe comprobar la eficacia del plan de marketing interno, estableciendo correcciones oportunas ante las desviaciones que vayan surgiendo. Además de los factores económicos y cuantitativos que hacen referencia a la productividad de la empresa, desde el área de recursos humanos se deberán programar controles sistemáticos permitiendo la comprobación del estado anímico de la organización.

Pasos para la elaboración del plan de marketing interno

En contraste (Cobra, 2000) nos indica que para preparar un plan de marketing interno es preciso evaluar el clima inicial de la organización y detectar las barreras a la buena atención. Luego es necesario proponer un conjunto de actividades que estimules a los empleados:

1. Uso de técnicas de investigación de mercados

- Investigación de clima organizacional: es necesario identificar tensiones que pueden generar una incorrecta atención a los clientes, en principio es necesario definir el público interno, es decir, que personas deben ser escuchadas en la organización.
- Investigación de mercados: gracias a esta técnica es posible identificar: a. las necesidades de servicio de cada cliente interno o externo, b. las ambiciones, actitudes, deseos, y potencial de prestación de servicio de cada empleado involucrado en el servicio al cliente.

2. Definición del producto o servicio al cliente

- Adaptación del compuesto del producto: todo producto o servicio está formado por parte tangible e intangible, y solo por medio de la investigación motivacional se logra identificar cómo ve el personal interno, el producto o servicio al cliente y como valoriza los rasgos tangibles e intangibles. Para que este sea más persuasivo es preciso que sea atractivo, lo que implica: crear una logomarca impactante, explotar internamente la marca, crear los presupuestos básicos de un marketing de relaciones con los clientes internos y externos.
- Es importante desarrollar un sistema de comunicación que vaya dirigido al cliente interno con el que interactúa el producto o servicio al cliente. Se destacan entre los principales objetivos: a. divulgar en la institución la marca o servicio al cliente, b. divulgar cada evento importante para la empresa.

3. Marketing de incentivos

Es una herramienta utilizada para motivar los equipos internos de la organización, los distribuidores, los revendedores y demás sectores que estén involucrados en el cumplimiento de los objetivos y metas de la atención al cliente.

4. Esfuerzo de ventas

Todo el personal que esté relacionado con el servicio al cliente debe ser vendedor de ideas, de atención a sus colegas, que actúe siempre como un consultor bien informado y orientado para apoyar y dirigir a las personas en la organización.

5. Promoción de ventas

Es la encargada de promover la venta de la idea en interacción entre las áreas de la compañía que tiene a cargo lograr la buena atención a los clientes.

- Tipos de promoción de venta interna:

- Crear un punto de promoción para mostrar el servicio al cliente tanto como a los empleados, como a los demás públicos.
- Crear folletos específicos para cada uno de las campañas de promoción de ventas relacionadas con el servicio al cliente.

6. Merchandising

Es el escenario creado internamente para hacer atractivo los servicios al cliente interno, tanto como la exposición al cliente externo, esto estimula a las personas a mejorar el desempeño del servicio al cliente.

7. Relaciones con las comunidades internas

Se debe tener un contacto permanente con las diversas comunidades internas, para obtener su buena voluntad en la prestación del servicio al cliente.

8. Distribución y logística del servicio al cliente

El servicio al cliente debe ser un canal abierto las 24 horas tanto al público externo como al interno, ninguna duda o reclamo debe quedarse sin atenderse.

9. Publicidad

Esta se debe individualizar, y si es posible personalizar, el público interno debe estar informado de todas las actividades que se están ejecutando dentro de la compañía.

Beneficios del endomarketing

Según (Gómez, 2014) a continuación se presentaran algunos de los beneficios que puede generar un plan de marketing:

- Lograr coordinación dentro de las diferentes áreas, esto permitirá la correcta implementación de los planes y estrategias de la organización
- Evita la pérdida de iniciativas de marketing o de cualquier otra área de la empresa, debido a que las partes están comprometidas
- Minimiza el fracaso de los proyectos, compartir iniciativas dispara alertas tempranas
- Lima asperezas entre las áreas. S debe tener en cuenta a los demás e informarles con anterioridad lo que se pretende lograr, esto hace que todos estén sintonizados.
- Mejor comprensión de las acciones de cada área por parte de otros departamentos.
- Mejora las comunicaciones dentro del área de marketing y otros departamentos.
- Permite realizar evaluaciones integrales de los planes y evaluaciones propuestas.
- Puede ayudar a capitalizar oportunidades de negocio que traigan resultados positivos para la compañía.

6.2. MARCO CONTEXTUAL

El entorno en el cual se contextualizo este trabajo es el departamento Antioqueño, para este se tomaron los datos del territorio y situación actual que permitan caracterizar las variables del entorno que afectan de alguna manera la posibilidad de desarrollo de un plan de endomarketing en las empresas del sector.

Según datos de (Gobernacion de Antioquia, 2013), Antioquia cuenta con una población de 6'300.031, del cual 3'685.423 viven en el valle de aburra, que se encuentra conformado por Medellín como capital del departamento y los municipios de Barbosa, Girardota, Copacabana, Bello, Envigado, Itagüí, Sabaneta, La Estrella y Caldas. (Instituto para el Desarrollo de Antioquia "IDEA", 2014).

Antioquia, según (Toda Colombia, 2006) está ubicado al Noreste del territorio Colombiano y cuenta con una superficie de 63.612 km² que representa el 5.6% del territorio nacional. Limita por el norte con el mar caribe y los departamentos de Córdoba y Bolívar; por el Este con Bolívar, Santander y Boyacá; por el Sur con Caldas y Risaralda; y por el Oeste con el departamento del Choco. Además nos indican que el departamento cuenta con 125 municipios y 36 corregimientos.

(Ola Política) Cuenta que en la actualidad no está en cabeza de los partidos tradicionales como el liberalismo o el conservador, sino del partido verde. Este alcanzo con Sergio Fajardo la gobernación de Antioquia y con Aníbal Gaviria la alcaldía de Medellín con el partido Liberal.

Siguiendo con (Ola Política), nos dicen que el trabajo en conjunto de tanto el alcalde de Medellín, como el gobernador, han otorgado una imagen limpia de aire fresco a la región. Planes como "Antioquia la más educada" invirtiendo 1.096.265 millones tan sólo en 2012 en becas de educación superior. Igualmente en Medellín con el plan de "Medellín con equidad" como

principal entre otros, generando un gran impacto económico convirtiendo a Medellín en una de las 20 ciudades de Latino América más importantes para invertir.

En la región, entre muchas obras planeadas, dice (Ola Política) que se desarrolla uno de los proyectos viales más importantes para Colombia de 1.160 km con un costo de 7.240 millones de dólares, llamado autopistas para la prosperidad. Además del diseño de autopistas para las Américas, que unirá a Venezuela, Colombia y Panamá abriendo el Darién y uniendo las tres Américas.

En cuanto a lo económico, se puede ver como el buen desempeño de los gobernantes van de la mano con un estable y creciente desarrollo económico, en donde según (Portafolio, 2012), indica que las exportaciones del departamento antioqueño representan el 17% del total del país, durante los últimos 5 años las exportaciones vienen sufriendo un crecimiento anual del 12%. Antioquia es el primer departamento exportador de Colombia en servicios especializados de salud y medicina, frutas (número uno en banano) y flores, verduras con valor agregado, conservas y alimentos, productos forestales, construcción de vivienda, vehículos y servicios financieros. Liderando también otros sectores como software, electrónica, telecomunicaciones, maquinaria y equipo, turismo de negocios, turismo médico, congresos y convenciones, así como transporte.

Continuando con (Portafolio, 2012), nos dice que la desaceleración global de la economía, que impacto a Colombia con un crecimiento del 4,7% del PIB en el primer trimestre del año en términos anuales, se ve reflejado igualmente en Antioquia, un departamento que por tradición venía creciendo por encima de la media nacional. Aunque tanto en el panorama nacional como en el global se evidencia esta desaceleración, pronósticos de los sectores públicos y privados predicen para el departamento de Antioquia un aumento del PIB al cerrar el año del 4,8%, basados en su mayor motor de crecimiento: la demanda interna.

Por otra parte (Portafolio, 2012), También nos cuenta que la totalidad de sus municipios cuenta con conexión de banda ancha a internet, además de ser el segundo departamento más industrializado de Colombia, con una aportación del 15% del PIB nacional y alrededor de 80.000 empresas productivas aportando.

Continuando con (Portafolio, 2012), Antioquia es uno de los primeros cinco departamentos que mayor aporte hace el crecimiento de la economía nacional, después de Meta, que viene mostrando una recuperación en su economía gracias al incremento en su producción petrolera.

Según (Rojas, 2014), la industria manufacturera, sector que aporta un 15% del PIB Antioqueño decreció en el país 1,2% el año anterior (2012), mostrando una caída en línea con el 1,1% de 2011, enviando señales de alerta de que la industria no muestra mejoría. Estos indicadores evidencian una problemática en la que se deben generar políticas por parte del gobierno para el desarrollo industrial del sector.

En el caso del sector comercial según (Rojas, 2014), este aporta el 15% del PIB regional, mostrando una tendencia positiva de crecimiento del 4,3% alcanzado en 2012. Por otro lado el sector de las obras se tuvo una expansión del 9,8% gracias a las políticas de vivienda del gobierno y el auge de inversión en obras civiles. Mientras que el sector agropecuario creció un 5,2% gracias al incremento de la producción de café siendo el segundo productor nacional.

Aparte el departamento según (Portafolio, 2012), cuenta con unas riquezas incalculables como son metales como el oro, carbón y platino, algodón, vehículos y papeles, alimentos, textil, confecciones, cartón, papel, edición e impresión, minerales no metálicos, químicos y detergentes son algunas de las industrias estratégicas del departamento. Además de contar con múltiples embalses generadores de energía que representan grandes ingresos económicos para el departamento.

Además (Portafolio, 2012) indica que también es el líder en producción nacional de leche, con la cooperativa de leche más grande de latino américa, Colanta. En la industria textil de confecciones y moda exporta el 60% del sector. El 38% de las sociedades corresponden a empresas asociadas con los 6 clúster estratégicos que dan cuenta del 74% de nuevo capital. Estos clúster son: textil y confección, diseño y moda, construcción, energía eléctrica, servicios de medicina y odontología, tecnología información y comunicación, turismo de negocios ferias y convenciones.

Incluso según (Portafolio, 2012), también es rico en oro, petróleo, hierro, cobre, plomo, asbesto, cinc y mármol, conservando el liderazgo minero del país. Además controla alrededor del 60% de la producción del cemento nacional.

Mientras que por otro lado, en cuanto al ámbito social, en (Sánchez Ó. A., 2014) nos muestra que en Medellín el indicador de calidad de vida paso de 83,48 en 2011 a 83,89 en 2013 de 100 puntos posibles, por otro lado la zona rural integrada por 5 corregimientos cambio de 76,03 en 2011 a 77,11 en 2013, esto evidencia que en los sectores populares y en la ruralidad los recursos públicos se están invirtiendo en las zonas adecuadas obteniendo un incremento positivo.

Por otra parte continuando con (Sánchez Ó. A., 2014), muestra que el resultado del índice de calidad de vida en Antioquia subió 0,55 puntos, ubicándose en 67,27; pero excluyendo al área metropolitana descendió a 58,31, evidenciando un crecimiento muy dispares entre el área metropolitana y el área rural, aunque es una brecha que se cierra cada vez más sin importar lo lento que evoluciona.

(Gobernación de Antioquia) Evidencia que la debilidad más grande de Antioquia es su alta desigualdad interna, evidenciada en que posee algunos de los municipios más ricos del país en contraste con algunos de los más pobres. Para el departamento, los ingresos y la riqueza se ubican cada vez más concentrada en sectores pequeños de la población con las consecuencias que esto trae para el acceso a oportunidades, equipamiento social y desarrollo humano integral.

Según (Gobernación de Antioquia) los municipios más pobres de Antioquia son el Bajo Cauca y el Urabá, siendo Urabá el más afectado. Por otra parte el Valle de Aburrá, Oriente y Suroeste son los territorios con más abundancia y menos pobreza. El valle de aburra tiene las mejores condiciones de vida debido a que posee las mejores coberturas de servicios y acceso a la educación, además de ser una metrópolis generadora de empleo.

7. MARCO METODOLÓGICO

7.1. Tipo y Enfoque de la Investigación

Basados en (Sampieri, 2010), la investigación presentada en este trabajo es cualitativa, debido a que se busca evidenciar las características y métodos utilizados en el tema de endomarketing debido a que este es un tema poco profundizado en el entorno antioqueño, buscando interpretar información de expertos en el tema que sirva como referencia para poner en práctica en las organizaciones locales.

Continuando con (Sampieri, 2010), el tipo de investigación realizado es exploratorio, debido a que se busca generar hipótesis que permitan esclarecer el papel que puede llegar a ocupar, junto con los beneficios en una empresa que ponga en práctica un plan de endomarketing.

7.2. Método de Investigación

(Sampieri, 2010) Nos indica que el método apropiado para utilizar en la investigación es la entrevista con preguntas abiertas semiestructuradas, que permita la recolección de información clave en el desarrollo de la investigación, y que facilite la posible intervención y generación de conocimiento por parte del entrevistado o generar nuevas preguntas al entrevistador que puedan ser pertinentes para el desarrollo de la investigación.

7.3. Diseño Metodológico

La entrevista se iniciara con una breve presentación personal y del proyecto investigativo, agradeciendo al entrevistado la cooperación en la investigación.

Investigación Endomarketing

Cordial saludo, la presente investigación está siendo realizada por Diego Ceren y Jhonatan Muñoz con el fin de obtener información con respecto al Endomarketing y su repercusión en el ámbito empresarial, para efectos de la investigación seria de gran aporte que respondieran las siguientes preguntas.

Nombre:

Edad:

Trayectoria:

Estudios realizados:

1. ¿Qué concepto tiene sobre el endomarketing o marketing interno?
2. ¿Cómo se estructura un plan de endomarketing o marketing interno dentro de una organización?
3. ¿Es compatible el endomarketing o marketing interno con otras estrategias organizacionales?
4. ¿Qué beneficios se esperaría de un plan de endomarketing o marketing interno?
5. ¿Quiénes son los responsables de liderar un plan de endomarketing o marketing interno?
6. ¿Cómo se evalúa el desempeño de un plan de endomarketing o marketing interno en una organización?
7. ¿Qué diferencia el endomarketing o marketing interno de otros modelos de gestión?
8. ¿conoce casos de implementación de endomarketing o marketing interno, si es el caso podría indicar cuales fueron los resultados?

7.4. Plan de Muestreo

prosiguiendo con (Sampieri, 2010), la muestra a seleccionar en la investigación es la muestra de expertos, debido a que se requiere de la opinión de personas que tengan conocimientos puntuales del tema para poder contrastar la información recolectada y posteriormente presentar unas conclusiones que lleven a formar hipótesis de cómo funciona el endomarketing y cuáles son sus beneficios.

7.5. Tipo de Muestreo

Apoyándonos nuevamente en (Sampieri, 2010), se determinó que el tipo de muestreo utilizado es el homogéneo y por conveniencia, debido a que deben presentar un mismo perfil o características que permitan desarrollar el conocimiento específico que resuelva el problema de la investigación y ajustando a la disponibilidad de expertos que puedan colaborar con esta investigación.

7.6. Población

Expertos en el tema del endomarketing, que tengan conocimientos referentes y/o hayan realizado planes que permitan la fluidez de información relevante al tema específico, profesores, empresarios, empresas.

7.7. Marco Muestral

Profesionales en áreas del marketing, administración, y recursos humanos. Que tengan experiencia en el tema y hayan participado en la implementación o estructuración de un plan de endomarketing para una organización.

7.8. Tamaño de Muestra

Se realizarán 4 entrevistas a expertos en el tema tratado en la investigación.

8. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

La investigación fue realizada a 4 expertos en el tema los cuales fueron:

Entrevistados 1: John Montoya. Coordinador de ventas empresa home center almacén molinos, técnico en mercadeo y publicidad, con experiencia de más de 1 año en ventas e Investigación de mercados.

Entrevistado 2: Mario León Restrepo Múnera

Docente Universitario de Pregrado y posgrados, Consultor Empresarial en temas de Marketing y Gestión Humana, ha sido jefe y Director de Mercadeo y Comunicaciones de varias empresas y es investigador en temas de mercadeo y Gestión Humana temas sobre los que tiene La autoría de tres libros y dos artículos en revistas indexadas.

- Publicista y Diseñador Grafico
- Administrador de Empresas
- Especialista en Mercadeo Estratégico
- Especialista en Gerencia de la Comunicación Organizacional
- Especialista en Gerencia del Talento Humano
- Magister en Gerencia del Talento Humano

Entrevistado 3: Edy Muñoz

25 años de experiencia empresarial en administración y dirección de mercadeo y ventas.
5 años como docente universitario

Administradora comercial y de mercadeo, especialista en docencia para la educación superior y Magíster en mercadeo

Entrevistado 4: Andrés Marulanda Montoya

Administrador de Empresas, con posgrado en Gerencia de Mercadeo y Financiero. Y Maestría Gestión de Organizaciones. Con 18 años de experiencia en asesor y docencia universitaria.

Respuestas

1. ¿Qué concepto tiene sobre el endomarketing o marketing interno?

E1: Es poder identificar necesidades de los clientes internos, para que de esta forma se puedan implementar planes que hagan que estas necesidades se puedan transformar en fortalezas para la prestación de un mejor ambiente laboral que repercuta en un mejor servicio a los clientes externos.

E2: Mi concepto es bien favorable, es un recurso estratégico y hace parte de la gestión y el liderazgo de las empresas y sus directivos, ya que permite lograr coordinación, alineación y compromiso entre departamentos, unidades y trabajadores en una organización.

E3: Es el marketing que se hace para mejorar las relaciones internas de la empresa y los procesos de soporte para la actividad de ventas.

E4: El marketing interno son los procesos que permiten a la organización lograr alineación a la estrategia corporativa, adaptación al cambio y/o una cultura organizacional que soporte el logro de los resultados.

2. ¿Cómo se estructura un plan de endomarketing o marketing interno dentro de una organización?

E1: existen varios planes para la estructuración de una campaña como pueden ser los beneficios del clientes interno, jefatura del trabajador, clima laboral, todo esto con el fin de poder generar un mejor ambiente, para la estructura del plan se hace un sondeo de cuál es la población de la empresa, luego se dividen en tendencias dependiendo lo que se quiera evaluar, y con base en estas tendencias se identifican las necesidades que puedan tener el cliente.

E2: Un plan de Endomarketing o mercadeo interno, al igual que cualquier instrumento de planeación entre ellos el plan de mercadeo, debe contener unos pasos, una estructura básica necesaria, que implique tres momentos: el diagnóstico y la determinación de objetivos y alcances, el desarrollo de estrategias y programas y la evaluación y el control desde la medición de impactos.

Es vital la buena planeación en forma consensuada y la comunicación con todos los públicos involucrados, con formas y estrategias diferenciadas e impactantes, ya que como en cualquier plan de mercadeo, la sustancia, lo distinto está en el planteamiento de estrategias.

E3: La alta dirección debe dictar los parámetros, Talento humano definir la cultura y clima organizacional y comunicaciones plantear, ejecutar y evaluar el plan.

E4: Existen tantas formas de elaborarlo como en un plan de mercadeo externo, sin embargo, los principales puntos tratados se orientan al despliegue interno de la estrategia corporativa, por tanto éste es el primer elemento a tener en cuenta. Los puntos de focalización entonces, son los elementos de la cultura organizacional deseada, concentrada en comportamientos, valores, sistemas de comunicación, clientes internos, interacciones entre áreas, procesos de servicio, mejoramiento continuo, entre otros.

En síntesis, un plan de endomarketing se despliega a la medida de la empresa según sus objetivos corporativos, y los elementos que sean factores clave de éxito para que la estrategia que lleva a esos objetivos se pueda desarrollar en la mejor medida.

3. ¿Es compatible el endomarketing o marketing interno con otras estrategias organizacionales?

E1: para la realización y el desarrollo de planes de endomarketing se deben involucrar los diferentes tipos de procesos, estrategias que se estén desarrollando en la compañía y las personas que laboran, con el fin de poder saber qué es lo que se quiere lograr y cuál es el fin que quiere lograr la empresa, para que de esta forma los clientes internos sepan hacia donde se dirige la compañía.

E2: Completamente, el endomarketing, ha estado siempre presente en la gestión empresarial desde sus acciones en muchas de las actividades organizacionales emprendidas por diversas áreas o departamentos, como son Gestión Humana, producción, Financiera, Comunicaciones y mercadeo; lo que se busca desde el liderazgo organizacional, es coordinar, estructurar, alinear todas esas intencionalidades dentro de un plan incluyente con objetivos, metas y responsabilidades.

E3: Totalmente, de hecho, el endomarketing potencializa y permite desarrollar las otras actividades internas.

E4: 100%, el plan de endomarketing parte de la premisa que antes de hacer estrategias en el entorno externo, se parte de aquellas estrategias internas que permitan alinear la organización a las mismas y generar así capacidad de respuesta.

4. ¿Qué beneficios se esperaría de un plan de endomarketing o marketing interno?

E1: el beneficio más importante que puede traer el desarrollo de un plan de marketing interno es “productiva” es lo más esencial, también se busca poder dejar huella en las personas y se debe dejar atrás esa forma económica de ver a los empleados solo como “rentabilidad” lo que se busca es poder ver al empleado como un activo valioso y que de esta forma se dé cuenta lo importante que es para la empresa.

Otros beneficios que se pueden lograr es el tener un mejor ambiente laboral, trabajando en conjunto más eficiente siguiendo un mismo objetivo, clientes internos más involucrados con la empresa entre otros.

E2: Los beneficios son muchos y de resultados bien satisfactorios. Entre ellos: la alineación del cliente interno con la estrategia organizacional y departamentalizada, minimiza el fracaso de proyectos e iniciativas comerciales, involucramiento del cliente interno en decisiones y acciones tendientes al desarrollo de la estrategia, sinergia y coordinación entre áreas y departamentos, incremento de las ventas, entre muchas.

E3: Fortalecer la cultura organizacional y mejorar y/o mantener el nivel de clima organizacional esperado.

E4: El principal elemento se concentra en brindar soporte al desarrollo de una cultura organizacional que permita el desarrollo de los enfoques estratégicos, a partir de asegurar comportamientos que apalanquen el desempeño en el mercado.

5. ¿Quiénes son los responsables de liderar un plan de endomarketing o marketing interno?

E1: son varios mandos lo ideal es que los grandes líderes de la compañía conozcan y hagan parte de este plan, los diferentes líderes de la organización deben trabajar en el desarrollo y la consecución del plan, lo ideal es que puedan apropiarse del tema saber qué es lo que se quiere lograr y el plazo de cumplimiento.

E2: Según las experiencias que conozco es un trabajo que implica la participación de todas las áreas de la organización, por tal razón debe ser liderado desde la alta dirección, con una responsabilidad preponderante en el área de mercadeo, que es en donde se ha capitalizado la experiencia de vender, de vender ideas con causa.

E3: Comunicaciones que es un área que debe trabajar de la mano con mercadeo y talento humano.

E4: En mi opinión personal, el endomarketing se soporta en aquellos líderes legítimos y no legítimos que tienen influencia en el comportamiento de las personas, aunque existen departamentos dedicados a este tema, el marketing interno es responsabilidad de todos.

6. ¿Cómo se evalúa el desempeño de un plan de endomarketing o marketing interno en una organización?

E1: se puede comenzar evaluando el tema de deserción, cual es la rotación en cuanto al retiro de empleados, también por medio de encuestas donde se evalué el ambiente laboral, con estos tipos de evaluaciones se podrá saber cuál es el resultado y poder tomar las diferentes acciones, está claro decir que todo puede variar según la compañía y lo que se quiera evaluar.

E2: Como cualquier otro plan, se debe partir de los objetivos y metas propuestas y se velan y evalúan desde los resultados y hallazgos; el equipo debe monitorear permanente mente el desempeño del plan y en forma oportuna ir sorteando las dificultades e implementar los planes contingentes. Funciona igual que como se controla un plan de mercadeo estratégico.

E3: Con indicadores de gestión y en el cuadro de mando integral en la perspectiva de procesos internos.

E4: Como todo plan de marketing se plantea un sistema de medición, que permite definir indicadores cuantitativos y cualitativos que son la métrica de las estrategias internas desplegadas. Otra opción es anclar los indicadores a los elementos de medición de la empresa en el mercado.

7. ¿Qué diferencia el endomarketing o marketing interno de otros modelos de gestión?

E1: la principal deferencia es que un plan de endomarketing su gran objetivo es el cliente interno de la compañía, su mejora en el proceso laboral, mientras los otros planes en su gran mayoría lo que buscan es poder satisfacer necesidades de los clientes externos o aumento en las ventas, posicionamiento de marca entre otros.

E2: La diferencia radica en que este tiene unos objetivos muy claros y es vender, involucrar al cliente interno en intencionalidades y acciones de interés organizacional y hacia el desarrollo de la estrategia.

E3: Que éste involucra el ambiente organizacional más que los indicadores de gestión, es más humano y personal.

E4: El marketing interno utiliza los criterios del marketing como fuente de alineación y construcción de cultura, por lo tanto el endomarketing es una herramienta, más que un modelo de gestión.

8. ¿Conoce casos de implementación de endomarketing o marketing interno, si es el caso podría indicar cuales fueron los resultados?

E1: SI, Se desarrolló en home center almacén los molinos de Medellín.

Se realizó una plan de satisfacción del clima laboral, se buscaron e identificaron por medio de una cuales eran los diferentes gustos de los clientes internos, para de este forma poder trabajar el perfil de cada empleado y poder entenderlo desde el “ser” lo humano fue fundamental en el desarrollo de este plan que fue exitoso en el almacén ya que se pudo pasar 84 % a un 94 % en la última encuesta de satisfacción laboral.

E2: Son muchas las empresas hoy en día que están realizando desarrollos que tienen que ver con el Endomarketing, una con planes muy estructurados y otras con acciones departamentalizadas desde las unidades de gestión humana y mercadeo; pues se ha convertido en una tendencia y como tal en una necesidad estratégica en las organizaciones. Las empresas del grupo Nutresa en Antioquia, cuentan con planes de Endomarketing bien estructurados y con

impacto en su gestión comercial, así mismo como todas las grandes empresas del GEA (Grupo Empresarial Antioqueño), desde los años 2000 han venido incorporando estas prácticas con sus grupos de alta dirección y coequiperos.

E3: Sé de Nutresa, de Carvajal y de Bancolombia todos casos en Antioquia, que utilizan estrategias de B-Training permanentemente para monitorear el grado de satisfacción con el que las personas realizan sus actividades y capacitarlas en todos los aspectos empresariales.

E4: Un caso es una organización estadounidense de la cual fui asesor en el tema, la cual amplió su portafolio de productos de manera significativa, lo que exigió un cambio en su cultura organizacional, para lo cual, luego del diseño de la cultura se procedió a desplegar un plan de endomarketing que permitió a las personas entender las nuevas exigencias personales y corporativas para hacer frente a los nuevos retos. Los resultados fueron específicos en algunas métricas definidas como competencias, servicios, quejas y reclamos, ventas, utilidades, entre otros.

9. ANÁLISIS DE RESULTADOS

El siguiente análisis se realizara formando agrupaciones de las preguntas y respuestas de los entrevistados, dándole forma a unas categorías de análisis que facilitara la absorción de los elementos claves hallados en los resultados de la investigación.

Funcionamiento del endomarketing como estrategia organizacional

El endomarketing según nuestros expertos es un recurso estratégico por medio del cual se hace mercadeo con los clientes internos de la compañía y es una herramienta que no solo es compatible con otros modelos de gestión, sino que es complementaria facilitando la obtención de los objetivos y metas de la organización y formando una cultura organizacional que soporte el logro de los resultados. Además tiene como objetivo tres aspectos principales que no solo se hallaron en estos resultados, sino que concuerdan por lo encontrado en la documentación teórica que se realizó en el presente trabajo.

- La primera es la idea de que el endomarketing trata los deseos y necesidades de los colaboradores de la organización para ayudar a que se cumplan, mejorando el ambiente organizacional y fortaleciendo el compromiso laboral de cada uno de estos.
- La segunda trata sobre la gestión y liderazgo por parte de la empresa y sus directivos, los cuales utilizan el endomarketing para facilitar la cooperación, coordinación y alineación entre los departamentos, unidades y/o colaboradores de la organización; esto con el fin de alinear los esfuerzos del conglomerado y optimizar la utilización de los recursos de la empresa.
- La tercera trata directamente con el servicio al cliente, ya que al tener al cliente interno de la compañía feliz y con sus necesidades atendidas apoyados por una clara estrategia

de comunicación interna que facilite la unanimidad del mensaje para la comunicación con el cliente externo, se logra que el servicio prestado por cada uno de los empleados de la organización sea igual, y la transmisión del mensaje que se quiere otorgar al cliente externo sea uniforme.

Planificación y estructura del endomarketing como estrategia organizacional

En este punto, los expertos concuerdan en que el endomarketing es un plan de mercadeo, y al referirse a este mencionan algunos puntos en los cuales todo plan de marketing debe poseer sus bases de estructuración como lo son el diagnóstico o evaluación preliminar, la planeación y dictamen de parámetros, el planteamiento de objetivos y/o metas, la puesta en acción y el control o evaluación de los resultados. Sin embargo los principales puntos tratados se orientan al despliegue interno de la estrategia corporativa, por tanto éste es el primer elemento a tener en cuenta.

En este punto los expertos dan unos parámetros válidos aunque difusos de los parámetros exactos de cómo se formularía un plan de endomarketing dentro de una organización; aunque en lo que todos concuerdan rotundamente es en que este es totalmente diferente de cualquier otro tipo de plan principalmente por su enfoque directo hacia los colaboradores de la organización, este se enfoca en el cliente interno basado en mejores condiciones laborales e incentivos buscando un mayor compromiso e involucramiento en las acciones de interés de la organización, el desarrollo de sus estrategias y cumplimiento de los objetivos.

Direccionamiento del endomarketing como estrategia organizacional

Los expertos están de acuerdo en que los directivos juegan un papel fundamental a la hora del direccionamiento del endomarketing, ya que estos deben mostrar los lineamientos,

objetivos, metas, ideales a los cuales el plan debe apuntar, sumando a estos el papel fundamental que debe jugar el área de mercadeo poniéndose al frente y liderando el plan garantizando el cumplimiento de lo que quiere la dirección. Aunque sólo uno de los entrevistados lo mencionó, el área de talento humano debe estar incluido en este proceso por su experiencia con el trato de los colaboradores. Por último también mencionan que al final todas las áreas deben estar involucradas en la dirección del plan, ya que este trasciende e involucra a todos los colaboradores de la organización.

Por otra parte los expertos recomiendan también que la mejor manera para que los líderes evalúen el plan de endomarketing son los indicadores, ya que estos nos muestran la realidad del día a día de cómo está impactando el plan las áreas e individuos implicados en este, y los objetivos y metas planteadas en el plan serán la dirección deseada a la que estos indicadores deben apuntar, sin dejar a un lado los posibles planes de contingencia que se deban efectuar para redireccionar el plan cuando este desviándose de su objetivo o no esté cumpliendo con este.

Resultados que puede generar un plan de endomarketing como estrategia organizacional

Los expertos concuerdan que es un tema que viene tomando mucha fuerza y relevancia dentro de las empresas del entorno, son cada vez más los casos de éxito y las empresas que utilizan el endomarketing como estrategia organizacional ya sea por departamentos, áreas o equipos de trabajo, hasta planes globales organizacionales en donde algunos son más elaborados y precisos que otros siempre con el objetivo de lograr los beneficios que este plan puede generar dentro de cualquier organización que plantee de manera adecuada utilizar esta herramienta.

Los expertos indican que el principal beneficio que otorga un plan de endomarketing es la alineación de los esfuerzos del cliente interno con los objetivos y metas de la organización, es en este punto de quiebre donde puede estar el éxito o el fracaso de una organización. Además de otorgar otros beneficios como el mejoramiento del clima organizacional, aumento en la

productividad, mejoramiento del servicio al cliente, minimiza el fracaso de proyectos e iniciativas comerciales, involucra a los colaboradores en las decisiones y acciones del desarrollo de la estrategia, sinergia y coordinación entre áreas, motivación, entre otros.

10. CONCLUSIONES

Se pudo establecer que el endomarketing va más allá de ser una simple estrategia de recursos humanos o de mercadeo en donde se realiza una serie de actividades con los clientes internos de la organización para mejorar sus condiciones laborales. Este es un poco más complejo y útil de lo que muchas personas en el medio del marketing creen que es debido a su aplicabilidad a todos los niveles de la organización y a los beneficios que puede traer no solo para los empleados, sino también para la empresa.

La principal función o clave del endomarketing es desarrollar la cultura organizacional que soporte la estrategia de la organización, orientándose al despliegue interno de las estrategias corporativas y por tanto es el primer elemento a tener en cuenta por encima de cualquier otro plan estratégico.

El endomarketing hace parte de la planeación estratégica, es por esto que se convierte en una herramienta apéndice, en donde funciona como un plan estratégico teniendo su particularidad que es el enfoque en el cliente interno.

Al ser un plan estratégico, el área de mercadeo, debe ser la directa responsable de su aplicación, pero siempre trabajando de la mano con los altos directivos y las metas y objetivos de la organización. El endomarketing es un plan que permite otorgarle a los colaboradores de la empresa los incentivos adecuados para direccionar los esfuerzos de estos a trabajar en conjunto, generando una sinergia y direccionados al alcance de los objetivos planteados por el plan estratégico de la organización, generando herramientas de comunicación bidireccional que rompa paradigmas y que permita que la información fluya tanto horizontal como verticalmente y hacia todas las direcciones potencializándola y transformando cada uno de los equipos de trabajo más efectivos; y que al final, será traducido no sólo en beneficios para la compañía y la obtención de sus metas, sino también en un mensaje claro y sólido que será transmitido al cliente

externo y como se mencionó anteriormente, siguiendo las directrices del plan estratégico de la empresa.

La estructura base de un plan de endomarketing debe ser la misma de un plan de marketing, en donde primero se realiza la planeación, allí se realiza el análisis de la situación, se establecen metas, y se seleccionan estrategias y tácticas para alcanzar las metas; luego se realiza la implementación, es acá donde se pone en marcha el plan integrando a los colaboradores de la compañía; luego se realiza la evaluación, es en este punto donde se compara el desempeño obtenido con las metas propuestas; y por último se realiza la retroalimentación, en donde se apoya la dirección para futuros planes. Es vital resaltar que durante la realización de estas fases se debe generar un control constante, con el ánimo de estar siempre informado de cómo va el proceso, si va de acuerdo a los planes y si está enfocado en la planeación estratégica de la compañía, para facilitar las posibles correcciones a tiempo y redireccionamiento que permitan una mayor probabilidad de éxito, además de facilitar la adecuación al cambio que es un componente que siempre está presente y puede generar diversas situaciones.

Gracias a los resultados adquiridos y a la documentación analizada se puede generar una estructura estratégica que permita entender cómo funciona el endomarketing en la organización en donde la alta dirección es en conjunto con la planeación estratégica de la empresa es la encargada de dar los lineamientos para el plan de endomarketing; luego el área de mercadeo en conjunto con el área de talento humano son los encargados de apropiarse del plan y ejecutarlo trabajando de la mano para generar mejores resultados; esto finalmente con el fin de buscar tres objetivos claves que genera este tipo de plan: 1. El mejoramiento de las condiciones laborales de los colaboradores, 2. La integración de las áreas y grupos de trabajo de la empresa para que todas estén enfocadas hacia los mismos objetivos, 3. El mejoramiento del servicio hacia el cliente interno, presentando una idea global hacia este en todos los niveles de la organización.

Así pues se comienza a entender por qué el endomarketing puede ser la generadora de las ventajas competitivas tan escasas en un entorno en el que es cada vez más difícil competir y

sostenerse y donde la diferencia entre los competidores significa el éxito o el fracaso de las organizaciones modernas.

Otro punto a tener en cuenta gracias al análisis documental y las opiniones de los expertos, es que el endomarketing es una herramienta que se ve inmersa en todas las áreas y niveles de la organización, es por esto que entre mayor sea el esfuerzo para una implementación debida, mayor serán los resultados, que se verán reflejados finalmente en la eficiencia de todo el personal y las ares de la compañía.

Finalmente se puede concluir que e endomarketing será el futuro modelo de gestión por el cual las empresas se verán regidos, no sólo por sus posibles resultados, sino por la posibilidad que permite al empleado de realizar su labor de una manera ágil, otorgándole total empoderamiento por sus tareas, tratándolo como un cliente con el cual se tiene una relación en la cual ambas partes buscan sacar lo mejor de sí y maximizar la productividad de ambos que se retribuirá en maximización de recompensas mutuamente; no en vano recurso humano es lo que le da vida a la organización, y son estos los que generan valor a todo el proceso productivo de cada empresa existente.

RECOMENDACIONES

Para futuras investigaciones sería pertinente realizar un estudio a mayor profundidad, en donde se pueda tener muestras de diferentes empresas que hayan implementado planes de endomarketing para identificar el funcionamiento en la práctica y que puede interferir en la implementación de esta, que la puede potencializar, entre otras.

También recomendaría buscar una muestra de empleados a los cuales se les haya aplicado un plan de endomarketing para conocer el punto de vista de ellos y como puede apoyar a fortalecer la herramienta.

Se podría también realizar un estudio cuantitativo, el cual pueda generar resultados precisos con tablas y cifras que muestren como es el impacto de esta clase de planes en la organización.

REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS

- Barranco, F. J. (2000). *Marketing Interno y Gestion de Recursos Humanos*. Madrid: PIRAMIDE.
- Bohnenberger, M. C. (2006). *Dialnet*. Obtenido de Marketing interno, la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=7916&orden=241373&info=link&info=link>
- Carreón, J. A. (7 de Octubre de 2014). *Gestiopolis*. Obtenido de cliente interno y externo en una organización : <http://www.gestiopolis.com/cliente-interno-y-externo-en-una-organizacion/>
- Cobra, M. (2000). *Marketing de Servicios*. Bogota: Editora & Marketing.
- da Silva, A. C. (2013). *Dialnet*. Obtenido de Endomarketing como estrategia motivacional para a responsabilidade social: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4962279>
- Dutschke, F. J. (2012). *Marketing Trends Congress*. Obtenido de El Endomarketing En La Estrategia De Comunicación En La Empresa: <http://www.marketing-trends-congress.com/archives/2012/Materials/Papers/Marketing%20Strategy/FlorencioJimenezDelJuncoDutschke.pdf>
- Gobernacion de Antioquia. (2013). *antioquia.gov.co*. Obtenido de Anuario Estadístico de Antioquia 2013: http://antioquia.gov.co/images/pdf/encuesta_2013/es-CO/estadisticas-adicionales/poblacion/caracterizacion/poblacion-urbano-rural.html
- Gobernación de Antioquia. (s.f.). *Gobernación de Antioquia*. Obtenido de LÍNEAS ESTRATÉGICAS - INCLUSIÓN SOCIAL: http://antioquia.gov.co/Plan_de_desarrollo_2012_2015/PDD_FINAL/PDD_FINAL/8%20Linea_4.pdf
- Gómez, D. (1 de Julio de 2014). *bien pensado marketing*. Obtenido de que es endomarketing y sus beneficios: <http://bienpensado.com/que-es-endomarketing-y-sus-beneficios/>
- Gonzalez, N., & Hernandez, O. (Marzo-Agosto de 2012). *CICAG*. Obtenido de Los Tres Primeros Modelos de Gestión del Endomarketing.: <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/1612>
- Guzmán, N. U. (2013). *Universidad Pontificia Bolivariana*. Obtenido de Endomarketing una ventaja competitiva para las empresas colombianas: <https://revistas.upb.edu.co/index.php/publicidad/article/view/2800>
- Instituto para el Desarrollo de Antioquia "IDEA". (22 de Enero de 2014). *IDEA*. Obtenido de Regiones y Municipios de Anioquia: <http://www.idea.gov.co/es-co/ciudadano/Paginas/regionesMunicipiosAntioquiaValleAburra.aspx>

- Jiménez, D. D. (28 de marzo de 2012). *Gestiopolis*. Obtenido de la satisfacción del empleado como estrategia de servicio al cliente: <http://www.gestiopolis.com/la-satisfaccion-del-empleado-como-estrategia-de-servicio-al-cliente/>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Principios de Marketing*. Madrid: Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (14 ed.). Mexico: Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. Mexico: Pearson.
- Manes, j. M. (2005). *Gestión estratégica para instituciones educativas*. Buenos Aires: Ediciones granica .
- María, V. D., & María, D. S. (16 de Enero de 2013). *Universidad EAN*. Obtenido de La satisfacción del cliente interno a través del Endomarketing: <http://repository.ean.edu.co/handle/10882/3831>
- Marín, F. D., Ballesteros, M. P., Sierra, M. R., & Gil, A. M. (2013). *Universidad de Antioquia*. Obtenido de Análisis del marketing interno como estrategia de mejoramiento continuo en las empresas modernas. Comparación con modelos de bienestar laboral Colombiano: <http://opac.udea.edu.co/cgi-olub/?infile=details.glu&luid=1349992&rs=7789327&hitno=1>
- Nelduby Gonzalez, O. H. (Marzo-Agosto de 2012). *CICAG*. Obtenido de Los Tres Primeros Modelos de Gestión del Endomarketing. Comparación Teórica.: <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/1612>
- Ola Política. (s.f.). *Ola Política, en la cresta de la opinión*. Obtenido de Antioquia: la política en bandeja paisa: <http://www.olapolitica.com/content/antioquia-la-pol%C3%ADtica-en-bandeja-paisa>
- Portafolio. (23 de Agosto de 2012). *Portafolio*. Obtenido de Economía antioqueña con valor agregado: <http://www.portafolio.co/economia/economia-antioquena-valor-agregado>
- Portafolio. (23 de Agosto de 2012). *Portafolio.com*. Obtenido de PIB de Antioquia cfrece al ritmo del colombiano: <http://www.portafolio.co/economia/pib-antioquia-crece-al-ritmo-del-colombiano>
- Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva*. Pirámide.
- Prats, A. (Septiembre de 2013). *SciELO*. Obtenido de La importancia de la comunicación en el marketing interno: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1853-35232013000300022&script=sci_arttext&tlng=en
- Rojas, J. F. (20 de Marzo de 2014). *elColombiano*. Obtenido de Así les fue en 2013 a sectores clave en el PIB de Antioquia: http://www.elcolombiano.com/asi_les_fue_en_2013_a_sectores_clave_en_el_pib_de_antioquia-HWEC_287330
- Sampieri, R. H. (2010). *Metodología de la investigación* (quinta ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Sánchez, C. A. (15 de Marzo de 2012). *Gestiopolis*. Obtenido de satisfacción del cliente interno. el marketing comienza por casa.: <http://www.gestiopolis.com/satisfaccion-del-cliente-interno-marketing-comienza-por-casa/>

Sánchez, Ó. A. (02 de Mayo de 2014). *UdeA Noticias*. Obtenido de La calidad de vida mejora a paso lento en Antioquia: <http://www.medellincomovamos.org/informe-de-calidad-de-vida-de-medell-n-2013>

Sevilla, M. J., & Pérez, A. R. (2013). *PUCESA*. Obtenido de Diseño de un plan de endomarketing en la empresa Confia s.a. para lograr competitividad en el mercado local: <http://repositorio.pucesa.edu.ec/jspui/handle/123456789/621>

Toda Colombia. (18 de Mayo de 2006). *TodaColombia.com*. Obtenido de Departamento de Antioquia: <http://www.todacolombia.com/departamentos/antioquia.html>

Velasco, A. M., & Dávila, A. M. (16 de 01 de 2013). *Universidad EAN*. Obtenido de La satisfacción del cliente interno a través del Endomarketing: <http://repository.ean.edu.co/handle/10882/3831>

Vogel, M. (11 de Noviembre de 2013). *Repotur*. Obtenido de El Capital Humano Como Cliente Interno De Una Organización.: <http://repo.turismo.gov.ar/handle/123456789/3228>