



Graduate School of Business
Máster en Dirección de Empresas

**Tesis para optar al grado de Máster de la Universidad de Palermo
en Dirección de Empresas**

***INVESTIGACIÓN SOBRE EL ENDOMARKETING
EN EMPRESAS DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA
MULTINACIONALES O VINCULADAS
A FIRMAS MULTINACIONALES***

Tesista: Licenciada Andrea Hernández

Legajo: 0063876

Director de Tesis: Magíster en Comunicación Ricardo Palmieri

2016

Buenos Aires – Argentina

EVALUACIÓN DEL COMITÉ

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a toda mi familia, que me apoya en cada paso que doy en la vida y es el sostén principal para alcanzar las metas que me propongo. A mis padres, en especial, porque en este camino lleno de sueños ellos siempre han estado a mi lado. A mi hermano, también, por su aliento permanente.

RESUMEN DE LA TESIS

El propósito de esta tesis es investigar en empresas colombianas multinacionales o vinculadas a firmas multinacionales los efectos de la aplicación del Marketing para el Cliente Interno o *endomarketing* (capacitaciones, encuestas, celebración de fechas especiales), dado que la hipótesis supone que esta herramienta permite a las compañías mejorar su clima organizacional, fortalecer su cultura y, por ende, potenciar el desempeño de empleados o clientes internos y promover a través de ellos la fidelización de sus clientes externos, lo cual incrementa la rentabilidad.

Se han utilizado dos fuentes informativas: a) información primaria (entrevistas en profundidad a tres gerentes, a una analista y a una coordinadora); y b) información secundaria (conceptos y técnicas de Marketing Interno surgidos de bibliografía pertinente, además de referencias de páginas web).

Evaluada los resultados de la investigación, se concluye que sería conveniente aplicar herramientas de un plan de Marketing Interno o *endomarketing* en forma periódica y constante.

TABLA DE CONTENIDOS

AGRADECIMIENTOS	III
RESUMEN DE LA TESIS	IV
INTRODUCCIÓN	1
I. OBJETIVOS	4
I.1. Objetivo general y objetivos específicos	4
DESARROLLO	6
II. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	6
CUADRO N.º 1. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE PEPSICO, CEMEX, YANBAL, SITECO Y FANTIPLÁS	7
FIRMA	7
II.1. Hipótesis	8
III. METODOLOGÍA	9
III.1. Diseño, fuentes de información y desarrollo de la investigación	9
IV. MARCO TEÓRICO	10
IV.1. Administración	10
IV.2. Marketing	11
IV.2.1. Marketing Externo	12
IV.2.2. Marketing de Productos	14
IV.2.3. Marketing de Servicios	16
IV.2.3.1. Expectativas de Servicios	18
IV.2.3.2. Estrategias de Servicios	19
IV.2.4. Marketing Interno	20

IV.2.4.1 Calidad de los empleados	23
IV.2.4.2.Elempowermenty la Gestión de Calidad Total	24
IV.2.4.3. Comunicación Organizacional	28
IV.2.4.3.1. Comunicación Interna y clima laboral	29
IV.2.4.3.2. Departamento de Recursos Humanos	31
V. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	35
V.1. Análisis interno	35
V.1.1. Delimitación del objeto de estudio	35
V.1.1.1.¿Por qué cinco empresas, en lugar de tres o dos, o en lugar de siete o diez?	35
V.1.1.2. ¿Por qué estas cinco empresas y no otras?	35
V.1.1.3.¿Por qué empresas radicadas en la República Colombia?	36
V.1.1.4.¿Por qué empresas multinacionales o vinculadas afirmas ... multinacionales?	36
V.1.1.5. ¿Por qué empresas de rubros diferentes y no de rubros idénticos?	37
V.1.2. LAS EMPRESAS	37
V.1.2.1. Semblanza dela empresa PepsiCo	37
GRÁFICO N.º 1. IMAGEN INSTITUCIONAL DE PEPSICO	38
GRÁFICO N.º 2. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL LOGO DE PEPSICO	39
GRÁFICO N.º 3. PÁGINA WEB DE PEPSICO COLOMBIA	40
GRÁFICO N.º 4. PRODUCTOS DE PEPSICO	41
GRÁFICO N.º 5. PEPSICO, ENTRE LAS DIEZ EMPRESAS DE BEBIDAS Y COMIDAS MÁS IMPORTANTES DEL MUNDO	43
GRÁFICO N.º 6. GANANCIAS NETAS DE PEPSICO	44
RESPECTO DE COCA-COLA	44

GRÁFICO N.º 7. CALIFICACIONES DE PEPSICO SEGÚN OXFAM AMERICAEN MARZO DE 2015.....	45
V.1.2.2. Semblanza de la empresa CEMEX.....	46
GRÁFICO N.º 8. IMAGEN INSTITUCIONAL DE CEMEX	47
GRÁFICO N.º 9. PLANTAS DONDE OPERA CEMEX DESDE 1985	48
GRÁFICO N.º 10. PLANTAS DE CEMEX	49
EN AMÉRICA CENTRAL Y COLOMBIA	49
GRÁFICO N.º 11. OPERACIONES GLOBALES DE CEMEX EN 2010	49
GRÁFICO N.º 12. DISTRIBUCIÓN DE VENTAS DE CEMEX POR PRODUCTO	50
GRÁFICO N.º 13. DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA	50
DE EMPLEADOS DE CEMEX	50
GRÁFICO N.º 14. DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE VENTAS DE CEMEX..	51
GRÁFICO N.º 15. PÁGINA WEB DE CEMEX COLOMBIA	52
GRÁFICO N.º 16. CEMEX EN EL MERCADO COLOMBIANO.....	53
V.1.2.3. Semblanza de la empresa Yanbal	55
GRÁFICO N.º 17. IMAGEN INSTITUCIONAL DE YANBAL	56
GRÁFICO N.º 18. PÁGINA WEB DE YANBAL COLOMBIA	56
GRÁFICO N.º 19. PRODUCTOS DE YANBAL.....	57
GRÁFICO N.º 20. PROMOCIÓN DE YANBAL ESPAÑA	58
V.1.2.4. Semblanza de la empresa Fantiplás	59
GRÁFICO N.º 21. PÁGINA WEB DE FANTIPLÁS.....	60
GRÁFICO N.º 22. PRODUCTOS DE FANTIPLÁS.....	60
GRÁFICO N.º 23. PROMOCIÓN DE FANTIPLÁS MUNDIAL DE FÚTBOL BRASIL 2014.....	61

V.1.2.5. Semblanza de la empresaSITECO	62
GRÁFICO N.º24. PÁGINA WEB DE SITECO	63
GRÁFICO N.º 25. PRODUCTOS DESITECO	63
V.1.3. Fuentes de información	64
V.1.4. Resultado de las encuestas	65
PREGUNTA N.º 1. «¿SE REALIZAN EN LA EMPRESA ESTRATEGIAS PARA EL CLIENTE INTERNO?»	65
GRÁFICO N.º 26. RESPUESTAS PREGUNTA N.º 1	65
PREGUNTA N.º 2. «LAS ACCIONES DE MARKETING INTERNO, ¿LAS REALIZAN EN TODAS SUS SEDES?»	66
GRÁFICO N.º 27. RESPUESTAS PREGUNTA N.º 2	66
PREGUNTA N.º 3. «¿GOZAN DE LIBERTAD PARA DEFINIR SUS ACCIONES DE MARKETING INTERNO?»	66
GRÁFICO N.º 28. RESPUESTAS PREGUNTA N.º 3	66
PREGUNTA N.º 4. «¿QUÉ ÁREA MANEJA EL <i>MARKETING</i> INTERNO?»	67
GRÁFICO N.º 29. RESPUESTAS PREGUNTA N.º 4	67
PREGUNTA 5. «¿CUÁLES SON ESAS ACCIONES DE BIENESTAR?»	68
GRÁFICO N.º 30. RESPUESTAS PREGUNTA N.º 5	68
PREGUNTA N.º 6. «¿QUÉ FECHAS ESPECIALES PARA LOS EMPLEADOS CELEBRAN?»	69
GRÁFICO N.º 31. RESPUESTAS PREGUNTA N.º 6	69
PREGUNTA N.º 7. «¿QUÉ ESTRATEGIAS REALIZAN PARA AUMENTAR LA FIDELIZACIÓN?»	70
GRÁFICO N.º 32. RESPUESTAS PREGUNTA N.º 7	70

PREGUNTA 8. «¿QUÉ ESTRATEGIAS DE <i>ENDOMARKETING</i>	71
SON MEJOR RECIBIDAS POR LOS EMPLEADOS?	71
GRÁFICO N. ° 33. RESPUESTAS PREGUNTA N.° 8	71
PREGUNTA N. ° 9.«¿POSEEN CONVENIOS CON PROVEEDORES	72
PARA DESARROLLAR LAS ESTRATEGIAS DE <i>ENDOMARKETING</i>?».....	72
GRÁFICO N. ° 34. RESPUESTAS PREGUNTA N.° 8	72
PREGUNTA N. ° 10. «¿POSEEN COOPERATIVA O FONDO DE EMPLEADOS?»	72
GRÁFICO N. ° 35. RESPUESTAS PREGUNTA N.° 10	72
PREGUNTA N. ° 11. «¿BRINDAN CAPACITACIONES INTERNAS?».....	73
GRÁFICO N. ° 36. RESPUESTAS PREGUNTA N.° 11	73
PREGUNTA N. ° 12. «¿CADA CUÁNTO TIEMPO BRINDAN CAPACITACIONES?»	74
GRÁFICO N. ° 37. RESPUESTAS PREGUNTA N.° 12	74
PREGUNTA N. ° 13. «¿REALIZAN ENCUESTAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL?».....	75
GRÁFICO N. ° 38. RESPUESTAS PREGUNTA N.° 13	75
PREGUNTA N. ° 14. «¿DESDE HACE CUÁNTO TIEMPO EFECTÚAN	75
ENCUESTAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y CON CUÁNTA FRECUENCIA?».....	75
GRÁFICO N. ° 39. RESPUESTAS PREGUNTA N.° 14	75
PREGUNTA N. ° 15. «SUELEN REALIZARSE LAS ENCUESTAS EN FORMA INDIVIDUAL, EN FORMA GRUPAL O ENTRE LOS PROPIOS EMPLEADOS?»	76
GRÁFICO N. ° 40. RESPUESTAS PREGUNTA N.° 15	76
PREGUNTA N. ° 16. «¿HAN DETECTADO MEJORAS SIGNIFICATIVAS	77

EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL LUEGO DE LA APLICACIÓN	77
DE LAS ESTRATEGIAS DE <i>ENDOMARKETING</i>?».....	77
GRÁFICO N. ° 41. RESPUESTAS PREGUNTA N.° 16	77
PREGUNTA N.° 17. «¿QUÉ ESTRATEGIAS DE <i>ENDOMARKETING</i>SIRVEN MÁS PARA QUE MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL?».....	77
GRÁFICO N. ° 42. RESPUESTAS PREGUNTA N.° 17	77
PREGUNTA N.° 18. «¿TOMAN EN CUENTA.....	78
LAS OPINIONES DE LOS EMPLEADOS?»	78
GRÁFICO N. ° 43. RESPUESTAS PREGUNTA N.° 18	78
PREGUNTA N.° 19. «¿EXISTE RETROALIMENTACIÓN	79
DE LOS JEFES A LOS EMPLEADOS?».....	79
GRÁFICO N. ° 44. RESPUESTAS PREGUNTA N.° 19	79
PREGUNTA N.° 20. «ESA RETROALIMENTACIÓN,	79
¿ES INDIVIDUAL O GRUPAL?».....	79
GRÁFICO N. ° 45. RESPUESTAS PREGUNTA N.° 20	79
PREGUNTA N.° 21. «¿EXISTE FRECUENTE ROTACIÓN DE PERSONAL?»..	80
GRÁFICO N.° 46. RESPUESTAS PREGUNTA N.° 21	80
V.4. Resumen de la investigación.....	80
CUADRO N.° 47. RESUMEN DE LA INVESTIGACIÓN	81
VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	82
VI.1. Conclusiones.....	82
VI.2. Recomendaciones.....	84
BIBLIOGRAFÍA.....	86
ANEXOS	90

ANEXO 1. TRANSCRIPCIÓN DE LA ENTREVISTA A DIANA MARÍA	90
RODRÍGUEZ IBARRA, GERENTE DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL ..	90
Y CAPACITACIÓN DE LA EMPRESA PEPSICO.	90
ANEXO 2. TRANSCRIPCIÓN DEL A ENTREVISTA A CATALINA OSPINA... 97	97
RUBIANO, COORDINADORA DE COMUNICACIONES Y SERVICIO AL.....	97
CLIENTE CORPORATIVO DE LA EMPRESA CEMEX	97
ANEXO 3. TRANSCRIPCIÓN DE LA ENTREVISTA A SUSANA	103
BETANCOURTH, ANALISTA DE COMUNICACIÓN INTERNA Y BIENESTAR	
.....	103
DE LA EMPRESA YANBAL COLOMBIA	103
ANEXO 4. TRANSCRIPCIÓN DE LA ENTREVISTA A DIANA CAROLINA	
VÉLEZ CÁRDENAS, GERENTE DE COMUNICACIONES DE LA EMPRESA	
FANTIPLÁS	110
ANEXO 5. TRANSCRIPCIÓN DE LA ENTREVISTA A GERMÁN OLARTE	
OSORIO, GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA SITECO	116
CURRÍCULUM VITAE.....	121

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO N.º 1. IMAGEN INSTITUCIONAL DE PEPSICO.....	37
GRÁFICO N.º 2. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL LOGO DE PEPSICO.....	37
GRÁFICO N.º 3. PÁGINA WEB DE PEPSICO COLOMBIA.....	39
GRÁFICO N.º 4. PRODUCTOS DE PEPSICO.....	40
GRÁFICO N.º 5. PEPSICO, ENTRE LAS DIEZ EMPRESAS DE BEBIDAS Y COMIDAS MÁS IMPORTANTES DEL MUNDO.....	41
GRÁFICO N.º 6. GANANCIAS NETAS DE PEPSICO RESPECTO DE <i>COCA-COLA</i>	42
GRÁFICO N.º 7. CALIFICACIONES DE PEPSICO SEGÚN OXFAM AMERICA EN MARZO DE 2015.....	43
GRÁFICO N.º 8. IMAGEN INSTITUCIONAL DE CEMEX.....	45
GRÁFICO N.º 9. PLANTAS DONDE OPERA CEMEX DESDE 1985.....	46
GRÁFICO N.º 10. PLANTAS DE CEMEX EN AMÉRICA CENTRAL Y COLOMBIA.....	47
GRÁFICO N.º 11. OPERACIONES GLOBALES DE CEMEX EN 2010.....	47
GRÁFICO N.º 12. DISTRIBUCIÓN DE VENTAS DE CEMEX POR PRODUCTO.....	48
GRÁFICO N.º 13. DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE EMPLEADOS DE CEMEX.....	48
GRÁFICO N.º 14. DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE VENTAS DE CEMEX.....	49
GRÁFICO N.º 15. PÁGINA WEB DE CEMEX COLOMBIA.....	50
GRÁFICO N.º 16. CEMEX EN EL MERCADO COLOMBIANO.....	51
GRÁFICO N.º 17. IMAGEN INSTITUCIONAL DE YANBAL.....	54
GRÁFICO N.º 18. PÁGINA WEB DE YANBAL COLOMBIA.....	54
GRÁFICO N.º 19. PRODUCTOS DE YANBAL.....	55
GRÁFICO N.º 20. PROMOCIÓN DE YANBAL ESPAÑA EN 2015.....	56
GRÁFICO N.º 21. PÁGINA WEB DE FANTIPLÁS.....	57
GRÁFICO N.º 22. PRODUCTOS DE FANTIPLÁS.....	58
GRÁFICO N.º 23. PROMOCIÓN DE FANTIPLÁS MUNDIAL DE FÚTBOL BRASIL 2014.....	58
GRÁFICO N.º 24. PÁGINA WEB DE SITECO.....	60
GRÁFICO N.º 25. PRODUCTOS DE SITECO.....	60

GRÁFICO N.º 26. RESPUESTAS PREGUNTA N.º 1 («¿SE REALIZAN EN LA EMPRESA ESTRATEGIAS PARA EL CLIENTE INTERNO?»).....	63
GRÁFICO N.º 27. RESPUESTAS PREGUNTA N.º 2 («LAS ACCIONES DE <i>MARKETING</i> INTERNO, ¿LAS REALIZAN EN TODAS SUS SEDES?»).....	64
GRÁFICO N.º 28. RESPUESTAS PREGUNTA N.º 3 («¿GOZAN DE LIBERTAD PARA DEFINIR SUS ACCIONES DE <i>MARKETING</i> INTERNO?»).....	64
GRÁFICO N.º 29. RESPUESTAS PREGUNTA N.º 4 («¿QUÉ ÁREA MANEJA EL <i>MARKETING</i> INTERNO?»).....	64
GRÁFICO N.º 30. RESPUESTAS PREGUNTA N.º 5 («¿CUÁLES SON ESAS ACCIONES DE BIENESTAR?»).....	66
GRÁFICO N.º 31. RESPUESTAS PREGUNTA N.º 6 («¿CUÁLES SON ESAS ACCIONES DE BIENESTAR?»).....	67
GRÁFICO N.º 32. RESPUESTAS PREGUNTA N.º 7 («¿QUÉ ESTRATEGIAS DE <i>ENDOMARKETING</i> REALIZAN PARA AUMENTAR LA FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE INTERNO?»).....	68
GRÁFICO N.º 33. RESPUESTAS PREGUNTA N.º 8 («¿QUÉ ESTRATEGIAS DE <i>ENDOMARKETING</i> SON MEJOR RECIBIDAS POR LOS EMPLEADOS?»).....	69
GRÁFICO N.º 34. RESPUESTAS PREGUNTA N.º 9 («¿POSEEN CONVENIOS CON PROVEEDORES PARA DESARROLLAR LAS ESTRATEGIAS DE <i>ENDOMARKETING</i> ?»).....	70
GRÁFICO N.º 35. RESPUESTAS PREGUNTA N.º 10 («¿POSEEN COOPERATIVA O FONDO DE EMPLEADOS?»).....	70
GRÁFICO N.º 36. RESPUESTAS PREGUNTA N.º 11 («¿BRINDAN CAPACITACIONES INTERNAS?»).....	71
GRÁFICO N.º 37. RESPUESTAS PREGUNTA N.º 12 («¿CADA CUÁNTO TIEMPO BRINDAN CAPACITACIONES?»).....	72
GRÁFICO N.º 38. RESPUESTAS PREGUNTA N.º 13 («¿REALIZAN ENCUESTAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL?»).....	73
GRÁFICO N.º 39. RESPUESTAS PREGUNTA N.º 14 («¿DESDE HACE CUÁNTO TIEMPO EFECTÚAN ENCUESTAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y CON CUÁNTA FRECUENCIA LAS LLEVAN A CABO?»).....	73
GRÁFICO N.º 40. RESPUESTAS PREGUNTA N.º 15	

(«¿SUELEN REALIZARSE LAS ENCUESTAS EN FORMA INDIVIDUAL, EN FORMA GRUPAL O ENTRE LOS PROPIOS EMPLEADOS?»)	74
GRÁFICO N.º 41. RESPUESTAS PREGUNTA N.º 16	
(«¿HAN DETECTADO MEJORAS SIGNIFICATIVAS EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL LUEGO DE LA APLICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE <i>ENDOMARKETING</i> ?»)	75
GRÁFICO N.º 42. RESPUESTAS PREGUNTA N.º 17	
(«¿QUÉ ESTRATEGIAS DE <i>ENDOMARKETING</i> SIRVEN MÁS PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL?»)	75
GRÁFICO N.º 43. RESPUESTAS PREGUNTA N.º 18	
(«¿TOMAN EN CUENTA LAS OPINIONES DE LOS EMPLEADOS?»)	76
GRÁFICO N.º 44. RESPUESTAS PREGUNTA N.º 19	
(«¿EXISTE RETROALIMENTACIÓN DE LOS JEFES A LOS EMPLEADOS?»)	77
GRÁFICO N.º 45. RESPUESTAS PREGUNTA N.º 20	
(«ESA RETROALIMENTACIÓN, ¿ES INDIVIDUAL O GRUPAL?»)	77
GRÁFICO N.º 46. RESPUESTAS PREGUNTA N.º 21	
(«¿EXISTE FRECUENTE ROTACIÓN DE PERSONAL?»)	78
GRÁFICO N.º 47. RESUMEN DE LA INVESTIGACIÓN	79

LISTA DE CUADROS

CUADRO N.º 1. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE PEPSICO, CEMEX, YANBAL, SITECO Y FANTIPLÁS.....	7
---	---

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, en todo el mundo las empresas buscan consolidarse en el mercado a través de la diferenciación respecto de sus competidores, debido a que día a día aparecen en plaza nuevas organizaciones dedicadas a los mismos rubros. En ese contexto, resulta entendible no solo que exista entre ellas una constante inquietud por brindar valor agregado a sus clientes externos, sino también por prestar mucha atención a las demandas de sus clientes internos, es decir, a sus propios empleados, puesto que las ventas de las compañías dependen, en gran medida, de que la labor de los asalariados sea virtuosa.

Una de las herramientas para lograr esto último es el *endomarketing*, también llamado Marketing Interno, *intramarketing* o Marketing para el Cliente Interno. El término *endomarketing* está conformado por el prefijo griego —*endo*, que significa ‘acción interior o movimiento hacia dentro’, lo cual implica dirigir el Marketing o vender la política empresarial primero al público interno de la propia entidad («Qué es *endomarketing* y sus beneficios», David Gómez, 2014).

La puesta en práctica del denominado *endomarketing*, analizada en este trabajo en cinco compañías con sede en la República de Colombia, puede crear nuevos espacios de interacción endógena en los que el plantel de trabajadores se involucre con mayor interés y compromiso en las diversas actividades programadas en el marco de los lanzamientos de nuevos proyectos, y, de ese modo, se vuelva más competitivo. En otras palabras, «trata a tus empleados como quieras que ellos traten a tus clientes» («El *endomarketing*: el arte de comprometer y conquistar al cliente interno», Eduardo Martínez Fustero, 2013).

Por supuesto, no es nueva la noción de *endomarketing*, ya que deriva del Marketing Relacional, dirigido a los clientes externos. Se trata de una estrategia considerada como una filosofía de la gestión empresarial a partir del siglo XX, aunque haya surgido formalmente en 1995, a raíz de un documento publicado por el brasileño Saul Bekin, de la empresa estadounidense Johnson & Johnson («¿Tu empresa está lista para el *endomarketing*?», Guillermo Perez Bolde, 2012), compañía fabricante de productos farmacéuticos y perfumes, y fundada en 1886.

Con esta técnica, los responsables de una empresa, que ya no se limitan a las necesidades básicas, establecen indicadores para medir el grado de satisfacción de las personas que se desempeñan en la firma. Gracias al compromiso de los integrantes del equipo laboral con los productos que pretenden vender a los clientes externos, es más factible mejorar la calidad de los servicios y, por consiguiente, influir de manera positiva en la rentabilidad del negocio.

El hecho de que los miembros de una empresa se sientan identificados con los valores, objetivos y estrategias del lugar donde pasan la mayor parte del tiempo de sus vidas repercute de modo beneficioso, en general, en todos los aspectos de cualquier tipo de comunidad empresarial. Se dice que no hay mejor vocero dentro de una organización que sus propios clientes internos, quienes, si se sienten convencidos de aquellas acciones laborales que llevan cabo a diario, se transformarán en una especie de «embajadores de la marca o del negocio» («*Endomarketing*, mirando hacia dentro», Ahora Empresas, 2013).

Ellos, desde el obrero hasta el más encumbrado de los ejecutivos, son el principal «motor» de las actividades productivas, administrativas y de servicio. Por eso, es

imprescindible para las empresas determinar cuáles son las formas más adecuadas de apoyar a sus trabajadores, de capacitarlos, de entablar con ellos un vínculo de confianza para reforzar sus percepciones acerca del sentido de pertenencia respecto de la cultura de la estructura organizacional a la cual responden en su quehacer cotidiano.

I. OBJETIVOS

I.1. Objetivo general y objetivos específicos

El propósito de esta tesis es investigar en empresas colombianas multinacionales o vinculadas a firmas multinacionales los efectos de la aplicación del Marketing para el Cliente Interno o *endomarketing* (capacitaciones, encuestas, celebración de fechas especiales), dado que la hipótesis supone que esta herramienta permite a las compañías mejorar su clima organizacional, fortalecer su cultura y, por ende, potenciar el desempeño de empleados o clientes internos y promover a través de ellos la fidelización de sus clientes externos, lo cual incrementa la rentabilidad.

Los objetivos específicos son los siguientes:

- a) Develar, a través de entrevistas a gerentes y empleados, las diversas técnicas de *endomarketing* aplicadas en cinco empresas con sede en la República de Colombia multinacionales o vinculadas a firmas multinacionales elegidas para esta investigación: Pepsico Inc., CEMEX S. A. de C. V., la Corporación Yanbal International S. A., Fantiplás Ltda., y el Grupo Servicios Industriales Tecnología y Componentes (SITECO) S. A. S.
- b) Analizar en las mencionadas organizaciones los efectos del Marketing dirigido a los clientes internos para determinar si este tipo de estrategias se transforman, según la hipótesis planteada, en ventajas competitivas en el mercado, gracias a una cadena virtuosa iniciada con un clima laboral

favorable, seguida por un mejor rendimiento de los empleados y el consecuente incremento de la rentabilidad.

- c) Elaborar las conclusiones y las recomendaciones correspondientes, destinadas a todas aquellas compañías dispuestas a utilizar el *endomarketing* como una herramienta empresarial acostumbrada.

DESARROLLO

II. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Las cinco empresas que son objeto de estudio de esta investigación tienen en común que operan en la República de Colombia como multinacionales o vinculadas a firmas multinacionales. Sus rubros son diversos (bebidas y alimentos, cemento, cosméticos, productos metalmecánicos, productos de plástico), al igual que la antigüedad en sus respectivos mercados, una heterogeneidad constitutiva que se considera enriquecedora para el análisis realizado en el presente trabajo. Ninguna de ellas es un emprendimiento nuevo, y todas, en mayor o en menor medida, aplican estrategias de *endomarketing*.

En cuanto a la compañía Pepsico, está dedicada a bebidas y alimentos, surgió hace ya más de un siglo, en 1890, en los Estados Unidos, y es la segunda marca más importante del mundo en su rubro. CEMEX, que fabrica cemento para la construcción, se creó también hace más de un siglo, en 1906, en México. Yanbal, que produce cosméticos, apareció en 1967, en el Perú. Fantiplás, que opera en el mercado metalmecánico, surgió en 1970, en la República de Colombia. YSITECO, abocada a la fabricación de productos de plástico, se creó en 1992, también en la República de Colombia.

CUADRO N.º 1. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE PEPSICO, CEMEX, YANBAL, SITECO Y FANTIPLÁS

FIRMA	RUBRO	ORIGEN	PAÍSES	FIESTAS	ENDOMARKETING
PepsiCo Inc.	Bebidas y alimentos	Estados Unidos (1890)	200	Navidad Día del Padre Día de la Madre Día del Vendedor Cumpleaños	Encuestas individuales Cooperativas Capacitaciones
Cementos Mexicanos (CEMEX) S. A. B. de C. V.	Cemento, concreto y concreto premezclado	México (1906)	50	Navidad Día del Padre Día de la Madre Día de la Mujer Día de la Virgen del Carmen Año Nuevo	Encuestas Cooperativas Capacitaciones Rotación de empleados
Corporación Yanbal International	Cosméticos	Perú (1967)	10 (América y Europa)	Navidad Día del Padre Día de la Madre Día de la Mujer Día de la Secretaria Día del Niño	Encuestas Cooperativas Capacitaciones Rotación de empleados
Grupo Servicios Industriales Tecnología y Componentes (SITECO) S. A.	Productos en alambre y de componentes para la industria de la Refrigeración y Calefacción doméstica y comercial, y aplicación de pintura electrostática	Colombia (1992)	7	Cumpleaños	Encuestas Capacitaciones Rotación de empleados
Fantiplás Ltda.	Accesorios femeninos	Colombia (1970)	7 (América)	Día del Padre Día de la Madre San Valentín Día del Hombre Día de la Mujer Día del Niño Día de la Secretaria Halloween	Incentivos

Fuente: Elaboración propia (2015)

II.1. Hipótesis

La aplicación de un plan de *endomarketing* en cualquier compañía mejora su clima organizacional, fortalece su cultura y, por ende, potencia el desempeño de sus empleados o clientes internos y promueve a través de ellos la fidelización de sus clientes externos, lo cual incrementa la rentabilidad.

III. METODOLOGÍA

III.1. Diseño, fuentes de información y desarrollo de la investigación

El cuadro metodológico de esta tesis es de clase descriptivo. Se describe la situación contemporánea, respecto de las estrategias de *endomarketing*, de las firmas Pepsico (Estados Unidos); CEMEX (México); Yanbal (Perú); Fantiplás (República de Colombia); y SITECO (República de Colombia). De dicha reseña se extraen datos para formular el diagnóstico correspondiente; datos que, como ocurre en cualquier procedimiento de tipo no empírico, no se someten a experimento alguno.

Las fuentes de información, instrumentos asequibles y manejables circunscriptos a un campo verificable que posibilitan analizar el objeto de estudio, responden a diversos canales: a) entre las fuentes de información primarias, la observación directa, documentos, declaraciones de los interesados, según un cuestionario de campo elaborado a fin de que las personas involucradas opinen acerca de los temas considerados importantes para este trabajo académico; b) entre las fuentes de información secundarias, datos históricos oficiales, artículos de Internet, bibliografía de diferentes autores.

Diversas acciones se efectúan para desarrollar esta investigación. Primero, se aplican encuestas homogéneas de campo a fuentes de primera mano, es decir, representantes de las cinco empresas estudiadas en cuanto a *endomarketing*. Después, se tabulan los resultados de las encuestas aplicadas. Más tarde, se analiza la información tabulada. Ya al final, la estructuración de la estrategia comercial precede el planteo de las conclusiones y de las recomendaciones.

IV. MARCO TEÓRICO

Se desarrolla esta tesis sobre una base epistemológica que es necesario relevar para comprender el enfoque de las observaciones planteadas.

IV.1. Administración

Se concibe la Administración como una ciencia social que estudia el comportamiento de las personas, y cuya aplicación a grupos humanos permite generar y mantener sistemas racionales de esfuerzo cooperativo dentro de un organismo social para lograr el máximo bienestar para la Humanidad.

Según Rosemberg (1996), *administración* es «el vocablo que se utiliza para referirse a las personas que determinan los objetivos y las políticas de una organización». Quienes encarnan estas responsabilidades son los administradores. Para Koontz y Weirich (1998), los administradores «asumen la responsabilidad de emprender acciones que permitan al individuo realizar sus mejores contribuciones al cumplimiento de objetivos grupales». Y lo llevan a cabo tanto en organizaciones grandes como en pequeñas y tanto en empresas lucrativas o no lucrativas como en industrias manufactureras o de servicios.

A la hora de llevar a cabo una reestructuración organizacional, la Administración, apoyada sobre la base de un «esfuerzo humano coordinado» (Reyes, 2004), sirve como plataforma. Resulta muy conveniente este nuevo ordenamiento, dispuesto conforme a la complejidad, la formalidad y la centralización de una entidad, cuando se busca la máxima

eficiencia y la máxima eficacia a partir de una vinculación positiva y constante entre el personal jerárquico y los empleados. Con cada una de sus actitudes, todos ellos van instaurando una cultura interna, puesto que, si bien todas las organizaciones se circunscriben a una organización social mayor —léase «la sociedad»—provista de una cultura determinada, al mismo tiempo cada organización posee su propia cultura, ese «conjunto de filosofías, valores, suposiciones, creencias, expectativas, actitudes y normas compartidas que unen a una organización» (Sherman y Bohlander, 2002, p. 58).

IV.2. Marketing

Otro de los puntales teóricos de esta proposición académica es el Marketing. Christopher, Payne y Ballantyne (1994) reflejan de un mejor modo este término:

Tradicionalmente, el Marketing ha sido concebido como el proceso de percibir, comprender, estimular y satisfacer las necesidades, en especial, de mercados seleccionados, por medio de la canalización de los recursos de una organización, con el fin de satisfacer esas necesidades (p. 9).

Según la American Marketing Association, «el Marketing es una función organizacional y una serie de procesos para crear, comunicar y entregar valor al cliente y para administrar relaciones con los clientes de manera que satisfagan las metas individuales y las de la empresa» (Lamb y Hair, 2006, p. 6). En este sentido, debe considerarse que las estrategias de Marketing son dirigidas a seres humanos, a clientes internos que brindan servicios a otros clientes, internos o externos. Por tanto, se infiere elemental la comunicación del Marketing para dar a conocer la marca cultural y la marca

comercial de una compañía de modo claro y potente en el ámbito interno y en el ámbito externo. De más está decir que las Relaciones Públicas sirven para evaluar las actitudes del público; identificar las áreas de la empresa que le interesarían al público; y ejecutar un programa de acción para ganarse la comprensión y la aceptación del público (Lamb y Hair, 2006, p. 481). Y que la Comunicación del Marketing se presume elemental.

La Comunicación es el proceso por el cual intercambiamos o compartimos significados por medio de un conjunto de símbolos común. Cuando una compañía desarrolla un nuevo producto, modifica uno viejo o simplemente trata de incrementar las ventas de un bien o servicio existente, debe comunicar su mensaje de ventas a los clientes potenciales (Lamb y Hair, 2006, p. 484).

IV.2.1. Marketing Externo

El Marketing Externo es la sumatoria de todos aquellos esfuerzos que una empresa efectúa para dar a conocer sus productos o servicios a todos sus clientes. A través del Marketing Externo, las compañías difunden la imagen de sus marcas y promocionan la calidad y los beneficios de sus productos y servicios, lo cual les posibilita destacarse en un mercado compuesto por otras firmas que ofrecen lo mismo e intentan diferenciarse. Para ello, utilizan estrategias de Publicidad tradicionales y de *Below the Line* o BTL, que suponen el empleo de formas no masivas de Comunicación dirigidas a segmentos de mercado específicos; líderes de opinión pública que divulguen las bondades de la marca; redes sociales; el denominado *e-mail marketing*, para enviar publicidad o información comercial por correo electrónico.

Como indican Regalado, Allpacca, Baca y Gerónimo (2011), «el Marketing Externo surge a partir de los diversos enfoques que ha tenido la gestión de una empresa a lo largo del tiempo», a saber:

- a) Enfoque en la producción: Es uno de los más antiguos. Se centra en el consumidor al que le gustan los productos que tienen un precio bajo y que se pueden conseguir en cualquier tipo de comercio o canal. Las empresas que se ajustan a este tipo de enfoque tratan de concentrarse en producir a bajo costo, eficiencia productiva y distribución masiva.
- b) Enfoque en el producto: Se centra en aquellos consumidores que buscan productos innovadores de alta calidad. Lo utilizan compañías que fabrican productos de excelencia.
- c) Enfoque en las ventas: La organización que defiende esta perspectiva busca, en todo momento, despertar interés en los consumidores para que compren sus productos. Por eso, hace hincapié en las promociones, con ofertas, concursos.
- d) Enfoque en el Marketing: Surgió a mediados de los años cincuenta. En lugar de centrar sus esfuerzos en el producto, esto es, en «fabricar, cazar y vender», las empresas poseen una filosofía centrada en el consumidor, que consiste en «detectar, cultivar y responder». Su meta es diseñar el producto adecuado para el consumidor, y no hallar el cliente adecuado para el producto ya producido.
- e) Enfoque en el Marketing Holístico: Se centra en el diseño y en el desarrollo de programas que incluyen todas las actividades del Marketing, desde el

Marketing Relacional hasta el Marketing Integrado, el *endomarketing* y el Marketing Social.

En síntesis, el Marketing Externo se crea con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes, de forma que ellos elijan, según sus preferencias, qué es lo que quieren.

IV.2.2. Marketing de Productos

Los productos son cualquier tipo de objeto, tangible o no tangible, que se puede ofrecer en un mercado para satisfacer las necesidades o los deseos de los consumidores. Una primera clasificación, en términos de Thompson y Karl (1995), implica tres tipos básicos de productos:

- 1) Productos o bienes de conveniencia: Son masivos, de uso básico para los consumidores, de compra frecuente. Un consumidor no estaría dispuesto a emprender una búsqueda extensa de ese artículo. Ejemplos de ellos son la leche, el jabón y los caramelos.
- 2) Productos de comparación o bienes de compra comparada: Son durables, y su adquisición es menos frecuente. Las personas buscan informarse acerca de sus propiedades antes de comprarlos, y comparan el precio, calidad y hasta el estilo. Un ejemplo de ello son los electrodomésticos.
- 3) Productos o bienes de especialidad: Son aquellos que tienen características únicas y que se pueden identificar con la marca. Para poseerlos, un grupo notable de compradores está dispuesto a hacer un esfuerzo de buscarlos y de

pagar su valor. Se trata de productos durables que no se hallan en todos los canales de comercialización. El ejemplo de esta categoría de producto son las cámaras fotográficas de alto estándar, y la ropa de diseñadores afamados.

- 4) Productos o bienes no buscados: Son aquellos cuya existencia no es conocida por el consumidor, quien no desea comprar. Son necesarios pero no deseados, y no se busca conocer sus beneficios concretos. Dos ejemplos: los cementerios privados y los seguros de vida.

Junto con el conocimiento de los tipos de productos, es preciso conocer cómo cada individuo toma su decisión de compra. Muñiz González (2010) explica que esa decisión se basa en las nueve características de cada artículo:

- 1) Núcleo: Incluye aquellas propiedades físicas, químicas y técnicas del producto que lo hacen apto para determinadas funciones y usos.
- 2) Calidad: Es el proceso de determinar cuáles son los elementos que conforman el núcleo, según estándares que permiten apreciar o medir las cualidades de la mercancía para compararla con las de la competencia.
- 3) Precio: Es el valor que el cliente paga por el producto.
- 4) Envase: Constituye el elemento externo del producto para protegerlo y hacer que llegue en buenas condiciones al consumidor. Sumado al diseño, contribuye a la imagen del bien.
- 5) Diseño, forma y tamaño: Le dan personalidad al producto y lo hacen diferente.

- 6) Marca, nombres y expresiones gráficas: Contribuyen a la identificación y memoria del producto.
- 7) Servicio: Es la suma de valores añadidos a un producto, que hace posible marcar sus diferencias respecto de otros. Hoy, lo más buscado en el mercado.
- 8) Imagen: Es la opinión global creada de los consumidores, a partir de la información recibida sobre el producto.
- 9) Imagen de la empresa: Constituye la opinión global arraigada en la «memoria del mercado», que interviene positiva o negativamente en los criterios y en las actitudes del consumidor respecto de las piezas comercializadas. Una buena imagen empresarial avala, en principio, los productos de nueva creación, pero, además, consolida a la firma y al resto de sus mercancías.

Se observa, entonces, que son numerosos los factores que influyen en el consumidor cuando este decide elegir tal o cual producto a la hora de una adquisición de mercancías o de servicios. En este aspecto, el servicio de comercialización que está a cargo del empleado es crucial, ya que no solo se expresa en una tienda, sino también en un *contact-center*, en una red social, en una venta por *e-commerce*.

IV.2.3. Marketing de Servicios

Los servicios son aquellas actividades intangibles que se realizan en una organización para satisfacer las necesidades de las personas que consumen bienes o servicios. Por ejemplo, servicios bancarios o servicios de hotelería. Por lo dicho, para el cliente externo, el personal con el que está en contacto es una parte medular del

Marketing de Servicios. Más aún: podría decirse que ese grupo de empleados de la empresa o clientes internos son una «parte» de ese producto que se está adquiriendo.

Un servicio, imposible de ser poseído físicamente, es el resultado de la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas u objetos (Lamb y Hair, 2006, p. 362). El Marketing de Servicios se lleva a cabo a través de acciones durante el proceso de compra, que pueden ser positivas o negativas, de acuerdo con algún detalle que lo haga parecer de esa manera. Además, su presencia es universal: «Los servicios están en todos los aspectos de nuestra existencia; de ahí que ahora necesitamos muchos más conocimientos que nunca del Marketing de Servicios. Los servicios son actos, esfuerzos o actuaciones»(Hoffman y Bateson, 2002, p. 22).

A diferencia de los bienes, que sí son tangibles, los servicios se caracterizan por cuatro particularidades: 1) intangibilidad (puesto que no se pueden tocar, ni ver, ni probar, ni escuchar o sentir, ni tampoco se almacenan pero se pueden copiar); 2) inseparabilidad (los consumidores de servicios presencian la producción de servicios, y producción y consumo de servicios ocurren de manera concurrente); 3) heterogeneidad (ya que son menos susceptibles que los bienes a ser estandarizados y uniformados); y 4) transitoriedad (debido a que los servicios se extinguen, perecen, habida cuenta de que no pueden ser conservados ni almacenados).

En palabras de Karl (1995), el servicio «implica mucho más que la mera idea de ser amable con el cliente. Incluye determinados elementos de gran importancia y potencialmente revolucionarios sobre cómo estructurar el trabajo, cómo dirigir a las

personas que tienen a su cargo misiones de servicio, y cómo comunicarle a la gente los conceptos de calidad en un entorno de servicios» (p. 27).

IV.2.3.1. Expectativas de Servicios

Siempre un servicio genera expectativas, y esas expectativas se originan a partir de las percepciones que las personas tienen respecto de una determinada prestación. Esto sucede, en muchas ocasiones, por medio del «boca a boca», o sea, por comentarios favorables acerca de un determinado servicio que van de una persona a otra. Cuando alguien consulta sobre cierta aerolínea, por ejemplo, y pide opiniones a quienes ya viajaron en ella, el consultante se formará una idea anterior a su propia experiencia gracias a las descripciones del consultado. Por consiguiente, a veces puede ser más alta la expectativa concebida cuando se reciben definiciones positivas categóricas de otros que cuando dichas manifestaciones resultan negativas. Se debe tener sumo cuidado con los clientes internos y externos, puesto que son ellos quienes ayudarán a menudo a conseguir nuevos clientes y quienes, además, crearán una «órbita rentable» para la organización.

Otra de las maneras de suscitar expectativas en los mercados son los mecanismos del Marketing que haya desarrollado una empresa, tales como la Publicidad. Estos dispositivos ayudan a forjar conceptos, sin necesidad de que los clientes tengan un cabal conocimiento de los servicios, que irán transformándose en percepciones. Hoffman y Bateson (2002) lo aseveran en otros términos:

Quando el consumidor compra un servicio también adquiere una experiencia. Los cuatro elementos del sistema de «servucción» [entendida como 'producción de un

servicio’, esto es, ‘creación y coordinación de todos los procedimientos para que el servicio sea brindado de manera óptima’] crean esa experiencia para el consumidor. Ellos son el contexto inanimado, los prestadores del servicio y el personal de contacto, otros clientes y la organización .A diferencia de la producción de bienes, el modelo de «servucción» demuestra que los consumidores forman parte integral del proceso de producción del servicio (p. 23).

El incremento de las expectativas de servicios volvió a las compañías más competitivas y las impulsó a diferenciarse de sus pares merced a una mejor calidad de prestaciones, obtenida gracias al Marketing Interno. Con este tipo de herramientas, se puede saber a qué personas se podría llegar y con qué metodología lograrlo. En los años setenta, ya numerosas firmas recurrían al término «Marketing Interno» para designar la aplicación de los principios del Marketing en el interior de las organizaciones.

IV.2.3.2. Estrategias de Servicios

Al haber utilizado un determinado servicio, el cliente satisfecho va engendrando cada vez más expectativas en relación con esa red de distribución. Ese sentimiento se potenciará en los usuarios al momento de utilizar nuevamente el servicio, sobre todo, si la compañía ha instituido una serie de estrategias que contribuyen a sostener en el tiempo ese vínculo tácito entre quien ofrece el servicio y quien lo recibe por elección propia o inducida. Hoffman y Bateson (2002) se refieren a estas prácticas:

Una estrategia consiste en crear fidelidad de marca. Esta fidelidad se funda en el grado de satisfacción que ha obtenido el cliente en el pasado. Si en el pasado los

consumidores quedaron satisfechos con el prestador del servicio, entonces no tendrán muchos incentivos para arriesgarse a probar otro (p. 92).

Resulta fundamental prestar atención también a los lugares desde donde se brindan los servicios. La comercialización depende de instalaciones limpias y ordenadas. Ningún elemento debería ser considerado como un «detalle» menor o imperceptible para los consumidores, pues el cliente es capaz de detectar hasta el más mínimo gesto de los vendedores y hasta las aparentemente menos significativas particularidades del espacio. Empresas que ofrecen idénticos servicios intentan siempre mejorar el aspecto de sus locales, según las necesidades del cliente, para dar una impresión optimizada. Un ejemplo de ello son las tiendas de la compañía multinacional estadounidense Apple Inc., dedicada a diseñar y a producir equipos electrónicos y programas para computadoras. Los esfuerzos por diferenciarse de los competidores se ven ahora en todo tipo de organizaciones. En otros tiempos, en cambio, cuando el diseño no era un valor en sí mismo sino que parecía solo algo decorativo, este tipo de iniciativas merecían un menor interés. También es cierto que en el pasado la oferta era más pequeña que en el presente.

IV.2.4. Marketing Interno

Para Berry y Parasuraman, «el Marketing Interno es atraer, desarrollar, motivar y capacitar empleados calificados mediante productos-trabajos que satisfagan sus necesidades. El *marketing* interno es la filosofía de tratar a los empleados como clientes internos. En realidad, es cortejar a los empleados»(p. 23, 1993). Existen dos referencias clave al respecto. Primero, la noción de cliente interno, es decir, toda persona que trabaja

en las organizaciones no siendo proveedor o cliente externo. La preocupación básica de los responsables de una compañía es lograr que el personal de la firma comprenda, sea como individuo, sea como integrante de un departamento, que debe atender a clientes dentro de la propia organización de la cual forma parte y que debe preocuparse por discernir lo que puede hacer para elevar la calidad de los servicios que ofrece dentro de la estructura organizacional. Segundo, «cerciorarse de que todo el personal trabaje unido y coordinado, de tal forma que todos sus esfuerzos se orienten hacia el cumplimiento de la misión y las estrategias, y al logro de las metas de la empresa» (Soriano, 1992, p. 43).

Los comienzos del Marketing para el Cliente Interno estuvieron ligados a la necesidad de las organizaciones de prestar mejores servicios y una mejor calidad a sus clientes externos. Hoffman y Bateson (2002) analizan cuánto provecho habrá para cualquier organización donde los clientes internos impriman sus pasiones y su compromiso a los servicios ofrecidos, en concordancia con los imperativos estratégicos empresariales (p. 257). Sucede que los esfuerzos para llevar a cabo el Marketing Interno son tan importantes como los que demanda el Marketing Externo, ya que tener empleados que no estén conformes con el trabajo que realizan implica que los clientes externos noten, más tarde o más temprano, esa insatisfacción, y tengan una menor predisposición a comprar productos y a contratar los servicios de dicha organización.

La satisfacción del cliente interno debe estar por encima de la satisfacción media del mercado, a fin de que los empleados sean capaces de transmitir con responsabilidad, convicción y entusiasmo la filosofía, los valores y los objetivos de su compañía a cada cliente, consumidor o usuario que atiendan. Entre otras cosas, es necesaria la existencia

de un canal de información compartido por los miembros de la firma. Berry y Parasuraman (1993) afirman que uno de los secretos del éxito organizacional reside en transformar a los trabajadores en clientes internos capaces de atraer clientes externos.

La meta final del Marketing Interno es fomentar la conducta eficaz del Marketing; la meta final es crear una organización de gestores comerciales deseosos y capaces de crear clientes reales para la firma. La estrategia final del Marketing Interno es hacer de los empleados clientes finales (p. 202).

El término *endomarketing* está conformado por el prefijo del griego «*endo*», que significa ‘acción interior o movimiento para adentro’; en otras palabras, dirigir el Marketing o vender la empresa primero al público interno de la organización. Hoy, es un requisito básico que en toda la organización se hable «el mismo idioma», y no en el sentido literal del término, de si se habla el español o el inglés, sino, como explica Alvarado (2008), que cada uno de los colaboradores sepa para qué está donde está; que desarrolle las mismas pautas filosófico-culturales que sus compañeros; que sus acciones estén encaminadas al logro de los objetivos; que se sientan motivados y vinculados con la firma; que quieran aportar al alcance del éxito de la estrategia organizacional. Ergo, que conozca, comprenda y “operacionalice” el componente teleológico o misional.

La intensidad cultural que una organización logre transmitir a su sistema de servicios se verá reflejada en el rendimiento de sus empleados y, como consecuencia, también en sus ventas. Cualquier persona externa a la compañía podrá detectar con facilidad aquellos flancos ineficientes de la parte proveedora, derivación natural de la ausencia de motivación entre los vendedores. Entonces, la mejor forma de atraer,

incentivar y conservar a los empleados es ofrecerles productos-trabajo que valga la pena comprar. El triunfo alcanzado por la empresa al competir por los clientes internos influye directamente en el éxito que tenga al hora de competir también por los clientes externos. «Esto quiere decir que para satisfacer a los clientes externos primero se debe satisfacer a los clientes internos» (Lamata, Conde, Martínez y Horno, 1994, p. 195).

IV.2.4.1 Calidad de los empleados

Para ganarse la confianza de los clientes externos, los empleados que prestan servicios dentro de una organización (clientes internos) deben estar presentables, ser amables, mostrarse solícitos. Sin embargo, eso no será una condición suficiente para atraer la atención de los compradores si no se cuenta con uno de los principales pilares de todo intermediario: información variada acerca de la idiosincrasia de la propia empresa. Porque cada trabajador es un «representante» de la firma en la cual se desempeña, el encargado de mostrar una excelente imagen de la compañía a los compradores o potenciales compradores y de brindarles los datos que ellos requieran, de modo de establecer un vínculo signado por la certidumbre, la transparencia informativa, la cordialidad.

Necesitan los empleados estar capacitados, preparados y calificados, además de estar completamente fidelizados con su lugar de trabajo por medio de un programa de Marketing Interno. Berry y Parasuraman (1993) sostienen, poco importa cuán obvia parezca la aseveración, que empleados y servicios van de la mano:

La calidad de los empleados influye en la calidad del servicio, la cual, a su vez, influye en la eficacia del Marketing de Servicios. Para practicarlo con éxito, las compañías tienen que practicar Marketing Interno. Deben hacer Marketing para sus propios empleados actuales o potenciales, y competir por los clientes internos con tanta imaginación y actividad como compiten por los clientes externos (p. 201).

Un Marketing de Servicios satisfactorio casi siempre —por no decir siempre— depende del factor humano. Obtener un mejor servicio de parte de este factor humano implica contar por anticipado con empleados satisfechos con la organización a la que pertenecen, conscientes de la imagen de la marca que representan, comprometidos con las exigencias cualitativas que deben ofrecer mientras desarrollan su labor diaria. La empresa es la encargada de fortalecer esos lazos que se necesitan para mantener una estrecha relación entre empleados y clientes externos. Los trabajadores son un vehículo vital para mantener fidelizados a los compradores. Numerosos beneficios trae dirigir la mirada hacia ellos. Lo garantizan Hoffman y Bateson (2002):

La retención de clientes es cuestión de enfocar los esfuerzos del *marketing* hacia la base de los clientes ya existentes. Así, a diferencia de buscar a clientes nuevos, las empresas que realizan esfuerzos por retener a los clientes tratan de satisfacer a los existentes con la esperanza de desarrollar más la relación entre el consumidor y la empresa.

IV.2.4.2. El *empowerment* y la Gestión de Calidad Total

En este siglo XXI globalizado, el tradicional liderazgo empresarial ha quedado arcaico ante la vertiginosa irrupción constante de las Tecnologías de la Información y la

Comunicación (TIC), que han causado un cambio radical en la Administración y también en los espacios culturales de las empresas, ya no solo en la forma de enfrentar el mercado con sus productos, sino en el modo de tomar decisiones en el fuero interno. Bajo estas nuevas circunstancias, ha cobrado relevancia la puesta en marcha en cada uno de los departamentos de una compañía del denominado *empowerment* o ‘empoderamiento’, cuyo origen se remite a la filosofía del empoderamiento humano en la Educación popular, desarrollada en los años sesenta por el pedagogo brasileño Paulo Freire.

Entiéndase por *empowerment* a un sistema inmanente de valores y creencias pero no a un programa con principio y final. Al hecho de que el líder organizacional delegue poder y autoridad en sus trabajadores. En esta modalidad, los empleados son responsables de sus acciones, y la toma de decisiones ya no incluye a una sola persona: todos los miembros de la empresa poseen la autoridad, la crítica y la responsabilidad necesarias para llevar a cabo sus labores habituales (Cané, 2015). Empleados, equipos de trabajo, la organización toda tendrá un completo acceso a información analítica y poseer a la tecnología, las habilidades, la autoridad para usarla en el negocio de la organización. Esto requiere que toda la organización esté perfectamente coordinada, de modo tal que una capacitación ecuánime posibilite una igualdad en términos de habilidades.

Se trata focalizar en la Gestión de Calidad Total (TQM, por sus siglas en inglés; Total Quality Management), una estrategia desplegada a partir de los años cincuenta por las industrias japonesas tras la Segunda Guerra Mundial. Según su impulsor, el estadounidense William Edwards Deming, la TQM está orientada a crear «conciencia de calidad» en todos y cada uno de los procesos de una organización. Camino a dilucidar los

principales obstáculos para la gestión, detectó el profesor Deming siete «enfermedades mortales» entre los gerentes («William Deming: Las 7 enfermedades mortales de la gerencia», Sharing Ideas, 2015): 1) falta de constancia en los propósitos; 2) énfasis en los dividendos inmediatos; 3) evaluación por rendimiento; 4) migración; 5) sobrevaloración de las cifras; 6) costos médicos excesivos; y 7) costo excesivo de garantías.

Existen distintos modos de familiarizarse con la TQM. Para Aguirre García y Aparicio de Castro (2002), «una forma correcta y sencilla de aproximarse a lo que constituye la Gestión de Calidad Total es a través de las cuatro dimensiones básicas que Llorens Montes (1996) define». A continuación, un detalle de la mencionada tétada:

- 1) Orientación al cliente. La TQM parte de la noción de calidad propuesta, es decir, el cliente es quien realmente enjuicia y valora la calidad empresarial. Satisfacer al cliente es el objetivo de gestión prioritario. Esta idea, tradicionalmente asumida por los tratadistas y profesionales del área de Marketing, es trasladada también a la gestión de los clientes internos, bajo la idea implícita de que no es posible satisfacer al cliente (externo) si no están satisfechos los empleados (clientes internos).
- 2) Mejora continua. Según la TQM, la calidad —y, por tanto, la satisfacción de los clientes, sean internos, sean externos— siempre es susceptible de ser mejorada. Por eso, ello impone como rutina la búsqueda e implantación constante de mejoras en todos los sistemas y procesos, encauzadas a incrementar el valor, reducir errores, defectos y tiempos, y aumentar la efectividad en el uso de los recursos y en la productividad.

- 3) Cultura de trabajo en equipo. Todas las funciones y niveles de la organización deben estar orientados hacia la calidad, porque, de lo contrario, no será posible ni satisfacer a los clientes ni lograr una mejora continua. Ello conlleva trabajo en equipo, es decir, coordinación y cooperación entre Dirección y subordinados, dentro de los grupos de trabajo y entre las líneas funcionales.
- 4) Planificación, compromiso y liderazgo directivo. Todo lo anterior no es viable si no se dispone de una estrategia en el largo plazo, ni existe un compromiso firme de todos los miembros de la organización, ni hay un buen liderazgo por parte de la Dirección.

Ahora bien, ¿cuál sería la mejor manera de obtener información fidedigna y substancial sobre las insuficiencias organizacionales que perciben los empleados, así como acerca de sus propios anhelos y comportamientos? Manifiestan Lamata, Conde, Martínez y Horno (1994) que las técnicas contempladas en la Investigación de Mercados son convenientes para desentrañar las características del cliente interno:

Puede utilizarse la Investigación de Mercados para identificar las necesidades, apetencias y actitudes del cliente. Estudiar de una forma regular las percepciones que preocupan al profesional sobre las condiciones de trabajo, la remuneración, las políticas de la empresa u otras materias relacionadas con el trabajo proporciona información directa sobre el grado de satisfacción de los clientes internos (p. 198).

Cuando en una empresa se cumplen todas estas premisas, será más sencillo que los empleados se desempeñen conforme a un sistema de valores y creencias compartido, lo cual fortalecerá la cultura organizacional y, sobre todo, el clima laboral. Alvarado

(2008) ratifica que las estrategias direccionadas a los trabajadores se multiplican en un sinnúmero de dimensiones, cual si se tratara de capas de una cebolla:

Toda actuación dirigida hacia el personal interno de la empresa actuará de manera significativa y tendrá efectos directos en aspectos como rendimiento, productividad, vinculación y, por ende, en el valor competitivo o activo intangible de la organización. Veremos cómo la satisfacción de cada uno de los colaboradores, no solo en su cargo sino también en su vinculación y permanencia en la empresa, involucra otros aspectos, como el sistema retributivo, es decir, salario, recompensas e incentivos; el clima laboral; la imagen y posicionamiento de la empresa; su gestión, entre otros (p. XX).

IV.2.4.3. Comunicación Organizacional

La Comunicación Organizacional es una herramienta que permite a los empleadores crear un ambiente propicio en el que los clientes internos se sientan valorados como seres humanos. Los sistemas y prácticas de Comunicación de una organización son susceptibles de deterioro cuando no se ha establecido una modalidad permanente de evaluación, control y mejoramiento. Por eso, de manera regular se deben hacer encuestas de satisfacción para saber cuáles son las inquietudes de los miembros de una organización y cómo se puede dar solución a los conflictos.

La Comunicación Organizacional implica trazar al menos dos objetivos específicos: 1) por un lado, crear e incentivar nuevos canales de comunicación entre los empleados de una compañía para mejorar el clima organizacional y elevarlos desempeños; 2) por otro lado, mejorar las Relaciones Públicas de la organización, que posibilitan la circulación de una imagen empresarial mejorada tanto dentro de la entidad, de modo que los clientes internos se sientan identificados con los valores idiosincráticos,

como fuera de ella, con hincapié en los clientes externos, la razón principal por la cual viven la organizaciones.

IV.2.4.3.1. Comunicación Interna y clima laboral

La Comunicación Organizacional se ejecuta abonando dos sendero sin formativos estratégicos: la Comunicación Externa, dirigida a los públicos externos —clientes, proveedores, comunidad en general— a través de la Publicidad, el Marketing Externo, las Relaciones Públicas; y la Comunicación Interna, trazada a través del Marketing Interno en función del cliente interno —los propios empleados de la empresa— y desenvuelta con herramientas que van desde la Intranet y las revistas corporativas hasta los convenios y los beneficios para los trabajadores.

Prioritaria y perdurable debe ser la Comunicación Organizacional en toda empresa, porque es un instrumento indispensable para crear un clima laboral beneficioso. Es una plataforma de circulación de mensajes, una ruta para los sentidos y pensamientos de las personas. De ella se desprenden la toma de decisiones, la resolución de conflictos, el fortalecimiento del diálogo. En dichos procesos, los individuos no solo forman parte de la estructura de la firma, sino que también se convierten en miembros creativos, aportadores de significados compartidos útiles de los que toda la organización aprende.

Esas creencias circulantes suscitan un ambiente, una atmósfera, un clima laboral que repercute no solo sobre las motivaciones de los trabajadores: tercia, además, en sus comportamientos. El clima organizacional es contemplado como un fenómeno influyente que interviene y media entre los factores del sistema empresarial y la conducta individual.

Es una especie de «termómetro» de la organización, de «radiografía» que deja a la intemperie las insolvencias domésticas. Lo dicen Christopher, Payne y Ballantyne (1994):

El Marketing Interno desempeña un papel importante en la motivación y retención de los empleados. Este será una de las áreas que recibirá mayor atención. Y es por medio del clima organizacional que se pueden ver las falencias de la organización a nivel interno (p. 45).

Quien se resista a incluir en sus políticas empresariales a los clientes internos comprobará a la larga los hondos desajustes causados por semejante omisión. Tal como mencionan Aguilar Moreno, Pereyra López y Alcázar (2003), «de todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor beneficio es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral».

Enterarse de las nociones que un empleado construye acerca de las características de su ámbito de trabajo posibilita a los responsables de una institución corregir a tiempo el rumbo de la entidad para explorar nuevas longitudes de la cultura interna y crear un ambiente más adecuado en términos de relaciones humanas. Según Puchol (2007, p. 276), el clima laboral depende de al menos tres aspectos, descriptos acto seguido:

- a) una serie de parámetros externos ajenos al trabajador (la empresa, su tamaño, reputación y objeto social);

- b) una serie de medidas organizacionales internas, igualmente ajenas al trabajador (la política salarial, el cronograma de los horarios de trabajo, la política de ascensos, el trato interpersonal); y
- c) una serie de factores propios del trabajador (edad, sexo, cultura de origen), puesto que ocupa, actitud hacia el trabajo) (p. 276).

Puede medirse el clima laboral analizando en las encuestas el conjunto de valores y de creencias que forman parte de la cultura organizacional, así como el grado de satisfacción y de motivación de los trabajadores. Graduar la «temperatura» del clima laboral es imprescindible para obtener indicadores, realizar un diagnóstico oportuno y aplicar las medidas pertinentes para intentar reformularlo según las necesidades de cada empresa. Corregir las señales negativas cuanto antes repercutirá de modo favorable en la conducta de los empleados, aseguran Aguilar Moreno, Pereyra López y Alcázar (2003).

Porque un buen clima o un mal clima organizacional tendrán consecuencias para la organización a nivel positivo o negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación. Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad.

IV.2.4.3.2. Departamento de Recursos Humanos

Los responsables del Departamento de Recursos Humanos deben ser los encargados de crear los vínculos necesarios para forjar una estrecha relación de confianza

entre la organización y sus clientes internos. Velarán sus miembros por las necesidades de los empleados y definirán estrategias apropiadas para que dicho vínculo sea satisfactorio en el largo plazo. Si no lo hicieran, el riesgo de perder estabilidad será inminente. Porque, tal como alega Soriano (1992), los bienes materiales comercializados llevan implícita la cultura de una empresa:

En el Marketing Interno, los productos que se venden son la identidad propia y la imagen de la empresa; sus valores corporativos, sus planes y proyectos de desarrollo y su organización, su forma de gestión, las posibilidades de crecimiento personal que ofrece, el clima y el ambiente de trabajo existentes, sus productos y servicios, sus aportes a la comunidad (p. 87).

De todo ello se debe ocupar el Departamento de Recursos Humanos. Este departamento debe encargarse de supervisar todas estas acciones para así poder hacer respetar la clásica fórmula de cuatro elementos llamada AIDA («AIDA: La fórmula mágica del Marketing; ¿la conoces?», David Cantone, 2011). Esta receta fue enunciada en 1898 por el estadounidense Elias St. Elmo Lewis, aunque en un principio con tres partículas y no con cuatro. El término AIDA responde al acrónimo compuesto por las siglas de las palabras Atención (que implica captar la atención de los prospectos), Interés (despertar en ellos interés), Deseo (intensificar el deseo que sienten) y Acción (lograr que actúen de una determinada manera), el último de los módulos en ser incorporado al dispositivo.

Mientras las tradicionales técnicas de motivación y de gestión de personal apuntan a tres propósitos elementales (integrar el personal a la estructura de la empresa; crear un

sentido de pertenencia; alcanzar los objetivos organizacionales), por el contrario, el Marketing Interno procura que el personal se integre a los objetivos de los clientes externos para que, por medio de su consecución, se puedan alcanzar los objetivos de la empresa. El Marketing Interno plantea la relación empresa-personal como un vínculo de doble vía (Soriano, 1992, p. 82).

Despertar la atención del personal hacia los valores que la firma desea vender es la cuestión. Atención más interés más deseo más acción parece ser el mecanismo indicado. Generar interés en dichos valores, demostrando su eficacia en función de los objetivos colectivos e individuales. Promover deseos hacia esos valores, dejando en evidencia que la satisfacción de los clientes constituye la única vía para que el personal logre sus objetivos personales en la compañía y que la firma, a su vez, logre sus metas globales. Finalmente, impulsar la decisión de actuar en función de los objetivos de los clientes, que son, en el fondo, los de la empresa, puesto que sin clientes no hay empresa: algo obvio pero que muchas veces olvidamos (Soriano, 1992, p.86).

Se trata de un adiestramiento estratégico gradual y necesario que requiere de paciencia, voluntad y capacidad de adaptación. Proclaman al respecto Christopher, Payne, y Ballantyne (1994) que la llave para una compañía hacia frescos y más prósperos horizontes es el cliente interno:

Muchas empresas están aprendiendo que el factor que limita su éxito en estos esfuerzos radica en la disponibilidad real de las personas satisfactoriamente formadas y dispuestas a trabajar en sus organizaciones, al igual que sucede con la disponibilidad de otros recursos, como capital y materias primas (p. 39).

Deben estar las organizaciones muy atentas a sus empleados. Selecciones de personal continuas e inevitables rotaciones pueden ser procedimientos útiles para renovar y estimular la energía interna (Bohlander, Sherman y Snell, 2001, p. 73). Ya seleccionado el personal idóneo, se lo debe instruir en cuanto a la idiosincrasia de la compañía, y el proceso culminará con el seguimiento de desempeño y la evaluación de los resultados.

Muchos empleados nuevos llegan con una importante proporción de conocimiento, habilidades y capacidades necesarios para comenzar a trabajar. Otros quizá requieren una capacitación continua, a fin de mantener un desempeño eficaz, o bien para ajustarse a las nuevas maneras de trabajar. Al capacitar a los empleados nuevos, se les está encaminando a recibir conocimientos clave para que desarrollen sus potenciales dentro de la organización (Bohlander, Sherman y Snell, 2001, p. 216).

V. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

V.1. Análisis interno

V.1.1. Delimitación del objeto de estudio

Para definir el objeto de estudio, se establecieron con intención del mayor rigor científico posible las condiciones y reglas de reconocimiento bajo las cuales delimitarlo, de modo tal de que resultara identificable. Diversas razones han llevado a tomar como objeto de estudio estas empresas, a fin de contribuir con información de utilidad a los interesados en el *endomarketing* y en el clima organizacional como sinónimos de competitividad. Motivos que se describirán a continuación respondiendo a cinco interrogantes:

V.1.1.1. ¿Por qué cinco empresas, en lugar de tres o dos, o en lugar de siete o diez?

Se ha considerado que para este tipo de investigación un muestreo compuesto por cinco empresas es una cantidad suficiente para, a través de una descripción acabada de las características de cada una de ellas, efectuar el análisis previsto.

V.1.1.2. ¿Por qué estas cinco empresas y no otras?

En primer lugar, porque, si bien son compañías con actividades en rubros diferentes, tienen en común que o bien son en su mayoría firmas globalizadas — PepsiCo, CEMEX, Yanbal y Fantiplás—, entendiéndose por multinacional a aquella sociedad mercantil o industrial cuyos intereses y actividades se hayan establecido en varios países, o bien son firmas que trabajan para compañías

globalizadas, como SITECO. En segundo lugar, porque todas ellas están radicadas, con sus sedes principales o con sus sucursales, en la República de Colombia. De las cinco empresas, dos tiene raíces en la República de Colombia (Fantiplás y SITECO); un par de ellas posee sus sedes principales en los Estados Unidos (PepsiCo) y en México (CEMEX), dos de los mercados más poderosos del planeta; y una (Yanbal) surgió en el territorio de otra nación latinoamericana, el Perú. Por último, y esta justificación se consideraba indispensable a priori, porque las cinco compañías resultaban manejables en términos investigativos.

V.1.1.3.¿Por qué empresas radicadas en la República Colombia?

Se han escogido compañías con sus sedes principales o con sucursales en la República de Colombia, porque la República de Colombia es el país donde se pretenden transferir las conclusiones de este trabajo para que los empresarios colombianos se sirvan de ellas a la hora de aplicar los instrumentos del *endomarketing*.

V.1.1.4.¿Por qué empresas multinacionales o vinculadas a firmas multinacionales?

Se ha decidido estudiar compañías multinacionales o compañías vinculadas con multinacionales porque se supone que son empresas que en forma permanente están buscando actualizarse y aplicar nuevas técnicas de Marketing Interno y externo para seguir manteniéndose activas y para obtener mayores beneficios en el mercado global. En una escala de mayor a menor internacionalización,

aparecen PepsiCo, que llega con sus bebidas y alimentos a 200 países, seguida por CEMEX, que distribuye sus productos para la construcción en 50 naciones; Yanbal, que vende sus mercancías cosméticas en 10 países; Fantiplás, que trabaja con sus bienes metalmecánicos en siete países; y SITECO, que no es multinacional pero que trabaja con sus plásticos para empresas multinacionales y a través de la cual se pretende demostrar que las ventajas competitivas logradas con el *endomarketing* no son excluyentes de las empresas multinacionales por naturaleza.

V.1.1.5. ¿Por qué empresas de rubros diferentes y no de rubros idénticos?

Elegir compañías de rubros diferentes ha sido otra de las intenciones manifiestas al momento de definir el objeto de estudio. Al investigar organizaciones dedicadas a actividades disímiles, se trataba de comprobar si, en efecto, el *endomarketing* funcionaba en un universo heterogéneo.

V.1.2. LAS EMPRESAS

V.1.2.1. Semblanza de la empresa PepsiCo

Según se consigna en la página web de PepsiCo Colombia, PepsiCo Inc. es una empresa multinacional de capital abierto dedicada a la producción de alimentos y bebidas. Surgió a principios de 1890, en Carolina del Norte, Estados Unidos, cuando el farmacéutico y maestro de escuela Caleb Bradham creó un refresco al que se denominaba «el Refresco de Brad», llamado después, desde 1898, Pepsi-Cola, y cuya patente data de 1903. Para la distribución y embotellado, PepsiCo ha constituido la

empresa The Pepsi Bottling Group. En la actualidad, PepsiCo comercializa 19 líneas de productos en más de 200 países, con ingresos anuales totales cercanos a los 60.000.000 de dólares. Su presidenta, desde 2006, y primera directora ejecutiva no estadounidense en la historia, es la india Indra Krishnamurthy Nooyi, graduada en Química pero especializada en Administración en el Indian Institute Management, «la ejecutiva más poderosa del mundo», según la revista *Fortune*.

GRÁFICO N.º 1. IMAGEN INSTITUCIONAL DE PEPSICO



Fuente: PepsiCo Colombia¹

¹Información obtenida de <http://www.pepsico.com.co/>, recuperado el 21/09/2015.

GRÁFICO N.º 2. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL LOGO DE PEPSICO



Fuente: The Financial Brand²

Según se consigna en la página web de PepsiCo Colombia, la misión de esta firma es la siguiente:

Ser la primera empresa mundial de productos de consumo enfocada en alimentos y bebidas preparadas. Buscamos ofrecer un retorno financiero a nuestros inversionistas al mismo tiempo que proporcionamos oportunidades de crecimiento y enriquecimiento para nuestros empleados, socios de negocio y comunidades donde operamos. Entodo lo que hacemos, nos esforzamos en actuar con honestidad, justicia e integridad.

Respecto de la visión empresarial de PepsiCo, se apunta en su página web lo que a continuación se transcribe:

²Información obtenida de <http://thefinancialbrand.com/40195/evolution-of-financial-banking-logos>, recuperado el 21/09/2015.

La responsabilidad de PepsiCo es mejorar continuamente todos los aspectos del mundo que lo rodea (ambiental, social, económico) creando así un mañana mejor. Nuestra visión es poner en acción, a través de programas y con foco en la Administración Ambiental, actividades que beneficien a la sociedad, y un compromiso para construir valor accionario haciendo de PepsiCo una compañía verdaderamente sustentable.

GRÁFICO N.º 3. PÁGINA WEB DE PEPSICO COLOMBIA



Fuente: PepsiCo Colombia³

A PepsiCo pertenecen las empresas PepsiCo Bebidas y PepsiCo Alimentos. PepsiCo Bebidas posee reconocidas marcas de refrescos, tales como Pepsi, Gatorade, Lipton Ice Tea, Seven Up, Tropicana, H2O, Mountain Dew. Ha rubricado en la República de Colombia una alianza con la embotelladora Postobón (de 1921 a 1955,

³Información obtenida de <http://www.pepsico.com.co/>, recuperado el 21/09/2015.

llamada Sociedad Posada Tobón, y luego denominada Gaseosas La Colombiana), que forma parte de la organización Ardila Lülle y que desde 1904 ha producido, distribuido y comercializado distintas marcas de gaseosas, jugos y aguas.

PepsiCo Alimentos se encarga de las marcas Margarita, De Todito, Cheetos, Doritos, NatuChips, Choclitos, CheeseTris, Mani Moto, Chokis, Gamesa, Quaker. Trabaja desde hace más de dos décadas en la República de Colombia, con cuatro plantas de producción estratégicamente ubicadas: dos, en la ciudad de Bogotá y una, en la ciudad de Funza, todas ellas en el Departamento de Cundinamarca; y otra, en la ciudad de Medellín, Departamento de Antioquia. En 2000, al comprar la compañía Productos Alimenticios Margarita, Frito Lay Colombia, que produce caramelos y también la bebida Gatorade para la región andina colombiana, se convirtió en el líder de *pasa bocas* en la República de Colombia, donde gran parte de los productos elaborados se destinan a la exportación, destinada, principalmente, a América central y a América del Sur.

GRÁFICO N.º 4. PRODUCTOS DE PEPSICO



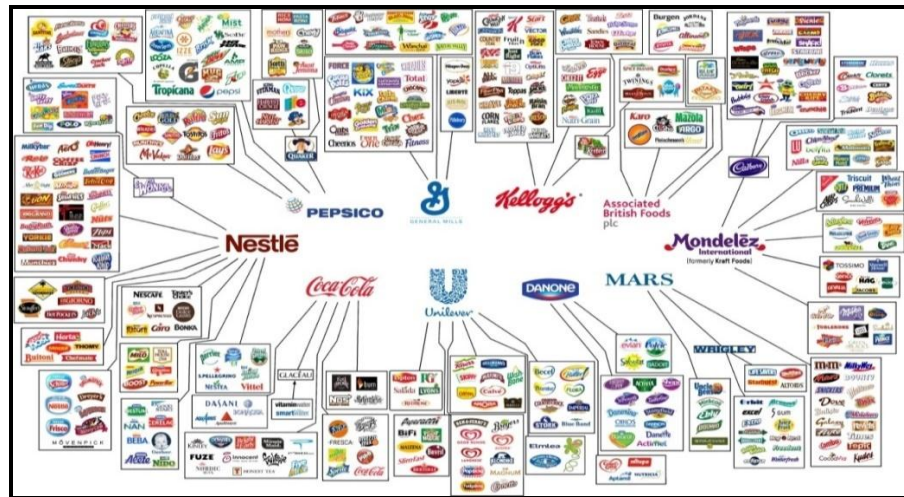
Fuente: PepsiCoColombia⁴

Para PepsiCo, la República de Colombia es el país con mejor desempeño en América Latina, la región más productiva del mundo para esta firma en los últimos años. En muchos aspectos, PepsiCo es diferente de su máximo competidor, The *Coca-Cola* Company, su principal competidora en todo el planeta, no solo porque los ingresos de PepsiCo son más cuantiosos aunque con menores beneficios en relación con los de The *Coca-Cola* Company, sino porque su plantel de empleados es casi tres veces mayor al «Gigante de la Lata Roja»: más de 285.000 personas contratadas en todo el mundo. En este sentido, según el informe «Tras la marca» de la organización no gubernamental Oxfam America, que evalúa las políticas sociales y medioambientales de las diez mayores empresas de alimentación y bebidas del mundo, y que las insta a tomar las medidas necesarias para crear un sistema alimentario justo, PepsiCo, si bien figura entre

⁴Ibíd.

las diez empresas alimentarias más importantes, a marzo de 2015, «necesita mejorar», porque su puntuación global es de 43 % (30 puntos sobre un total de 70 puntos).

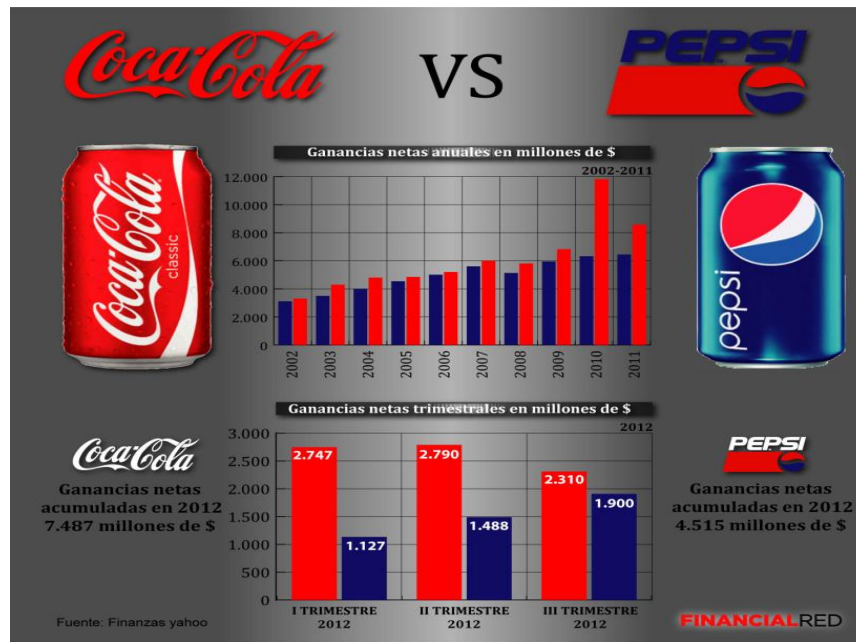
GRÁFICO N.º 5. PEPSICO, ENTRE LAS DIEZ EMPRESAS DE BEBIDAS Y COMIDAS MÁS IMPORTANTES DEL MUNDO



Fuente: OxfamAmerica⁵

⁵Información obtenida de <http://www.oxfamamerica.org/explore/stories/these-10-companies-make-a-lot-of-the-food-we-buy-heres-how-we-made-them-better>, recuperado el 21/09/2015.

**GRÁFICO N.º 6. GANANCIAS NETAS DE PEPSICO
RESPECTO DE COCA-COLA**



Fuente: Financial Red⁶

Las categorías establecidas por Oxfam America son las siguientes: «insuficiente» (de 0 a 1); «muy deficiente» (de 2 a 3); «necesita mejorar» (de 4 a 5); «aprobado» (de 6 a 7); «bien» (de 8 a 10). PepsiCo obtuvo un 7 en el rubro Tierras; un 6, en el rubro Cambio Climático; y un 5, en los rubros Transparencia y Agua. Teniendo en cuenta que el *endomarketing* va dirigido a las personas, cabe resaltar que PepsiCo fue calificada con un 2 («muy deficiente») en los rubros Mujeres y Agricultores, y con un 3 («muy deficiente») en el rubro Trabajadores. En cuanto al rubro Mujeres, para Oxfam America, «PepsiCo carece de muchos conocimientos básicos relativos a las trabajadoras y las agricultoras

⁶Información obtenida de Recuperado de <http://financionalred.com/coca-cola-sigue-abriendo-la-brecha-con-pepsi/>, recuperado el 21/09/2015.

que cultivan los productos de los que se abastece. Sin embargo, se ha comprometido a proporcionar más apoyo a las mujeres, lo cual supone un paso adelante».

GRÁFICO N.º 7. CALIFICACIONES DE PEPSICO SEGÚN OXFAM AMERICA EN MARZO DE 2015

Rank	Company	Score	Land	Women	Farmers	Workers	Climate	Transparency	Water	Total
1	Unilever	71 st	7	5	8	8	9	7	6	50/70
2	Nestlé	69 th	8	5	7	6	8	7	7	48/70
3	Coca-Cola	54 th	8	6	2	6	6	5	5	38/70
4	PEPSICO	43 rd	7	2	2	3	6	5	5	30/70
5	MARS	40 th	2	5	4	4	6	4	3	28/70
6	Mondelēz	37 th	3	6	4	3	4	4	2	26/70
7	Hellogg's	34 th	2	3	2	2	7	5	3	24/70
= 8	BANONE	31 st	2	1	2	3	6	5	3	22/70
= 8	GENERAL MILLS	31 st	2	2	2	2	5	4	5	22/70
9	Associated British Foods plc	30 th	3	2	3	4	4	3	2	21/70

Fuente: OxfamAmerica⁷

Refiriéndose al rubro Agricultores, en Oxfam America se señala lo siguiente acerca de la compañía PepsiCo:

PepsiCo está llevando a cabo proyectos para abordar algunos de los problemas a los que se enfrentan los agricultores y agricultoras en su cadena de suministro. Sin embargo, la empresa todavía tiene mucho camino por recorrer para demostrar que tiene un conocimiento adecuado de su cadena de suministro. PepsiCo también tiene que asumir

⁷Información obtenida de <http://www.oxfamamerica.org/explore/stories/these-10-companies-make-a-lot-of-the-food-we-buy-heres-how-we-made-them-better>, recuperado el 21/09/2015.

compromisos realistas de apoyo a los pequeños agricultores y agricultoras de los que se abastece.

Al analizar a la firma PepsiCo en el rubro Trabajadores, los especialistas de Oxfam America apuntan lo siguiente:

PepsiCo tiene mucho que hacer para mejorar los derechos laborales. La empresa no parece disponer de un sistema para identificar los países de alto riesgo de trabajo forzoso o salarios bajos. PepsiCo debe saber dónde existen riesgos para los derechos de los trabajadores y trabajadoras a fin de gestionarlos correctamente.

Para OxfamAmerica, una de las principales falencias de PepsiCo es lograr que sus empleados posean mayor autonomía:

El *gigante* de los refrescos y los aperitivos se encuentra entre las empresas con mejores puntuaciones, principalmente gracias a sus políticas sobre cambio climático y a su reciente compromiso de adoptar una política de «tolerancia cero» ante el acaparamiento de tierras. Pero todavía falla a la hora de prestar apoyo a los agricultores y agricultoras, el trato a las mujeres y el empoderamiento de los trabajadores.

V.1.2.2. Semblanza de la empresa CEMEX

Según constan en la página web de CEMEX Colombia, Cementos Mexicanos (CEMEX)S. A. B. de C. V. es una sociedad anónima global de materiales para la construcción que ofrece sus productos en más de 50 países y que mantiene relaciones comerciales en unas 100 naciones con 62 plantas de cemento, unas 2000 plantas de concreto premezclado, 12 plantas cementeras, 376 canteras de agregados, 223 centros de

distribución terrestre y 71 terminales marítimas. Llega de Alemania a Bangladés, de Egipto a Hungría, de Israel a los Emiratos Árabes Unidos, de Malasia a Puerto Rico.

CEMEX es uno de las principales productoras en el mundo de cemento, de concreto y también de concreto premezclado (51.000.000 de metros cúbicos), y uno de los mayores productores de agregados (más de 158.000.000 de toneladas). Al 31 de diciembre de 2014, empleaba 44.000 personas (en 2006, tenía 50.000), y sus ventas anuales eran de unos 15.708 millones de dólares. Cemex fue creada en 1906, cuando se abrió, en el norte de México, la planta Cementos Hidalgo. Cuenta con instalaciones de producción de cemento en Colombia, Panamá, Costa Rica, Nicaragua y Guatemala.

GRÁFICO N.º 8. IMAGEN INSTITUCIONAL DE CEMEX



Fuente: CEMEX Colombia⁸

⁸Información obtenida de <http://www.cemexcolombia.com/>, recuperado el 21/09/2015.

GRÁFICO N.º 9. PLANTAS DONDE OPERA CEMEX DESDE 1985



Fuente: CEMEX Dominicana⁹

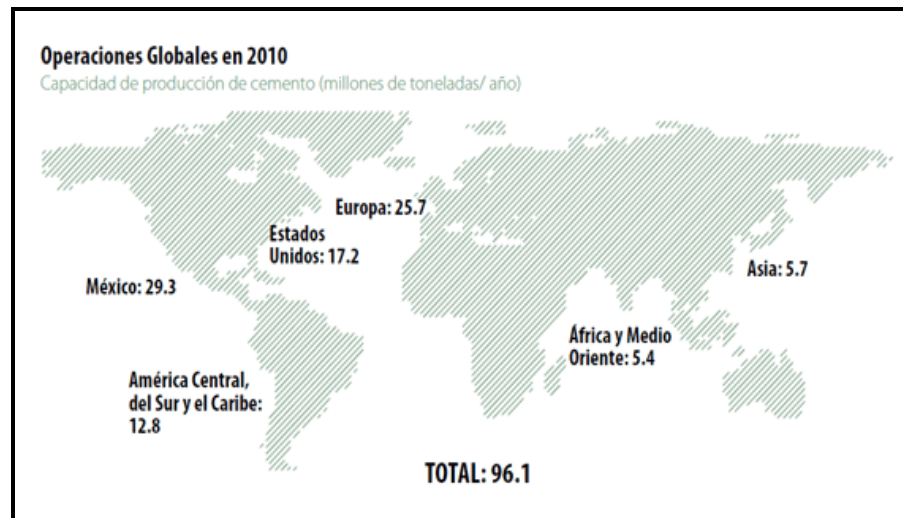
⁹ Información obtenida de <http://es.slideshare.net/pactoglobalrd/cop-notable-presentacin-de-cemex-dominicana>, recuperado el 21/09/2015.

GRÁFICO N.º 10. PLANTAS DE CEMEX EN AMÉRICA CENTRAL Y COLOMBIA



Fuente: Diario de Fusiones y Adquisiciones¹⁰

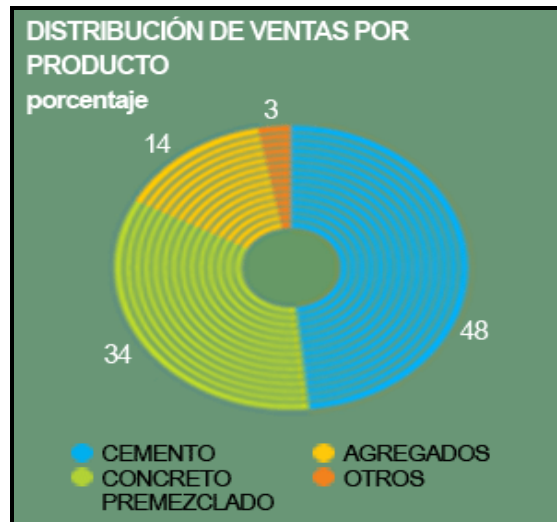
GRÁFICO N.º 11. OPERACIONES GLOBALES DE CEMEX EN 2010



Fuente: CEMEX¹¹

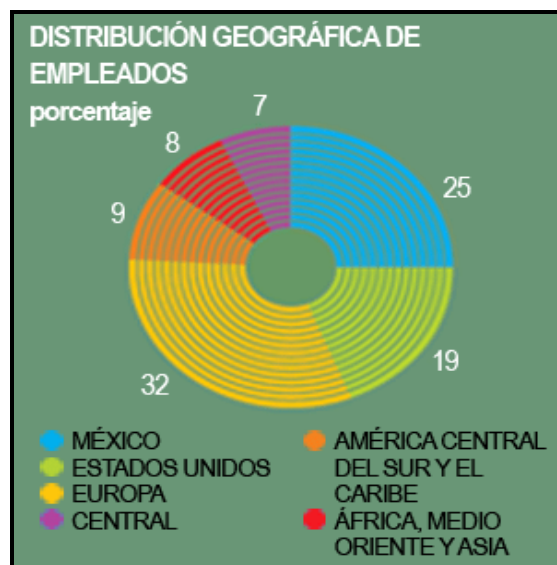
¹⁰Información obtenida de <http://www.diariodefusiones.com/?page=ampliada&id=561>, recuperado el 21/09/2015.

GRÁFICO N.º 12. DISTRIBUCIÓN DE VENTAS DE CEMEX POR PRODUCTO



Fuente: CEMEX¹²

GRÁFICO N.º 13. DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE EMPLEADOS DE CEMEX



Fuente: CEMEX¹³

¹¹Información obtenida de http://www.cemex.com/CEMEX_SDR2010/esp/AcercadeCemex02.asp, recuperado el 21/09/2015.

¹²Información obtenida de http://www.cemex.com/CEMEX_SDR2010/esp/AcercadeCemex02.asp, recuperado el 21/09/2015.

GRÁFICO N.º 14. DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE VENTAS DE CEMEX



Fuente: CEMEX¹⁴

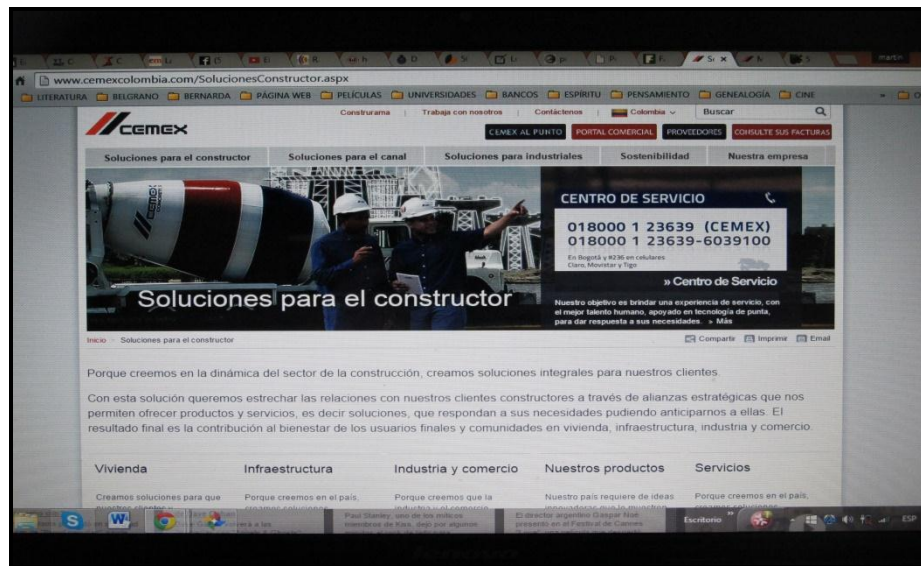
CEMEX Colombia apareció en 1996, como resultado de la fusión de las empresas Cementos Diamante, e Industrias e Inversiones Samper. Con más de 745 empleados en cinco plantas de cemento, 69 plantas de concreto premezclado, seis canteras de agregados y ocho centros de distribución terrestre, CEMEX Colombia se ha transformado en el segundo productor más grande de cemento en este país, gracias a su participación en los mercados del denominado «Triángulo Urbano», compuesto por los territorios de las ciudades de Bogotá, Medellín y Cali, los cuales representan el 35 % por ciento del consumo nacional de este tipo de productos. El cemento es el material de construcción

¹³Ibíd.

¹⁴Ibíd.

más popular de Colombia, porque las estructuras de cemento son relativamente económicas comparadas con las construidas con otros materiales.

GRÁFICO N.º 15. PÁGINA WEB DE CEMEX COLOMBIA



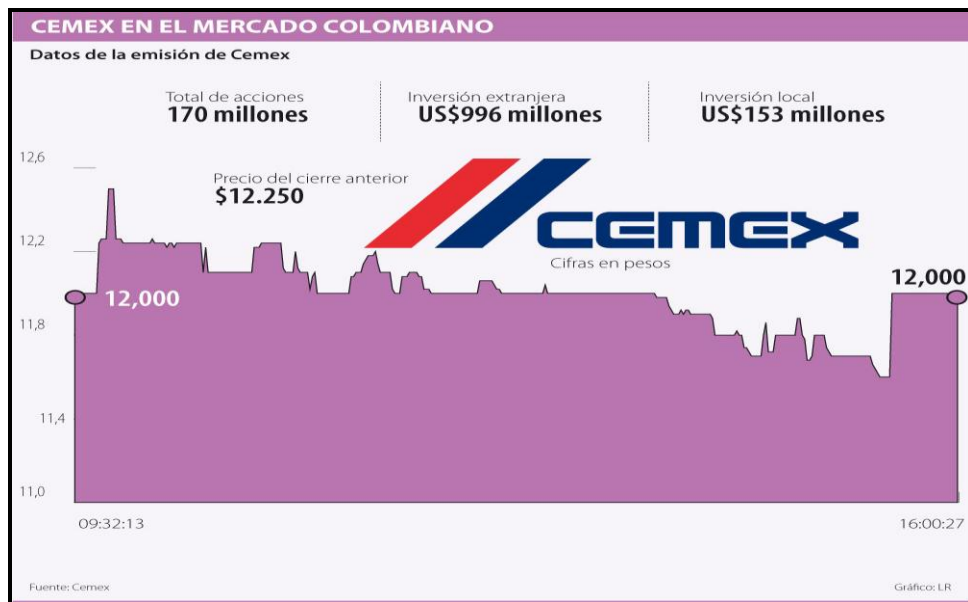
Fuente: CEMEX Colombia¹⁵

Durante 2012, CEMEX Colombia registró un récord de ventas, puesto que facturó 907.000.000 de dólares (un 33,1 % más que en 2011). Ha evolucionado de manera notoria: ha pasado de ser exclusivamente un proveedor de materiales de construcción (cemento, concreto y agregados, principalmente) a convertirse en un aliado para las soluciones integrales, innovadoras y de calidad en Vivienda e Infraestructura. Algunos atribuyen estos resultados a que sus empleados responden a valores tales como liderazgo, colaboración, integridad, eficiencia, transparencia, accesibilidad, empoderamiento y coherencia.

¹⁵Ibíd.

Cada uno de los asalariados de CEMEX Colombia es considerado una parte central del negocio y también del éxito, y partícipes del futuro de una empresa con interés permanente en generar un ambiente laboral donde prime el compromiso. En CEMEX Colombia, el personal tiene múltiples beneficios: seguro de vida; fondo de empleados; convenios comerciales para obtener descuentos en más de 200 establecimientos comerciales; oportunidades para desarrollar sus carrera; gestión de talento; capacitación (programas de aprendizaje internos y externos para cada cargo, programa de becas, cursos de idiomas); equilibrio vida personal-trabajo.

GRÁFICO N.º 16. CEMEX EN EL MERCADO COLOMBIANO



Fuente: CEMEX Colombia¹⁶

Durante 2013, CEMEX continuó apoyando los estudios de ciclo de vida y análisis de costos realizados por el Centro de Sustentabilidad del Concreto del Instituto

¹⁶Ibíd.

Tecnológico de Massachusetts (Massachusetts Institute of Technology, Concrete Sustainability Hub). Fue responsable de casi 7.500.000 de metros cuadrados de pavimento de concreto en 15 países. El 94 % de sus plantas de cemento utilizó combustibles alternos, evitando el uso de 2.370.000 de toneladas de carbón y la llegada a la atmósfera de 1.770.000 de toneladas de dióxido de carbono. Colaboró CEMEX con el Gobierno colombiano para proveer vivienda asequible para las personas más necesitadas, con 5745 viviendas en seis provincias. Se asoció con Hábitat para la Humanidad para llevar a cabo pilotos de microcréditos no solo en Colombia, sino también en México, Nicaragua y Filipinas. Añadió ocho nuevos Centros Productivos de Autoempleo (CPA), que permiten a personas de Colombia, México y Costa Rica fabricar materiales de construcción para mejorar la calidad de sus viviendas.

Entre otras iniciativas sociales en el ámbito colombiano e internacional, en 2014 planeó participar en la construcción de 12.000 viviendas sostenibles con nuevos sistemas de construcción y productos de concreto que permitirán obtener una mayor eficiencia energética y reducir el consumo de agua. Ya en 2015, por undécimo año consecutivo y bajo el lema «Idear, construir y vivir», se volvió a abrir la convocatoria para el concurso por los premios Obras CEMEX Colombia. Este galardón se creó con la intención de reconocer y de premiar anualmente a los mejores exponentes de la Construcción, a fin de incentivar a pequeñas, medianas y grandes obras que se destaquen por las ideas innovadoras en la edificación de mejores espacios para la convivencia social. También se lleva a cabo, desde 1991, en México, el premio Obras CEMEX Internacional, en el que participan las obras ganadoras de cada país (ya en aquel 1991, hubo 316 obras de 32

naciones, entre ellas, Colombia, Costa Rica, República Dominicana, Egipto, Nicaragua, Panamá, Puerto Rico, Filipinas, España, los Estados Unidos, Venezuela, México).

V.1.2.3. Semblanza de la empresa Yanbal

La Corporación Yanbal International, dedicada a la producción de cosméticos, fue creada en 1967 por el peruano Juan Fernando Belmont, graduado en Administración de Empresas por la Universidad de Carolina del Norte, Carolina del Norte, Estados Unidos. Belmont pertenece a una familia con tradición en la industria Cosmética y Farmacéutica, y es un hombre con experiencia en reconocidas empresas de Cosmética estadounidenses, como, por ejemplo, Helena Rubinstein.

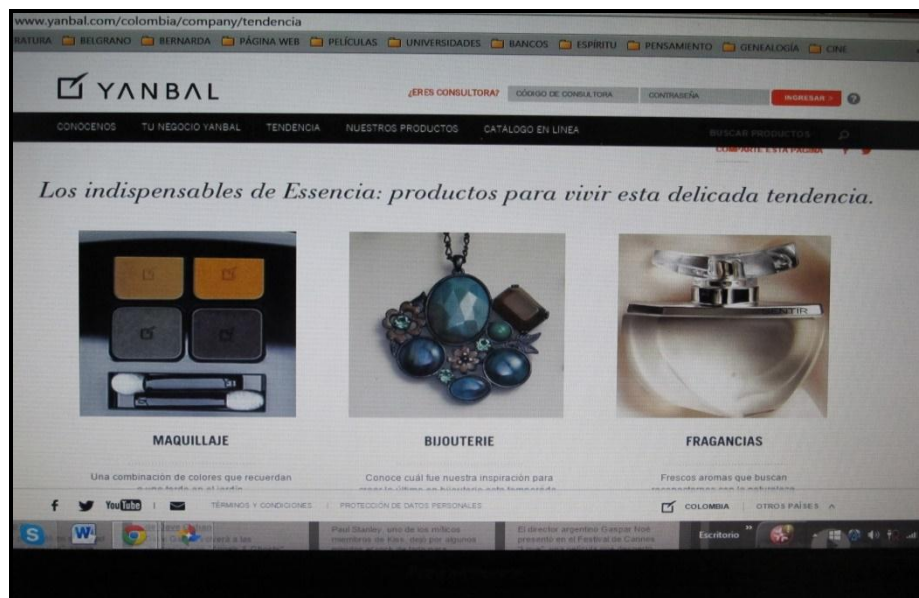
La misión de Yanbal es elevar el nivel de vida de la mujer latina y de todos los que forman parte de «la Familia Yanbal», ofreciendo la mejor oportunidad de ganancia, desarrollo personal y profesional, contando para ello con el respaldo de productos de belleza de calidad mundial. Su visión consiste en ser reconocida como la compañía de belleza en venta directa más prestigiosa y competitiva de América Latina, basada en el principio de «prosperidad para todos». En su página web se lee: «Llevar belleza es mucho más que hacer que la gente se vea bien. Creemos que transforma a las personas y saca lo mejor de ellas. Para nosotros, eso es cambiar vidas».

GRÁFICO N.º 17. IMAGEN INSTITUCIONAL DE YANBAL



Fuente: Yanbal Colombia¹⁷

GRÁFICO N.º 18. PÁGINA WEB DE YANBAL COLOMBIA



Fuente: Yanbal Colombia¹⁸

¹⁷Información obtenida de <http://www.yanbal.com/colombia>, recuperado el 21/09/2015.

Desde sus orígenes hasta la actualidad, Yanbal se ha expandido a diez países de América y Europa: en el continente americano, Bolivia, Colombia, el Ecuador, los Estados Unidos, Guatemala, México, el Perú y Venezuela; en Europa, España, Suiza e Italia. Por sus diseños y precios, es pionera en el mercado. Su catálogo incluye desde cosméticos y productos de maquillaje hasta colonias y *bijouterie*, comercializados a través de la venta directa realizada por mujeres «consultoras de belleza». Dispone de cinco fábricas de producción, en Colombia, el Ecuador y el Perú, y de centros de investigación y desarrollo, en los Estados Unidos y Suiza. Las diseñadoras de *bijouterie* trabajan en la ciudad de Nueva York.

GRÁFICO N.º 19. PRODUCTOS DE YANBAL

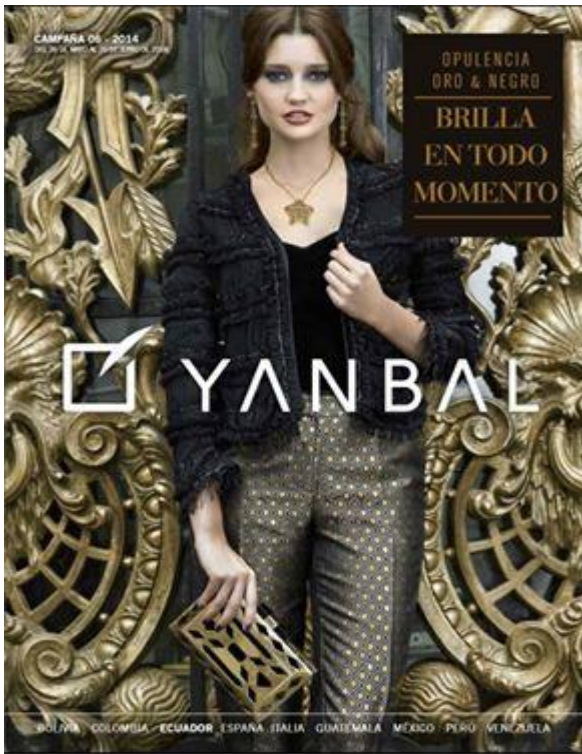


Fuente: Yanbal Colombia¹⁹

¹⁸ Ibíd.

¹⁹ Ibíd.

GRÁFICO N.º 20. PROMOCIÓN DE YANBAL ESPAÑA



Fuente: Yanbal España, campaña N.º 1 de 2015²⁰

Inspirados en la idea de crear un lugar donde sembrar valores, en Yanbal crearon en 1995 el Centro de Atención El Huerto, en Facatativá, República de Colombia. Comenzaron con 35 niños y niñas, hijos de los propios trabajadores de Yanbal Colombia; hoy, ya atienden a más de 90 niños. A partir de 2011, cubrieron cinco hogares con 70 niños. Han suscripto, asimismo, un convenio con el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) para contribuir a una mejor calidad de vida comunitaria, a través de la promoción de los derechos y deberes de la niñez y de la familia. En la ciudad de Lima, Perú, Yanbal lleva a cabo el proyecto Kasa Kuna, en el marco del cual los hijos de

²⁰ Información obtenida de <https://www.youtube.com/watch?v=WU7jVppcnZg>, recuperado el 21/09/2015.

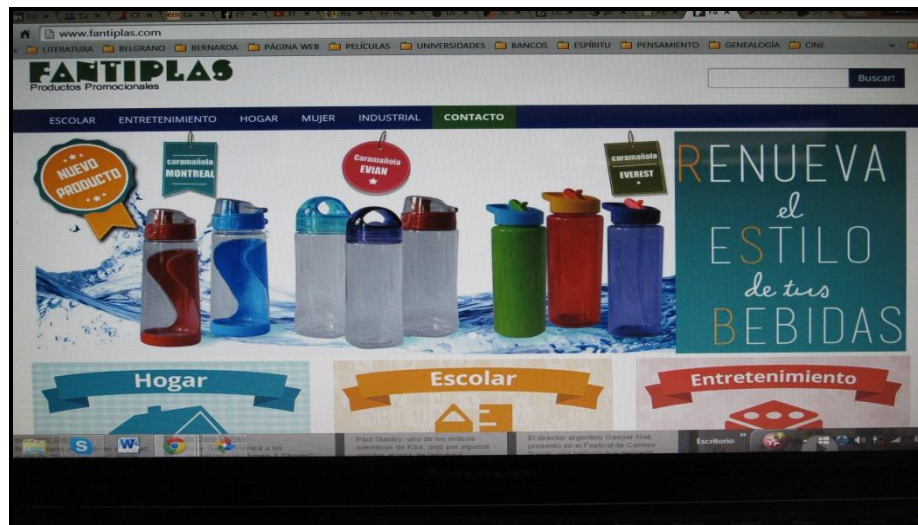
algunos de los operarios de la planta de joyería de Los Olivos (unos 40 niños menores de 3 años) reciben cuidados integrales, atención médica y nutricional.

V.1.2.4. Semblanza de la empresa Fantiplás

La compañía Fantiplás Sociedad de Responsabilidad Limitada se fundó en la ciudad de Bogotá, Colombia, en 1970, para fabricar accesorios femeninos, aunque bajo la razón social Industrias Acervel Ltda. A partir de 1994 y dirigida por el antioqueño Jesús María Vélez, pasó a llamarse Fantasías Plásticas de Colombia (Fantiplás Ltda.), abocada a la producción de elementos plásticos donde colocar publicidades visibles en esferos, vasos.

En el presente, se desempeñan en la empresa Fantiplás 170 empleados (140, de planta, y 30, administrativos). Sus representantes tratan con más de 1000 clientes en siete países de América, bajo estrictas políticas de calidad y ofreciéndoles una cartera de mercancías integrada por más de 420 productos, subdivididos, a su vez, en cuatro categorías: Hogar, Escolar, Entretenimiento y Accesorios para Mujer. Busca satisfacer Fantiplás las necesidades y expectativas de sus clientes con ideas creativas, personal especializado y recursos tecnológicos, calidad, precio y un excelente servicio.

GRÁFICO N.º 21. PÁGINA WEB DE FANTIPLÁS



Fuente: Fantiplás²¹

GRÁFICO N.º 22. PRODUCTOS DE FANTIPLÁS



Fuente: Fantiplás²²

²¹Información obtenida de <http://www.fantiplas.com/>, recuperado el 21/09/2015.

²²Ibíd.

GRÁFICO N.º 23. PROMOCIÓN DE FANTIPLÁS MUNDIAL DE FÚTBOL BRASIL 2014



Fuente: Fantiplás²³

Fantiplás es una empresa netamente industrial, en la que confluyen dos sectores: el mayorista o de cacharrería, y el publicitario o promocional. Sigue afianzándose en el mercado, merced a su política «Todo bajo un solo techo», que implica la integración vertical de sus procesos productivos, a saber: diseño de campañas promocionales; diseño de producto; desarrollo de prototipos en 3D; fabricación de moldes para inyección soplado; inyección de productos, de 2 gramos a 2000 gramos; soplado, de 40 centímetros cúbicos a 7000 centímetros cúbicos; decorado con tinta y etiquetas; empaque y embalaje, acorde a las necesidades de cada marca; logística para la entrega de productos, tanto en la República de Colombia como en el extranjero.

²³Ibíd.

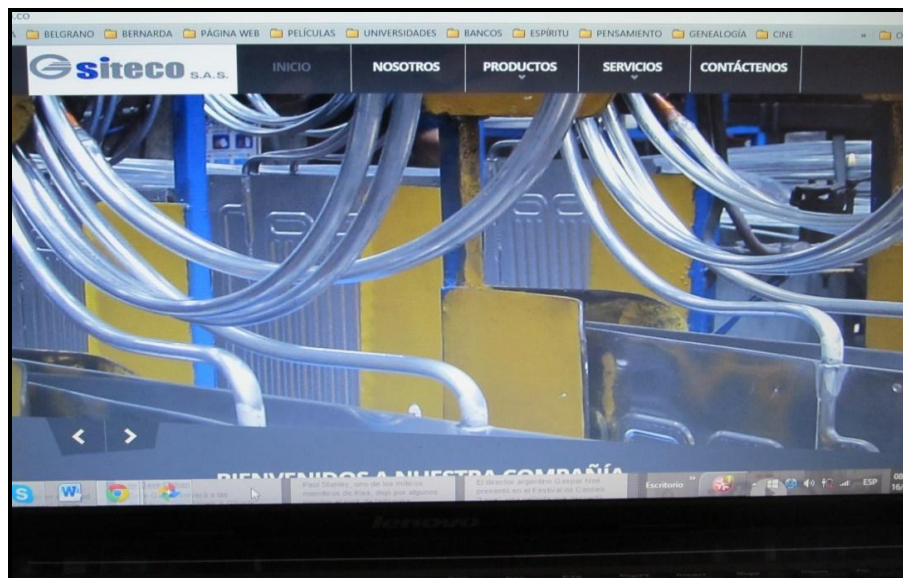
V.1.2.5. Semblanza de la empresa SITECO

La segunda de las compañías colombianas escogidas como objeto de estudio en esta tesis es el Grupo Servicios Industriales Tecnología y Componentes (SITECO) S. A., del sector metalmecánico, ubicada en la ciudad de Manizales, República de Colombia, donde realiza todas sus actividades industriales.

Cuando se inauguró, en 1992, se dedicaba, como subcontratista de Polarix Electrodomésticos S.A. (hoy, Mabe Colombia S. A.), a la fabricación de tubos de retorno para refrigeradores, al ensamble serpentín evaporación y al ensamble de emparrillados para la industria de la Refrigeración, tanto doméstica como comercial. En esos tiempos, cubría una producción diaria de 450 heladeras, y contaba con siete empleados en planta y dos empleados en Administración.

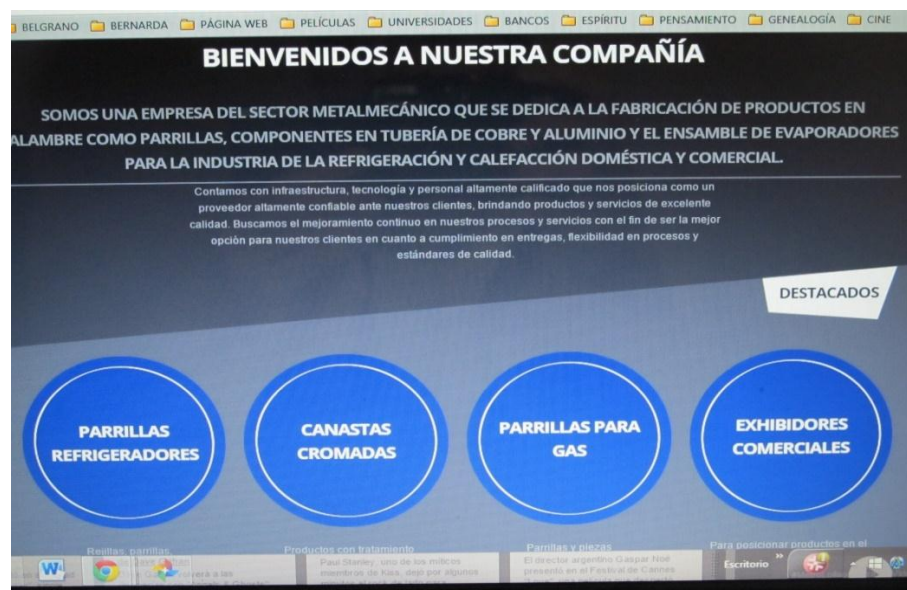
En la actualidad, está consagrada a la elaboración y comercialización de productos en alambre y de componentes para la industria de la Refrigeración y Calefacción doméstica y comercial, así como al servicio de aplicación de pintura electrostática.

GRÁFICO N.º 24. PÁGINA WEB DE SITECO



Fuente: SITECO²⁴

GRÁFICO N.º 25. PRODUCTOS DESITECO



Fuente: SITECO²⁵

²⁴Información obtenida de <http://siteco.co/>, recuperado el 21/09/2015.

Entre los productos de SITECO, figuran rejillas, parrillas, exhibidores comerciales y canastillas en alambre de acero para gas o domésticos, componentes en tubería de cobre y aluminio con tratamiento electrolítico y pintura en polvo que brindan una excelente resistencia a la corrosión, ensamble de evaporadores, elementos de madera (estiva, guacales, cabos para herramientas), elementos en poliestireno expandido (icopor), productos plásticos (bolsas, cintas para la industria de Empaques). Artículos producidos sobre la base de los cinco valores de la cultura organizacional: honestidad, cumplimiento, compromiso, respeto y lealtad, detrás de los que subyacen el entusiasmo y la curiosidad, rasgos de una actitud empresarial que ha llevado a SITECO a diversificarse en la firma Formapol S. A. (dedicada a la producción de empaques industriales, paneles termoacústicos y láminas para la construcción) y en la firma Colplás S. A. (productora y comercializadora de empaques flexibles, con impresión o sin impresión).

V.1.3. Fuentes de información

A propósito de esta investigación, se incluyen, a modo de documentos, diversas estadísticas, gráficos, mapas, fotografías y transcripciones de entrevistas. Se recolectaron, analizaron e implementaron datos surgidos de información primaria, aquella adquirida en forma directa por medio de las fuentes primarias, esto es, las personas elegidas por PepsiCo, Yanbal, CEMEX, Frantiplás y SITECO para dar a conocer los instrumentos de *endomarketing* que han aplicado.

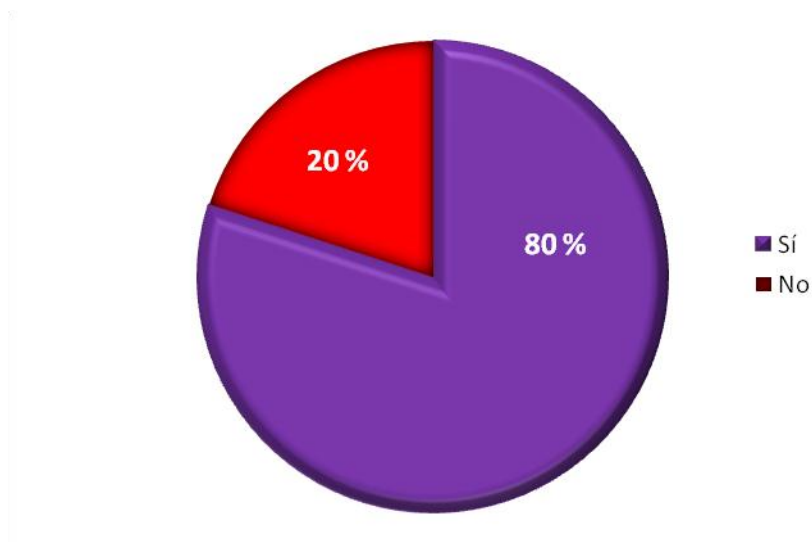
²⁵Ibíd.

V.1.4. Resultado de las encuestas

A continuación, se detallan cada una de las preguntas efectuadas (veintiuna en total) durante las encuestas y también las respectivas respuestas brindadas por las personas consultadas:

PREGUNTA N. ° 1. «¿SE REALIZAN EN LA EMPRESA ESTRATEGIAS PARA EL CLIENTE INTERNO?»

GRÁFICO N. ° 26. RESPUESTAS PREGUNTA N. ° 1

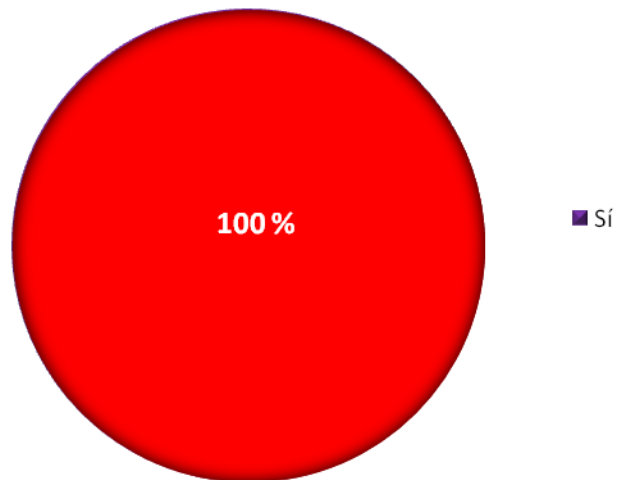


Fuente: Elaboración propia (2015)

El 80 % de las empresas analizadas realiza estrategias de marketing interno, algunas en mayor medida que otras.

**PREGUNTA N. ° 2. «LAS ACCIONES DE MARKETING INTERNO,
¿LAS REALIZAN EN TODAS SUS SEDES?»**

GRÁFICO N. ° 27. RESPUESTAS PREGUNTA N. ° 2

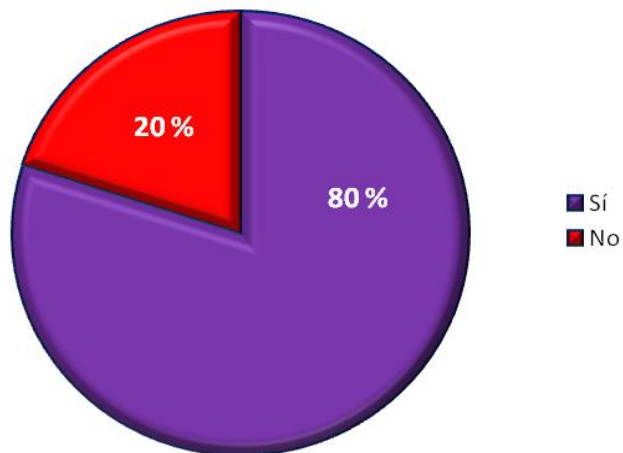


Fuente: Elaboración propia (2015)

El 100% de las empresas estudiadas efectúa *marketing* interno en todos los países donde está radicado.

**PREGUNTA N. ° 3. «¿GOZAN DE LIBERTAD PARA DEFINIR
SUS ACCIONES DE MARKETING INTERNO?»**

GRÁFICO N. ° 28. RESPUESTAS PREGUNTA N. ° 3

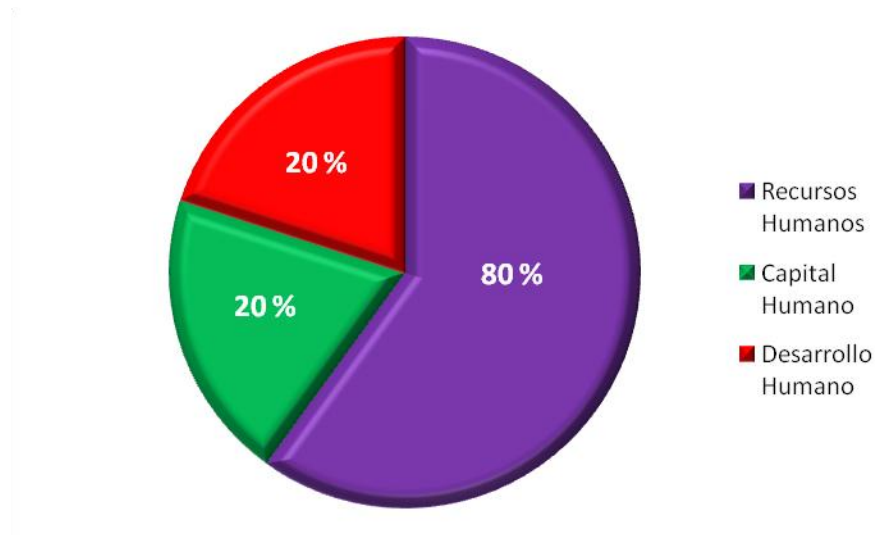


Fuente: Elaboración propia (2015)

En todas las organizaciones, a excepción de SITECO, que ha mantenido los lineamientos de la casa matriz, se obtuvo una respuesta afirmativa cuando se consultó a los entrevistados sobre si gozaban de libertad para llevar adelante las estrategias más convenientes en consonancia con las necesidades de cada sede.

PREGUNTA N. ° 4. «¿QUÉ ÁREA MANEJA EL *MARKETING* INTERNO?»

GRÁFICO N. ° 29. RESPUESTAS PREGUNTA N. ° 4

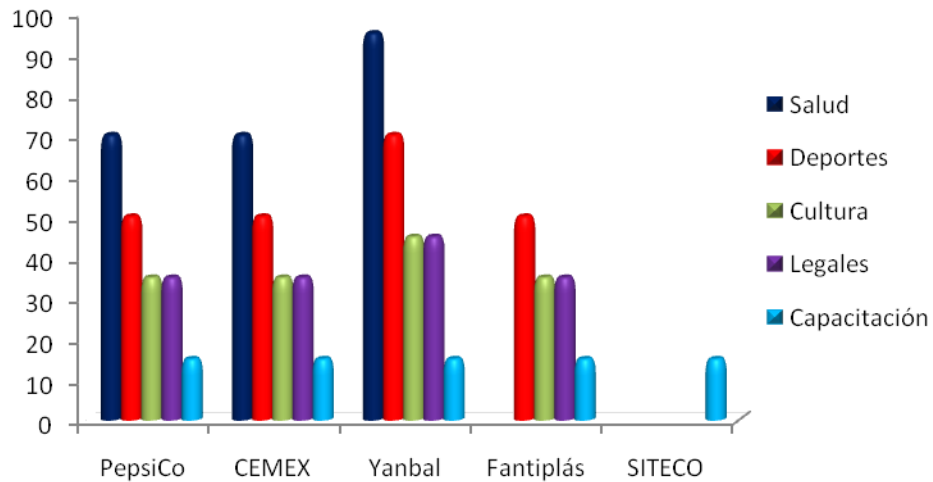


Fuente: Elaboración propia(2015)

Las compañías CEMEX, Yanbal y Fantiplás manejan todas las actividades referidas al marketing de servicio con el área de Recursos Humanos; en PepsiCo, esa responsabilidad recae en el sector Capital Humano; en SITECO, el sector de Desarrollo Humano.

PREGUNTA 5. «¿CUÁLES SON ESAS ACCIONES DE BIENESTAR?»

GRÁFICO N. ° 30. RESPUESTAS PREGUNTA N. ° 5

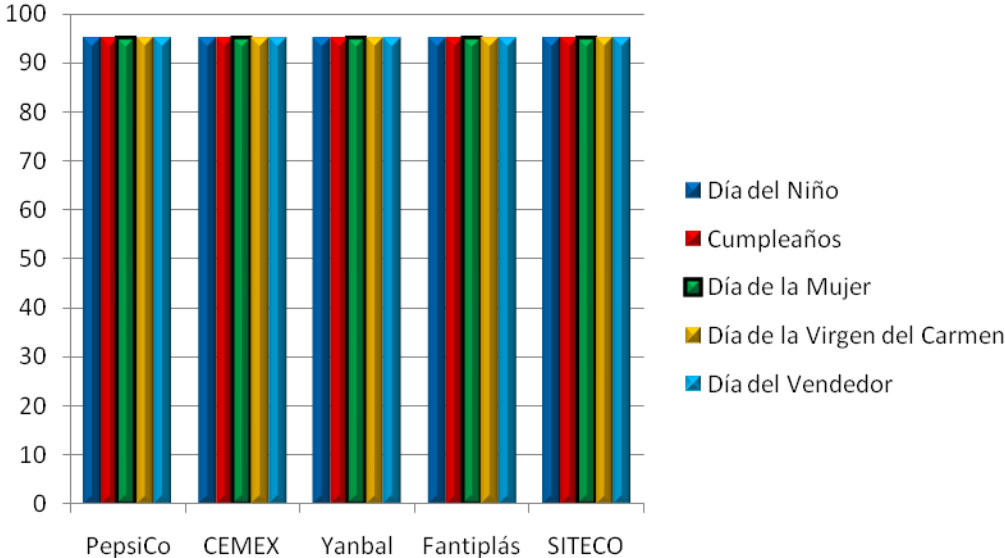


Fuente: Elaboración propia (2015)

La empresa que más acciones de bienestar dirigidas a sus clientes internos desarrolla es Yanbal, ya que cubre todas las necesidades básicas de sus empleados.

PREGUNTA N.º 6. «¿QUÉ FECHAS ESPECIALES PARA LOS EMPLEADOS CELEBRAN?»

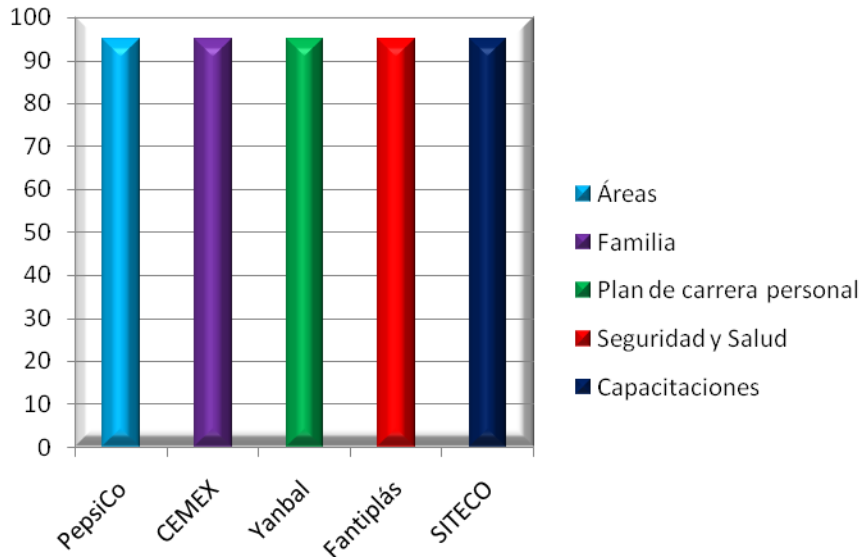
GRÁFICO N.º 31. RESPUESTAS PREGUNTA N.º 6



Fuente: Elaboración propia (2015)

Todas las empresas analizadas celebran las fechas especiales, tales como Navidad, Fin de Año, Día de la Secretaría, aunque cada una de ellas hace hincapié con sus esfuerzos en una fecha determinada, de acuerdo con sus objetivos.

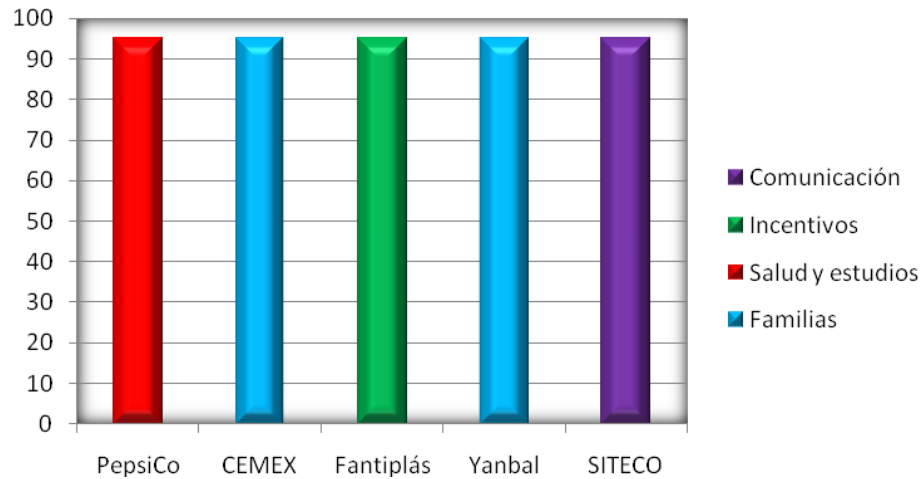
**PREGUNTA N. ° 7. «¿QUÉ ESTRATEGIAS REALIZAN
PARA AUMENTAR LA FIDELIZACIÓN?
GRÁFICO N. ° 32. RESPUESTAS PREGUNTA N. ° 7**



Fuente: Elaboración propia (2015)

En cuanto a los mecanismos para intentar aumentar la retención, la empresa PepsiCo se ocupa de la fidelización en cada una de las áreas de sus empresas. Respecto de la firma CEMEX, su modo de incrementar la fidelización del cliente interno es a través de sus familias. Yanbal recurre a un plan de carrera destinado a sus empleados, de modo que los trabajadores puedan ir ascendiendo en la pirámide jerárquica. Los instrumentos de la compañía Fantiplás son la Seguridad y la Salud. Por último, SITECO se apoya, sobre todo, en diversos planes de capacitación para que sus clientes internos adquieran más conocimientos.

**PREGUNTA 8. «¿QUÉ ESTRATEGIAS DE *ENDOMARKETING* SON MEJOR RECIBIDAS POR LOS EMPLEADOS?»
GRÁFICO N. ° 33. RESPUESTAS PREGUNTA N.° 8**

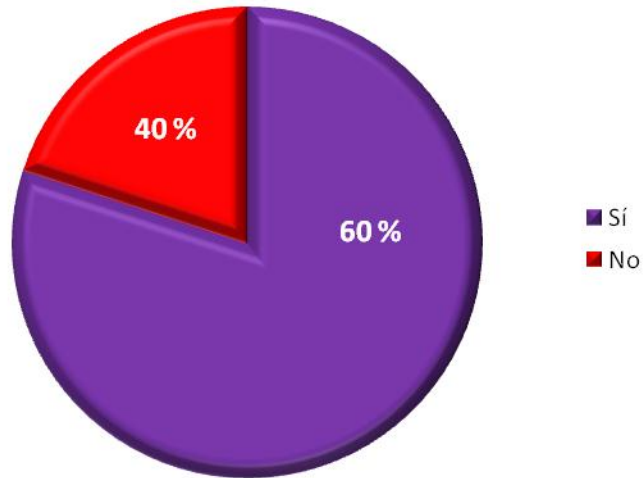


Fuente: Elaboración propia (2015)

Tratándose de las estrategias mejor recibidas por parte de los empleados, en CEMEX y en Yanbal predominan aquellas que involucran a las familias de los asalariados. PepsiCo enfatiza, en cambio, en las estrategias vinculadas con la Salud y con los Estudios. Además, en Fantiplás se prefieren los incentivos para sus empleados. Y en SITECO, la Comunicación.

PREGUNTA N. ° 9. «¿POSEEN CONVENIOS CON PROVEEDORES PARA DESARROLLAR LAS ESTRATEGIAS DE *ENDOMARKETING*?»

GRÁFICO N. ° 34. RESPUESTAS PREGUNTA N. ° 8

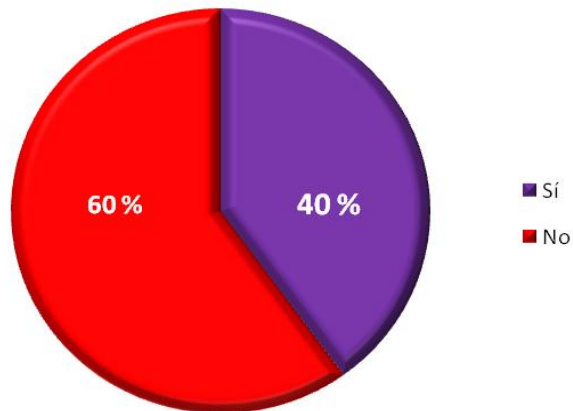


Fuente: Elaboración propia(2015)

De las cinco empresas consultadas, solo dos no han rubricado convenios con proveedores: Fantiplás y SITECO.

PREGUNTA N. ° 10. «¿POSEEN COOPERATIVA O FONDO DE EMPLEADOS?»

GRÁFICO N. ° 35. RESPUESTAS PREGUNTA N. ° 10



Fuente: Elaboración propia (2015)

El 60 % de las compañías evaluadas no tiene Fondo de Empleados, tampoco Cooperativa alguna. Sin embargo, sí existe este tipo de modalidades tanto en la empresa Fantiplás como en SITECO, que representan el 40 % del total.

PREGUNTA N. ° 11. «¿BRINDAN CAPACITACIONES INTERNAS?»

GRÁFICO N. ° 36. RESPUESTAS PREGUNTA N.° 11

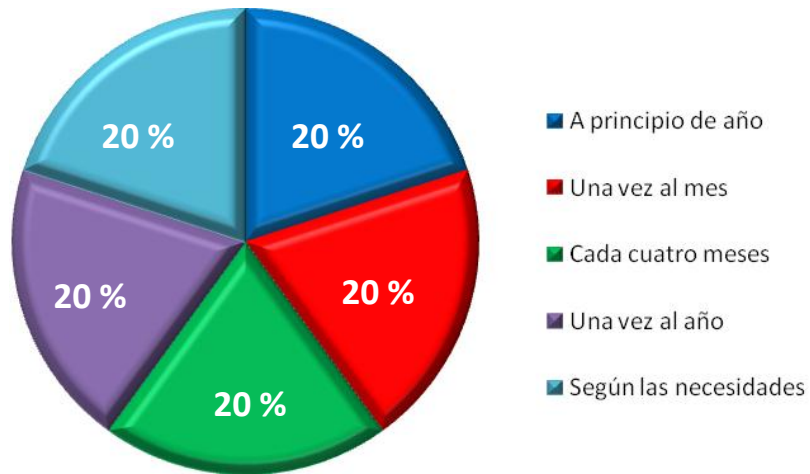


Fuente: Elaboración propia (2015)

El 100 % de las empresas lleva adelante actividades de capacitación para sus empleados.

PREGUNTA N. ° 12. «¿CADA CUÁNTO TIEMPO BRINDAN CAPACITACIONES?»

GRÁFICO N. ° 37. RESPUESTAS PREGUNTA N.° 12

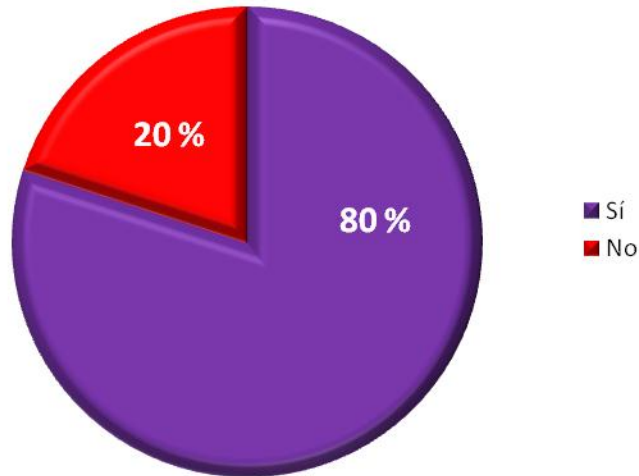


Fuente: Elaboración propia(2015)

En PepsiCo, los nuevos empleados son capacitados a principio de año, mientras que sus trabajadores del área de Ventas y los operadores participan de capacitaciones al menos una vez al mes. En CEMEX, las capacitaciones se brindan una vez al año o incluso hasta varias veces al año, dependiendo de la actividad y de los recursos existentes. En Yanbal, la frecuencia de las capacitaciones varía según el área, las necesidades y la cantidad de solicitudes de los líderes del proceso. En Fantiplás, las capacitaciones se efectúan cada cuatro meses. En SITECO, para todo el personal, se realizan cada tres meses, como mínimo.

PREGUNTA N.º 13. «¿REALIZAN ENCUESTAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL?»»

GRÁFICO N.º 38. RESPUESTAS PREGUNTA N.º 13

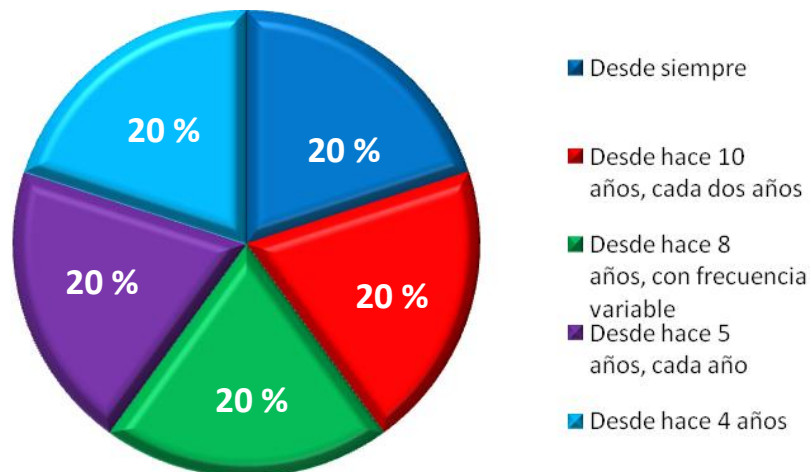


Fuente: Elaboración propia (2015)

La única de las cinco compañías que no ha implementado encuestas de clima organizacional ha sido SITECO.

PREGUNTA N.º 14. «¿DESDE HACE CUÁNTO TIEMPO EFECTÚAN ENCUESTAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y CON CUÁNTA FRECUENCIA?»»

GRÁFICO N.º 39. RESPUESTAS PREGUNTA N.º 14

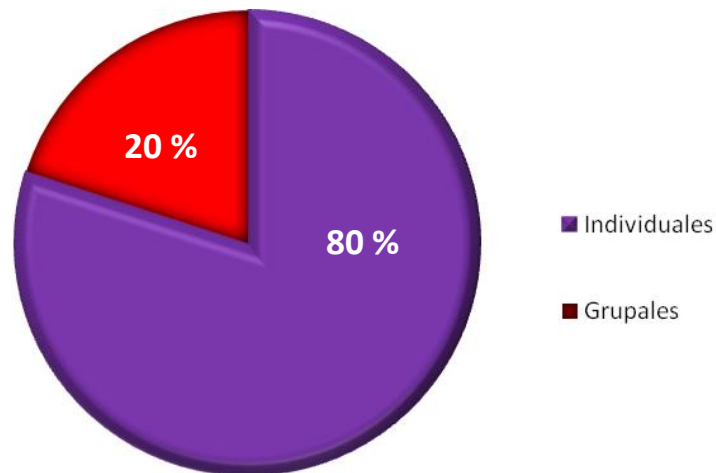


Fuente: Elaboración propia(2015)

En CEMEX, siempre se han realizado encuestas de clima organizacional. En PepsiCo, se realizan encuestas de clima organizacional desde hace diez años y con una frecuencia de dos años. En SITECO, desde hace, más o menos, ocho años, con una frecuencia variable. En Fantiplás, desde hace cada cinco años y una vez por año. En Yanbal, desde hace cuatro años.

PREGUNTA N.º 15. «SUELEN REALIZARSE LAS ENCUESTAS EN FORMA INDIVIDUAL, EN FORMA GRUPAL O ENTRE LOS PROPIOS EMPLEADOS?»

GRÁFICO N.º 40. RESPUESTAS PREGUNTA N.º 15

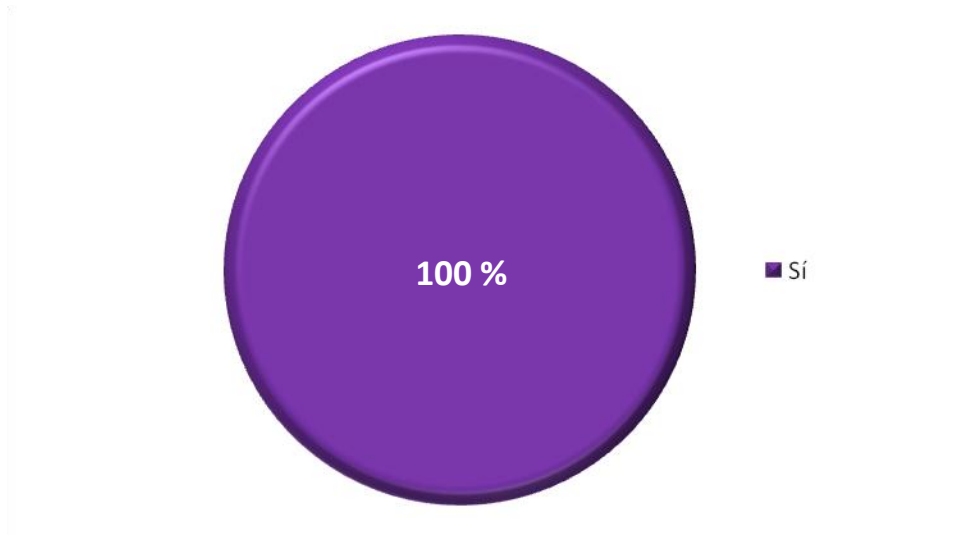


Fuente: Elaboración propia(2015)

En PepsiCo, Yanbal y Fantiplás, las encuestas son individuales. En CEMEX, las hay de todas las formas posibles, aunque habitualmente son anónimas e individuales. En SITECO, en cambio, las encuestas son grupales.

PREGUNTA N.º 16. «¿HAN DETECTADO MEJORAS SIGNIFICATIVAS EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL LUEGO DE LA APLICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE *ENDOMARKETING*?»

GRÁFICO N.º 41. RESPUESTAS PREGUNTA N.º 16

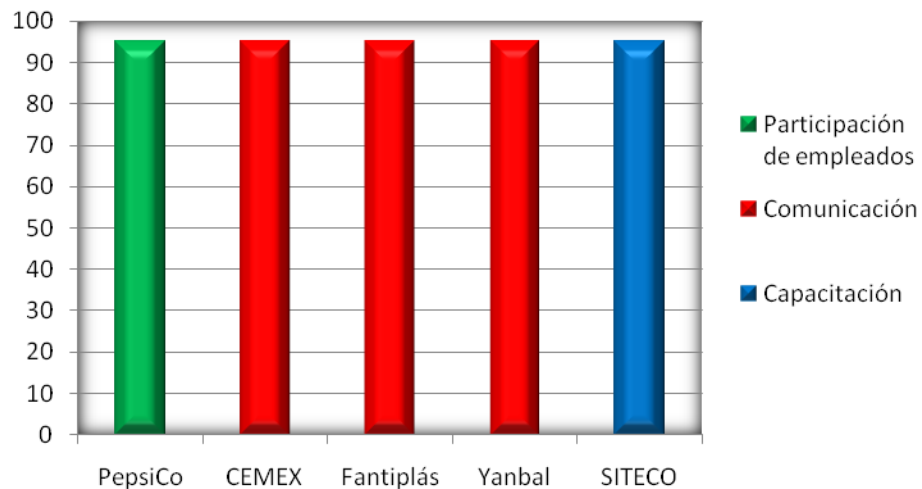


Fuente: Elaboración propia(2015)

Tanto en PepsiCo, CEMEX y Yanbal como en Fantiplás y SITECO, se han detectado mejoras indiscutibles.

PREGUNTA N.º 17. «¿QUÉ ESTRATEGIAS DE *ENDOMARKETING*SIRVEN MÁS PARA QUE MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL?»

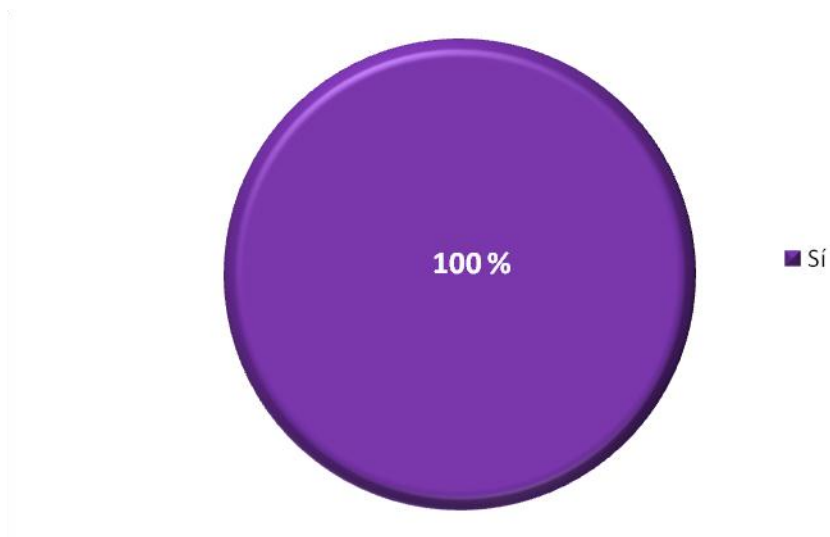
GRÁFICO N.º 42. RESPUESTAS PREGUNTA N.º 17



Fuente: Elaboración propia (2015)

Para las firmas CEMEX, Yanbal y Fantiplás, es decir, el 60 % de las organizaciones consultadas, el instrumento más adecuado para mejorar el clima organizacional es la Comunicación. Los representantes de PepsiCo (20 %) creen que lo más importante en este caso es permitir la participación de los trabajadores. SITECO (20 %) prefiere invertir en capacitaciones.

PREGUNTA N.º 18. «¿TOMAN EN CUENTA LAS OPINIONES DE LOS EMPLEADOS?»
GRÁFICO N.º 43. RESPUESTAS PREGUNTA N.º 18



Fuente: Elaboración propia (2015)

En todas las empresas encuestadas se toman en cuenta las opiniones de los empleados para mejorar el clima laboral.

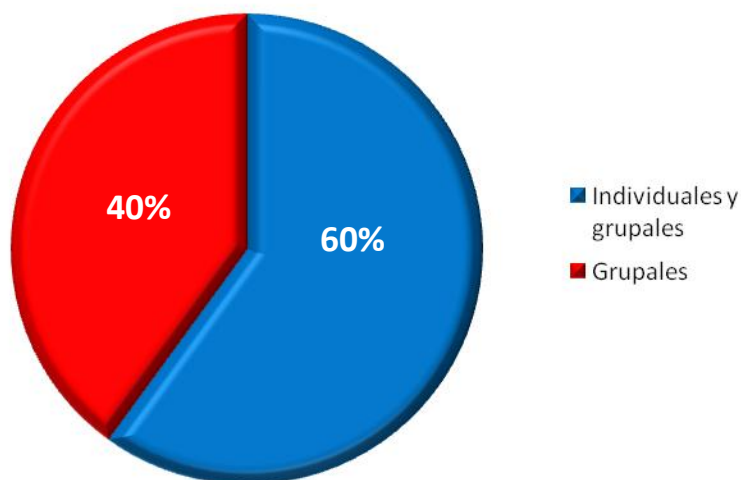
PREGUNTA N.º 19. «¿EXISTE RETROALIMENTACIÓN DE LOS JEFES A LOS EMPLEADOS?»
GRÁFICO N.º 44. RESPUESTAS PREGUNTA N.º 19



Fuente: Elaboración propia (2015)

En todas las organizaciones existe retroalimentación para los clientes internos.

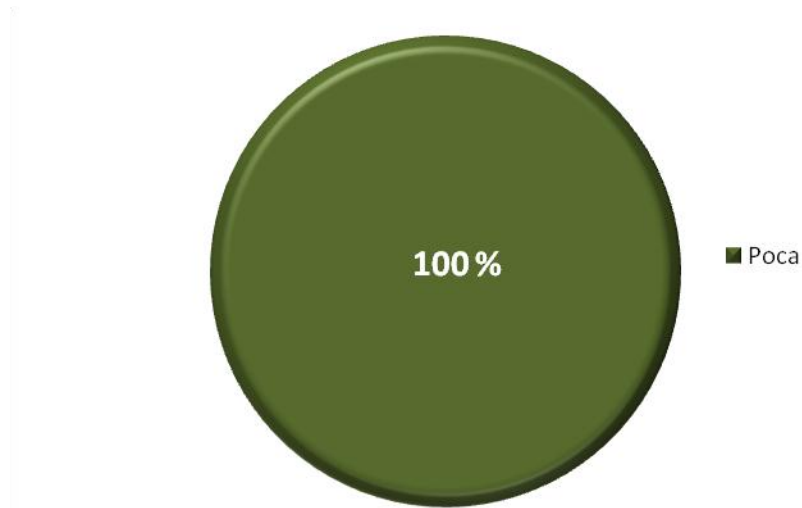
PREGUNTA N.º 20. «ESA RETROALIMENTACIÓN, ¿ES INDIVIDUAL O GRUPAL?»
GRÁFICO N.º 45. RESPUESTAS PREGUNTA N.º 20



Fuente: Elaboración propia (2015)

Normalmente, en PepsiCo y en Fantiplás, la retroalimentación es individual. En CEMEX, Yanbal y SITECO, son individuales y grupales.

PREGUNTA N.º 21. «¿EXISTE FRECUENTE ROTACIÓN DE PERSONAL?»
GRÁFICO N.º 46. RESPUESTAS PREGUNTA N.º 21



Fuente: Elaboración propia (2015)

En todas las firmas elegidas para este trabajo, existe escasa rotación de empleados. Asimismo, todas las personas entrevistadas han concordado en que esta escasez está localizada en la parte operativa organizacional.

V.4. Resumen de la investigación

Se puede concluir que con la puesta en práctica del Marketing Interno o *endomarketing* se inicia un círculo virtuoso de varias dimensiones. Primero, los trabajadores o clientes internos, al sentirse apreciados, escuchados y contenidos e identificados con la filosofía de la firma en la que trabajan, optimizan su rendimiento y

mantienen relaciones más fluidas con sus pares y con sus mandos superiores. Ese cambio de actitud positivo se transforma en un mayor cuidado y esmero en la atención a los clientes externos, quienes se llevan un buen recuerdo del producto, por lo que seguramente pensarán en él o lo recomendarán a otros a la hora de una próxima compra de una mercancía de características similares. En tercer lugar, la consolidación de las políticas organizacionales en todas sus dimensiones vigoriza la imagen del negocio tanto en el mercado local como en el mercado internacional, y la confianza en la marca estimula la búsqueda de alianzas estratégicas. En última instancia, la sumatoria de estos factores incrementa la rentabilidad de las operaciones comerciales.

CUADRO N.º 47. RESUMEN DE LA INVESTIGACIÓN



Fuente: Elaboración propia (2015)

VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Previa enumeración de las conclusiones y recomendaciones de esta tesis, urge precisar que la aspiración primigenia de este trabajo académico es contribuir al desarrollo de la comunidad científica con una investigación de utilidad sobre la materia, bien para tomarla como referencia en futuras indagaciones que quizá desemboquen en similares razonamientos, bien para que otros analistas demuestren que las consideraciones aquí vertidas son equivocadas y ameritan una objeción.

VI.1. Conclusiones

Una vez evaluados los resultados del presente análisis acerca de la aplicación de las herramientas del *endomarketing* en empresas multinacionales o vinculadas con firmas multinacionales, todas cuyas sedes principales o sucursales están ubicadas en la República de Colombia, se ha llegado a las siguientes conclusiones, sobre la base de información proveniente de fuentes primarias y secundarias:

- a) De las empresas escogidas, la mayoría realiza estrategias de *marketing* para el cliente interno, a excepción del Grupo SITECO, pues se apoya en las capacitaciones, herramienta del *endomarketing*.
- b) Todas las otras empresas, a diferencia de SITECO, permiten que en aquellos países donde poseen una sede se realicen diversas actividades en función de las necesidades de los clientes internos.
- c) El área que se encarga de diseñar las estrategias de Marketing Interno es Recursos Humanos.

- d) Las principales acciones destinadas a procurarles bienestar a los empleados están vinculadas con Seguridad, Salud, Cultura y Deportes, que permiten al cliente interno enfocar su atención en cuestiones ajenas a prácticas laborales específicas.
- e) Cada una de las organizaciones ha decidido celebrar aquellas fechas que puedan resultarles especiales, por lo sensibles desde lo familiar o lo cultural, a sus empleados.
- f) Los programas que posibilitan en muchos casos una mayor fidelización del cliente interno son aquellos que involucran a las familias de los asalariados, tales como los que otorgan beneficios vinculados con la Seguridad, la Salud, la Educación, ventajas que devienen en un sentimiento de pertinencia generalizado.
- g) Ni la empresa SITECO ni la firma Fantiplás han establecido convenio alguno con proveedores para mejorar el ambiente laboral.
- h) Los responsables de todas las compañías estudiadas coincidieron en priorizar las actividades de capacitación para sus empleados, ya no solo en el momento del ingreso, sino también durante el transcurso de la carrera laboral.
- i) La única de las empresas estudiadas que no desarrolla encuestas de clima organizacional es SITECO.

- j) Todas las firmas toman en cuenta las propuestas de sus empleados, un modo de conocer las necesidades de sus trabajadores, si bien algunas lo hacen en mayor medida que otras.
- k) Existe una retroalimentación en los procesos por parte de los jefes a sus subordinados, lo cual ayuda a los supervisores de las tareas a saber en qué momento del proceso están todos los integrantes del equipo.
- l) Existe muy poca rotación de empleados en todas las empresas, referencia de la cual podría inferirse la influencia del *endomarketing*.

VI.2. Recomendaciones

Antes de efectuar cualquier tipo de recomendación y siempre teniendo en cuenta las diversas limitaciones ante las que se encuentra todo investigador, debe observarse que en esta tesis no se pretende juzgar ni el rigor profesional de los directivos de cada una de las cinco empresas analizadas ni tampoco el grado de compromiso con sus clientes internos o externos. Muy por el contrario, se intenta poner de manifiesto algunas reflexiones, informaciones y estrategias acerca del *endomarketing* que potenciarían, según el enfoque desarrollado hasta aquí, las pretensiones inherentes a cualquier negocio comercial. De modo que los lineamientos generales para fortalecer la relación con el cliente interno y mejorar el clima organizacional de empresas multinacionales o vinculadas a firmas multinacionales a través de herramientas de *endomarketing* que han servido como objeto de estudio consistirían en las operaciones que se mencionan a continuación:

- a) Estrategias de Marketing Interno que respondan a los parámetros generales de la compañía, adaptables siempre a las características de cada sede.
- b) Un área de Asuntos Corporativos, como, por ejemplo, Recursos Humanos, enlazada con los intereses y los requerimientos de los clientes internos.
- c) Diferentes acciones de bienestar vinculadas, de una forma u otra, a los familiares y al plan de carrera de los clientes internos.
- d) Convenios con proveedores, cooperativas, fondos de empleados para otorgar a los clientes internos beneficios relacionados con Salud, Cultura, Deportes.
- e) Encuestas y capacitaciones permanentes a los empleados, así como espacios para desarrollar *focusgroup*, con el propósito de conocer las opiniones y percepciones de los trabajadores y poder tomar las decisiones del caso para resolver conflictos, fortalecer el diálogo, promover la retroalimentación y garantizar un buen clima organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

- Berry, L., y Parasuraman, A. (1993). *Marketing en las empresas de servicios, compita mediante calidad*. Colombia: Editorial Norma.
- Bohlander, G., Sherman, A., y Snell, S. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial Cengage Learning.
- CEMEX. *Informe de Desarrollo Sustentable 2013. Enfrentando el reto de la urbanización*. (2013). Recuperado de <http://www.cemex.com/ES/DesarrolloSustentable/files/InformeDesarrolloSustentableCemex2013.pdf>
- Christopher, M., Payne, A., y Ballantyne, D. (1994). *Marketing Relacional. Integrando la calidad, el servicio al cliente y el Marketing*. Madrid: Editorial Diaz de Santos.
- Hoffman, J.E.G., y Bateson, G.E.O. Shl group (2002). *Fundamentos de Marketing de Servicios. Conceptos, estrategias y casos*. EditorialParaninfo.
- Karl, A. (1995). *Servicio al cliente interno*. Barcelona: Editorial Paidós.
- Lamata, F., Conde, J., Martínez, B., & Horno, M. (1994). *Marketing Sanitario*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.
- Llorens Montes, F. J. (1996). *Medición de la calidad de servicio: una aproximación a diferentes alternativas*. España: Editorial Universidad de Granada.
- Puchol, L. (2007). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Editorial Díaz De Santos.
- Soriano, C. (1992). *Las tres dimensiones del Marketing de Servicios*. Marketing Publishing Center.Madrid: Editorial Díaz de Santos.

Páginas web:

- Alcázar, R. M. (2003). *Clima, cultura y desarrollo y cambio organizacional*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/climcultcambo rg.htm>
- Aguirre García, S., & Aparicio de Castro, G. (2002). *La gestión de calidad y Marketing interno como factores de competitividad en las empresas de servicios*. Cuadernos de Gestión, Volumen 2, N.º 2, Universidad del País Vasco. Recuperado de https://addi.ehu.es/bitstream/10810/7045/1/CdG_222.pdf
- AHORA EMPRESAS (2013). *Endomarketing, mirando hacia dentro*. Recuperado de <http://www.ahoraempresas.com/2013/09/endomarketing-marketing-empresas-fidelizar.html>
- Alvarado, S. M. (2008). *Gestiopolis*. Recuperado de Plan de Marketing interno: <http://www.gestiopolis.com/marketing/plan-de-marketing-interno.htm>
- Cantone, David (2011). *AIDA: La fórmula mágica del Marketing; ¿la conoces?* Recuperado de <http://davidcantone.com/aida-formula/>
- *DIARIO DE FUSIONES Y ADQUISICIONES* (2012). *Cemex Latam obtiene US\$ 1.150 millones por el 29,5% de la compañía en su oferta pública inicial realizada en Colombia*. Recuperado de <http://www.diariodefusiones.com/?page=ampliada&id=561>
- Diario *EL FINANCIERO* (2014). *Cemex participará en la construcción de 12.000 viviendas sostenibles*. Recuperado de <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/cemex-participara-en-la-construccion-de-12-mil-viviendas-sostenibles.html>
- Diario *EL TIEMPO* (2012). *PepsiCo: un monstruo empresarial al mando de una mujer*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-11585222>
- Diario *LA NACIÓN* (2008). *Indra Nooyi: sueños cumplidos*. Recuperado de <http://www.lanacion.com.ar/1043559-indra-nooyi-suenos-cumplidos>
- Empresa CEMEX Colombia. (2011). *Cemex Colombia*. Recuperado de http://www.cemexcolombia.com/ne/ne_gc.html

- Empresa CEMEX Dominicana. (2010). Recuperado de <http://es.slideshare.net/pactoglobalrd/cop-notable-presentacin-de-cemex-dominicana>
- Empresa Fantiplás. (2015). Recuperado de <http://www.fantiplas.com/>
- Empresa PepsiCo Colombia. (2015). Recuperado de <http://www.pepsico.com.co/>
- Empresa SITECO. (2015). Recuperado de <http://siteco.co> y de http://www.co.all.biz/siteco-sl-e3022#.VZnq6vl_Oko
- Empresa Yanbal. (2011). *Yanbal*. Recuperado de <http://www.yanbal.com/colombia>, de <http://www.yanbal-int.com/espanol/quees/index.asp> y de <http://www.youtube.com/watch?v=WU7jVppcnZg>
- FINANCIAL RED. Red de Blogs Especializados en Economía, Bolsa y Finanzas. (2012). *Coca-Cola sigue abriendo la brecha con Pepsi*. Recuperado de <http://financiarred.com/coca-cola-sigue-abriendo-la-brecha-con-pepsi/>
- Gómez, David (2014). *Qué es endomarketing y sus beneficios*. Recuperado de <http://bienpensado.com/que-es-endomarketing-y-sus-beneficios/>
- Gonzáles, A. P. (1997). *Dimensión del Clima Organizacional*. Recuperado de <http://www.calidad.org/articles/doc.97/2doc97.htm>
- LIBREMERCADEO. (2012). *Pepsi versus Coca-Cola, ¿quién gana?* Recuperado de <http://www.libremercado.com/2012-11-11/pepsi-versus-coca-cola-quien-gana-1276473808>
- Martínez Fustero, Eduardo (2013). *El endomarketing: el arte de comprometer y conquistar al cliente interno*. Recuperado de <http://www.grandespymes.com.ar/2013/11/23/el-endomarketing-el-arte-de-comprometer-y-conquistar-al-cliente-interno/>
- Muñiz González, R. (2010). *Marketing del siglo XXI*. Recuperado de <http://www.marketing-xxi.com/atributos-de-producto-35.htm>
- OxfamAmerica. (2015). Recuperado de <http://www.oxfamamerica.org/explore/stories/these-10-companies-make-a-lot-of-the-food-we-buy-heres-how-we-made-them-better>

- Pérez Bolde, Guillermo. (2012). *¿Tu empresa está lista para el endomarketing?* Merca2.0. Recuperado de <http://www.merca20.com/tu-empresa-esta-lista-para-el-endo-marketing/>
- PORTAFOLIO. (2015). *Cemex Colombia registra ventas récord.* Recuperado de <http://www.portafolio.co/negocios/cemex-colombia-registra-ventas-record>
- Regalado, O., Allpacca, R., Baca, L., & Gerónimo, M. (s.f.). Endomarketing: *Estrategias de relación con el cliente interno.* Recuperado de Otto ESAN ediciones, http://www.esan.edu.pe/publicaciones/2011/08/05/endomarketing_para_web_con_sel_lo.pdf
- SHARING IDEAS (2015). *William Deming: Las 7 enfermedades mortales de la gerencia.* Recuperado de <http://sharingideas-josecavd.blogspot.com.ar/2015/04/william-deming-las-7-enfermedades.html>
- THE FINANCIAL BRAND. (2014). *Is Your Institution's Logo Overdue for an Overhaul?* Recuperado de <http://thefinancialbrand.com/40195/evolution-of-financial-banking-logos>
- Thompson, I. (2006). *Tipos de producto, artículo recuperado disponible en el sitio Web de promonegocios.* Recuperado de <http://www.promonegocios.net/producto/tipos-productos.html>.

ANEXOS

ANEXO 1. TRANSCRIPCIÓN DE LA ENTREVISTA A DIANA MARÍA RODRÍGUEZ IBARRA, GERENTE DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y CAPACITACIÓN DE LA EMPRESA PEPSICO.

1) ¿Realizan estrategias de *endomarketing*?

—Sí, todo el tiempo. Digamos que nos estamos enfocando en que la gente conozca más nuestra cultura organizacional y entienda todos los procesos que desarrollamos. Tenemos varias áreas, cada una de las cuales efectúa su propio Marketing Interno.

2) ¿Realizan estrategias de *endomarketing* en todas las sedes?

—En todos los países, tenemos básicamente la misma distribución en cuanto a organigramas y estructuras, pero, al mismo tiempo, se tiene la libertad de llevar a cabo este tipo de estrategias allí donde estemos. Lo llamamos «tropicalizar» todo. Nos entrenan, nos muestran las cosas que hay y que vienen, y nos dicen «Esto es lo que estamos haciendo como país», pero cada sede hace lo que cree que debe hacer. Si existen ideas nuevas, se analiza el presupuesto para determinar qué tipo de estrategias pueden aplicarse conforme a las opiniones.

3) ¿Gozan de libertad para definir sus acciones de *marketing* interno?

—Sí.

4) ¿Qué área maneja las estrategias de *endomarketing*?

Capital Humano, en un sector nuevo, que lleva un año operando y que se llama Asuntos Corporativos. Incluye Responsabilidad Social, Comunicaciones, y el área Medioambiente, Seguridad y Salud (MASS).

5) ¿Cuáles son esas acciones de bienestar?

—Tenemos un montón. Medioambiente, Seguridad y Salud se encarga de todo lo que tiene que ver con Salud, Optometría, dentistas. Sus miembros observan las posturas que los empleados adoptan cuando están sentados al escritorio, se ocupan de que las sillas sean ergonómicas y de que la iluminación sea la adecuada. Capital Humano trabaja para mejorar la calidad de vida del personal y para atraer desde el exterior los mejores talentos. Todo el tiempo estamos viendo cómo ser más competitivos en el mercado, pero no solo con productos de calidad, sino también con beneficios a los empleados y los asuntos corporativos, de modo que todos estemos involucrados en todo aquello que tiene que ver con la Responsabilidad Social.

6) ¿Celebran fechas especiales para los empleados celebran?

—Sí, celebramos la Navidad, el Día del Vendedor, el Día de la Mujer, el Día de Madre, el Día del Padre, y los cumpleaños (aunque la empresa no da el día libre, regala algún presente al asalariado).

7) ¿Qué estrategias de *endomarketing* realizan para aumentar la fidelización del cliente interno?

—Varias: tenemos estrategias integrales, por áreas, diferenciadas de acuerdo con el desempeño de la gente. Nuestra empresa es jerárquica: los niveles van del 1 al 11.

8) ¿Qué estrategias de *endomarketing* son mejor recibidas por los empleados?

—Ellos valoran mucho la compensación total. No solamente el salario, sino la compensación total: beneficios provenientes de los convenios con las EPS [Entidades Promotoras de Salud] y las universidades, los seguros para el automóvil, el [teléfono] celular que les damos, el reconocimiento formal. Valoran mucho una política que tenemos destinada a la calidad de vida que se llama Flex Time: los viernes salimos a la una de la tarde; el resto de la semana, en las mañanas podemos entrar entre las siete y las nueve, y en las tardes, salir entre las cinco y las siete. Tenemos comités de Calidad de Vida, de los cuales salen muchas iniciativas para mejorar las condiciones en las que estamos, distintas evaluaciones de desempeño que afectan nuestro salario para el siguiente año, toda la planificación de nuestras carreras. La gente sabe que va a crecer dentro de la compañía si tiene un desempeño bueno.

9) ¿Poseen convenios con proveedores para desarrollar las estrategias de *endomarketing*?

—Tenemos convenios en temas vinculados con Salud y Seguridad, con las EPS [Entidades Promotoras de Salud]. Si tenemos que hacer capacitaciones externas, tenemos

convenios con la Universidad de La Sabana, la Universidad de los Andes, con las EPS. Pero la mayoría de estas cosas se organizan internamente.

10) ¿Poseen Cooperativa o Fondo de Empleados?

—Sí, tenemos Cooperativa y Fondo de Empleados. Todo depende del cargo que se desempeñe: las cuestiones operacionales están englobadas en el Fondo de Empleados; las administrativas, en la Cooperativa. Básicamente, este tipo de áreas funciona para que los empleados ahorren y puedan acceder a financiación.

11) ¿Brindan capacitaciones internas?

—La capacitación es constante.

12) ¿Cada cuánto tiempo brindan capacitaciones?

—Los nuevos empleados son capacitados a principio de año. Se realizan muy a menudo las capacitaciones. Por ejemplo, en Ventas se organizan al menos una vez al mes; lo mismo pasa con los operadores, con inducción dura.

13) ¿Realizan encuestas de clima organizacional?

—Sí, hacemos una encuesta que se llama ECO, Encuesta de Clima Organizacional. En todos los países del mundo se aplica la misma encuesta, y al mismo tiempo.

14) ¿Desde hace cuánto tiempo efectúan encuestas de clima organizacional y con cuánta frecuencia las llevan a cabo?

—Desde hace diez años, y se vienen haciendo cada dos años. Se demora unos dos meses en lanzar los resultados, por lo que no siempre hay suficiente tiempo para transformar los resultados en planes de acción, muchas veces pospuestos para el año siguiente, momento en que se evaluará si se ha mejorado.

15) ¿Suelen realizarse las encuestas de clima organizacional en forma individual, en forma grupal o entre los propios empleados?

—Las encuestas abarcan el ciento por ciento de la compañía. Los empleados comprendidos entre el Nivel 1 y el Nivel 6 contestan una encuesta; los del Nivel 7 al Nivel 11, otra. Son individuales. El colaborador no coloca su nombre, porque la encuesta es confidencial.

16) ¿Han detectado mejoras significativas en el clima organizacional luego de la aplicación de las estrategias de *endomarketing*?

—Sí, hay indiscutiblemente mejoras, ya que con las encuestas medimos los niveles de satisfacción que tienen los clientes. A partir de las encuestas, se organizan reuniones en las que los propios empleados proponen posibles planes de acción para mejorar las situaciones negativas referidas en las encuestas.

17) ¿Qué estrategias de *endomarketing* sirven más para mejorar el clima organizacional?

—Es importante entender que no todo se puede hacer o que no todo se puede hacer al mismo tiempo. Hay que saber que las pequeñas cosas que se pueden hacer son las que más impacto tienen. A nosotros, nos ha funcionado mucho ir área por área y mostrar los resultados. Como los planes de acción salen del cliente interno, finalmente lo que se trata de hacer es que todos los planes se ejecuten. La estrategia de llevarlos a la gente nos ha funcionado muy bien. Hay una dimensión de recompensas para la gente participativa y con iniciativa.

18) ¿Toman en cuenta las opiniones de los empleados?

Casi todas. No solo a través de las encuestas de clima organizacional, sino también con aquellas sugerencias que aparecen en los comités de Vida. Hay un programa que tenemos que se llama Atrévete, y también *focus group*. Todo el tiempo estamos escuchando que quiere la gente. Pues muchas de las acciones son tomadas en cuenta.

19) ¿Existe retroalimentación de los jefes a los empleados?

—Nuestro programa de Evaluación de Desempeño, que se hace anualmente, supone una fijación de objetivos, una calibración de objetivos y un cierre de objetivos. En estos pasos, es obligatoria una retroalimentación por parte de los jefes, cara a cara. Hay otras retroalimentaciones no formales, fuera de este proceso.

20) Esa retroalimentación, ¿es individual o grupal?

—Normalmente, la práctica es individual cuando se trata de evaluación de desempeño y de carrera, porque se trata de saber qué acciones debería hacer una persona para seguir subiendo. En cambio, los reconocimientos son grupales.

21) ¿Existe frecuente rotación de personal?

—Podría decirse que no en líneas generales. En el área de Operaciones, la rotación es pequeña; en Ventas, donde los empleados tienen trabajar mucho tiempo, sí existe rotación. Esto se debe, en gran medida, a que contamos con Calidad de Vida, un área que prepara a las personas a través de capacitaciones, lo cual evita las rotaciones frecuentes. En muchos casos, la rotación se debe a la falta de compromiso de los vendedores. Por eso, tratamos de reclutar personal con la mayor cantidad de competitividades.

ANEXO 2. TRANSCRIPCIÓN DEL A ENTREVISTA A CATALINA OSPINA RUBIANO, COORDINADORA DE COMUNICACIONES Y SERVICIO AL CLIENTE CORPORATIVO DE LA EMPRESA CEMEX

1) ¿Realizan estrategias de *endomarketing*?

—Sí, las hemos desarrollado a través del área de Recursos Humanos y del Fondo de Empleados. Ambos trabajan, muy de la mano, diferentes estrategias para el cliente interno y el mejoramiento del clima laboral. Desde el inicio de año, se efectúa toda una proyección para saber qué estrategias crear. Hay sinergia entre estas dos áreas, como si se tratara de un bienestar conjunto. Para ello, se analiza el presupuesto.

2) ¿Realizan estrategias de *endomarketing* en todas sus sedes?

—Sí, en cada país se desarrollan actividades según las necesidades de cada caso.

3) ¿Gozan de libertad para definir sus estrategias de *endomarketing*?

—Sí. Según las necesidades de cada caso, se ofrecen programas específicos de acuerdo con los perfiles de las personas que trabajan en cada área. Colombia se enfoca mucho en Educación y en Vivienda. Entonces, enfatizamos en estos planes, aunque su desarrollo dependerá del lugar donde esté ubicada la empresa.

4) ¿Qué área maneja las estrategias de *endomarketing*?

—En realidad, son dos áreas: Recursos Humanos y Fondo de Empleados. También hay un área Médica y un área de Seguridad ya encaminadas para mejorar la calidad de vida de los clientes internos.

5) ¿Cuáles son esas acciones de bienestar?

—Tenemos diferentes actividades, que van desde capacitaciones hasta eventos: torneo de bolos, tejo, rana, golf, todo lo que tenga que ver con cosas deportivas, dependiendo de los perfiles y de lo que ellos desean. Hay carreras de observación y campañas antiestrés. También se busca tener proveedores con los cuales obtengan descuentos y beneficios.

6) ¿Qué fechas especiales para los empleados celebran?

—El Día de la Virgen del Carmen es la más importante, ya que CEMEX es una empresa transportadora y minera. La Virgen del Carmen es la Patrona de los Transportadores y Mineros. También celebramos los cumpleaños, los cumpleaños del Fondo de Empleados, así como la Navidad y el Fin de Año, el Día de la Mujer, el Día del Padre y el Día de la Madre.

7) ¿Qué estrategias de *endomarketing* realizan para aumentar la fidelización del cliente interno?

—Tenemos estrategias cada mes y para todas las ciudades. Son actividades que no solamente involucran al trabajador, sino también a sus familias, como, por ejemplo, «Paseando en familia». Hay programas de ahorro para los niños.

8) ¿Qué estrategias de *endomarketing* son mejor recibidas por los empleados?

—Todas las actividades deportivas tienen muy buena acogida. Lo que nosotros hacemos es que el trabajador pague una parte, de acuerdo con su salario, y el Fondo de Empleados cubra otra. A una persona que gana un salario mínimo de hasta 1.000.000 de pesos

nosotros le cubrimos el 70%. Los convenios han tenido también una muy buena acogida, al igual que las fiestas de Fin de Año.

9) ¿Poseen convenios con proveedores para desarrollar las estrategias de *endomarketing*?

—Sí, tenemos diferentes convenios con proveedores para el mejoramiento de la calidad de vida. Por ejemplo, con Bodytech, para que la gente se ejercite. Además, tenemos un convenio con Colchones El Dorado, porque nuestra empresa promueve que la gente esté descansada, de modo tal que llegue a trabajar motivada. Tenemos otro convenio, muy importante, con la Federación Nacional de Fútbol, gracias al que se pueden comprar entradas en las boleterías a muy bajo precio. ¡Qué mejor que la gente se gaste la plata en recreación, y que así se promueva la cultura deportiva en el país!

10) ¿Existe Cooperativa o Fondo de Empleados?

—Sí, tal como lo he mencionado con anterioridad.

11) ¿Brindan capacitaciones internas?

—En este momento, las capacitaciones se están haciendo a través del Fondo de Empleados, y específicamente para las personas de planta, que son la que menos dinero tienen para recurrir a estudios. Por eso, ahora tenemos capacitaciones por lo menos una vez al año. Estamos brindando capacitaciones específicas para que la gente aprenda a manejar su patrimonio: ahorro en largo plazo, pensando en el retiro. También, capacitaciones para aprender a hablar en inglés, y capacitaciones en fútbol para los hijos de los trabajadores.

12) ¿Cada cuánto tiempo brindan capacitaciones?

—Una vez al año o incluso varias veces al año, dependiendo de la actividad y de los recursos que existan.

13) ¿Realizan encuestas de clima organizacional?

—Sí, hay unas que realiza el área de Recursos Humanos. Cuando las personas van a salir de la empresa, también se hace una encuesta para tener una retroalimentación. Con el fin de mejorar el clima organizacional, el Fondo de Empleados realiza encuestas de satisfacción de servicio. En este momento, se está diseñando una encuesta para el próximo año. Todo esto, para mejorar el clima organizacional y la satisfacción del cliente interno.

14) ¿Desde hace cuánto tiempo efectúan encuestas de clima organizacional y con cuánta frecuencia las llevan a cabo?

—Siempre se han realizado. Nosotros mensualmente tenemos buzones de sugerencias en los que los empleados manifiestan lo que les gusta o lo que quieren mejorar. También pueden sugerir ideas. Todo es anónimo. También existe un correo al presidente de la empresa, a través del cual la gente le puede escribir sus opiniones.

15) ¿Suelen realizarse las encuestas en forma individual, en forma grupal o entre los propios empleados?

—Hay de todas las formas. Normalmente, se realizan individualmente y son anónimas, pero también hemos hecho *focus group* y pruebas 360, que son calificaciones entre

compañeros. A través de la Intranet se realiza una medición de logros anuales. La persona es evaluada y se le dan incentivos, según sus metas.

16) ¿Han detectado mejoras significativas en el clima organizacional luego de la aplicación de las estrategias de *endomarketing*?

—Sí. La idea es que el trabajador esté motivado para que quiera continuar. Que vea que, si se esfuerza, va a tener una recompensa, un reconocimiento o una posibilidad de ascenso. Entonces, sí se ven mejoras en el clima. Por eso, se ha categorizado a Cemex como una de las mejores empresas para trabajar en el país.

17) ¿Qué estrategias de *endomarketing* sirven más para mejorar el clima organizacional?

—Los *focus group* funcionan bastante, porque la gente no está sola, y por esta razón tienen ganas de hablar, botan más fácil sus ideas. También sirven bastante las pruebas 360, porque me evalúen mis propios compañeros, sin que yo sepa que me están evaluando. Entonces, este tipo de mecanismo brinda total libertad para poder mostrar características especiales y falencias de las personas, ver qué tan buena es o qué tan dañina puede ser para un equipo de trabajo, algo que permite tomar medidas.

18) ¿Toman en cuenta las opiniones de los empleados?

—Como te decía, hay un buzón de sugerencias donde la gente opina si quiere que un determinado proceso se lleve adelante de una manera o de otra. A las personas se las ha exaltado por sus grandes ideas. De hecho, en un momento, hace como unos tres años,

existió un banco de ideas en donde las mejores ideas fueron premiadas. CEMEX cree que es valioso tener ideas de la gente para así mejorar su calidad y su satisfacción.

19) ¿Existe retroalimentación de los jefes hacia los empleados?

—Sí, normalmente se hace. Eso depende de cada jefe de área, pero sí se realiza retroalimentación. De hecho, en diciembre siempre hay una reunión de áreas, y se asigna un presupuesto para que los jefes y los trabajadores vayan a comer. La idea es generar ese tipo de retroalimentación en un lugar diferente a la empresa para que se sientan más cómodos.

20) Esa retroalimentación, ¿es individual o grupal?

—Depende del área. Hay jefes que prefieren hacerlo en forma individual, en su oficina; otros, en cambio, eligen la metodología grupal.

21) ¿Existe frecuente rotación de personal?

—En el área Operativa, hay bastante rotación, porque el trabajo es muy pesado: empiezan a trabajar desde muy temprano. En el área de Administración, por el contrario, no.

**ANEXO 3. TRANSCRIPCIÓN DE LA ENTREVISTA A SUSANA
BETANCOURTH, ANALISTA DE COMUNICACIÓN INTERNA Y BIENESTAR
DE LA EMPRESA YANBAL COLOMBIA**

1) ¿Realizan estrategias de *endomarketing*?

—Sí, el componente de responsabilidad human para con los colaboradores va incluido en los programas de Gestión de Calidad. Eso hace que el marketing interno sea uno de los programas más fuertes en Recursos Humanos.

2) ¿Realizan estrategias de *endomarketing* en todas sus sedes?

—La compañía tiene presencia en nueve países. La casa matriz está en el Perú. Desde ahí se dan lineamientos para llevar a cabo las estrategias en cada uno de los países.

3) ¿Gozan de libertad para definir sus acciones de *endomarketing*?

—Hay autonomía en cada país. Las cosas las define cada uno y en cada sede según lo que cree justo, de acuerdo con los estudios efectuados en cada sede y los criterios locales. Eso sí: seguimos los lineamientos corporativos.

4) ¿Qué área maneja las estrategias de *endomarketing*?

—Recursos Humanos. Tiene un sector llamado Comunicación Interna y Bienestar, que se encarga de toda la parte del marketing interno. Asimismo, las actividades de bienestar tienen un apoyo de Comunicaciones, un apoyo encaminado a los lanzamientos internos.

5) ¿Cuáles son esas acciones de bienestar?

—Bienestar es uno de los programas más grandes, en cada una de las áreas, también en la ciudad. Hay talleres psicológicos, asesoría jurídica, trabajo social, actividades culturales, actividades de entretenimiento y deportivas. Además, tenemos instalaciones con gimnasio y juegos de mesa.

6) ¿Qué fechas especiales para los empleados celebran?

—Celebramos muchas fechas, y son las mismas en todos los nueve países donde estamos: Día de la Madre, Día del Padre, Día de la Secretaria, Día de los Niños, la Navidad, y la fecha más importante para nosotros, que es el Día de la Mujer, dado que somos una empresa enfocada en las mujeres.

7) ¿Qué estrategias de *endomarketing* realizan para aumentar la fidelización del cliente interno?

—Acompañamiento de la carrera personal para que los empleados puedan elevar su calidad de vida e intelectual, participación de las convocatorias internas, impulsar la apertura de más vacantes. Además, tenemos programas de Coaching, diagramados según las necesidades de cada colaborador. También, capacitaciones sobre el manejo de herramientas tecnológicas, tales como Excel, Adobe. Existen otras estrategias que suponen diferentes tipos de mediciones a partir de las cuales los líderes de cada proceso puedan motivar en forma permanente a los colaboradores.

8) ¿Qué estrategias de *endomarketing* son mejor recibidas por los empleados?

—Todas las estrategias que tratan de llegar no solamente al colaborador sino también a sus familias han tenido muy buena aceptación. Tenemos una estrategia llamada «Recursos Humanos te escucha», una herramienta de Comunicación en doble vía desde la cual tratamos de establecer *focus group* con diferentes colaboradores en cada una de las sedes, En esta modalidad, dentro del marco del área de Recursos Humanos y durante un desayuno, un almuerzo o una merienda, se escuchan diferentes inquietudes, sugerencias, comentarios. Esto ha tenido gran aceptación entre los clientes internos, porque se sienten escuchados, y porque así la Comunicación es más directa.

9) ¿Poseen convenios con proveedores para desarrollar las estrategias de *endomarketing*?

—Sí, tenemos algunos convenios, a pesar de que nosotros tenemos un área, Capacitación y Desarrollo, que cuenta con un número importante de psicólogos que desarrolla programas todo el tiempo y conoce más a fondo las necesidades de los colaboradores. Sin embargo, en algunas instancias, tratamos con proveedores, como, por ejemplo, el Grupo Inested Internacional, que hacen capacitaciones enfocadas en desarrollar partes del cerebro de cada uno de nuestros clientes internos, además de programas de *coaching* según las necesidades. Casi siempre están enfocadas en liderazgo, trabajo en grupo y gestión de cambio.

10) ¿Poseen Cooperativa o Fondo de empleados?

—Tenemos un fondo de empleados llamado FEY, Fondo de Empleados de Yanbal. Está administrado por los colaboradores de las diferentes sedes. Cabe destacar que nosotros manejamos una parte de la unidad de negocio, y que tanto de la unidad de negocio como del abastecimiento participan igual número de empleados. Ellos mismo constituyen el FEY. Crea una asamblea un gerente, eligen un presidente y delegan todas aquellas funciones.

11) ¿Brindan capacitaciones internas?

—Sí, también tenemos un área que hace parte de la gerencia de Recursos Humanos, que es el área de Capacitación y Desarrollo. Eso hace que cada vez que entra un empleado en la empresa reciba una capacitación, según el cargo que vaya a desempeñar. Le muestran la cultura de la empresa, lo ayudan a adaptarse a la organización. A medida que el colaborador empieza a hacer un plan de carrera y tiene la opción de cambiar de cargo, se realiza otra serie de capacitaciones. Además, si el líder detecta debilidades o falencias, se desarrollan las capacitaciones necesarias para que ese individuo se pueda desempeñar mejor en su posición.

12) ¿Cada cuánto tiempo brindan capacitaciones internas?

—La frecuencia varía según el área, las necesidades y la cantidad de solicitudes de los líderes del proceso. La capacitación inicial de inducción es obligatoria, al igual que cuando hay un cambio de puesto de la persona debido a una promoción.

13) ¿Realizan encuestas de clima organizacional?

—El área de Comunicación Interna y Bienestar es la encargada de realizar las encuestas de clima organizacional. Se hacen periódicamente, pero con un organismo externo se realizan las mediciones de clima.

14) ¿Desde hace cuánto tiempo efectúan encuestas de clima organizacional y con cuánta frecuencia las llevan a cabo?

—De manera interna, se vienen realizando desde hace cuatro años. Se han efectuado modificaciones de acuerdo con las variables. Las efectuamos cada vez que hay una actividad que involucra la Gerencia. Sin embargo, estas encuestas se deben ejecutar no solo para medir el clima organizacional, sino también para también el resultado de cada una de las actividades que se realicen.

15) ¿Suelen realizarse las encuestas en forma individual, en forma grupal o entre los propios empleados?

—Se hacen de manera individual, por escrito. Las preguntas están previamente formuladas. Se hace la misma encuesta a todas las personas. El número de personas está determinado por la actividad que se realice. Las encuestas son confidenciales.

16) ¿Han detectado mejoras significativas en el clima organizacional luego de la aplicación de las estrategias de *endomarketing*?

—Sí, se han visto grandes mejoras cada vez que se realizan las encuestas. Tabular los resultados nos ayuda a determinar cuáles son las estrategias futuras más eficaces y cuáles son las actividades que realmente logran involucrar al colaborador.

17) ¿Qué estrategias de *endomarketing* sirven más para mejorar el clima organizacional?

—Las que generan comunicación abierta, comunicación en doble vía, que permiten que el colaborador tenga un contacto directo, se sienta escuchado y con un espacio propio en una empresa preocupada tanto por él cómo por su familia.

18) ¿Toman en cuenta las opiniones de los empleados?

—Existen propuestas. Justamente, una de nuestras estrategias está enfocada en recibir esas propuestas y en generar a partir de ellas un plan de desarrollo. La idea es que todos nuestros colaboradores tengan la libertad de promover ideas y propuestas, y no solamente para su área. Estas propuestas son evaluadas por un grupo integrado por diferentes gerencias, que las analizan y potencian para que se lleven a cabo y se implementen en los procesos de la compañía.

19) ¿Existe retroalimentación de los jefes a los empleados?

—Sí, a través del área de Capacitación. Se da retroalimentación cada vez que el colaborador lo pide o bien cuando se presenta a un plan de carrera. Algunas áreas de la compañía han empezado a implementar con sus líderes programas en los que se reúnen como grupo y tratan de exponer puntos, ideas o estrategias para detectar sus inconformidades.

20) Esa retroalimentación, ¿es individual o grupal?

—De ambas maneras. Cuando se trata de convocatorias de carrera, individual; cuando se desea analizar el trabajo en grupo, grupal.

21) ¿Existe frecuente rotación de personal?

—Realmente, la rotación es muy baja. Las personas se retiran cuando pertenecen al área Operativa. Llevan entre veinte y veinticinco años con nosotros, porque están muy a gusto con la compañía. Algunas posibles causas de la rotación son los despidos justificados, las renunciaciones.

ANEXO 4. TRANSCRIPCIÓN DE LA ENTREVISTA A DIANA CAROLINA VÉLEZ CÁRDENAS, GERENTE DE COMUNICACIONES DE LA EMPRESA FANTIPLÁS

1) ¿Realizan estrategias de *endomarketing*?

—Sí. Se desarrollan estrategias de *endomarketing*, puesto que estas estrategias, por un lado, le permiten a Fantiplás desarrollar ventajas competitivas frente a otras organizaciones y, por otro lado, le brindan la posibilidad de consolidar la organización a nivel interno creando nuevos y mejores espacios de consumo.

2) ¿Realizan estrategias de *endomarketing* en todas sus sedes?

—Sí, Fantiplás tiene presencia en los Estados Unidos y aquí, en Colombia, y maneja las mismas estrategias en los dos países.

3) ¿Gozan de libertad para definir sus acciones de *endomarketing*?

—Sí, cada sede en los diferentes países tiene la autonomía de decidir y de aplicar sus estrategias.

4) ¿Qué área maneja las estrategias de *endomarketing*?

—El departamento de Recursos Humanos, de la mano con la Gerencia de Comunicaciones.

5) ¿Cuáles son esas acciones de bienestar?

—Incentivos, evaluación, capacitaciones, salidas, jornadas de Deportes, jornadas culturales y recreativas, reconocimientos por buenas labores y pausas activas.

6) ¿Qué fechas especiales para los empleados celebran?

—El Día de San Valentín, el Día de la Mujer, el Día del Hombre, el Día del Niño, el Día de la Secretaria, el Día de la Madre, el Día del Padre, el Día del Amor y la Amistad, Halloween, y la despedida del año.

7) ¿Qué estrategias de *endomarketing* realizan para aumentar la fidelización del cliente interno?

—Valoramos a los trabajadores. Fantiplás trata a sus clientes internos como sus activos más preciados. Tenemos colaboradores que llevan con nosotros cuarenta años, treinta años, veinte años. Estos empleados son el reflejo de los valores de Fantiplás en el exterior. A muchos de ellos se les ha dado hasta la casa, a modo de premio por su fidelidad para con la compañía. Asimismo, los empleados cuentan con odontólogo y con doctor dentro de la compañía, algo que les permite ahorrar tiempo a la hora de tener que pedir citas con la EPS [Entidad Promotora de Salud].

Lo que Fantiplás siempre busca es satisfacer las necesidades específicas de cada cliente interno. Por ejemplo, los directivos demuestran humanidad y lealtad hacia los empleados buscando el bienestar de todos y tratando de lograr que el cliente interno tenga una actitud positiva para que no abandone la empresa y para que cada día sienta que su labor en Fantiplás vale la pena. Se busca fomentar una relación sana entre el empleado y su supervisor para que el trabajador ame lo que hace.

Además, se entregan recompensas monetarias y no monetarias. Reconocimientos públicos y privados a los logros de los empleados de las diferentes áreas, premios. Se

organizan reuniones en las que se recalca la importancia del sentido de pertenencia de nuestros colaboradores. También, existe flexibilidad laboral, porque se trata de colaborar con los clientes internos al máximo cuando tienen alguna necesidad: por ejemplo, se concilian horas de tiempo laboral por horas de tiempo libre cuando se trata de sucesos de fuerza mayor. En todos los casos, se trata de llegar a un «gana-gana».

8) ¿Qué estrategias de *endomarketings* on mejor recibidas por los empleados?

—Las estrategias de incentivos.

9) ¿Poseen convenios con proveedores para desarrollar las estrategias de *endomarketing*?

—No.

10) ¿Poseen Cooperativa o Fondo de Empleados?

—No existe ninguna cooperativa de empleados, porque de eso se encarga directamente Recursos Humanos.

11) ¿Brindan capacitaciones internas?

—Sí, hacemos las capacitaciones tanto para los empleados nuevos como para los empleados antiguos, en todo lo relacionado con calidad, normas ISO [por sus siglas en inglés; Organización Internacional de Normalización] 9000, Excel avanzado, Servicio al Cliente.

12) ¿Cada cuánto tiempo brindan capacitaciones?

—Cada seis meses.

13) ¿Realizan encuestas de clima organizacional?

—Sí, puesto que en Fantiplás creemos que es fundamental conocer las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en la compañía para así lograr consolidar canales formales e interpersonales. Esta medición de clima es un método que implica, a su vez, varios elementos indispensables, tales como el compromiso por parte de la Gerencia en el aspecto económico y actitudinal. Asimismo, creatividad y tiempo para fortalecer el diálogo, resolver conflictos o falencias a nivel comunicacional. Con esto, se pretende que los empleados se sientan valorados y puedan aportar sus ideas, que se sientan felices con lo que hacen y, como resultado, aporten su mayor productividad.

14) ¿Desde hace cuánto tiempo efectúan encuestas de clima organizacional y con cuánta frecuencia las llevan a cabo?

—Desde hace cinco años, y una vez por año.

15) ¿Suelen realizarse las encuestas en forma individual, en forma grupal o entre los propios empleados?

—Se les entregan a los supervisores de las diferentes áreas, y estos, a su vez, se las reparten a sus empleados. Es decir, son individuales. La gerente de Comunicaciones las recoge y las evalúa para que no se sientan intimidados por sus jefes.

16) ¿Han detectado mejoras significativas en el clima organizacional luego de la aplicación de las estrategias de *endomarketing*?

—Sí, puesto que no se trata en ningún momento de hacer conjeturas y presunciones. Estas estrategia sforman parte de un proceso demostrable que nos permite conocer las percepciones de los empleados. Nos apoyamos en las entrevistas, en la observación directa, en los grupos focales, en las fuentes de segundo grado, en las reuniones con los líderes de cada departamento inicialmente para que se comuniquen con cada uno de sus equipos. Se trata de un proceso de cambio en Fantiplás, que busca como resultado beneficios para todos.

17) ¿Qué estrategias de *endomarketing* sirven más para mejorar el clima organizacional?

—Ellas son motivar e incentivar permanentemente a los empleados para que se sientan parte de una familia, es decir, que asuman su trabajo como un segundo hogar y no como una máquina que les suministra dinero. Luego, crear e incentivar la comunicación para mejorar el clima organizacional, posibilitar nuevos canales de comunicación de alto impacto para las áreas de Administración y de Operaciones, mejorar las relaciones públicas internas y externas.

18) ¿Toman en cuenta las opiniones de los empleados?

—Es muy difícil que los empleados den su opinión anónimamente sin sentir miedo de ser juzgados. Por esta razón, contamos con un buzón de sugerencias donde los colaboradores

puedan depositar propuestas de valor, comentarios, opiniones, sugerencias, que serán evaluadas y aplicadas.

19) ¿Existe retroalimentación de los jefes a los empleados?

—Siempre, para Fantiplás, es fundamental la opinión de sus colaboradores, por que un buen clima organizacional o un mal clima organizacional afectará a toda la organización, de manera positiva o de manera negativa. Entre las consecuencias positivas, en Fantiplás encontramos logros, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación; entre las consecuencias negativas, podemos señalar falta de adaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad.

20) Esa retroalimentación, ¿es individual o grupal?

—Son evaluadas de forma individual en las diferentes áreas.

21) ¿Existe frecuente rotación de personal?

—Poca. Causas de la rotación son la ineficiencia del empleado, la baja productividad y el poco conocimiento de su labor.

ANEXO 5. TRANSCRIPCIÓN DE LA ENTREVISTA A GERMÁN OLARTE OSORIO, GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA SITECO

1) ¿Realizan estrategias de *endomarketing*?

—Hemos hecho ya un proceso con un consultor buscando precisamente dar solución a problemas de comunicación entre las personas, y ahí se detectó la falta de estos tipos de procesos. Desde entonces, ya lo efectuamos una vez.

2) ¿Realizan estrategias de *endomarketing* en todas sus sedes?

—Sí.

3) ¿Gozan de libertad para definir sus acciones de *endomarketing*?

—La empresa realiza siempre las mismas estrategias. Tenemos claro que influyen en nuestra relación con las multinacionales con las que trabajamos.

4) ¿Qué área maneja las estrategias de *endomarketing*?

—El área de Desarrollo Humano, compuesta en este momento por tres personas. Y cada jefe o responsable de área tiene como metas o indicadores la Comunicación. Esto es por ahora, para que cada día mejore este tema.

5) ¿Cuáles son esas acciones de bienestar?

—Capacitaciones, festejos de días considerados importantes.

6) ¿Celebran fechas especiales para los empleados?

—Sí. Los cumpleaños, por ejemplo.

7) ¿Qué estrategias de *endomarketing* realizan para aumentar la fidelización del cliente interno?

—En primer lugar, la capacitación. En segundo lugar, otorgar libertad a los empleados

para que aporten ideas, asuman liderazgos por sus propios medios, tomen decisiones acorde a los objetivos de la empresa.

8) ¿Qué estrategias de *endomarketing* son mejor recibidas por los empleados?

—Pues, primero que todo, la comunicación y la formación según los objetivos de la empresa. También, el buen trato y, por supuesto, respetar todos los requerimientos de ley referidos a salarios, prestaciones.

9) ¿Poseen convenios con proveedores para desarrollar las estrategias de *endomarketing*?

—Nosotros trabajamos para empresas multinacionales, y con ellos se tiene muy en cuenta el tema Comunicación y servicio con los diferentes clientes internos y externos. Tenemos sistemas de *software* [soporte lógico de un sistema informático] a través de los cuales podemos ver en forma directa las necesidades del cliente. Las multinacionales nos insisten mucho en que debemos mejorar cada día ese tipo de comunicación.

10) ¿Poseen Cooperativa o Fondo de Empleados?

—No, no existen, pero hay un pequeño fondo que sirve para que la gente resuelva sus necesidades, sus emergencias básicas. Cuando ocurre algún problema, se les ayuda con algún dinero, se les presta sin intereses.

11) ¿Brindan capacitaciones internas?

—Sí, normalmente ha sido una estrategia de la empresa capacitar a los nuevos empleados, darles una inducción muy buena, y también a los que ya llevan algún tiempo con nosotros. Cada jefe debe permitir a sus trabajadores unas horas al mes de capacitación.

12) ¿Cada cuánto tiempo brindan capacitaciones?

—Para todo el personal, cada tres meses como mínimo. Para la gente de Administración, se desarrollan programas muy específicos. Además, en la medida en que aparezcan en el mercado capacitaciones interesantes, enviamos a nuestros empleados a capacitarse. En nuestra planta, mensualmente los jefes de cada área tienen que ofrecer una capacitación a sus empleados directos sobre cuáles son las metas del mes que se han seguido, qué ha pasado con ellas, qué problemas se están suscitando, qué problemas de calidad han surgido, qué convendría hacer para mejorar los procedimientos.

13) ¿Realizan encuestas de clima organizacional?

—Sí.

14) ¿Desde hace cuánto tiempo efectúan encuestas de clima organizacional y con cuánta frecuencia las llevan a cabo?

—Desde hace, más o menos, ocho años. La frecuencia varía.

15) ¿Suelen realizarse las encuestas en forma individual, en forma grupal o entre los propios empleados?

—En Administración, se efectúan en grupo y por sector de acuerdo con el tema. En Producción, también son grupales. No nos ha gustado nunca hacer evaluaciones de los compañeros, porque me parece que a veces eso genera problemas y situaciones que no queremos tener. Pensamos más bien en que las reuniones estén dirigidas para aportar y ver las cosas buenas del todo el mundo.

16) ¿Han detectado mejoras significativas en el clima organizacional luego de la aplicación de las estrategias de *endomarketing*?

—Sí, es clave, básico. La gente siente respaldado y que la tenemos en cuenta, que no solamente está aquí para trabajar. Eso motiva mucho.

17) ¿Qué estrategias de *endomarketing* sirven más para mejorar el clima organizacional?

—Yo creo que el clima organizacional es una sumatoria de todo. Primero, las personas deben ser capacitadas, porque uno no enseña si no dedica tiempo a mostrar el proceso. El crecimiento personal difícilmente estará en consonancia con los objetivos empresariales si uno no está pendiente del bienestar de los trabajadores. Es importante, además, estar atentos a las relaciones entre todos los clientes internos para llegar a tiempo para suavizar momentos de tensión que son normales en cualquier ámbito con personas; si uno no está pendiente de esto, seguramente no puede haber buen clima organizacional. Respecto de los eventos que organicemos, somos conscientes de que deben tener un alto componente social. Podemos tener los equipos más modernos, las máquinas más bonitas, pero si no tenemos quien las maneje adecuadamente no haremos nada. Estas son estrategias que siempre hemos tenido presentes, y nos ha funcionado.

18) ¿Toman en cuenta las opiniones de los empleados?

—Sí, pero no solo en cuanto a lo laboral. También lo tenemos en cuenta para lograr mejoras continuas en el proceso. En lo laboral, se atienden todas las solicitudes relacionadas con el bienestar (gabinetes para guardar pertenencias, ubicación de los baños, lugar destinado a conversar y a tomar café o té, área propia de las labores, comunicación entre personas, niveles de ruido). Tratamos de que los grupos de trabajo sean coherentes con sus ideas a fin de evitar conflictos y de que exista mucho diálogo.

19) ¿Existe retroalimentación de los jefes a los empleados?

—Nosotros llevamos adelante un proceso llamado *line-manufacture*. Tiene que ver mucho con actividades que nos permiten ser mucho más eficaces, mucho más sencillos,

acompañado de variables que aúnan los conceptos básicos de la Comunicación, tales como la información de procesos, la opinión del aseo.

20) Esa retroalimentación, ¿es individual o grupal?

—Estos temas deben manejarse como un diario vivir en diferentes niveles, es decir, uno no puede ser bueno en la empresa y malo en la casa, o bueno en la casa y malo en la empresa. La sumatoria de estas actividades y procesos la tenemos en cuenta en función de transmitir a todos una misma directriz, consigna que facilita la capacitación, mejora el clima organizacional.

21) ¿Existe frecuente rotación de personal?

—Por el tipo de trabajo que hacemos, existe un grupo de personas que normalmente rota. Pero la gran mayoría de personas están con nosotros desde hace muchos años. Tenemos personas que llevan con nosotros dieciocho años, o sea, hay gente que está contenta y que ha crecido con nosotros. Han crecido como personas. Han cubierto sus necesidades con los ingresos: tienen su casita, su moto. Su familia ha progresado. No solo eso: hemos visto crecer a sus hijos. Eso nos llena de mucha satisfacción.

CURRÍCULUM VITAE

ANDREA CAROLINA HERNÁNDEZ DÍAZ



Edad: 31 años. Nacimiento: 28/3/1984, Ibagué, República de Colombia. D. N. I.: 38.363.510.
Dirección: Carrera 5, N.º 45-36, torre N.º 5, depto. N.º 504, Bogotá, República de Colombia.
Teléfonos: (57-1) 7582412;(57) 3108140978. Correo electrónico: andreaclayo@hotmail.com

PERFIL

Soy una profesional de la Comunicación con experiencia en empresas multinacionales y con un alto grado de desempeño en las áreas de Comunicación Organizacional, Servicio al Cliente, Manejo de Proveedores, Organización de Eventos. Me considero un ser humano responsable, íntegro, respetuoso, abierto a los retos y líder por naturaleza a la hora de cumplir objetivos internos o externos. Entablo relaciones interpersonales excelentes, lo cual repercute de manera positiva en el clima organizacional, y poseo la habilidad de trabajar tanto en forma individual como en grupo siendo un apoyo para las personas de mi entorno.

INTERESES

Comunicación Organizacional, Marketing, Posicionamiento de Marca, Relaciones Públicas.

EXPERIENCIA LABORAL

2015

Comunicadora, Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), Regional Distrito Capital, Bogotá, República de Colombia.

2014-2015

Comunicadora, Senado de la Republica de Colombia, Bogotá, República de Colombia.

2012-2014

Gerente de Marketing y Comunicaciones, Asesorías, Soluciones & Estrategias (ASE) S.A.S, Ibagué, República de Colombia.

2011-2012

Coordinadora de eventos, cuenta Ministerio de Educación de la Nación, Young & Rubicam Brands, ciudad de Bogotá, República de Colombia.

2008-2009

Organizadora de eventos, Colden Auditorium Theater, Nueva York, Estados Unidos.

2007-2008

Comunicadora organizacional, Fondo de Empleados de la empresa Cemex Colombia, ciudad de Bogotá, República de Colombia.

2006-2007

Líder del Comité Logístico Juventudes, Partido Cambio Radical Tolima, ciudad de Bogotá, República de Colombia.

FORMACIÓN ACADÉMICA

DE POSGRADO

Maestrías

Dirección de Empresas, Universidad de Palermo, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, República Argentina.

MBA en Marketing Estratégico, Universidad de Palermo, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, República Argentina.

Diplomaturas

Gerencia de la Comunicación Estratégica, Universidad Sergio Arboleda, ciudad de Bogotá, República de Colombia.

Gestión Integral de Eventos, Universidad Argentina de la Empresa, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, República Argentina.

DE GRADO

Comunicación Social y Periodismo, Universidad Sergio Arboleda, ciudad de Bogotá, República de Colombia.

OTROS ESTUDIOS

Idiomas

Inglés, Queens College English Language Institute Second Language, Nueva York, Estados Unidos.

Informática

Microsoft Word, Excel, Corel, Power Point. Lotus, Google AdWords.

REFERENCIAS

Rosmery Martínez Rosales, senadora de la República de Colombia, (57) 3167400975.

Ricardo Bastidas Ortiz, magistrado Tribunal Superior de Ibagué, (57) 3102040300.

Doriam Gil Barbosa, juez civil 4.º del Circuito de Ibagué, (57) 3153209087.

Sandra Díaz, jefa de Bienestar Universitario ITFIP, (57) 315801350.