

Endomárketing: estrategias de relación con el cliente interno

Endomárketing: estrategias de relación con el cliente interno

Otto Regalado • Roy Allpacca • Luisa Baca
Mijael Gerónimo



ESAN/Cendoc

REGALADO, Otto ; ALLPACCA, Roy ; BACA, Luisa ; GERÓNIMO, Mijael

Endomárketing: estrategias de relación con el cliente interno. – Lima : Universidad ESAN, 2011. – 120 p. – (Serie Gerencia Global ; 20)

MERCADEO INTERNO / MERCADEO RELACIONAL / ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS / MODELOS

HF 5415.13 R443

ISBN 978-9972-622-96-0

Endomárketing: estrategias de relación con el cliente interno

Serie Gerencia Global 20

ISSN de la serie: 2078-7987

© Otto Regalado, Roy Allpacca, Luisa Baca, Mijael Gerónimo, 2011

© Universidad ESAN, 2011

Av. Alonso de Molina 1652, Surco, Lima-Perú

www.esan.edu.pe

esanediciones@esan.edu.pe

Primera edición

Lima, julio de 2011

Tiraje: 130 ejemplares

Registro de Proyecto Editorial N.º 11501401101428

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N.º 2011-08770

DIRECCIÓN EDITORIAL Y CORRECCIÓN TÉCNICA

Ada Ampuero

CORRECCIÓN DE ESTILO Y CUIDADO DE EDICIÓN

Rosa Díaz

DISEÑO DE CARÁTULA

Alexander Forsyth

DISEÑO DE INTERIORES Y DIAGRAMACIÓN

Ana María Tessey

IMPRESIÓN

Cecosami Prerensa e Impresión Digital S. A.

Calle Los Plateros 142, Ate

Lima, Perú

Impreso en el Perú / Printed in Peru

Índice

Introducción	9
Capítulo 1. Marco teórico	13
1. Enfoques de márketing orientados al mercado externo	13
1.1. Enfoques competitivos de las empresas	14
1.2. El enfoque de márketing holístico	15
2. El endomárketing	17
2.1. Líneas de pensamiento y conceptos de endomárketing	17
2.2. Evolución histórica y actualidad del endomárketing	18
3. Modelos de gestión del endomárketing	23
4. El endomárketing y su relación con la gestión de recursos humanos	29
5. El endomárketing y su relación con el márketing externo	32
Capítulo 2. Metodología	37
1. Etapas de la investigación	37
2. Fuentes de la investigación	38
3. Identificación de elementos del modelo de endomárketing, factores críticos de éxito y políticas de estabilidad del modelo	42
3.1. Identificación y definición de los elementos del modelo de endomárketing	42
3.2. Identificación y definición de los factores críticos de implementación	44
3.3. Identificación y definición de las políticas de posimplementación	46
Capítulo 3. Modelo de endomárketing	49
1. El modelo de endomárketing	49
2. Objetivos del modelo	52

3. Elementos del modelo	52
3.1. Análisis del entorno	54
3.2. Satisfacer y motivar al cliente interno	55
3.3. Orientación hacia el cliente externo	57
3.4. Mezcla de márketing interno	59
3.5. Ejecución del modelo	62
Capítulo 4. Factores claves de éxito y políticas de estabilidad del modelo de endomárketing	65
1. Factores claves de éxito del modelo de endomárketing	65
1.1. Planificación	68
1.2. Involucramiento de la alta dirección	69
1.3. Alineamiento estratégico	70
1.4. Definición de beneficios	71
1.5. Definición de objetivos	72
2. Políticas que garanticen la estabilidad del modelo	73
2.1. Reorientación de la cultura organizacional	74
2.2. Evaluación y retroalimentación	75
2.3. Gestión estratégica	75
2.4. Impacto en la rentabilidad	76
2.5. Relación de mutuo beneficio	76
Conclusiones	77
Bibliografía	83
Anexos	89
1. Guías para las entrevistas en profundidad	91
2. Análisis de las entrevistas en profundidad	97
3. Ejemplos de aplicación de márketing interno en el Perú	111
Sobre los autores	119

Introducción

Inmersas en un mercado cada vez más competitivo, las empresas se ven obligadas a buscar ventajas diferenciadoras que sean sostenibles a lo largo del tiempo. En este contexto, se ha recurrido a diversas alternativas, una de las cuales es el endomárketing, conocido también como márketing interno.

El endomárketing es el conjunto de estrategias y acciones propias del márketing que se planean y ejecutan al interior de las organizaciones con la finalidad de incentivar en los trabajadores, o clientes internos, actitudes que eleven la satisfacción de los clientes externos y, con ello, contribuyan a crear valor para la empresa. Se trata de motivar a los trabajadores, crear un mejor clima organizacional y obtener un mayor grado de lealtad y compromiso en la relación empresa-trabajador.

El propósito del endomárketing debe ser no solo que el trabajador se sienta parte de la empresa, sino que tome conciencia de la importancia de su aporte al fortalecimiento de la empresa. De ejecutarse adecuadamente, el endomárketing derivará, finalmente, en un mayor beneficio y mejores resultados para la organización.

Este libro propone un modelo de endomárketing que, sobre la base de una filosofía de gestión, optimice la relación con los clientes internos para

impactar positivamente en los clientes externos y, de esta manera, contribuir a generar valor para la empresa. Específicamente, el modelo propone elementos relevantes para la gestión de los recursos humanos en un contexto en el que la empresa tenga un enfoque de mercado; es decir, en el cual las estrategias que desarrolle se orienten hacia el cliente externo.

La aplicación de este modelo se complementa con el análisis de los factores claves de éxito para la acertada gestión de un modelo de endomárketing, y de las políticas que garanticen la implementación y la continuidad de este.

Este modelo permitirá a las empresas enfocar sus iniciativas de gestión de personal hacia estrategias definidas de endomárketing y contar con elementos estructurados para ello según su contexto particular; este es un objetivo de relevancia social porque implica ofrecer al empleado no solamente una remuneración, sino la posibilidad de satisfacer otras necesidades como aquellas de realización personal.

La investigación ha constado de cinco etapas. La primera se orientó al desarrollo de un marco teórico que abarcase los conceptos básicos de la gestión de recursos humanos y resaltase el nuevo enfoque de esta, que incluye la visión del recurso humano como un elemento estratégico, generador de una función creadora de valor y resultados. En esta etapa también se realizó la revisión de la literatura existente sobre este tema y se consideraron los modelos teóricos de endomárketing vigentes.

La segunda etapa fue la recopilación de información de fuentes primarias, es decir, observación y entrevistas en profundidad, con las cuales se recogen las percepciones de expertos relacionados con los campos del márketing interno, la comunicación y la gestión de recursos humanos.

En la tercera etapa se hizo un reconocimiento del entorno cultural de las empresas en relación con la gestión del cliente interno, a partir de observaciones y entrevistas.

La cuarta etapa fue la del análisis y el procesamiento de la información obtenida, lo que se hizo a través de la técnica de análisis de contenido y aplicando criterios de análisis cualitativo y cuantitativo para determinar los

elementos y las variables que formarían la estructura del modelo. En esta etapa se contrastó la información obtenida en el trabajo de campo con los conceptos y los modelos teóricos existentes, se estructuró el marco conceptual y se determinaron las variables del modelo por desarrollar.

Finalmente, la última etapa consistió en la propuesta y la estructuración del modelo de gestión de relación con el trabajador o cliente interno.

La estructura del libro refleja este proceso. El primer capítulo muestra las bases conceptuales que subyacen a los temas desarrollados en esta investigación. El objetivo es identificar los conceptos relevantes que harán posible la construcción de un adecuado modelo de endomárketing. El segundo capítulo explica la metodología de trabajo seguida en la investigación. El tercer capítulo propone un modelo de endomárketing que contiene elementos claves para la gestión de los recursos humanos, con la orientación hacia el cliente externo. El cuarto capítulo expone cuáles son los factores de éxito del modelo de endomárketing propuesto y qué políticas debe adoptar la organización para garantizar la estabilidad del modelo. Finalmente, se presentan las conclusiones del trabajo.

1

Marco teórico

Actualmente, la gestión de recursos humanos constituye una actividad estratégica para toda empresa que pretenda lograr un crecimiento sostenible. Es un tema crucial que ya no debe estar relegado a un área de gestión operativa o táctica, sino extenderse hacia una visión que catalogue al recurso humano como el activo más valioso de la empresa y, por tanto, como un recurso de variada complejidad que debe ser gestionada. El endomárketing, al abarcar la administración de la relación entre la empresa y sus colaboradores, resalta el carácter de elemento estratégico de estos.

En este capítulo se presentan las bases conceptuales que subyacen a los temas desarrollados en la investigación. El propósito es identificar los conceptos relevantes que harán posible la construcción de un adecuado modelo de endomárketing.

1. Enfoques de márketing orientados al mercado externo

Es conveniente desarrollar ciertos aspectos del márketing, pues la empresa que ha de implementar un modelo de endomárketing deberá definir el enfoque de márketing desde el cual hacerlo. Además, identificar al endomárketing como parte del márketing holístico ayuda a comprender lo intrínseco de su filosofía.

1.1. Enfoques competitivos de las empresas

Los enfoques competitivos en los que las empresas se basan al momento de definir sus actividades de márketing son de producción, producto, ventas, márketing y holístico.

El *enfoque de producción* es de los más antiguos en el mundo de los negocios. Sostiene que los consumidores favorecerán aquellos productos fáciles de conseguir y de bajo costo. En este caso, los directivos concentran sus esfuerzos en lograr una gran eficiencia productiva, costos bajos y distribución masiva. Según el *enfoque del producto*, los consumidores favorecerán a los productos que ofrezcan la mejor calidad, los mejores resultados o las características más innovadoras. Por tanto, los directivos concentran sus esfuerzos en fabricar productos bien hechos y en mejorarlos continuamente. De acuerdo con el *enfoque de ventas*, si no se anima a los consumidores a que compren, estos no lo harán; por ello, la empresa debe hacer intensos esfuerzos de promoción y ventas.

El *enfoque de márketing* surgió a mediados de la década de 1950. En lugar de centrar sus esfuerzos en el producto, de «fabricar y vender», las empresas cambiaron a una filosofía centrada en el consumidor, que consiste en «detectar y responder». En lugar de «cazar» se empezó a «cultivar». El márketing no se concentra en hallar al consumidor adecuado para el producto, sino en encontrar el producto adecuado para el consumidor. Así, este enfoque señala que la clave para lograr los objetivos de las organizaciones consiste en ser más eficaz que la competencia a la hora de generar y comunicar un mayor valor al mercado meta.

Numerosos estudios han demostrado que las empresas que adoptan un enfoque de márketing logran mejores resultados. Las investigaciones empezaron con las empresas que desarrollaban un márketing «reactivo» y siguieron con aquellas que se anticipaban a las necesidades del cliente, es decir, realizaban un márketing «proactivo»; estas últimas obtuvieron los mejores resultados.

Finalmente, el enfoque de *márketing holístico* será analizado con mayor detalle en el siguiente acápite.

1.2. El enfoque de márketing holístico

Este enfoque se basa en el desarrollo, el diseño y la aplicación de programas, procesos y actividades de márketing, pues reconoce el alcance y la interdependencia de los efectos que estos causan. Tiene cuatro componentes: márketing relacional, márketing integrado, endomárketing y márketing social.

El márketing relacional consiste en desarrollar el proceso clave de establecer relaciones firmes y duraderas con las personas o las organizaciones que, directamente o indirectamente, podrían influir en el éxito de las actividades de márketing de la empresa. Este componente crea fuertes vínculos económicos, técnicos y sociales entre las distintas partes.

El márketing integrado es el responsable de idear las actividades y ensamblar los distintos programas de márketing. Estas actividades se sintetizan en el *mix* de márketing: producto, precio, plaza y promoción.

El endomárketing garantiza que todos los miembros de la organización adopten los principios de márketing adecuados.

El márketing social exige a los mercadólogos que incorporen consideraciones de tipo social y ético en sus prácticas. Es un complemento importante en las estrategias de comunicación interna dentro del endomárketing porque el márketing social busca cambiar o reforzar conductas: a esto se le llama producto social.

Kotler (1992) propone clasificar un producto social en la idea, la práctica y el objeto tangible (figura 1.1).

El producto social está constituido por las ideas y las conductas que se deben promover para que el cliente interno se sienta satisfecho al cumplir con ciertas responsabilidades en la empresa.

La idea es el primer tipo de producto social; está formada por creencias, actitudes y valores. Se puede inculcar al cliente interno una creencia como: «Los empleados que disfrutan de su trabajo tienen mejor calidad de vida». También se puede promover una actitud, como «La atención proactiva al

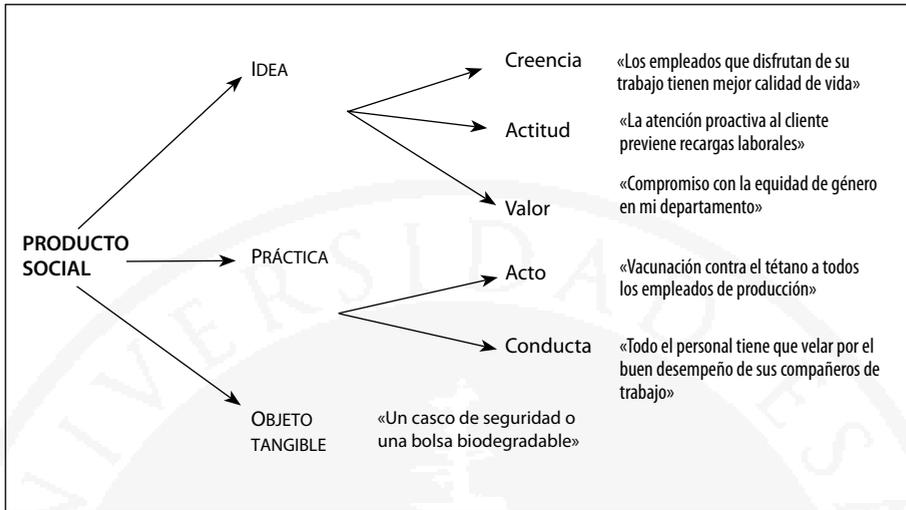


Figura 1.1. Productos del márketing social

Fuente: adaptada de Kotler, 1992.

cliente previene recargas laborales». Igualmente puede ser un valor, como «El compromiso con la equidad de género en mi departamento».

La práctica es el segundo tipo de producto social; puede tratarse de un acto único, como aplicar la vacuna contra el tétano a todos los empleados de producción. O de un esquema diferente de conducta, como «Todo el personal tiene que velar por el buen desempeño de su compañero de trabajo».

El objeto tangible es el tercer tipo de producto social; puede ser el casco de seguridad o la bolsa biodegradable. Se debe comprender que estos implementos no son el producto principal, pues solo son herramientas para alcanzar una práctica social que en estos ejemplos serían: la práctica de la salud y la seguridad laboral, y la práctica de responsabilidad social ambiental.

Según Kotler y Keller (2006), el concepto de márketing implica que la clave para conseguir los objetivos organizacionales consiste en la determinación de las necesidades y los deseos de los mercados objetivos y en la entrega de las satisfacciones deseadas de un modo más eficaz y eficiente que el de los competidores.

2. El endomárketing

De acuerdo con los objetivos establecidos, en este acápite se presentará una revisión de la literatura referida al endomárketing. Se mostrará la evolución histórica del tema en estudio y las principales líneas de pensamiento surgidas en torno a este.

2.1. Líneas de pensamiento y conceptos de endomárketing

Según Soriano (1993), el márketing interno es un conjunto de métodos de gestión de la relación personal-organización que tiene como propósito lograr que el personal adopte voluntariamente la orientación hacia la calidad del servicio, necesaria para lograr altos, consistentes y estables niveles de calidad, tanto interna como externa, en todos los servicios de la empresa.

La interpretación del márketing interno de Berry (1981) está basada en la perspectiva de tratar a los empleados como clientes, lo cual puede llevar a cambios de actitud en los trabajadores y afectar positivamente la satisfacción de los consumidores.

Grönroos (1990) define el márketing interno como una estrategia instrumental de comportamiento para desarrollar un «estado mental» que permita eficacia en el servicio al cliente y la construcción de relaciones comerciales. Por su parte, Ballantyne (2003) se enfoca en la importancia de las redes y la renovación del conocimiento al explicar el concepto de márketing interno.

De acuerdo con George (1990), el endomárketing es «una filosofía de gestión de los recursos humanos basada en el enfoque de márketing».

A pesar de que existe una creciente aceptación del concepto de márketing interno, sorprendentemente son pocos los instrumentos adecuados para medir su impacto sobre aspectos organizacionales importantes como retención del personal, actitudes, satisfacción y conformidad (Lings & Greenley, 2005).

Kotler y Keller (2006) señala al márketing integrado como una alternativa para atender mejor a los consumidores y, con este enfoque, sugiere

que el márketing interno debe preceder al externo, corroborando lo que exponen otros expertos respecto del endomárketing.

Bohnenberger (2005) indica que la mayoría de los conceptos coinciden en que el endomárketing es una perspectiva de gestión conjunta entre el márketing interno y el externo para buscar la satisfacción del cliente externo. Es decir, es una filosofía de gestión que tiene por objetivo una actuación eficaz en el ambiente externo de la organización, por medio de un ambiente de trabajo adecuado que respete las necesidades y los deseos de los empleados.

En ese contexto, se ha generalizado el uso del *mix* de márketing; sin embargo, es el aspecto en el que menos se coincide. Los autores no se ponen de acuerdo en una definición de los elementos del *mix*, como se puede ver en el cuadro 1.1.

2.2. Evolución histórica y actualidad del endomárketing

Internacionalmente el endomárketing está en constante desarrollo (Ahmed & Rafiq, 2003), de ahí que sea necesario investigar cómo está evolucionando este concepto para identificar las acciones ejecutadas desde este enfoque y, principalmente, examinar las convergencias en la literatura sobre el tema.

Según Dunmore (2003) y Ahmed y Rafiq (2002), citados por Bohnenberger (2005), el endomárketing es reciente. Los primeros estudios datan de hace más de 25 años y fueron motivados por el interés en mejorar la gestión de personas y la atención a los clientes. De este modo, coincidieron con una competencia que iba adquiriendo cada vez una mayor perspectiva internacional. En algunos casos, el tratamiento empírico incentivó diversas interpretaciones y conceptualizaciones sobre el tema y, en consecuencia, distintas aplicaciones en la forma de desarrollo de metodologías con algunos puntos en común como, por ejemplo, la satisfacción del empleado y el cliente.

Bohnenberger (2005) cita en su investigación que, en 1976, Berry, Hensen y Burke hacen referencia por primera vez al endomárketing cuando relacionan la elevada calidad de los servicios con potenciar las capacidades

Cuadro 1.1. Interpretación de los elementos del marketing mix

Elemento	Rafiq y Ahmed (1993)	Davis (2001)	Piercy y Morgan (1991)	Flipo (1986)
PRODUCTO	Nivel estratégico: valores y actitudes. Nivel táctico: medidas de performance y tratamiento del cliente. Servicios y capacitación ofrecidos por el sector recursos humanos.	Programas, políticas y servicios.	Valores, actitudes y comportamientos necesarios para poner en práctica el plano de márketing.	Trabajo ofrecido por la organización.
PRECIO	Costes psicológicos.	Costes de implantación de los programas.	Costos psicológicos y el sacrificio de otros proyectos que puedan competir con el plan de márketing.	Costos psicológicos.
DISTRIBUCIÓN			Local de las entregas de información.	Localización adecuada de los empleados.
COMUNICACIÓN Y PROPAGANDA	Comunicarse directamente con el empleado y realizar promociones para influir en sus actitudes.	Venta interna, relaciones públicas, propaganda, promociones, incentivos y programas de gestión de recursos humanos.	Forma utilizada para informar, persuadir y trabajar las actitudes de los empleados.	Comunicación con el empleado.

Fuente: Bohnenberger, 2005.

del cliente interno. Berry es una de las mayores referencias y un pionero del endomárketing, pues en 1981 fue el primero en llamar a los empleados clientes internos.

Grönroos (1990) marcó otro hito cuando describió el objetivo del endomárketing: «Motivar y concientizar a los empleados sobre la importancia del cliente externo». Por su parte, Flipó (1986) señaló la dependencia que establece el endomárketing con el márketing. En la década de 1990, nuevamente Grönroos defiende que la satisfacción del cliente externo se realiza través de los empleados y reclama mayor atención y conciencia sobre ellos entre los gestores de la organización.

En 1991, Berry y Parasuraman presentaban la propuesta de practicar el márketing interno antes del márketing externo, especialmente en empresas de servicios. La coordinación del proceso la estudian por primera vez Rafiq y Ahmed en 1993.

Bohnenberger (2005) señala que el endomárketing es un tema interdisciplinario tanto en el entorno académico como en el empresarial. En el campo académico se encuentran estudios elaborados por expertos en márketing, recursos humanos y relaciones públicas, en este caso con menor intensidad.

Al principio, el enfoque académico se rehusaba a prestar atención al endomárketing, especialmente al relacionado con recursos humanos. Luego, conforme pasaron los años, el endomárketing se hizo cada vez más popular. El cuadro 1.2, elaborado por Bohnenberger (2005), presenta los artículos de márketing interno publicados en los últimos años en las disciplinas de márketing y márketing de servicios, recursos humanos o calidad de servicios.

En los últimos años, la importancia del endomárketing es reconocida por diversos autores. Todos coinciden en que los miembros de una compañía ejercen una considerable influencia en la generación de valor percibida por el cliente externo, con independencia del puesto de trabajo que desempeñen o el lugar que ocupen en el orden jerárquico, lo cual impactará en la rentabilidad de las empresas (Berry y Parasuraman, 1992; Kotler, 1998; Grönroos, 1990; Lings, 2004). De este principio se desprende la idea

Cuadro 1.2. *Relación de las disciplinas con el márketing interno*

Periodo	Márketing y márketing de servicios	Recursos humanos	Calidad de servicios
Décadas de 1970 y 1980	Berry Flipo Grönroos		Berry, Hensen y Burke
1990	Grönroos		Zeithaml, Berry y Parasuraman
1991	Berry y Parasuraman Piercy y Morgan	Colling y Payne	
1993		Rafiq y Ahmed	
1994	Bak et ál.	Hales	
1995	Piercy	Foreman y Money	Varey
1996	Hauser, Simester y Wernerfelt		Boshoff y Tait
1997		Ballantyne	
1998	Gilly y Wolfinbarger Carter y Dunne Lings	Caruana y Calleya	
1999	Pitt y Foreman		Lings
2000-2004	Ahmed y Rafiq Ballantyne Naudé, Desai y Murphy Papasolomou y Doukakis Piercy		Bansal, Mendelson y Sharma Lings

Fuente: Bohnenberger, 2005.

de buscar ventajas competitivas dentro de la organización a través de una serie de programas y gestiones que potencien los recursos humanos, tanto para su propio bienestar como para el crecimiento de la empresa.

Sin embargo, el desarrollo del endomárketing ha generado también diferentes posiciones entre los investigadores respecto de los procesos, los elementos e incluso la filosofía intrínseca del concepto. Esto ha ocasionado que las empresas se abstengan de aplicarlo y, por tanto, se limite su desarrollo. Es posible que la ambigüedad respecto del liderazgo de la gestión del endomárketing provoque la renuencia de los sectores de recursos humanos.

Bohnenberger (2005) señala que muchos autores y, sobre todo, empresas que adoptaron el endomárketing han ido limitando el significado de este concepto hasta reducirlo solamente a satisfacer y fidelizar el talento humano. Aunque el objetivo implícito era generar valor a través de sus trabajadores, las empresas no exploraron mecanismos que llevaran a estos a cerrar el círculo y concretar sus acciones en ventajas para ellas. De esta manera, al no obtener resultados, las organizaciones empezaron a retirar su apoyo a las gestiones de satisfacción del empleado o, peor aún, a realizarlas solo en términos formales para evitar conflictos o cumplir con la responsabilidad social.

Bohnenberger (2005) advierte también acerca de los peligros de tratar al empleado «como un rey», expresión típica de la filosofía de la calidad total. Sostiene que no se pueden satisfacer todas las necesidades del empleado, pues las organizaciones tienen recursos limitados y, además, contar con trabajadores muy satisfechos sería un suicidio para la organización, pues generaría conformismo y la empresa dejaría de crecer.

Las empresas están ante la aparente disyuntiva de, por un lado, utilizar todos los medios posibles para satisfacer y fidelizar a sus clientes externos, quienes son los que finalmente les producen ingresos y, por el otro, desarrollar una adecuada gestión del cliente interno que genere buen clima laboral y estabilidad institucional.

En el contexto peruano, la investigación relacionada con el endomárketing es escasa; motivo por el cual muchos ejecutivos confunden el concepto y consideran que se refiere solamente a la forma de llevar a cabo procesos de comunicación al interior de la empresa, de manera que queden claros la misión, los objetivos corporativos y las metas, y se puedan procesar adecuadamente cambios y despidos, entre otros aspectos. También se cree que el endomárketing es publicidad interna para comunicar el desarrollo de diversas actividades; por ejemplo, esparcimiento e integración.

Ante este panorama surge la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo el diseño de un modelo de endomárketing puede contribuir a la gestión de la relación con el cliente interno y así generar valor para la empresa?

3. Modelos de gestión del endomárketing

Sobre la base de los estudios elaborados por Bohnenberger (2005), los modelos más citados en la literatura son los de Berry (figura 1.2) y Grönroos (figura 1.3), principalmente porque fueron los primeros.

El modelo de Berry (1981) empieza por el fundamento del márketing interno que es reconocer al empleado como un cliente y se desarrolla hasta convertirse en una ventaja competitiva. Según el modelo, para tener empleados satisfechos y desarrollar en ellos actitudes orientadas al cliente, lo que a su vez conducirá a mejor calidad percibida y clientes satisfechos, son necesarios dos puntos: tratar las tareas como un producto y buscar el involucramiento y la participación del empleado. En este modelo, reconocer la tarea como un producto requiere una nueva dimensión de recursos humanos y posibilita la aplicación de las técnicas de márketing, que tienen también el objetivo de atraer y mantener a los empleados en la empresa.

Hay dos puntos fundamentales en la revisión de la literatura que no se exponen en el modelo: la orientación al cliente, que debe ser desarrollada con el empleado, y la especificación de las técnicas que pueden ser utilizadas por la empresa.

El modelo de Grönroos (1990) es más específico en relación con las técnicas. Cita, por ejemplo, el desarrollo y la información anticipada de las campañas publicitarias como alternativas para tener empleados motivados y orientados al cliente (figura 1.3).

Ambos modelos se asemejan en la medida en que desarrollan una secuencia de acciones que llevan a las empresas a obtener no solamente mejores resultados, sino también a lograr una ventaja competitiva.

Rafiq y Ahmed (2000) presentan un modelo basado principalmente en los modelos de Berry y Grönroos (figura 1.4). Señalan que la motivación de los empleados se alcanza por medio de actividades desarrolladas por la organización con el objetivo de lograr satisfacción en el trabajo.

Esta motivación, junto con la delegación del poder para la toma de decisiones (*empowerment*), influye positivamente en la satisfacción en el

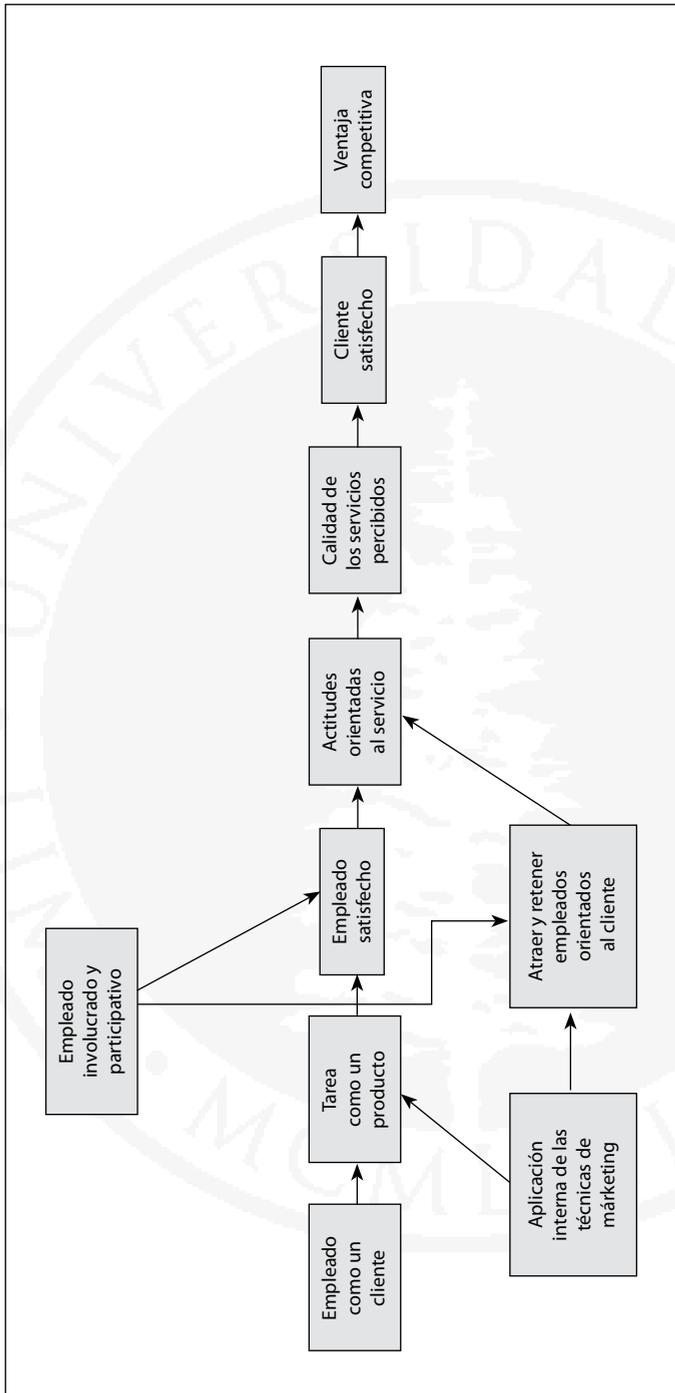


Figura 1.2. Modelo de marketing interno de Berry

Fuente: Berry (citado por Ahmed & Rafiq, 2002: 15).

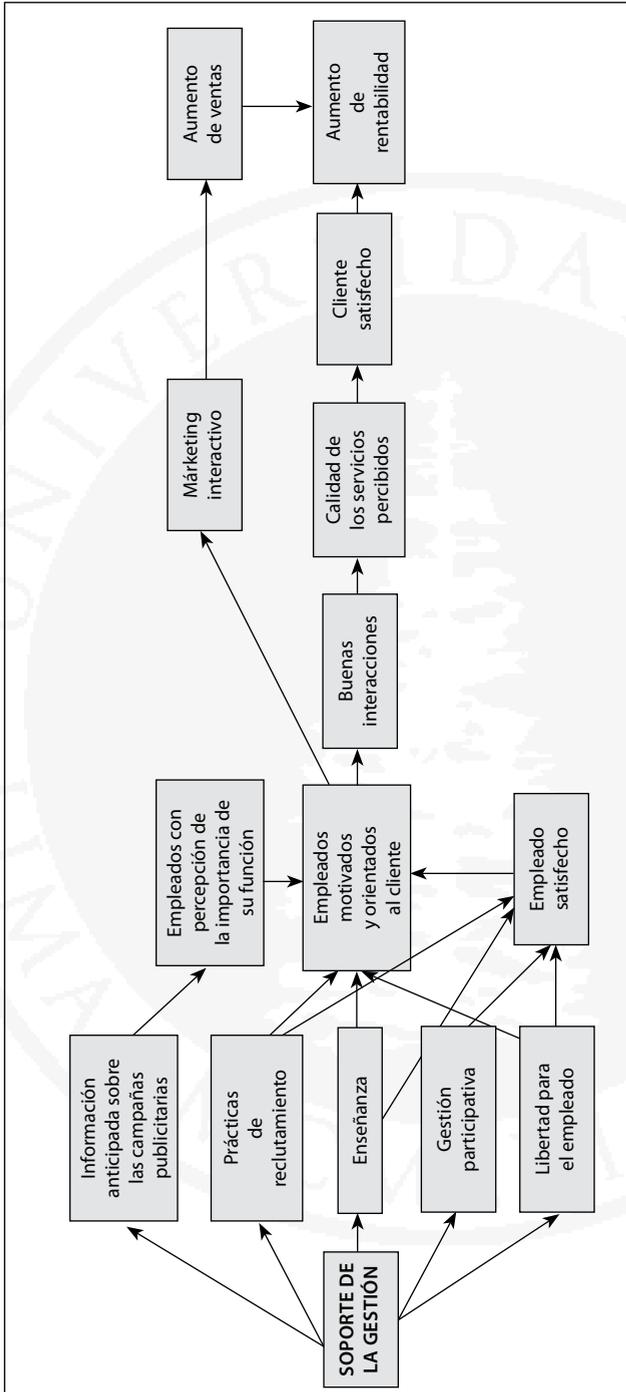


Figura 1.3. Modelo de marketing interno de Grönroos

Fuente: Grönroos (citado por Ahmed & Rafiq, 2002: 16).

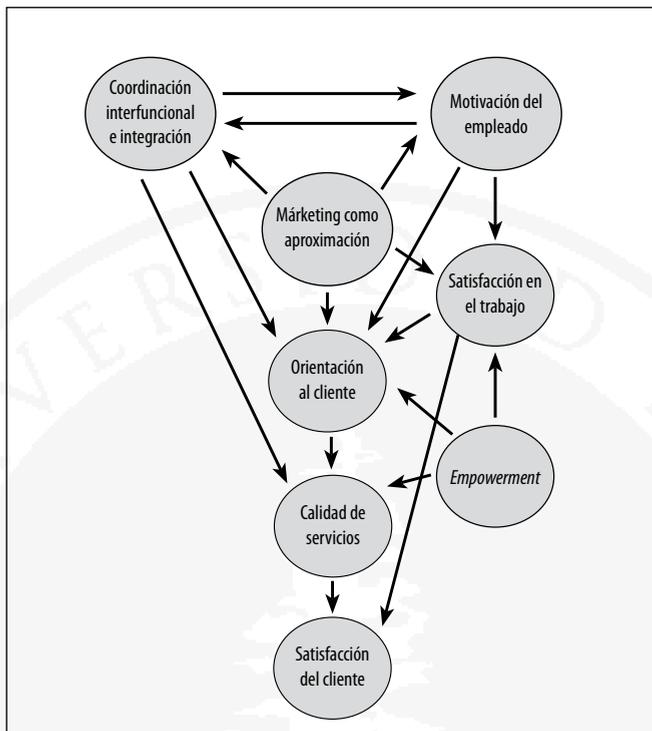


Figura 1.4. Modelo de márketing interno de Rafiq y Ahmed

Fuente: Rafiq & Ahmed, 2000: 455.

trabajo, lo que se asocia con la orientación al cliente y crea, de forma indirecta, la satisfacción del consumidor. Por otro lado, la actitud de coordinar el proceso de forma interfuncional e integrada influye en la calidad de los servicios y, además, en la satisfacción del cliente.

En el centro del modelo está la orientación al cliente, que refleja la regla o el mandato establecido por la literatura de márketing para alcanzar la satisfacción del cliente externo y los objetivos de la empresa. Según los autores, la coordinación interfuncional es un elemento muy importante para la orientación al mercado. Las relaciones entre satisfacción en el trabajo y orientación al cliente se ven confirmadas por algunos estudios (Hoffman & Ingram, 1991, y Kelley's, 1990, citados por Rafiq & Ahmed, 2000). Y, al mismo tiempo, contradichas por otros (Herrington & Lomax, 1999, citados en Rafiq & Ahmed, 2000).

Este modelo contempla distintos puntos, pero no trata de forma directa las actividades que pueden y deben desarrollarse para alcanzar la motivación y la satisfacción de los empleados. Uno de los aspectos positivos del modelo es la referencia al *empowerment*, aunque en relación solamente con los empleados que tratan directamente con el cliente, quienes necesitan de mayor autonomía para atenderlos de manera óptima.

El modelo de Rafiq y Ahmed (2000) es más limitado que el desarrollado por Lings (1999), cuyo Diagrama de Márketing Interno (figura 1.5) se diferencia de los demás por estar estructurado a partir de los procesos de manufactura o de servicios y considerar a los sectores, y no a los empleados, como clientes internos. Este concepto, detallado anteriormente, es poco explorado en la literatura y normalmente está limitado a la literatura sobre gestión de calidad.

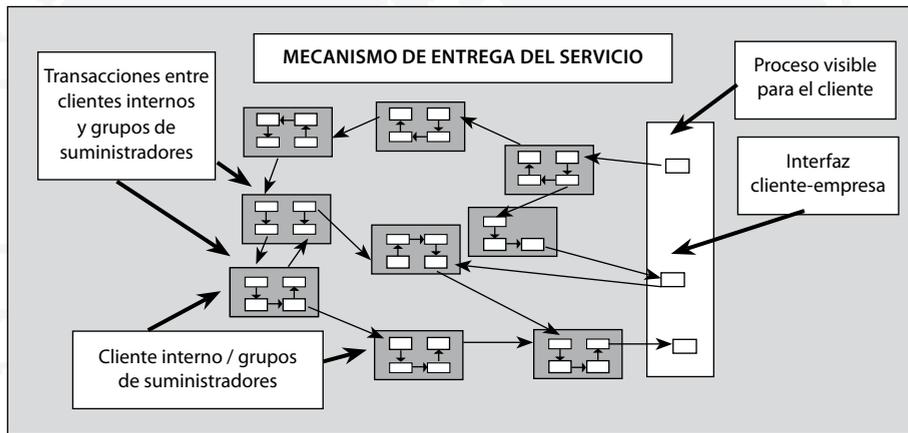


Figura 1.5. Diagrama de marketing interno de Lings

Fuente: Lings, 1999: 456.

El nivel de detalle del modelo puede aumentar hasta llegar a cada empleado individualmente, considerando que siempre hay un proveedor o un cliente y, por último, todos los empleados son, de cierta forma, responsables por las metas y los objetivos de la organización. El autor construye el modelo a partir del concepto general que empieza por la siguiente reflexión: un cliente interno satisfecho es la base para un cliente externo satisfecho. Este modelo fue aplicado en dos organizaciones y en ambas se obtuvo indicios de un mejor desempeño.

Los principios generales (Lings, 1999: 453) del modelo son:

- Cada uno de los procesos internos tiene un proveedor y un cliente interno.
- El cliente interno debe comunicar sus requisitos y necesidades al proveedor interno.
- Se deben comunicar los resultados obtenidos con las evaluaciones del servicio prestado por los proveedores internos.
- Los efectos de satisfacer o no los requisitos del cliente interno deben ser la recompensa o la punición.
- En este sistema de trabajo los empleados deben ser compañeros de los gestores.

Según Lings (1999), el modelo identifica los grupos internos, los procesos de clientes internos y externos visibles y las interacciones externas e internas, conforme se muestra en la figura 1.5.

Bansal, Mendelson y Sharma (2001) señalan que un modelo de márketing interno debe estar formado por las prácticas de gestión de recursos humanos, pues son ellas las que atienden los objetivos previstos en los conceptos generales de orientación al y satisfacción del cliente.

Tansuhaj, Randall y McCullough (1988) presentan un modelo de gestión de márketing para servicios que destaca el márketing interno como una primera acción para alcanzar la satisfacción y la lealtad del cliente. Para estos autores, un efectivo programa de márketing interno comprende reclutamiento, desarrollo, motivación, comunicación y retención de empleados (figura 1.6). Señalan que existe una relación directa entre el márketing interno y el externo, especialmente en el sector de servicios.

Es evidente que no hay unanimidad entre los autores reseñados en cuanto a las actividades, los procesos e incluso la filosofía del endomárketing; pero, aun así, se pueden rescatar valiosas convergencias.

La principal convergencia es considerar el endomárketing como un elemento estratégico dentro de la gestión de la empresa. Otra convergencia se encuentra en definir al empleado como un cliente interno. Finalmente, todos los autores coinciden en que la gestión del endomárketing atañe a

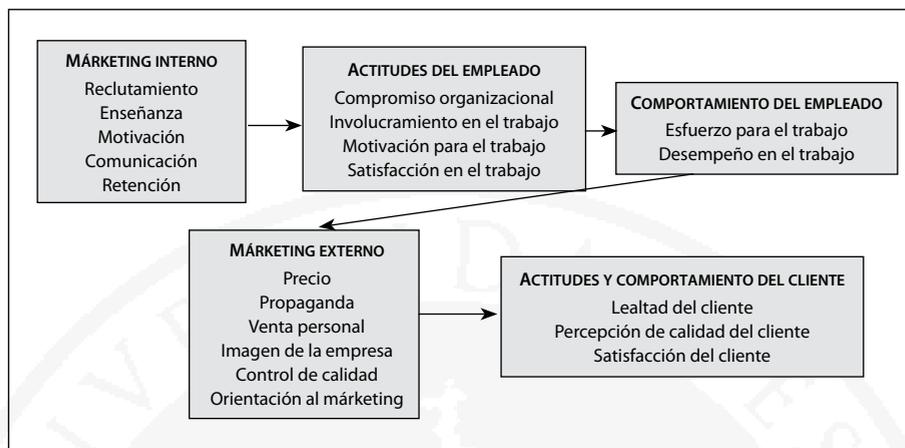


Figura 1.6. Modelo de gestión de marketing para servicios de Tansuhaj, Randall y McCullough

Fuente: Tansuhaj, Randall y McCullough, 1988: 33.

diferentes disciplinas y a todos los sectores de la empresa. Es un trabajo en conjunto, coordinado y alineado con los objetivos de la empresa.

Por su parte, las diferencias se centran en el uso del *mix* de marketing como herramienta para ser aplicada en el endomarketing.

Según Bohnenberger (2005), los estudios muestran que el endomarketing aún está en fase de desarrollo (Ahmed & Rafiq, 2003; Lings, 2004) y, posiblemente, debe asumir una línea de orientación hacia el mercado interno con la integración de una gestión más avanzada de recursos humanos. Es decir, el aspecto filosófico mayor se centra en la orientación al mercado, buscando la satisfacción del cliente interno (el empleado) y el cliente externo (el consumidor). En este sentido, el marketing interno se desarrolla con un conjunto de técnicas, muchas de ellas originadas en el marketing, para hacer que los empleados estén satisfechos y, en consecuencia, en condiciones de satisfacer al consumidor.

4. El endomarketing y su relación con la gestión de recursos humanos

Muchos elementos deben considerarse parte de la gestión del recurso humano: organización, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño,

evaluación de competencias, motivación y productividad. A esta relación deben añadirse los deberes y los derechos tácitos de la organización, la dirección y los empleados. El conjunto de todos estos elementos determina el grado de relación entre la empresa y el recurso humano, lo cual dependerá de cómo la empresa establezca las prioridades entre los elementos y, a la vez, de si los elementos priorizados están en consonancia con las prioridades y las posibilidades del empleado y la empresa.

Sin embargo, se debe recalcar que no necesariamente los elementos señalados coexisten en toda relación básica entre empresa y empleado; más aún, su presencia tampoco garantiza una relación de valor o una interacción mutua generadora de valor. Para lograrlo, Robbins (2004) considera que es preciso dar un paso más en la gestión y, con ello, traspasar el umbral de la gestión operativa e ingresar a la gestión estratégica. El autor completa este enfoque al relacionar o incluir otros conceptos en la gestión de recursos humanos: la motivación, la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, el clima organizacional, la evaluación del desempeño y la cultura organizacional.

A los puntos señalados se les debe agregar el concepto de evaluación de competencias como un ingrediente más de la gestión del recurso humano, con el fin de identificar las áreas o las aptitudes que deben fortalecerse en el empleado. Con este complemento se sentarían las bases para acrisolar, conceptualmente, una relación de valor con el empleado considerado como cliente interno.

De acuerdo con Alcaide (2008), la moderna gestión del capital humano se sustenta en algunos principios que deben ser interiorizados, en especial en la alta gerencia. Estos principios son:

- El activo más valioso de una empresa es su gente.
- El personal es el único factor que puede generar ventajas competitivas en el largo plazo.
- La forma en que la empresa gestiona su capital humano influye en la rentabilidad de la organización.
- La creatividad, la capacidad de innovación, el potencial de crecimiento, la participación en el mercado y la estabilidad de una empresa dependen, sobre todo, de su capital humano.

Las empresas deben desarrollar habilidades para gestionar con eficacia tres aspectos claves: la cultura de la empresa, el márketing interno y la fidelización de los trabajadores.

A través de los mismos instrumentos y técnicas del márketing tradicional, el márketing interno trata de convencer al personal de los valores y la cultura de la organización: calidad total, servicio al cliente, satisfacción total de los consumidores; en suma, el cliente es lo primero.

Ching-Sheng y Hsin-Hsin (2007) postulan acerca de la relación entre márketing interno, satisfacción laboral y compromiso organizacional (figura 1.7):

El punto de vista más ampliamente aceptado es que la satisfacción laboral influye en el compromiso de un trabajador hacia su organización. El márketing interno se refiere a la aplicación de conceptos de márketing a la administración interna de una organización; por ello, las teorías de la relación, el desarrollo del márketing interno y el compromiso organizacional, han sido elaboradas por estudiosos del márketing (2007: 268). (Traducción propia.)

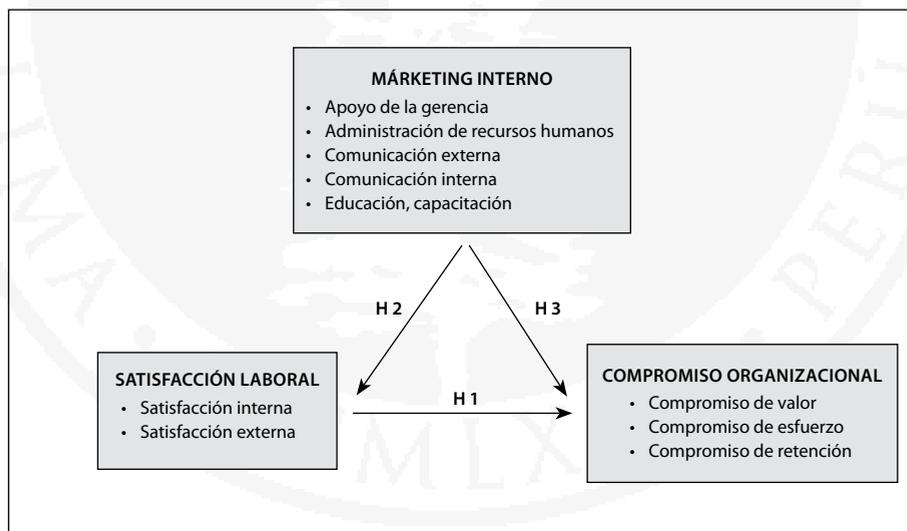


Figura 1.7. Relación entre márketing interno, satisfacción laboral y compromiso organizacional

Fuente: Ching-Sheng & Hsin-Hsin, 2007.

5. El endomárketing y su relación con el márketing externo

A través del endomárketing se trata de mejorar la relación con y la satisfacción de los clientes externos sobre la base de mejorar la relación con el cliente interno. Aplicar técnicas de márketing para atraer y retener a los mejores talentos significa concebir una nueva dimensión de la gestión de recursos humanos. Las empresas deben adoptar la filosofía de gestión estratégica para administrar su principal recurso, los trabajadores, pero desde la perspectiva del márketing. Así se dejará atrás la gestión tradicional, pues no solo se busca atraer, incentivar y retener al cliente interno, brindándole un producto que satisfaga sus necesidades y expectativas, sino que por este medio se busca también impactar positivamente en el cliente externo y, en consecuencia, generar una ventaja competitiva para la empresa.

La internalización de la cultura organizacional con orientación de servicio al cliente es clave. Para ello, la comunicación constituye un valioso instrumento, pues transmite claramente la importancia de la satisfacción total de los consumidores.

El modelo sugerido por Bansal, Mendelson y Sharma (2001) presenta la relación entre las actividades de márketing interno y sus efectos sobre el márketing externo. La línea general de la construcción del modelo se especifica con frases como esta: «Con empleados satisfechos tenemos clientes satisfechos». Para los autores, el compromiso interno de los empleados, la satisfacción en el trabajo y la confianza en la gestión son los elementos principales para alcanzar, al final, la lealtad del cliente. Los tres componentes pueden alcanzarse a partir de las prácticas de gestión de recursos humanos que se detallan en la figura 1.8.

Rabassa, Valverde, Villarroya y Setó (2008) hacen un paralelo entre los componentes del márketing general y el márketing interno (cuadro 1.3).

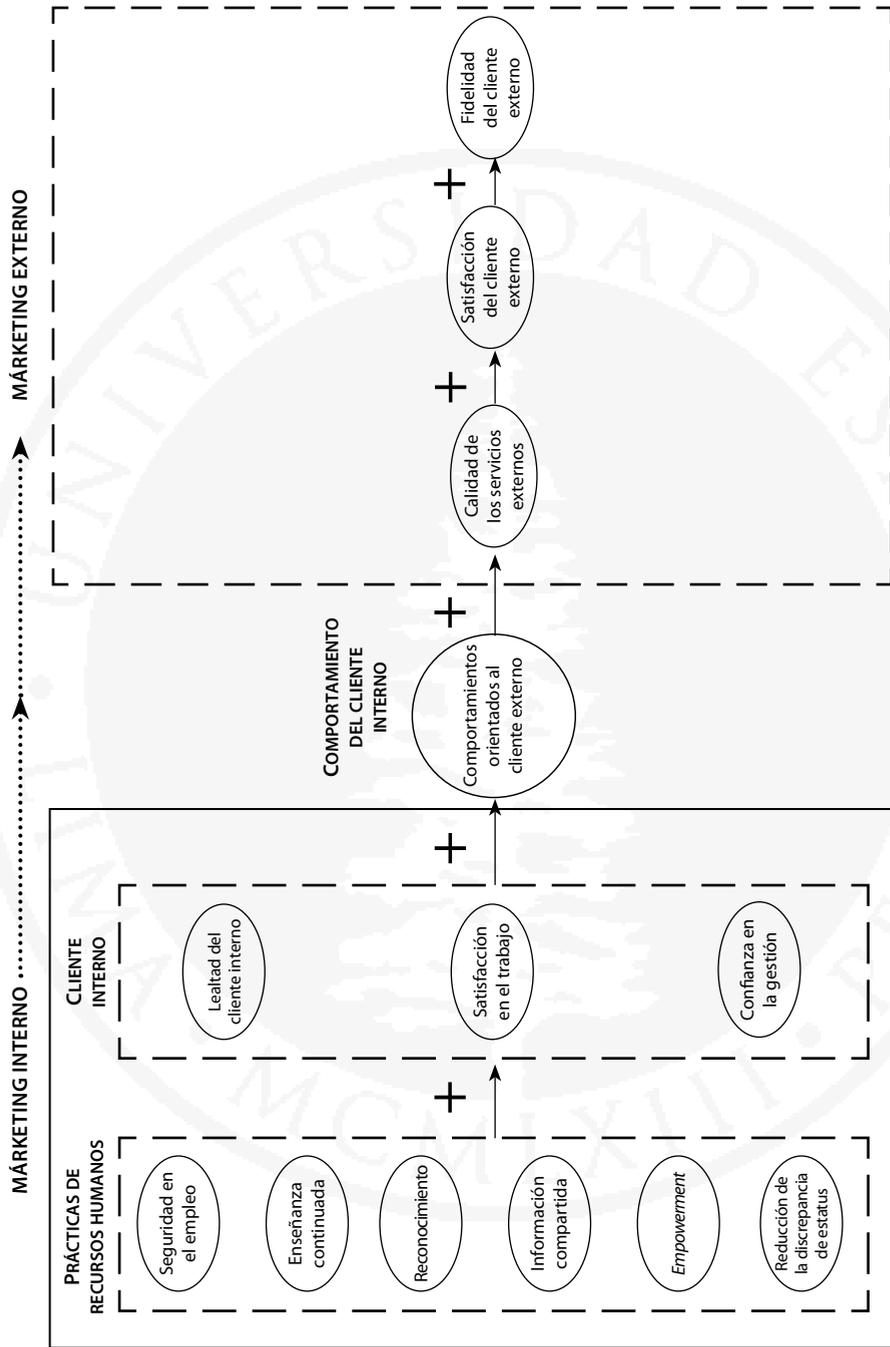


Figura 1.8. Relación entre marketing interno y externo

Fuente: Bansal, Mendelson & Sharma, 2001: 65.

Cuadro 1.3. *Paralelo entre el márketing general y el márketing interno*

Márketing tradicional	Márketing interno
1. PÚBLICO OBJETIVO	Empleados
2. VARIABLES INSTRUMENTALES	
Investigación de mercados	Auditoría social
Segmentación de mercados	Segmentación de aptitudes Segmentación de valores Segmentación de conductas
3. VARIABLES OPERATIVAS	
Producto	Puesto de trabajo
Precio	Salario y compensaciones Atributos del puesto de trabajo
Distribución	Estructura organizativa Infraestructuras (descripción de puestos, gestión participativa, etc.)
Comunicación	Comunicación interna

Fuente: Rabassa, Valverde, Villarroya & Setó, 2008.

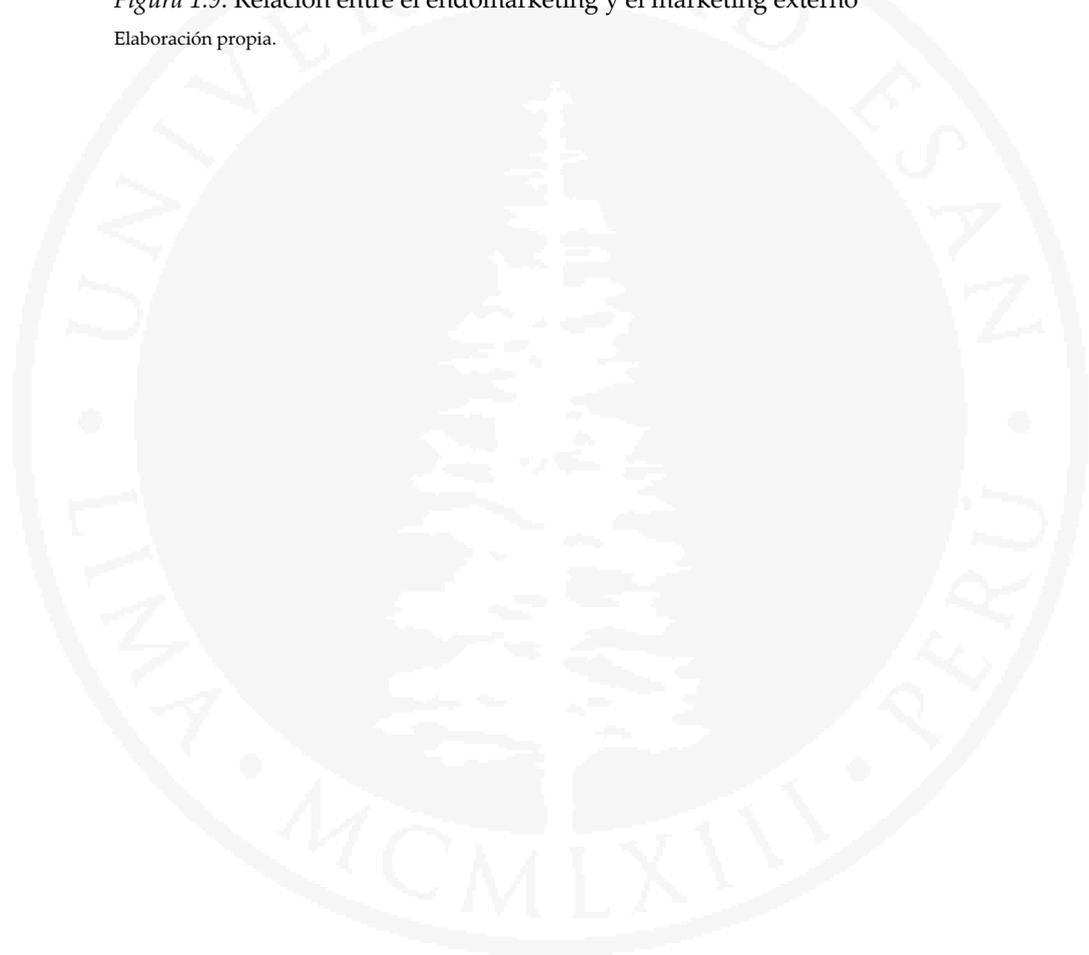
Por lo tanto, se considera que el endomárketing, igual que el márketing «tradicional», es parte de lo que Kotler y Keller (2006) llaman márketing holístico. En otras palabras, el márketing y el endomárketing deben complementarse para dar buenos resultados a toda la organización. Dentro de sus respectivos procesos y funciones, ambos buscarán satisfacer las necesidades, sea del cliente interno o el externo, en forma rentable.

Esta rentabilidad estará en función de la sinergia que logren ambos: el márketing, trabajando la gestión de la relación con el cliente externo, y el endomárketing respaldando esa relación con la gestión de la relación con el cliente interno. El presente trabajo se centra en este último aspecto. Se debe reiterar que el fin del endomárketing es obtener éxito con los clientes externos a través de los clientes internos, que son los trabajadores. La figura 1.9 muestra la relación general entre el endomárketing y el márketing externo.



Figura 1.9. Relación entre el endomárketing y el márketing externo

Elaboración propia.



2

Metodología

Este capítulo explica el método de trabajo seguido en esta investigación de tipo exploratorio. Puesto que el objetivo fue proponer un modelo que sirva de herramienta metodológica para ayudar a las empresas a gestionar las relaciones con sus clientes internos, y con ello lograr una ventaja competitiva, la investigación busca indicios acerca de las variables relevantes que deben ser consideradas en el diseño de este modelo.

Con este propósito se realizó una revisión bibliográfica y se recopiló información de fuentes secundarias y primarias mediante visitas a empresas y entrevistas en profundidad. La revisión de literatura permitió identificar algunos modelos de gestión de la relación con el cliente interno, mientras de la información obtenida del trabajo de campo se extrajeron prácticas de gestión del talento humano, factores críticos para el éxito de esta gestión y elementos que podrían intervenir en un modelo de gestión de recursos humanos desde la perspectiva del marketing.

1. Etapas de la investigación

El proceso de investigación pasó por cuatro etapas que se explican a continuación.

Etapa de revisión de literatura. En los trabajos relacionados con el tema en estudio se analizaron los conceptos de márketing interno o endomárketing, gestión de la relación con el cliente, modelos de aplicación, gestión de recursos humanos y márketing. También se revisó información sobre algunas aplicaciones prácticas de márketing interno en algunas empresas.

Etapa de recopilación de información y reconocimiento del entorno cultural de las empresas con relación a la gestión del cliente interno. Se trató de casos prácticos, programas aplicados y elementos claves para el desarrollo de modelos. Sobre este punto se realizaron entrevistas en profundidad a ejecutivos y expertos de diferentes sectores económicos relacionados con el márketing, la comunicación y la gestión de recursos humanos. Estas entrevistas fueron grabadas y transcritas.

Etapa de análisis y procesamiento de la información. En esta etapa se contrastó la información obtenida en el trabajo de campo con los conceptos y los modelos teóricos que ofrece la literatura. De este modo se descubrieron los defectos y los aciertos de la gestión que las empresas locales realizan en cuanto a la relación con sus trabajadores.

Etapa de propuesta. Se evaluaron los resultados del análisis de las entrevistas y se relacionaron con lo obtenido durante la etapa de revisión de literatura, con lo cual se determinaron los lineamientos generales del modelo propuesto. Asimismo, en esta etapa se definieron los elementos claves que deben considerarse en la estructura de un modelo de endomárketing para la gestión de la relación con el cliente interno, los factores críticos para desarrollar con éxito el proceso de gestión aplicando el modelo, y las políticas organizacionales que la empresa debe desplegar con el fin de otorgar estabilidad y continuidad al modelo de gestión.

2. Fuentes de la investigación

La información necesaria para realizar el análisis del sector empresarial en relación con el cliente interno, particularmente para el análisis estructural y de juegos de actores, se obtuvo tanto de fuentes secundarias como de fuentes primarias de diversos sectores empresariales.

En la figura 2.1 se esquematiza la metodología seguida para el desarrollo de este estudio. Además, se despliega cada fase del desarrollo.

Como fuentes secundarias se consideraron las siguientes:

- Trabajos de investigación
- Libros, revistas, folletos, artículos periodísticos e información diversa
- Tesis de posgrado
- Material de estudio de cursos de programas de maestría
- Diversas páginas electrónicas en Internet

Como fuentes primarias se emplearon las siguientes:

- *Observación.* Las visitas in situ proporcionaron información sobre los hechos tal y como ocurren en la realidad, lo que permitió percibir las formas de conducta de los miembros de las empresas.
- *Entrevistas.* Para obtener información actualizada, se realizaron entrevistas a expertos relacionados con el márketing interno, la comunicación y la gestión de recursos humanos.

Las observaciones permitieron recopilar información acerca de las conductas de los diferentes grupos humanos que laboran en toda empresa, conocer sus motivaciones e insatisfacciones respecto de su posición dentro de la organización y sus percepciones en cuanto al valor de su trabajo, su desempeño y el grado de incertidumbre de su situación laboral futura en un entorno cambiante.

En el caso de las entrevistas se determinó el empleo de una muestra no probabilística, seleccionada sobre la base de características especiales. La unidad de análisis debía tener como característica específica el hecho de ser experto en los temas de recursos humanos y márketing. Así, las entrevistas fueron aplicadas a expertos en los temas de márketing y recursos humanos y también a los gestores de dichas áreas en diversas empresas locales. Las guías para las entrevistas pueden consultarse en el anexo 1.

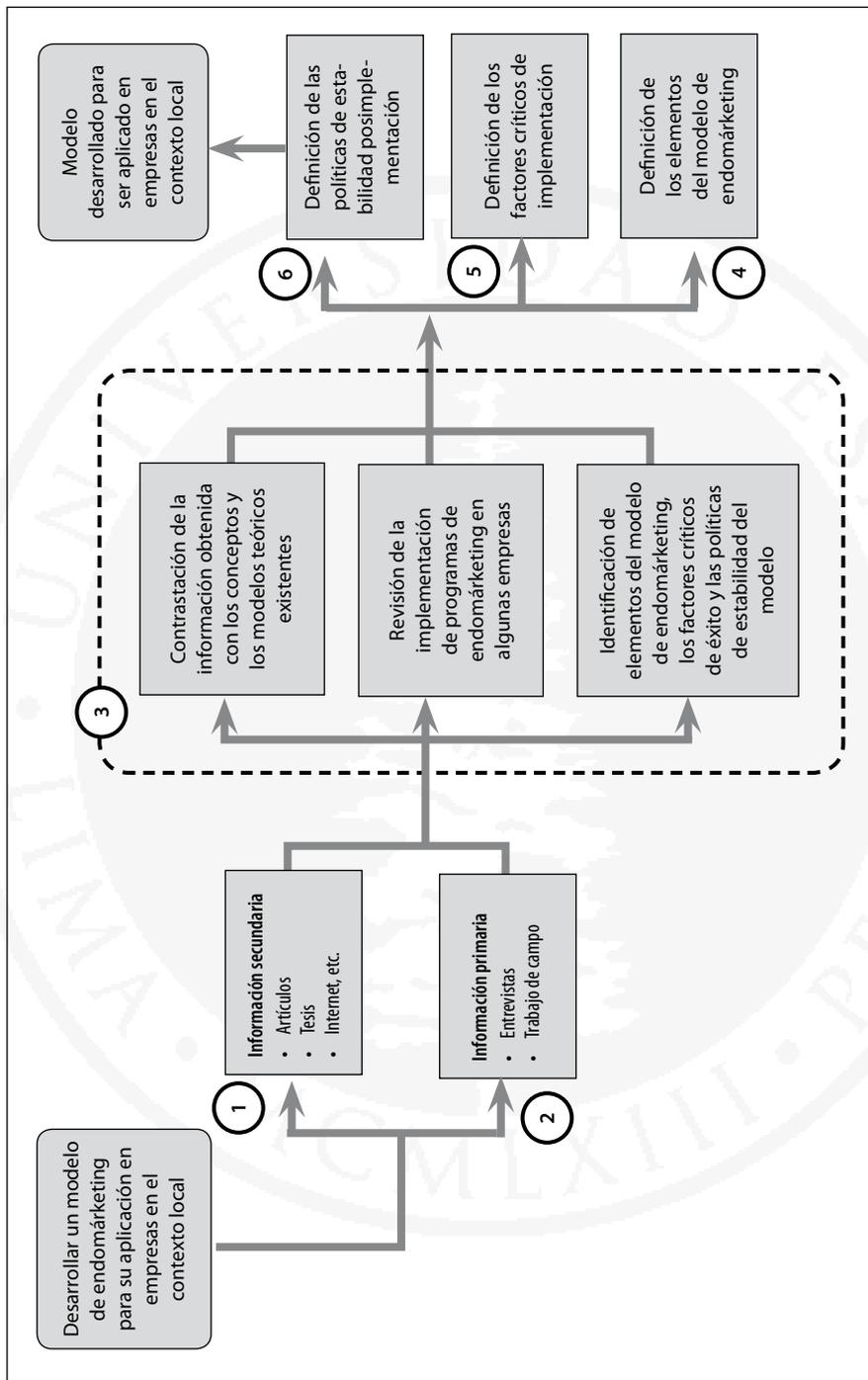


Figura 2.1. Metodología de investigación

Elaboración propia.

Por otro lado, el desarrollo de las entrevistas proporcionó una visión global de la cultura de la empresa en relación con la gestión de los recursos humanos. El cuadro 2.1 presenta la lista de los expertos entrevistados.

Cuadro 2.1. *Lista de entrevistados*

Entrevistado	Cargo e institución	País
1.	Profesor, universidad particular	Perú
2.	Profesor, universidad particular	Perú
3.	<i>Brand Manager</i> , compañía cervecera	Perú
4.	Director de comunicación empresarial, escuela de márketing y negocios	España
5.	Asistente de comunicación interna, compañía de seguros	Perú
6.	Director regional, empresa consultora	Inglaterra
7.	Vicepresidente, empresa de servicios	Perú
8.	Profesor, escuela de márketing y negocios	España
9.	<i>Career Coach</i> , empresa consultora	Perú
10.	Asistente de recursos humanos, empresa distribuidora	Perú
11.	Profesor, universidad particular	Perú
12.	Consultor, empresa consultora	Colombia
13.	Profesor, universidad particular	Perú
14.	Director, empresa consultora	Perú
15.	<i>Head Hunter</i> , empresa consultora	Perú
16.	Gerente de márketing, empresa industrial	Perú
17.	Gerente de administración, empresa industrial	Perú
18.	Gerente de proyectos, empresa consultora	Perú
19.	Vicepresidente de recursos humanos, empresa de servicios	Perú
20.	Gerente de márketing interno, empresa de servicios	Perú

Elaboración propia.

3. Identificación de elementos del modelo de endomárketing, factores críticos de éxito y políticas de estabilidad del modelo

La información obtenida en las entrevistas en profundidad se sometió a la técnica de análisis de contenido, realizada en tres fases de acuerdo con lo sugerido por Bardin (1986). La primera es el preanálisis, es decir, la formulación y la aplicación de entrevistas y el registro de la información; la segunda es la exploración del material; y la tercera fase es el tratamiento y la interpretación de los resultados obtenidos.

La tercera fase se desarrolló utilizando herramientas de análisis cualitativo y cuantitativo. Para identificar los conceptos, en la etapa del análisis cualitativo se ordenaron las entrevistas, clasificándolas según trataran de elementos, factores o políticas. En la etapa del análisis cuantitativo, los conceptos identificados en el análisis cualitativo se agruparon por similitud y factor común, se les otorgó una ponderación y se les asignó un peso para determinar su importancia relativa y evaluar el grado en el cual cada entrevistado los consideró como elemento primordial.

Los elementos del modelo, los factores críticos de gestión y las políticas de estabilidad se determinaron con el mismo criterio. Ello permitió establecer y definir los elementos del modelo, sus factores críticos de gestión y las políticas de posimplementación que le otorgarían estabilidad.

3.1. Identificación y definición de los elementos del modelo de endomárketing

Como resultado del análisis cualitativo de las entrevistas se determinó que para los elementos del modelo podrían intervenir 15 variables o conceptos, los cuales se analizaron cuantitativamente. En primer lugar, se realizó un *ranking* para identificar las variables más relevantes y agruparlas por similitud conceptual. Así se definieron los tres elementos sobre los cuales se estructuraría el modelo de endomárketing: análisis del entorno, satisfacción y motivación, y orientación al cliente interno (figura 2.2).

- *Análisis del entorno.* Constituye el primer elemento del modelo y se compone de los siguientes subelementos: recopilación de información, diagnóstico interno, diagnóstico externo, análisis del clima

laboral, cultura organizacional, estructura organizacional y diagnóstico organizacional.

- *Satisfacción y motivación.* Constituye el segundo elemento del modelo y comprende los siguientes subelementos: gestión humana, identificación de necesidades, motivación, satisfacción del personal y valoración del empleado.
- *Orientación al cliente externo.* Constituye el tercer elemento del modelo y comprende los siguientes subelementos: definición del giro de negocio, alineamiento de valores y servicio al cliente.

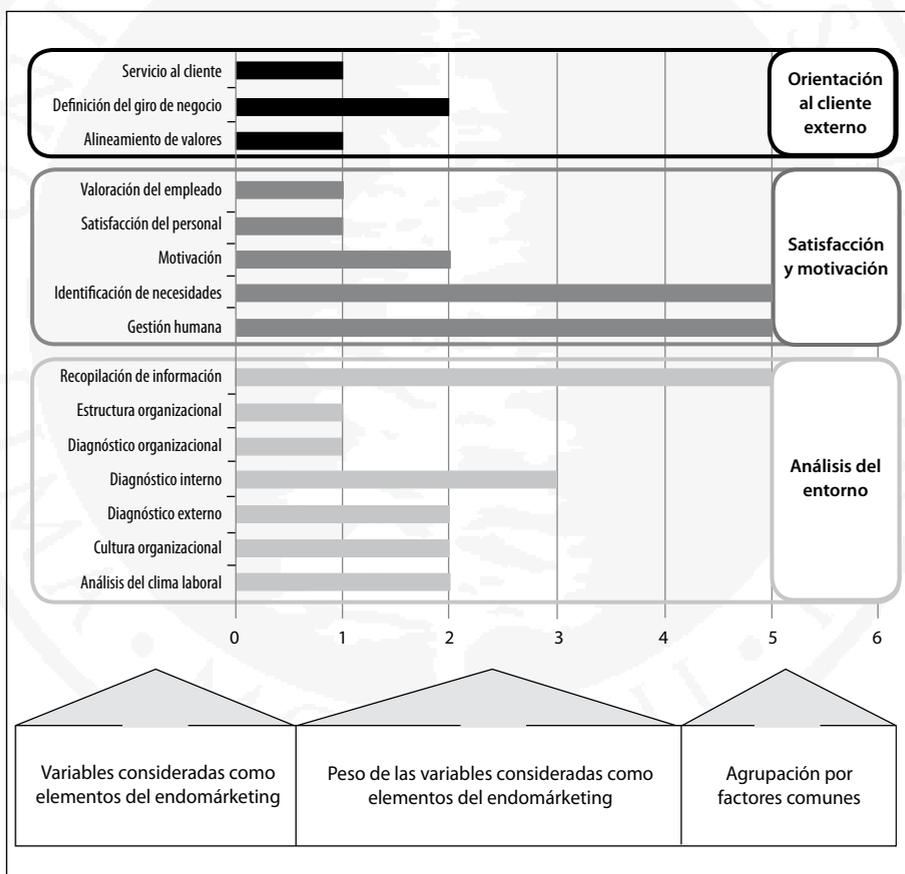


Figura 2.2. Identificación de los elementos del modelo

Elaboración propia.

3.2. Identificación y definición de los factores críticos de implementación

De manera similar al análisis desarrollado para establecer los elementos del modelo, en el caso de la identificación de los factores críticos se identificaron 24 variables relevantes como resultado del análisis cualitativo. Luego, el análisis cuantitativo permitió determinar los cinco factores más relevantes, en función de los cuales se agruparían las variables por similitud conceptual. Estos serían los factores críticos con los que se llevaría a cabo una buena gestión del modelo de endomá케팅:

- El involucramiento de la alta dirección
- El alineamiento estratégico
- La definición de objetivos
- La definición de beneficios
- La planificación

La agrupación de cada uno de ellos con sus respectivos subfactores se muestra en la figura 2.3. Su significado se explica más adelante, en el capítulo dedicado al desarrollo del modelo.

Finalmente, aplicando el criterio de ponderación a los factores identificados para determinar los pesos de cada uno se estableció el orden de importancia de los cinco factores según los entrevistados (cuadro 2.2).

El factor preponderante es la planificación. Está compuesto por los siguientes subfactores: planeamiento, comunicación efectiva, segmentación, gestión de resistencias, costeo, flexibilidad y adaptabilidad, evaluación, y grupos de influencia.

El segundo factor en orden de importancia es la alta dirección. Comprende los siguientes subfactores: involucramiento de la alta dirección, compromiso organizacional, involucramiento del empleado, y liderazgo de las áreas de recursos humanos y má케팅.

A continuación se ubica el alineamiento estratégico. Este agrupa alineamiento con el negocio, identificación del cliente interno, cultura de equidad y justicia, e involucramiento de todas las áreas.

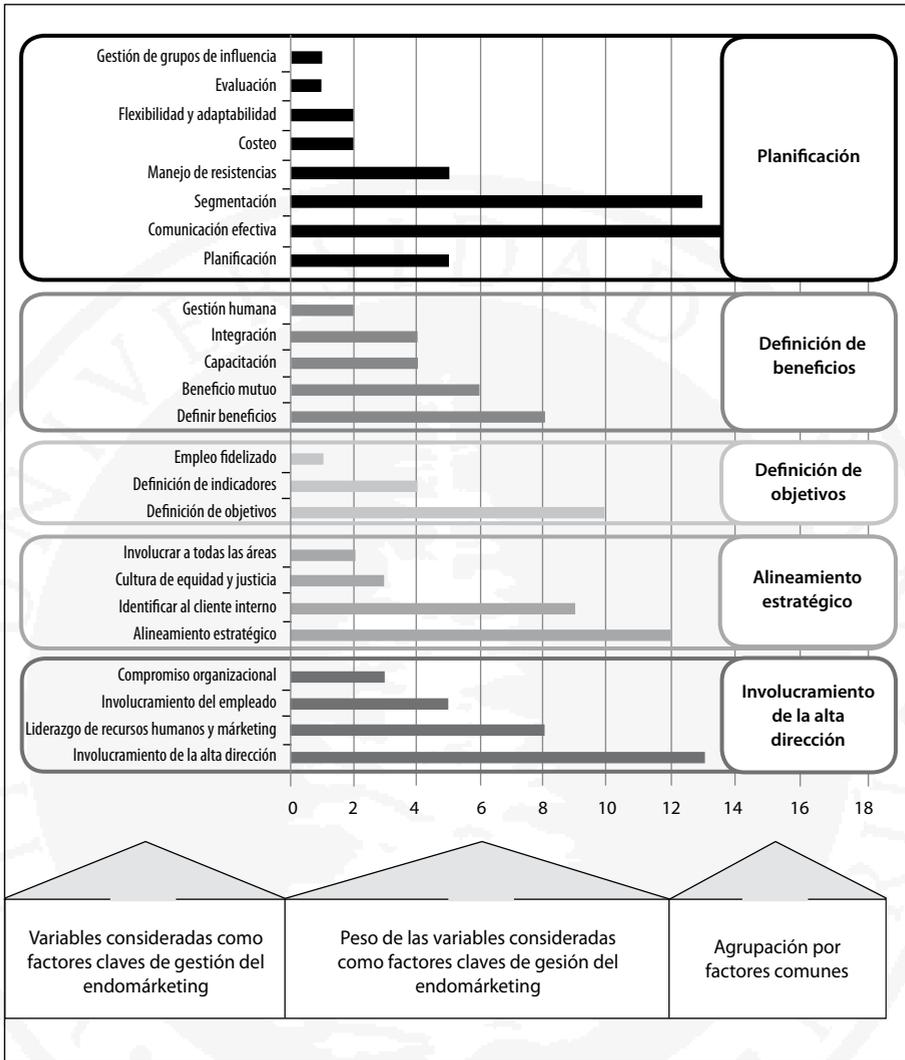


Figura 2.3. Identificación de los factores claves

Elaboración propia.

Cuadro 2.2. Ponderación de factores claves para la gestión

	Ranking total	Peso ponderado
Definición de objetivos	15	1.15
Definición de beneficios	16	1.22
Alineamiento estratégico	26	1.98
Involucramiento de la alta dirección	29	2.21
Planificación	45	3.44
Total	131	10.00

Factor	Ponderación (aproximada)
Planificación	3.44
Involucramiento de la alta dirección	2.21
Alineamiento estratégico	1.98
Definir beneficios	1.22
Definición de objetivos	1.15

Elaboración propia.

El siguiente factor es la definición de objetivos. Agrupación establecimiento de objetivos, definición de indicadores, y fidelización del colaborador.

Por último, se considera la definición de beneficios. Esta contempla definición de beneficios, beneficio mutuo, capacitación, integración, y gestión humana.

3.3. Identificación y definición de las políticas de posimplementación

Como en los casos anteriores, para la identificación de las políticas se realizó el análisis cualitativo, con el cual se identificó una serie de variables que servirían de base conceptual para determinar las políticas. Luego, con el análisis cuantitativo de las variables, se identificaron nueve relevantes, las cuales se agruparon por factores comunes en una sola categoría. De esta

manera se definieron las cinco políticas con las cuales el modelo de endomárketing tendría estabilidad en una empresa (figura 2.4):

- Evaluación y retroalimentación
- Reorientación de la cultura organizacional
- Gestión estratégica
- Impacto en la rentabilidad
- Relación de mutuo beneficio

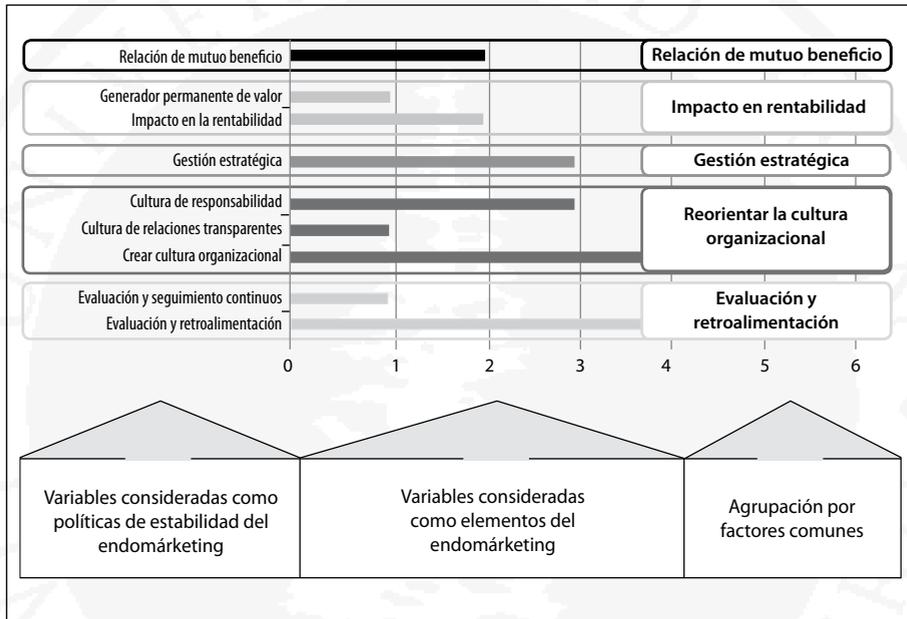


Figura 2.4. Políticas que otorgan estabilidad al modelo de endomárketing

Elaboración propia.

Igualmente, se aplicó el criterio de ponderación a las políticas identificadas para definir las políticas de posimplementación que otorgarían estabilidad al modelo de gestión. Determinados los pesos de cada una, el orden de importancia de las cinco políticas según la opinión de los entrevistados se muestra en el cuadro 2.3.

La política más importante es la de reorientar la cultura organizacional. Incluye: cultura de responsabilidad social, cultura de relaciones transparentes y creación de cultura organizacional.

Cuadro 2.3. *Ponderación de políticas*

	<i>Ranking total</i>	<i>Peso ponderado</i>
Reorientar la cultura organizacional	8	3.48
Evaluación y retroalimentación	7	3.04
Gestión estratégica	3	1.30
Impacto en la rentabilidad	3	1.30
Relación de mutuo beneficio	2	0.87
Total	23	10.00

Política	Ponderación
Reorientar la cultura organizacional	3.48
Evaluación y retroalimentación	3.04
Gestión estratégica	1.30
Impacto en la rentabilidad	1.30
Relación de mutuo beneficio	0.87

Elaboración propia.

La segunda política en orden de importancia es la evaluación y la retroalimentación. Involucra los siguientes aspectos: evaluación y seguimiento continuo, y retroalimentación.

La tercera política es la gestión estratégica. El cuarto lugar lo ocupa el impacto en la rentabilidad. Este comprende: impacto financiero y generación permanente de valor. Finalmente, la última política es la relación de mutuo beneficio.

El desarrollo conceptual de los elementos, los factores y las políticas identificados y la definición detallada de cada uno se realiza en el capítulo dedicado al desarrollo del modelo.

3

Modelo de endomárketing

El propósito de este capítulo es presentar un modelo de endomárketing que contenga elementos relevantes para la gestión de los recursos humanos orientada hacia el cliente externo. Esta propuesta se ha desarrollado a partir de la investigación de literatura especializada y entrevistas a consultores, gerentes y ejecutivos relacionados con la gestión de recursos humanos y el márketing interno. A continuación se describe el modelo de endomárketing propuesto y los objetivos que se busca alcanzar con este.

1. El modelo de endomárketing

El endomárketing es una filosofía de gestión de la relación con los trabajadores desde un enfoque de márketing; es decir, busca lograr éxito con los clientes externos a través de los clientes internos o trabajadores. Esto implica un compromiso entre la empresa y sus recursos humanos, compromiso sostenible en la medida en que la empresa desarrolle estrategias de motivación para los empleados y estrategias de orientación hacia el cliente externo. Todas ellas se desarrollan a través de proyectos, actividades o programas de endomárketing diseñados e implementados siguiendo la lógica del márketing tradicional, pero aplicado al mercado interno (mezcla de márketing interno).

Esta gestión interna se complementa con la sinergia que consigue el endomárketing con el márketing. El segundo, al trabajar la gestión de la relación con el cliente externo; y el primero, al respaldar y sostener esa relación con la gestión del cliente interno.

El modelo propuesto en la figura 3.1 contiene los elementos que agrupan estos conceptos y los ordenan para facilitar la implementación de programas de endomárketing. Como se puede observar, los elementos del modelo son: análisis del entorno, satisfacción y motivación del cliente interno, orientación hacia el cliente externo, y ejecución del modelo. Cada uno de estos elementos contiene tres estrategias básicas.

Para el análisis del entorno se analizan tanto el mercado externo como el interno y se desarrolla una base de datos del empleado. En cuanto a satisfacer y motivar al cliente interno, se desarrollan lazos económicos y legales, lazos estructurales y de servicios, y lazos emocionales y filantrópicos. Respecto de la orientación hacia el cliente externo, se alinea la empresa con la perspectiva de mercado, se influye o impacta al cliente externo con la interacción del empleado, y se busca la participación del empleado en la generación de productos y servicios innovadores.

La motivación del empleado y la orientación de este hacia el cliente externo son los dos elementos medulares del modelo; por lo tanto, las estrategias que les corresponden se materializan sobre la base de programas desarrollados utilizando el concepto de «mezcla de márketing interno». En ella, el producto es el programa que se brinda al empleado; el precio u objetivo es aquello que la empresa quiere lograr del empleado; y la distribución o el despliegue son los mecanismos organizacionales que se ponen en marcha para que el programa se realice y el objetivo sea viable. Finalmente, la comunicación interna comprende las estrategias que la empresa desarrollará para comunicar su programa y reforzar sus objetivos.

En la etapa de ejecución se ponen en práctica los programas diseñados y se realiza un exhaustivo control para velar por el cumplimiento de las etapas y los objetivos. Luego se evalúan los programas sobre la base de los objetivos del modelo y con ayuda de los indicadores respectivos. Más adelante se describen estos elementos con mayor amplitud.

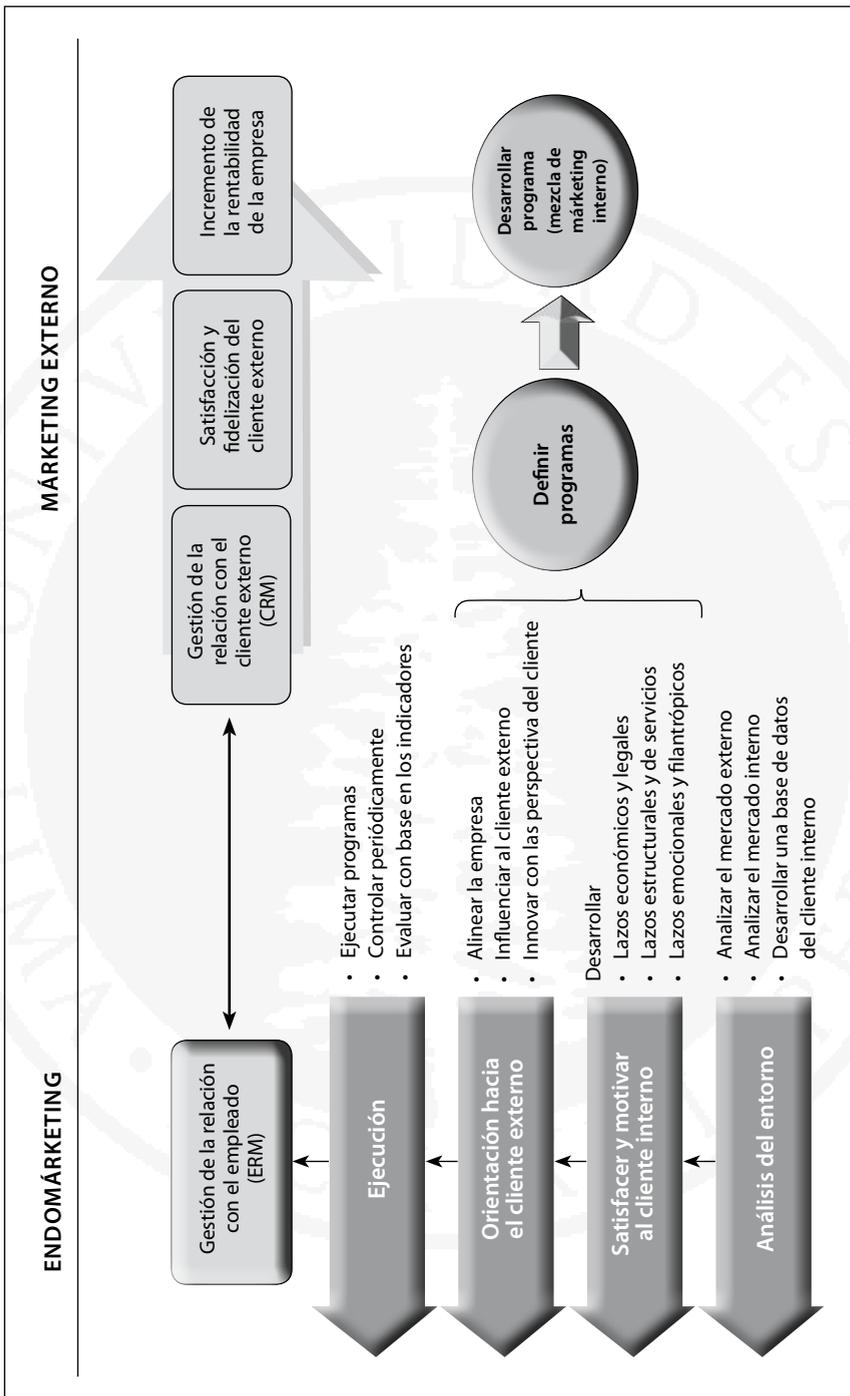


Figura 3.1. Modelo de endomárketing
Elaboración propia.

2. Objetivos del modelo

El modelo tiene cuatro objetivos generales: incrementar el conocimiento sobre el cliente interno, mejorar el clima laboral, orientar la empresa hacia el cliente externo y lograr impactos positivos en la rentabilidad de la empresa (cuadro 3.1).

Incrementar el conocimiento sobre el cliente interno. Este objetivo se refiere a la capacidad de identificar oportunamente al personal de la compañía, para lo cual es indispensable una base de datos actualizada con información personal, profesional, laboral, de desempeño, competencias, necesidades y expectativas del empleado. Incrementar el conocimiento del cliente interno dota de eficiencia a los beneficios, los recursos y las metas que se le asigne.

Mejorar el clima laboral. Consiste en desarrollar una buena relación entre el empleado y la empresa, generando un compromiso mutuo para el logro de los objetivos. Mejorar el clima laboral es una tarea continua, busca que los resultados esperados de la empresa sean sostenibles en el tiempo.

Orientar la empresa hacia el cliente externo. Consiste en adoptar un enfoque de márketing en todos los procesos de la empresa (alineamiento y coordinación) para satisfacer las necesidades que expresan los consumidores (márketing reactivo) y anticiparse a esas necesidades (márketing proactivo).

Lograr impactos positivos en la rentabilidad. Consiste en contribuir con la viabilidad y la sostenibilidad de la empresa a través de mejoras en la productividad del personal, el desarrollo de sus competencias para nuevos desafíos y el incremento de la eficiencia en los procesos que realiza.

3. Elementos del modelo

A continuación se describen los elementos del modelo y las estrategias asociadas con cada uno de ellos.

Cuadro 3.1. Matriz de los objetivos del modelo

Objetivo	Utilidad	¿Cómo nos damos cuenta de que estamos logrando el objetivo?	Indicador	Variables
1. Incrementar el conocimiento sobre el cliente interno de la empresa.	Eficiencia en la asignación de beneficios, recursos y metas.	Cuando contamos con información oportuna de una base de datos actualizada del empleado.	Índice de registros actualizado de la base de datos de empleados.	Información personal, laboral, evaluación de desempeño, evaluación de competencias, necesidades y expectativas.
2. Mejorar el clima laboral.	Satisfacer los factores que generan la motivación laboral del empleado.	Cuando hemos desarrollado adecuados lazos económicos, estructurales y emocionales con el empleado.	Índice de clima laboral de la empresa.	Rotación de empleados, pertenencia a la empresa, grado de confianza, grado de motivación, nivel de compromiso.
3. Orientar a la empresa hacia el cliente externo.	Ser más eficaz que la competencia al generar, ofrecer y comunicar un mayor valor al mercado meta.	Cuando hay alineamiento estratégico, coordinación entre departamentos, el personal ejerce influencia en la satisfacción del cliente y participa en las innovaciones.	Índice de orientación hacia el cliente externo.	Conocimiento del personal sobre los objetivos estratégicos, integración entre áreas, cumplimiento de objetivos, índice de satisfacción del cliente externo (ISC).
4. Impactar positivamente en la rentabilidad de la empresa.	Contribuir a la viabilidad y la sostenibilidad de la empresa.	Cuando en la rentabilidad de la empresa hay un porcentaje generado por las iniciativas de endomárketing.	Índice de rentabilidad aportado por las actividades de endomárketing.	Productividad, desempeño y competencias del personal, tasa de errores, incremento de eficiencias, ahorro de costos.

Elaboración propia.

3.1. Análisis del entorno

El análisis del entorno define a qué mercado externo se enfrenta la empresa y, al mismo tiempo, genera mayor conocimiento del mercado interno. En otras palabras, establece las metas con relación al cliente externo y analiza si el cliente interno y la organización están preparados para satisfacer las demandas del cliente externo. Registrar información del empleado ayudará a mejorar la toma de decisiones; asimismo, es importante conocer el entorno en que se desarrolla, es decir la empresa y la unidad de negocio o el departamento (figura 3.2). Por tanto, el análisis del entorno comprende el análisis del mercado externo, el análisis del mercado interno y el desarrollo de una base de datos del cliente interno.



Figura 3.2. Análisis del entorno

Elaboración propia.

El análisis del mercado externo se refiere a tener información sobre la posición de la empresa frente al mercado. Se consideran aspectos como el segmento al que se dirige la empresa y el índice de satisfacción del cliente. Esta información, provista por el departamento de márketing u otra área competente, servirá para saber a qué tipo de cliente externo se orientará el modelo. El análisis ayudará a identificar «a dónde quiere llegar la empresa» en el aspecto de fidelización del cliente externo.

El análisis del mercado interno reside en determinar «cómo se encuentra la empresa» en materia de recursos humanos con el fin de saber si está en disposición de enfrentar los desafíos que el cliente externo plantea. Para este análisis es muy útil un diagnóstico de clima laboral. También se debe analizar el compromiso de la alta gerencia frente a iniciativas relacionadas con el endomárketing y si la estructura organizativa está preparada para soportarlo.

El desarrollo de una base de datos del cliente interno consiste en registrar y acceder de manera eficiente a información sobre el personal de la empresa. Esta información se relaciona con su ámbito laboral: puesto de trabajo, horarios, funciones, jefe inmediato, tipo de contrato, sueldo, beneficios, tiempo en la empresa, recursos a su disposición y subalternos. También se debe tener en cuenta información profesional: evaluaciones de desempeño y competencias, estudios, línea de carrera, hoja de vida profesional; e información de tipo personal: domicilio, estado civil, fecha de cumpleaños, número de hijos, fecha del cumpleaños de sus hijos y pareja, teléfonos, aficiones, *hobbies*, necesidades y expectativas.

Cuanto más grande es la empresa, más necesario es contar con un soporte tecnológico adecuado para desarrollar una base de datos del personal. Conviene crear una red social interna a la que los empleados ingresen parte de esa información para que la empresa la canalice a una base de datos general.

El objetivo central de este proceso es ser eficientes en la distribución de beneficios, recursos, programas y en la comunicación con el cliente interno, lo cual beneficiará al empleado y a la empresa.

3.2. Satisfacer y motivar al cliente interno

Este elemento consiste en desarrollar buenas relaciones entre la empresa y el empleado por medio de un «contrato» tácito o explícito por el que se benefician ambas partes. El fiel cumplimiento de este contrato impacta en la motivación del empleado. Se considera que estas relaciones tienen sustento si se desarrollan tres tipos o niveles de vínculos: lazos económicos y legales, lazos estructurales y de servicios, y lazos emocionales y filantrópicos. Cada uno de ellos desempeña un papel importante en la búsqueda de la motivación del cliente interno (figura 3.3).

Los lazos económicos y legales se originan en un trato implícito de primera importancia. Por un lado, la empresa brinda al empleado un salario justo, puntual y suficiente para llevar una vida digna, mientras el empleado siente que obtiene ventajas económicas en la empresa. Por otro lado, la empresa también actúa de acuerdo con las leyes laborales y las normas que regulan el funcionamiento del mercado y la sociedad de la que

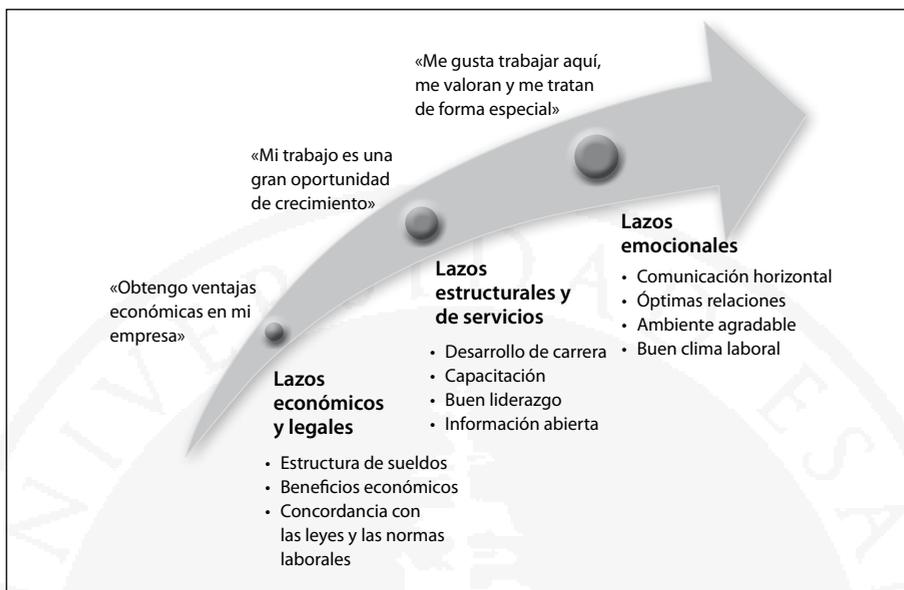


Figura 3.3. Lazos de motivación del cliente interno

Elaboración propia.

forma parte, mientras el empleado se asegura de cumplir diligentemente las funciones para las cuales se le contrató, así como los objetivos y las metas que le han sido asignadas, y al hacerlo contribuye al bienestar económico de la empresa.

Los lazos estructurales y de servicios se originan en un trato de segundo nivel. La empresa provee al empleado la posibilidad de desarrollarse y crecer profesionalmente al programar capacitaciones, financiar estudios de posgrado y especializaciones, facilitar horarios para el estudio, etc. Estos lazos también se crean con una adecuada política de administración de carrera dentro de la empresa y el ejercicio de un «liderazgo de discípulos», por medio del cual el superior inmediato comparte información y experiencia con el empleado de modo que este crezca junto con la empresa y esté capacitado para una responsabilidad mayor. Este tipo de lazos guarda relación con una estructura organizativa adecuada, horizontal y abierta a brindar información. El empleado, por su parte, retribuye estos beneficios al generar valor para la empresa, aplicar en ella las competencias que adquiere, incrementar su productividad, buscar nuevas oportunidades

para la empresa; en suma, al garantizar la viabilidad y la sostenibilidad del negocio.

Los lazos emocionales constituyen un trato de tercer nivel. El cliente interno siente que trabajar para la empresa es una experiencia grata. Se advierten aspectos de comunicación y buenas relaciones entre el personal, es notoria la preocupación de la alta dirección por el empleado, se crea una cultura de respeto y consideración. Se desarrollan actividades de integración y confraternización y no se escatiman esfuerzos en hacer del trabajo una gran experiencia para el empleado. Es tal vez el lazo más difícil de medir, pero también el más evidente y el que más activa la motivación del empleado. Por su parte, el empleado se convierte en un embajador de la marca o de la empresa, se siente motivado y materializa su buena disposición en el compromiso con la empresa, el logro de los objetivos y la búsqueda de mejores medios de rentabilidad.

Estos lazos no son estáticos, son esfuerzos continuos, progresivos y creativos. No se trata de tener empleados satisfechos, sino de tenerlos motivados; la satisfacción induce al conformismo, la motivación conduce a la acción.

3.3. Orientación hacia el cliente externo

Orientar al empleado hacia el cliente externo es un elemento fundamental del endomárketing. Consiste en canalizar la satisfacción y la motivación del empleado hacia el cumplimiento de objetivos relacionados con la satisfacción y la fidelización del cliente externo. Con este fin, es importante que la empresa esté alineada con la perspectiva del cliente externo. Por su parte, el empleado debe ejecutar mecanismos de influencia que impacten en la fidelización del cliente externo y participar en la generación de valor para este a través de productos o servicios innovadores.

El *alineamiento* con la perspectiva del cliente externo consiste en que los empleados de todos los departamentos de la empresa conozcan los requerimientos del cliente externo y los objetivos que la empresa se ha planteado con relación a ellos. También consiste en que los procesos que conduzcan a alcanzar estos objetivos, como ventas, publicidad, servicio al cliente, producción, logística, etc., estén coordinados entre los departamentos.

El alineamiento y la coordinación garantizan que la promesa hecha al cliente externo sea posible de cumplir. Por ejemplo, es muy difícil que una empresa que ofrezca excelente calidad en el producto logre sus objetivos si el departamento de producción busca ahorrar costos mediante el empleo de materia prima barata. La incongruencia entre las expectativas del cliente, el servicio recibido y la comunicación que se brindó constituye un grave daño a la satisfacción y la fidelización del cliente externo.

En cuanto a la *influencia* que debe ejercer el empleado, consiste en crear mecanismos o programas en los cuales se ejerciten acciones a favor del cliente externo. Esta influencia se produce en dos niveles: el primero compete a los empleados que interactúan directamente con el cliente: personal de servicio al cliente, de despacho, recepcionistas, vendedores, etc. y está asociado con el empoderamiento de los empleados para resolver problemas relacionados con los clientes.

El segundo nivel se refiere a los empleados que, sin interactuar directamente con el cliente externo, ejercen influencia en la satisfacción de este. Por ejemplo, los gerentes de planta saben que si sus instalaciones están habilitadas para operar contribuirán a satisfacer las demandas de los clientes; la precisión en las facturas puede influir en la actitud de los clientes hacia la empresa; y encontrar oficinas limpias y bien cuidadas puede influir en el cliente para el cierre de un contrato con la empresa.

Finalmente, *innovar* consiste en que la empresa motive y premie las iniciativas de los empleados que tiendan a la generación de valor para el cliente externo. El empleado de todo departamento participa, de una manera creativa e innovadora, en la creación de nuevos productos y servicios para satisfacer los requerimientos del cliente o anticiparse a ellos. Este involucramiento significa desde presentar propuestas, ideas, planes, procesos o diseños hasta desarrollar el producto o el servicio. Asimismo, permite que el empleado se identifique con el producto o el servicio y crea en él un sentido de pertenencia que lo impulsará a conservarlo, desarrollarlo o comunicarlo de la mejor manera.

Los elementos del modelo de endomá케팅, así como sus estrategias, son lineamientos en los cuales la empresa se basa para desarrollar sus propios programas. Los empleados son clientes internos de la empresa, por

tanto, para el desarrollo de los programas se utiliza el concepto tradicional del márketing y las estrategias se diseñan sobre la base de la «mezcla de márketing interno».

3.4. Mezcla de márketing interno

El modelo se materializa en los programas o los proyectos de endomárketing que cada empresa desee realizar según sus propios objetivos. La mezcla del márketing interno es la manera de organizar las estrategias de un programa de endomárketing. Está compuesta por la definición del producto, el objetivo, el despliegue y la comunicación interna (figura 3.4).



Figura 3.4. Mezcla del márketing interno

Elaboración propia.

El *producto* abarca la definición y el diseño del programa de endomárketing creado para cubrir las estrategias del modelo: satisfacción del cliente interno y orientación hacia el cliente externo.

Por ejemplo, la empresa Telefónica del Perú S. A. ha implementado un programa denominado Seguro Ilimitado, como parte de la estrategia de desarrollar lazos económicos y legales correspondiente al elemento de satisfacción y motivación del cliente interno. Este programa constituye un gran beneficio en materia de salud para los empleados de la empresa. Por otro lado, para desarrollar lazos estructurales y de servicios, en otras empresas

se desarrollan programas de capacitación del empleado, fundamentales en la búsqueda de la satisfacción del cliente externo.

El *objetivo* es la respuesta que se espera lograr del empleado cuando se implemente el programa de endomárketing. Es el «precio» o la retribución que el empleado da por recibir los beneficios de un programa. Por ejemplo, para un programa de motivación al cliente interno que busca desarrollar lazos estructurales y de servicios, el empleado responde generando valor a la empresa, aplicando las competencias que adquiere, incrementando su productividad, buscando nuevas oportunidades para la empresa, y garantizando la viabilidad y la sostenibilidad del negocio. Estos objetivos deben cuantificarse para su respectiva medición y control.

El *despliegue* consiste en los mecanismos organizacionales que la empresa debe emplear o ejecutar para que el programa se cumpla y el objetivo sea viable. Por ejemplo, un programa de desarrollo de lazos económicos y legales nunca funcionaría si la estructura financiera de la empresa no lo avalara. Un programa de orientación hacia el cliente externo no daría resultado si las personas que trabajan en trato directo con el cliente no están sensibilizadas y capacitadas para una atención empática y emprendedora. Si se diseña un programa de participación del empleado en la innovación de productos se deben crear espacios o medios en los cuales el empleado exponga sus ideas, asimismo, debe haber políticas de premiación. En el despliegue se consideran también los costos y los beneficios del programa, las personas responsables, el calendario de trabajo y la manera en la cual se desarrollarán las actividades. Es decir, el despliegue implica diseñar las etapas y las estrategias para que el programa se desarrolle y se logre la respuesta del empleado sin impedimentos.

La *comunicación interna* incluye las estrategias y los recursos que se utilizan para que los objetivos del programa encuentren cabida en el público objetivo en cada etapa del despliegue y en cada nivel de empleados. Dependiendo de estos factores, se definen los medios y las formas de comunicación: videos, audios, carteles, gigantografías, multimedia, Internet, reuniones presenciales, etc. Se espera que estas estrategias también incluyan la comunicación bidireccional, útil para la retroalimentación y la evaluación del programa. Las estrategias de comunicación interna también son útiles para transmitir mensajes independientes; por ejemplo,

actividades de la empresa, cambios organizacionales, comunicados oficiales, posición de la empresa ante algún suceso externo, lanzamiento de nuevos productos, etc.

El programa de endomárketing es un producto no convencional que tiene otros componentes. En tanto busca cambios de conducta y nuevas prácticas, puede ser desarrollado teniendo en cuenta los principios del márketing social propuesto por Kotler y Roberto (1992). Se define producto social como las ideas y las conductas que han de promoverse para que el cliente interno se sienta satisfecho cumpliendo con ciertas responsabilidades en la empresa.

El primer tipo de producto social son las ideas, conjunto de creencias, actitudes y valores. Podemos convencer al cliente interno de una creencia como «Los empleados que disfrutan de su trabajo tienen mejor calidad de vida». También podemos promover una actitud como «La atención emprendedora al cliente previene recargas laborales», o de un valor como «En mi departamento hay un compromiso con la equidad de género».

La práctica constituye el segundo tipo de producto social. Puede tratarse de un acto único como «Todos los empleados del área de producción deben presentarse a una vacunación contra el tétano», o de un esquema diferente de conducta como «Todo el personal tiene que velar por el buen desempeño de sus compañeros de trabajo».

El objeto tangible es el tercer tipo de producto social. Como su nombre lo indica, puede ser un casco de seguridad o una bolsa biodegradable. No obstante, debe comprenderse que estos implementos no son el producto principal, solo se trata de herramientas para alcanzar una práctica social. En los ejemplos, la práctica de la salud y la seguridad laboral, y la práctica de la responsabilidad ambiental, respectivamente.

Finalmente, debe señalarse que la mezcla del márketing interno es una forma de diseñar estrategias de despliegue de un programa y de la comunicación interna. Desarrollarla con escrupulosidad y en detalle genera mejores resultados.

3.5. Ejecución del modelo

La ejecución del modelo incluye poner en acción los programas diseñados, controlar que cada actividad o proceso se cumpla y realizar una evaluación de los programas sobre la base de los objetivos planteados al comienzo por el modelo.

En cuanto a los programas, se ejecutan las acciones diseñadas en cada etapa del despliegue y en cada etapa de la comunicación interna. Aquí se materializa *quién, dónde, cuándo y cómo* de las estrategias del modelo.

Respecto del control, se monitorea el cumplimiento de las acciones de los programas. Ante la brecha entre el objetivo y el desempeño, el control continuo aumenta las probabilidades de conseguir los resultados deseados. En esta etapa es muy útil el uso de herramientas de control como el Balanced ScoreCard, por ejemplo.

Por su parte, la evaluación del programa se realiza sobre la base de los objetivos planteados por el modelo: incrementar el conocimiento sobre el cliente interno, mejorar el clima laboral, orientar la empresa hacia el cliente externo e impactar en la rentabilidad de la empresa. Cada objetivo tiene sus respectivos indicadores y estos son alimentados por subindicadores que se desprenden de las estrategias y de los programas (cuadro 3.2).

Cuadro 3.2. Tabla de desarrollo del modelo de endomárketing

Elementos ERM	Estrategias	Indicadores	Programas	Mix de márketing interno (por programa)
SATISFACER Y MOTIVAR AL CLIENTE INTERNO	Desarrollar lazos económicos y legales	Índice de cumplimiento de objetivos y productividad	Programa 1 Programa 2 Programa n	Producto Precio Distribución Comunicación
	Desarrollar lazos estructurales y servicios	Índice de evaluación de desempeño y competencias	Programa 1 Programa 2 Programa n	Producto Precio Distribución Comunicación
	Desarrollar lazos emocionales y filantrópicos	Índice de clima laboral	Programa 1 Programa 2 Programa n	Producto Precio Distribución Comunicación
ORIENTACIÓN HACIA EL CLIENTE INTERNO	Alinear la empresa	Nivel de alineamiento de la empresa	Programa 1 Programa 2 Programa n	Producto Precio Distribución Comunicación
	Influenciar al cliente externo	Índice de satisfacción del cliente	Programa 1 Programa 2 Programa n	Producto Precio Distribución Comunicación
	Innovar con la perspectiva del cliente	Índice de satisfacción del cliente	Programa 1 Programa 2 Programa n	Producto Precio Distribución Comunicación

Elaboración propia.

4

Factores claves de éxito y políticas de estabilidad del modelo de endomárketing

El propósito de este capítulo es presentar los factores que permitirán el éxito del modelo de endomárketing propuesto, conocidos como factores claves de éxito, y las políticas que la organización debe adoptar para garantizar la estabilidad del modelo. Ambos, factores y políticas, se elaboraron a partir de los resultados de la investigación, la revisión de literatura y las entrevistas a expertos relacionados con el endomárketing, los recursos humanos y el márketing en general.

1. Factores claves de éxito del modelo de endomárketing

Los factores claves de éxito del modelo son aquellos que permitirán un adecuado funcionamiento de los programas de endomárketing dentro de la organización. Están relacionados con aspectos de organización, cultura corporativa y liderazgo, entre otros.

La determinación de los factores claves de éxito se origina en el análisis de las entrevistas. Con base en los dos enfoques de márketing del marco teórico se establecen las variables relevantes que serán definidas como factores claves para llevar a cabo una gestión exitosa del modelo de endomárketing propuesto. Los enfoques que sustentan este aspecto son:

la orientación de la empresa hacia un enfoque de márketing y la adopción de la filosofía del endomárketing.

Kotler y Keller (2006) señalan que los enfoques competitivos en los que las empresas se basan al definir sus actividades de márketing son producción, producto, ventas, márketing y márketing holístico.

Para desarrollar exitosamente un modelo de endomárketing la empresa debe tener, por lo menos, un enfoque de márketing; es decir, en lugar de «fabricar y vender» debe «detectar y responder» a las necesidades del mercado. También se espera que la empresa se anticipe a las necesidades del cliente, de modo que cree una redituable interacción entre el márketing reactivo y el márketing proactivo. Este enfoque también aboga por una orientación hacia el cliente, lo que significa que todas las funciones de la empresa colaboren para responder, atender y satisfacer a los consumidores.

Por otro lado, el que la empresa adopte el endomárketing como filosofía de gestión corporativa es un factor muy importante, pues permitirá que las iniciativas y los programas de endomárketing encuentren apoyo y respuestas en la organización.

Adoptar la filosofía de endomárketing significa que la empresa reconozca al empleado como un cliente interno y un recurso estratégico y valioso para el desarrollo de acciones relacionadas con el cliente externo que impacten en el buen desempeño de la empresa. También significa definir el papel del endomárketing como un medio que afiance el compromiso mutuo entre la empresa y el trabajador. Como se ha señalado, la empresa desarrolla un producto (lazos económicos y legales, estructurales y de servicios, y emocionales) de calidad para el trabajador y este responde con la generación de valor para la empresa a través de acciones dirigidas a los clientes externos.

No se trata de crear actividades independientes de recreación o integración para lograr que el empleado se sienta comprometido con la empresa, sino de ir a los fundamentos de la motivación del empleado y generar lazos de beneficio mutuo. Esto significa que la empresa debe comprometerse primero con el empleado para que este se comprometa con la empresa.

Finalmente, la adopción de la filosofía de endomárketing busca que todos los departamentos de la empresa estén alineados y coordinados con los objetivos relacionados con el márketing; es decir, conocer el mercado objetivo, el posicionamiento, la oferta que se le hace al cliente externo, el lanzamiento de nuevos productos o servicios y el precio, entre otros. Así, toda la empresa respaldará con hechos las promesas que el márketing hace al cliente externo.

Teniendo en cuenta lo expuesto hasta aquí, sobre la base del análisis de las entrevistas realizadas, en función de los resultados y, luego, de la ponderación de las opiniones se ha determinado cinco variables que intervendrían como factores claves para lograr una buena gestión del modelo de endomárketing: la planificación, el involucramiento de la alta dirección, el alineamiento estratégico, la definición de beneficios y la definición de objetivos (figura 4.1).

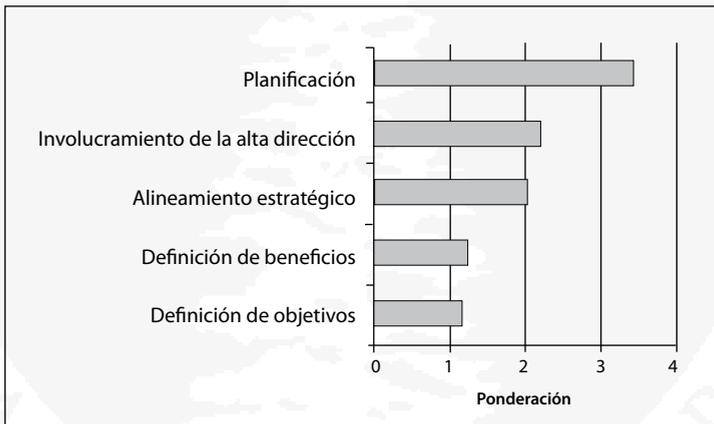


Figura 4.1. Factores claves para la gestión

Elaboración propia.

Todas estas variables corresponden a definiciones complementarias y constituyen las matrices sobre las cuales se desarrolla el modelo conceptual de los factores claves que intervendrían para llevar a cabo una buena gestión basada en el modelo de endomárketing. A continuación se explica cada factor.

1.1. Planificación

La planificación constituye el factor de mayor relevancia para llevar a cabo una buena gestión del modelo de endomá케팅 propuesto. Tiene los siguientes subfactores:

- *Planificación.* Se refiere a la definición de las etapas de la implementación del modelo, teniendo en cuenta que el proceso debe bajar «en cascada» por toda la organización, en sentido descendente por la pirámide organizacional, y también ir de abajo hacia arriba para garantizar la cobertura institucional y definir las funciones de las áreas líderes, en este caso recursos humanos y má케팅. El horizonte de la implementación debe reflejarse en un calendario para que tanto los líderes como los subordinados lo puedan cumplir.
- *Comunicación efectiva.* Una comunicación efectiva es el resultado de una estrategia acertada de comunicación en la que están determinados claramente el mensaje, el objetivo y los canales de comunicación que deben desplegarse; todo ello para comunicar los propósitos corporativos, transmitir la información, dar transparencia e impactar en los diferentes grupos. El endomá케팅 debe llegar al cliente interno, mediante ramificaciones creativas, para explicar claramente el para qué se implantará el modelo de endomá케팅. Una comunicación efectiva puede motivar a los empleados y comprometerlos con los objetivos corporativos, con lo cual, a la vez, se estarán formalizando los cambios; una comunicación efectiva es el acelerador de los objetivos.
- *Segmentación.* El procedimiento de segmentación se considera obligatorio y consiste en una suerte de inventario del personal y los grupos funcionales homogéneos, categorizados por edades, sexo, salarios, criterios de interés, para, sobre esta base, desarrollar los productos que se espera que el personal «adquiera» como políticas. El público interno siempre está clasificado por niveles organizacionales, de ahí la existencia de mallas de competencias y la necesidad de analizar los tipos de motivación que funcionan para cada grupo. La segmentación es imprescindible porque la gente tiene percepciones diferentes de las cosas, cada grupo tiene un interés diferente.

Por ejemplo, el accionista busca productividad y eficiencia porque tiene un sentido de negocio.

- *Gestión de resistencias y grupos de influencia.* Busca conseguir que los grupos de influencia jueguen en favor de las políticas de la empresa. Los grupos de influencia son claves para que un programa prospere o se estanque, de su compromiso dependerá el éxito de la gestión, pues a partir de ellos los otros grupos de presión interna se alinearán por inercia. Es preciso tener siempre en cuenta que en toda organización coexisten dos grupos de influencias muy fuertes: el mercado de afuera y el grupo interno. Este último requiere de condiciones especiales para producir más.
- *Costeo.* Una adecuada planificación de la implementación del modelo de endomárketing implica establecer un plan de costo-beneficio, y calcular el costo del impacto de no poner en ejecución el modelo.
- *Flexibilidad y adaptabilidad.* Planificar la implementación de un modelo de endomárketing debe tomar en consideración la premisa de que el modelo no es un programa de aplicación estándar, pues cada compañía tienen objetivos diferentes y opera en mercados de diversas variables; por tanto, la flexibilidad y la adaptabilidad son condiciones necesarias para que el modelo sea aplicable a diferentes organizaciones.
- *Evaluación.* La planificación debe considerar la evaluación continua para ajustar las variables a los objetivos de la organización.

Una buena planificación contempla principalmente las estrategias de comunicación y segmentación para, a través de ellas, planificar la gestión de los grupos de influencia, con flexibilidad y adaptabilidad.

1.2. Involucramiento de la alta dirección

La participación de la alta dirección es otro factor primordial sin el cual no serían posibles ni la implementación ni el éxito de un modelo de gestión. Corresponde a lo que se llamaría el «permiso político» que legitima y valida una política, un programa o la adopción de un modelo de gestión, como en este caso el modelo de endomárketing. Al respecto, debe producirse un conjunto de acciones para que el involucramiento de los altos niveles

jerárquicos suscite una correlación de voluntades y promueva el compromiso no solo de la organización —estructural—, sino de los individuos que la integran, con independencia de su nivel jerárquico o el puesto que ocupan en la organización. Este resultado positivo se obtendrá siempre y cuando intervengan los siguientes factores:

- *Compromiso organizacional.* Significa que todas las áreas en conjunto compartan los valores de la empresa. Para ello debe ser bidireccional, es decir, no será posible lograr un compromiso del personal si la empresa no se compromete con este.
- *Involucramiento del empleado.* Consiste en que el individuo internalice los valores de la empresa; si en la variable anterior se considera importante que las áreas compartan los valores de la empresa, en esta instancia se busca que cada empleado internalice los valores de la empresa, es decir, perciba la empresa como suya.
- *Liderazgo de recursos humanos y márketing.* Implica que la dirección general delegue la parte operativa de su involucramiento en estas dos áreas: el área de recursos humanos porque los empleados son sus clientes directos, y el área de márketing en tanto actuará de habilitadora de la comunicación para que el mensaje se transmita en la forma y la oportunidad requeridas.

1.3. Alineamiento estratégico

Este factor crítico se refiere a que dentro del modelo de endomárketing propuesto los programas asociados a su implementación, las mejoras y las validaciones de los procesos involucrados no tendrán sentido si las actividades no se orientan a lograr un impacto en la rentabilidad de la empresa. En este punto también intervienen algunos subfactores complementarios, como los que se explican a continuación.

- *Alineación con la estrategia empresarial.* Consiste en identificar el principal objetivo de la organización, alrededor del cual deberá implementarse el modelo de endomárketing. Además, todos los subprocesos deben estar orientados al mismo objetivo y, por tanto, generar microrroles para su consecución. En consecuencia, el modelo de endomárketing deberá estar íntimamente ligado a la estructura de valor de la organización.

- *Identificar al cliente interno.* En este caso es preciso establecer los criterios que definan a los clientes internos objetivos, saber quiénes son, entender sus perfiles educativos y socioeconómicos y conocer sus respuestas emocionales, y de esta manera establecer adecuadamente los *drivers* necesarios para conseguir que hagan lo que la organización espera de ellos. El recurso humano no es más un empleado, es un cliente; no obstante, distinto del consumidor de un producto.
- *Cultura de la equidad.* Se refiere a si las personas y la empresa son justas en sus expectativas y trato. Si se crea un buen ambiente de trabajo y una relación de reciprocidad, cualquier alineamiento y modelamiento conductual es factible.
- *Involucrar a todas las áreas.* Es muy importante lograr que todas las áreas participen en la implementación, se incorporen al programa y alineen su compromiso con los objetivos de la empresa, trabajando en equipo.

1.4. Definición de beneficios

Este factor crítico debe contener elementos racionales y emocionales para el cliente interno, quien debe encontrar sentido a los beneficios que obtiene de la organización, como sueldo, incentivos, programas motivacionales y de desarrollo personal. De la misma forma que en los casos anteriores, se descompone en subfactores que complementan y fortalecen su importancia.

- *Identificación de beneficios.* Aquí se identifican los beneficios que otorga cada producto elaborado por la empresa con la intención de lograr la fidelización del cliente interno. Es importante que este perciba que se le brinda un producto de calidad.
- *Beneficio mutuo.* Se refiere a la relación de valor que se crea tanto para el cliente interno como para la empresa como resultado de la aplicación del modelo de endomárketing, en el sentido que los beneficios incluyen a los empleados, los directivos y la empresa. Consiste en una relación de prestación recíproca por la cual el trabajador entrega su tiempo, su educación, su esfuerzo y, a cambio de ello, la empresa le paga un salario justo y le brinda oportunidades para su desarrollo profesional. El modelo de endomárketing

permitirá establecer un vínculo transparente, cuyas reglas sean claras y equilibradas.

- *Capacitación.* Una actividad realizada de manera continua, responsable y enriquecedora produce expertos. Por tanto, el empleador debe contribuir al proceso de aprendizaje de sus trabajadores para que estos incrementen sus capacidades profesionales y mejoren su desempeño; la empresa recibirá a cambio una labor de mayor calidad y aumentará su competitividad y sus posibilidades de solución de problemas. El personal se dará cuenta, entonces, de que la empresa le proporciona un camino de crecimiento profesional y oportunidades de desarrollo.
- *Integración.* El modelo plantea crear un espacio de integración natural, donde no existan barreras para el diálogo, como el comedor, la cafetería u otro espacio cuasi público dentro del ambiente laboral donde se promueva la cohesión.
- *Gestión humana.* Esta busca la revaloración del cliente interno desde una perspectiva de gestión personalizada, en razón de que el gestor directo de la persona es su inmediato superior, quien interactúa con él y es el mejor interlocutor de sus necesidades frente al área de Recursos Humanos.

1.5. Definición de objetivos

Es preciso definir los objetivos que se quieren alcanzar con la implementación del modelo, los cuales deben estar en línea con los objetivos corporativos y expresar un beneficio genérico para todos los miembros de la organización. Este factor se compone también de subfactores que lo complementan, teniendo en cuenta que el objetivo principal es la rentabilidad del negocio.

- *Identificar objetivos.* Una vez alineados los procesos y los subprocesos con los lineamientos estratégicos corporativos es preciso tener claro lo que se debe hacer y lo que se quiere lograr en el marco del modelo de endomárketing, definir el alcance, los plazos y los recursos necesarios. Los objetivos genéricos se establecen en los altos niveles jerárquicos, mientras que los objetivos específicos se van determinando conforme se baja a los niveles inmediatos inferiores.

Parte de la definición de objetivos consiste en determinar el por qué se adoptaría el modelo de endomárketing.

- *Definir indicadores.* En esta etapa se identifican los indicadores claves de gestión con los cuales se medirán los impactos de la aplicación del modelo de endomárketing. Algunos indicadores serán cualitativos y otros cuantitativos, pero en ningún caso debe perderse de vista que el objetivo es definir indicadores adecuados para la gestión del personal con visión de cliente interno, de tal manera que en la aplicación del modelo se reflejen tanto los aspectos en los cuales la organización es débil como aquellos en los que es fuerte.
- *Empleado fidelizado.* Por ejemplo, si el objetivo es que el empleado no abandone la organización, entonces los subprocesos deben estructurarse para brindarle lo que busca, de tal forma que los resultados impliquen que el cliente interno no encuentre incentivos suficientes para optar por el retiro de la organización al punto de hacerlo insensible incluso al salario. Por el contrario, el cliente interno debe percibir en la empresa otros elementos de mayor valor y trascendencia para su vida profesional y personal.

2. Políticas que garanticen la estabilidad del modelo

Como se observa en la figura 4.2, son cinco las políticas que permitirán a un modelo de endomárketing establecerse permanentemente en una empresa, pues garantizarán su estabilidad: reorientación de la cultura organizacional, evaluación y retroalimentación, gestión estratégica, logro de impacto en la rentabilidad, y establecimiento de una relación de mutuo beneficio.

Cabe indicar que ninguna de las políticas mencionadas prevalece sobre otra, sino que interactúan entre sí y, en conjunto, garantizan y brindan la estabilidad que el modelo de endomárketing necesita como modelo de gestión en una empresa. A continuación se desarrolla cada una de estas políticas, así como los elementos que las forman.

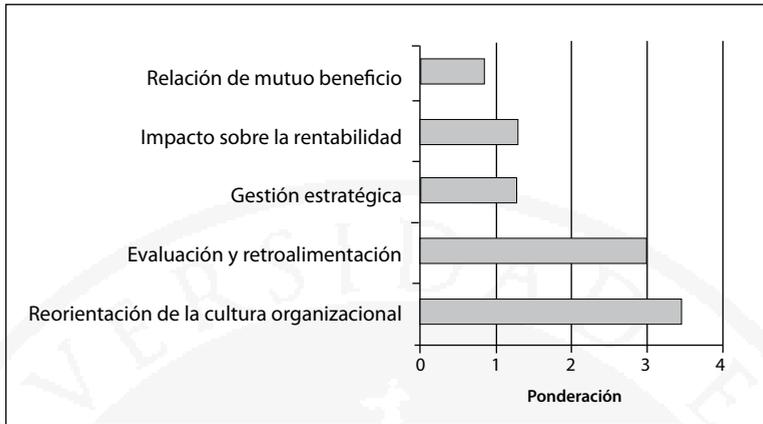


Figura 4.2. Políticas para mantener la estabilidad del modelo de endomárketing

Elaboración propia.

2.1. Reorientación de la cultura organizacional

La política de reorientar la cultura organizacional implica el desarrollo de una cultura de responsabilidad social, relaciones transparentes y generación de culturas alternativas dentro del entorno político-social en el cual opera la empresa.

- *Cultura de responsabilidad social.* Su enfoque se basa en la simbiosis entre lo que se hace dentro de la organización y lo que sucede en el exterior, en el entorno de la empresa. El resultado debe ser siempre adoptar una posición de preocupación por la sociedad y generar una interacción positiva con esta. Es importante señalar que no habrá responsabilidad social genuina si no va de la mano con la responsabilidad en la gestión interna del empleado.
- *Cultura de relaciones transparentes.* Implica tener o implementar un sistema de comunicación bidireccional y de puertas abiertas.
- *Crear cultura organizacional.* Equivale a la reformulación de la cultura empresarial existente. Una nueva cultura será posible en la medida en que surja como producto de la participación y el involucramiento de todas las áreas en el modelo de endomárketing. Implica la creación, o la reformulación, de valores corporativos que

propugnen, sobre todo, alcanzar una gestión de equidad y justicia. Estos dos elementos serán los valores de gestión que el modelo deberá aportar a la cultura corporativa.

2.2. Evaluación y retroalimentación

La evaluación y la retroalimentación deben ser prácticas continuas para que el modelo pueda nutrirse de los resultados obtenidos y proseguir con la línea de acción definida, o diseñar nuevas estrategias. Esta política comprende tres elementos claves: la evaluación, el seguimiento continuo y la retroalimentación. En esta fase, asumiendo que el modelo ya está en funcionamiento, es preciso designar a un gestor responsable del monitoreo del sistema y, en función de los resultados periódicos, gestionar la mejora continua del modelo.

- *Evaluación y seguimiento continuo.* Es necesario realizar un sondeo periódico acerca de la fase operativa del modelo para conocer cómo evolucionan los indicadores para plantear actividades que lo reaviven. Esto permitirá detectar las carencias y el grado de adopción del modelo y los puntos que mayor interés suscitaron en los clientes internos.
- *Retroalimentación.* Las acciones de reavivamiento deben incluir y tener en cuenta nuevas necesidades, en el contexto de microclimas, y, a partir de ello, desarrollar conceptos que satisfagan a los clientes internos.

2.3. Gestión estratégica

De acuerdo con esta política, el modelo no debe estar estructurado como un programa o proyecto temporal, sino como una filosofía de gestión diseñada como estrategia de largo plazo sobre la base de los lineamientos estratégicos corporativos. Implica que el modelo debe producir resultados tangibles, no solo para la empresa sino también para los empleados, de modo que ninguna de las partes, bajo ninguna circunstancia, sienta que haya motivos para prescindir de él.

2.4. Impacto en la rentabilidad

Lograr impacto en la rentabilidad es un propósito fundamental al que debe apuntar el modelo de endomárketing, así como ser capaz de generar valor también para los empleados. Comprende dos elementos fundamentales: el impacto financiero y la generación permanente de valor.

- *Impacto financiero.* Para cualquier iniciativa propuesta en el marco de implementación del modelo de endomárketing será requisito que las actividades planteadas generen eficiencias, mejoren el nivel de productividad, disminuyan los errores y apunten a lograr un impacto positivo en la rentabilidad de la empresa; todo ello dentro de un clima organizacional de compromiso, motivación, satisfacción y orientación al cliente externo.
- *Generador permanente de valor.* El impacto positivo en los beneficios económicos como consecuencia de la aplicación del modelo de endomárketing debe producirse al interior de la organización, especialmente por la disminución de los costos y el aumento de la productividad. En el mismo sentido, el impacto financiero del modelo debe concebirse en términos de lo que le costaría a la empresa no implementarlo.

2.5. Relación de mutuo beneficio

Finalmente, además de contribuir con la rentabilidad y recoger los lineamientos estratégicos de la empresa, cualquier modelo de gestión que pretenda llegar a una organización y ser adoptado con visión de largo plazo debe también ser una práctica de gestión cuya política genere una relación de valor dentro de una cultura organizacional que genere círculos positivos de actuación. Esta política debe buscar que las relaciones entre la empresa y el empleado sean de mutuo beneficio y estén basadas en interacciones de confianza y consideración por los intereses comunes.

Conclusiones

A lo largo de la investigación se ha tratado de responder la pregunta de cómo el diseño de un modelo de endomárketing puede ayudar a mejorar la gestión de la relación con el cliente interno y, al mismo tiempo, generar valor para la empresa.

La principal conclusión es que el modelo de endomárketing propuesto puede ayudar a mejorar la gestión de la relación con el cliente interno y generar valor para la empresa a partir del desarrollo de sus elementos: análisis del entorno de la empresa, satisfacción y motivación del cliente interno, orientación hacia el cliente externo, y ejecución de programas que contengan estos elementos a través del *mix* de márketing interno.

El análisis del entorno, primer elemento, contribuye a una mejor gestión porque plantea el desarrollo de una base de datos de los empleados que registre la información relevante para que la empresa conozca realmente a sus colaboradores. Además, el análisis del entorno diagnostica la situación de la empresa con relación al cliente interno y establece objetivos con relación al cliente externo.

El elemento de satisfacción y motivación del cliente interno, el segundo elemento, mejora la gestión del trabajador y genera valor a la empresa sobre

la base de tres tipos de lazos de beneficio mutuo: los lazos económicos y legales, mediante los cuales la empresa brinda un salario justo y el empleado le retribuye con el cumplimiento eficiente del trabajo para el cual fue contratado; los lazos estructurales o de servicios, en los cuales la empresa se compromete con el crecimiento profesional de su personal y este responde con la aplicación de sus nuevas competencias en la empresa; y los lazos emocionales, a través de los cuales la empresa provee una agradable experiencia de trabajo y genera lealtad en el colaborador comprometido. El desarrollo de los lazos propuestos implica la elaboración de indicadores que midan la respuesta del cliente interno, como los índices de productividad y de evaluación de competencias.

La orientación hacia el cliente externo, el tercer elemento, es un generador de valor para la empresa porque permite que cada colaborador desarrolle sus funciones desde la perspectiva del cliente externo. Con este fin, la empresa aplica programas de alineamiento, de modo que el trabajador conozca los objetivos de la empresa con relación al cliente externo y realice acciones que influyan en la satisfacción de este. Finalmente, los trabajadores participan en la generación de productos y servicios para el cliente, con lo cual se logra la identificación con el producto y la posterior defensa de la marca.

El *mix* de márketing interno, el cuarto elemento, permite que la empresa ejecute sus programas sobre la base del modelo de endomárketing propuesto. De esta manera, puede definir su programa como un producto, considerar al empleado como un cliente interno y desarrollar estrategias de comunicación interna para lograr los objetivos propuestos, además de buscar que los resultados sean sostenibles.

El modelo de endomárketing propuesto guarda una estrecha relación con el márketing externo porque su éxito depende de la adecuada sinergia que se logre entre ambos. Por un lado, el márketing gestionando una adecuada relación con el cliente externo y, por otro, el endomárketing respaldando y sosteniendo esa relación a través de la gestión del cliente interno.

El endomárketing es una filosofía de gestión del empleado que recoge elementos y perspectivas del márketing tradicional, de ahí que defina al

personal de cualquier nivel como un cliente interno. El endomárketing busca impactar positivamente en el cliente externo a través de una adecuada gestión del cliente interno, para lo cual son útiles las herramientas de gestión de recursos humanos y de márketing. Es importante reconocer que satisfacer al cliente interno es vital para una empresa saludable; sin embargo, deben evitarse la pasividad y el conformismo que pueden ser resultado de la satisfacción. Por el contrario, la motivación induce a la acción, y esta acción se focaliza en la búsqueda de la satisfacción del cliente externo.

El modelo de endomárketing planteado persigue cuatro objetivos generales: incrementar el conocimiento sobre el cliente interno, mejorar el clima laboral, orientar la empresa hacia el cliente externo y lograr impactos positivos en la rentabilidad de la empresa.

Muchas empresas creen haber adoptado la gestión de endomárketing pero, en realidad, no lo hacen porque reducen el concepto a satisfacer y fidelizar a los recursos humanos, cuando el verdadero objetivo es generar valor para la empresa a través de estos y explorar mecanismos que conduzcan a los trabajadores a cerrar el círculo, con acciones traducidas en ventajas para la empresa. De esta manera, se concibe una nueva dimensión de la gestión del cliente interno.

En nuestro medio, la mayoría de empresas tienen pocas referencias sobre márketing interno. Por lo general, desarrollan programas de comunicación interna, o mejora del clima laboral, pero no programas que contemplen impactos positivos sobre el cliente externo, la rentabilidad o la generación de una ventaja competitiva para la empresa. Por ejemplo, en las dos experiencias de programas de endomárketing que se han podido conocer en el Perú (anexo 3) no se definió un objetivo asociado a la rentabilidad, de modo que estos programas son iniciativas aisladas que no necesariamente implican una gestión integral de endomárketing.

En una de ellas, el programa contempla aspectos para incrementar el conocimiento acerca de los programas de beneficios creados para sus empleados. En el otro caso, el programa trata de incrementar el conocimiento de los trabajadores acerca de las marcas de la empresa para que estos tengan un papel activo en las estrategias de portafolio de marcas.

En cuanto al éxito de la implementación del modelo de endomá케팅, se identificaron cinco factores claves que interactúan entre sí orientados hacia los mismos propósitos: la planificación, el involucramiento de la alta dirección, el alineamiento estratégico, la definición de beneficios y la definición de objetivos.

La planificación y el involucramiento de la alta dirección son los factores de mayor relevancia. En la planificación intervienen aspectos como la estrategia de comunicación, la segmentación, la gestión de los grupos de influencia, el costeo, la flexibilidad y la evaluación. Por otra parte, el involucramiento de la alta dirección abarca aspectos como el compromiso del empleado y el liderazgo de las áreas de recursos humanos y má케팅 para la gestión de un modelo de endomá케팅.

El alineamiento estratégico, la definición de objetivos y la definición de beneficios son factores complementarios que contribuyen a la buena gestión del modelo por estar directamente relacionados entre sí, al orientar las acciones a los objetivos y la estrategia empresarial, cuyos resultados impactarán en el beneficio mutuo.

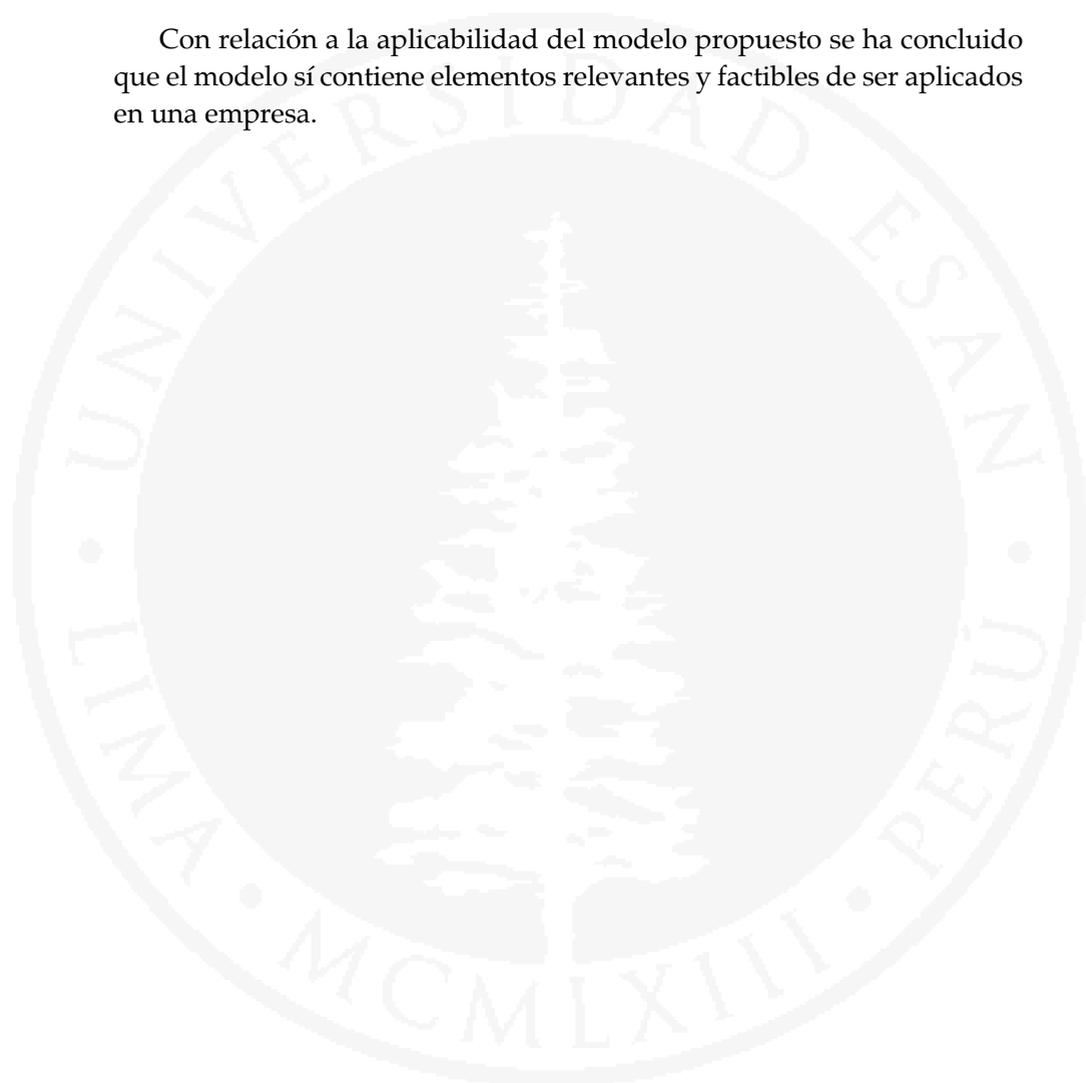
Asimismo, se han definido cinco políticas que harán posible la sostenibilidad del modelo de endomá케팅 dentro de la organización. La primera, reorientar la cultura organizacional; la segunda, que el modelo esté sometido a una continua evaluación y retroalimentación; la tercera, basarse en la gestión estratégica, de modo que toda iniciativa desarrollada dentro del marco del modelo conduzca hacia la cuarta política: impactar en la rentabilidad de la empresa; finalmente, es necesario buscar permanentemente la generación de una relación de mutuo beneficio. Estas cinco políticas coexisten y desarrollan simultáneamente la estabilidad del modelo de gestión.

La política preponderante es la referida a la reorientación de la cultura organizacional, que implica el desarrollo de una cultura de responsabilidad social o que propicie la adopción de una cultura alternativa, basada en relaciones transparentes.

No obstante, la importancia de la política mencionada no resta protagonismo a las otras como la evaluación y la retroalimentación, que permiten

hacer reajustes al modelo; la gestión estratégica, que influye en producir resultados tangibles; el impacto en la rentabilidad; y la búsqueda permanente del mutuo beneficio. En suma, el accionar conjunto y simultáneo de estas políticas otorgará sostenibilidad al modelo.

Con relación a la aplicabilidad del modelo propuesto se ha concluido que el modelo sí contiene elementos relevantes y factibles de ser aplicados en una empresa.



Bibliografía

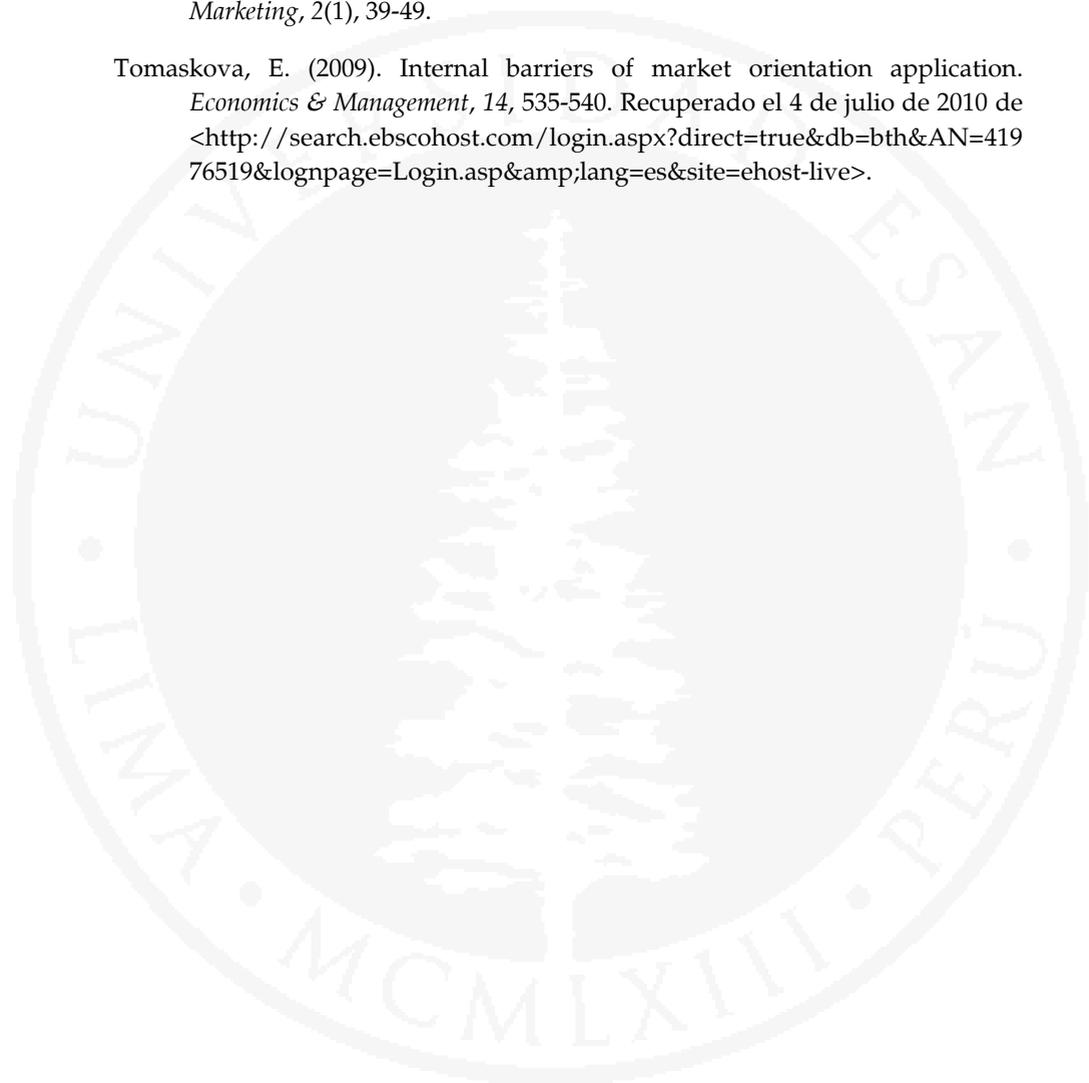
- Ahmed, P. K. & Rafiq, M. (2002). *Internal marketing: Tools and concepts for customer-focused management*. Woburn: Butterworth-Heinemann.
- Ahmed, P. K. & Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, 9(37), 1177-1186.
- Alcaide, J. C. (2008, agosto). Los tres enfoques clave del márketing interno. *Harvard Deusto Márketing y Ventas*, 87, 72-79.
- Autry, C. & Golicic, S. (2007). Evaluating interfirm relationship-performance spirals: A longitudinal study. *Society for Marketing Advances, Annual Conference Proceedings* (pp. 275-276). San Antonio, TX.
- Ayala, S. (2004). *Proceso de evaluación del recurso humano*. Recuperado el 9 de julio de 2010 de <http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluaciondeldesempenopersonal>.
- Ballantyne, D. (2003). A relationship-mediated theory of internal marketing. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1242-1260.
- Bansal, H., Mendelson, M. & Sharma, B. (2001). The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. *Journal of Quality Management*, 6, 61-76.
- Bardin, L. (1986). *El análisis de contenido*. Madrid: Akal.

- Barnes, B., Fox, M. & Morris, D. (2004). Exploring the linkage between internal marketing, relationship marketing and service quality: A case study of a consulting organisation. *Total Quality Management*, 15(5-6), 593-601.
- Barranco, F. (1993). *Planificación estratégica de recursos humanos: del márketing interno a la planificación*. Madrid: Pirámide.
- Barranco Saiz, F. J. (2000). *Márketing interno y gestión de recursos humanos*. Madrid: Pirámide.
- Berry, Leonard L. (1981). The employee as customer. *Journal of Retailing Banking*, 3(1), 33-40.
- Berry, L. & Parasuraman, A. (1991). *Competing through quality*. Nueva York, NY: Free Press.
- Berry, Leonard L. & Parasuraman, A. (1992). Services marketing starts from within. *Marketing Management*, 1(1), 24-34.
- Bohnenberger, M. (2005). *Márketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y márketing en busca del compromiso organizacional*. Tesis doctoral. Palma de Mallorca: Universitat de les Illes Balears.
- Canales Barahona, L. Recuperado el 9 de julio de 2010 de <http://www.revistagpt.usach.cl/index.php?option=com_content&task=view&id=60&Itemid=49>.
- Carneiro, M. (1996, mayo-junio). Márketing interno para oficinas bancarias. *Harvard Deusto Márketing y Ventas*, 14, 12-16.
- Ching-Sheng, C. & Hsin-Hsin, C. (2007). Effects of internal marketing on nurse job satisfaction and organizational commitment: Example of medical centers in Southern Taiwan. *Journal of Nursing Research*, 15(4), 265-274.
- Claire Rocha, M. & Böhrts Pelaez, M. (2004). Tres dimensiones del compromiso organizacional: identificación, membresía y lealtad. *Ajayu*, 2(1). Recuperado el 8 de julio de 2010 de <<http://www.ucb.edu.bo/Publicaciones/Ajayu/v2n1/v2n1a8.html>>.
- Dunlop, D. (2009). Marketing your marketing. *Marketing Health Services*, 29(1), 28-31. Recuperado el 9 de julio de 2010 de <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=36518194&loinpage=Login.asp&lang=es&site=ehost-live>>.
- Dunmore, Michael. (2003). *Inside-out marketing: How to create an internal marketing strategy*. Londres: Kogan Page.

- Farache, L. (1997, marzo-abril). Márketing interno de la motivación. *Harvard Deusto Márketing y Ventas*, 19, 74-79.
- Ferdous, A. (2008, agosto). Integrated internal marketing communication (IIMC). *Marketing Review*, 8(3), 223-235.
- Fernández, J. (2002). El márketing interno, clave para la motivación en tiempos de crisis. *Nueva Empresa*, 467, 22-23.
- Flipo, J. (1986). Service firms: Interdependence of external and internal marketing strategies. *European Journal of Marketing*, 20(8), 5-15.
- Fram, E. H. & McCarthy, M. S. (2003, julio-agosto). Márketing interno, el gran aliado de la marca. *Harvard Deusto Márketing y Ventas*, 57, 60-65.
- George, W. (1990). Internal marketing and organizational behavior: A partnership in developing customer-conscious employees at every level. *Journal of Business Research*, 20(1), 63-70.
- Giesecke, J., Ahearne, M., Lam, S. K. & Dick, R. (2009). The role of leaders in internal marketing. *Journal of Marketing*, 73(2), 123-145.
- Grönroos, C. (1990). Relationship approach to marketing in service contexts: The marketing and organizational behavior interface. *Journal of Business Research*, 20(1), 3-11.
- Isil, T. (2008). Internal marketing and hotel performance. *Anatolia: An International Journal of Tourism & Hospitality Research*, 19(1), 149-154.
- Joshi, R. (2007). Internal marketing in service organizations: Need for reorientation. *Journal of Services Marketing*, 5(4), 28-36.
- Kotler, P. (1998). *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle* (2.ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Kotler, P. & Roberto, E. (1992). *Mercadotecnia social*. México, D. F.: Diana.
- Kotler, P. & Keller, K. (2006). *Dirección de márketing* (12.ª ed.). México, D.F.: Prentice Hall.
- Kelemen, M. & Pappasolomou, I. (2007, setiembre). Internal marketing: A qualitative study of culture change in the UK banking sector. *Journal of Marketing Management*, 23(7-8), 745-767.
- Lings, I. (1999). Managing service quality with internal marketing schematics. *Long Range Planning*, 32(4), 452-463.

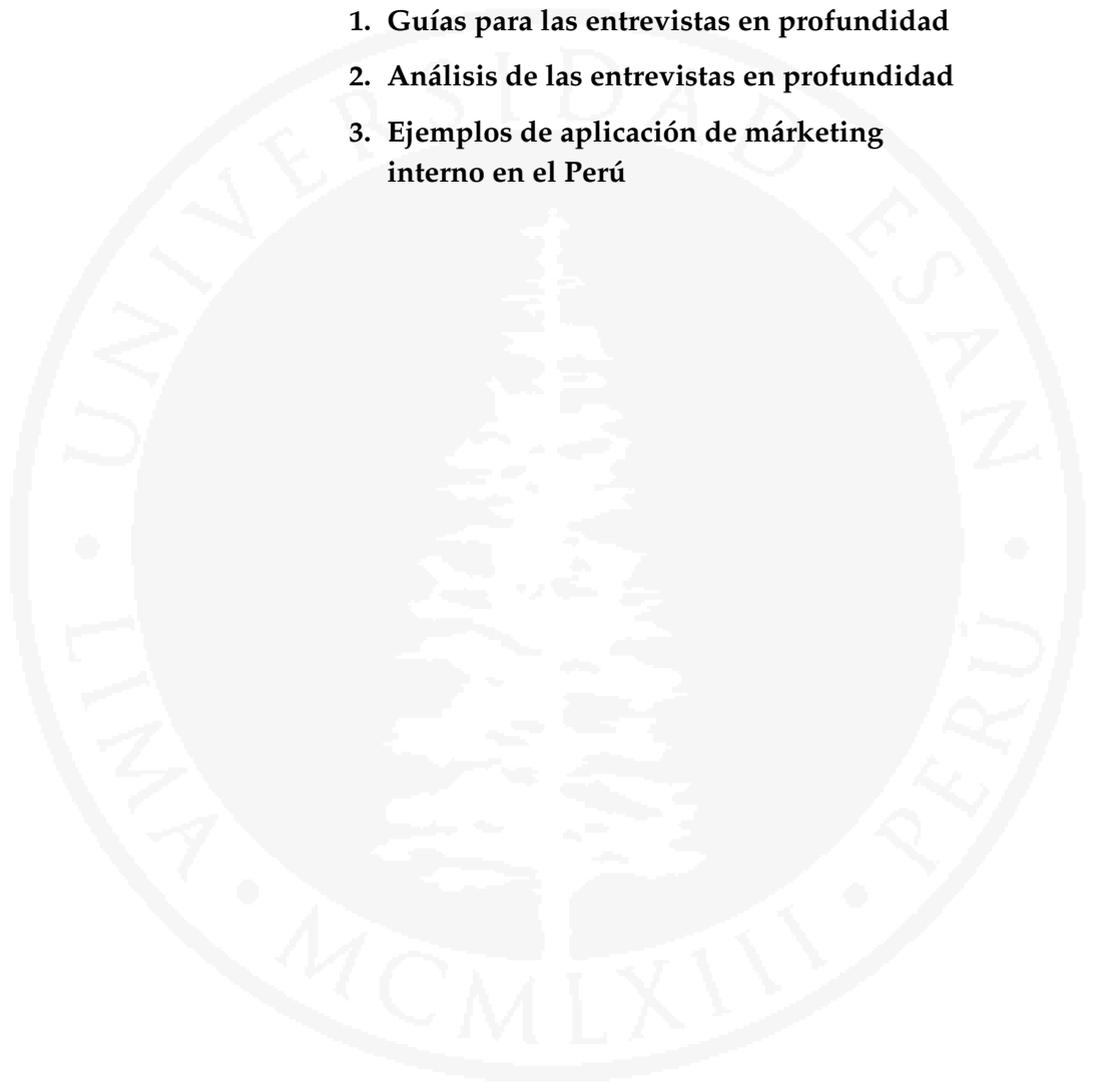
- Lings, Ian N. (2004, abril). Internal market orientation construct and consequences. *Journal of Business Research*, 57(4), 405-413.
- Lings, I. & Greenley, G. E. (2005). Measuring internal market orientation. *Journal of service Research*, 7(3), 290-305.
- Ongori, H. & Shunda, J. (2008). Managing behind the scenes: Employee empowerment. *International Journal of Applied Economics & Finance*, 2(2), 84-94.
- Rabassa, N., Valverde, M., Villarroya, M. & Setó, D. (2008). Márketing interno del conocimiento: modelo MK-KM. *Alta Dirección*, 44(259-260), 108-120.
- Rafiq, M. & Ahmed, P. K. (1993). The scope of internal marketing: Defining the boundary between marketing and human resource management. *Journal of Marketing Management*, 9, 219-232.
- Rafiq, M. & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: Definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449-462.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional* (10.^a ed.). México, D. F.: Pearson Educación.
- Rodríguez, J. (s. f.). *Definición de administración de recursos humanos*. Recuperado el 4 de julio de 2010 de <<http://www.sappiens.com/sappiens/comunidades/rrhhmini.nsf/1.1.%20DEFINICI%C3%93N%20DE%20ADMINISTRACI%C3%93N%20DE%20RECURSOS%20HUMANOS/6C638EAE1D39579A002569D200395D8E!opendocument>>.
- Sánchez, I. (s. f.). Recuperado el 4 de julio de 2010 de <<http://www.bocc.ubi.pt/pag/hernandez-iglesias-papel-comunicacion-programas-marketing-interno.pdf>>.
- Santos, M., Sanzo, M., García, N. & Trespalcios, J. (2008). *El márketing interno como impulsor de las habilidades comerciales de las pyme españolas: efectos en los resultados empresariales*. Documento de Trabajo Funcas, N.º 386. Madrid: Fundación de las Cajas de Ahorros.
- Simberová, I. (2007). Internal marketing as a part of marketing culture supporting value for external customer. *Economics & Management*, 12, 470-280.
- Soriano Soriano, Claudio L. (Ed.). (1993). *Las tres dimensiones del márketing de servicios: márketing tradicional, márketing interactivo, márketing interno*. Madrid: Díaz de Santos.

- Stershic, S. F. (2001). ¿Y el márketing interno? *Harvard Deusto Márketing y Ventas*, 47, 56-59.
- Tansuhaj, P., Randall, D. & McCullough, J. (1988). A services marketing model: Integrating internal and external marketing functions. *Journal of Services Marketing*, 2(1), 39-49.
- Tomaskova, E. (2009). Internal barriers of market orientation application. *Economics & Management*, 14, 535-540. Recuperado el 4 de julio de 2010 de <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=41976519&loginpage=Login.asp&lang=es&site=ehost-live>>.



Anexos

- 1. Guías para las entrevistas en profundidad**
- 2. Análisis de las entrevistas en profundidad**
- 3. Ejemplos de aplicación de marketing interno en el Perú**



Guías para las entrevistas en profundidad

El presente documento es parte de un conjunto de herramientas que servirán para llevar a cabo la investigación referente a la gestión de las relaciones de las empresas con los clientes internos o empleados (Employee Relationship Management, ERM). Como resultado de esta investigación se planteará un modelo ERM aplicable a las empresas en el contexto local. Los objetivos específicos se centran en encontrar factores críticos que conduzcan a una exitosa implantación de un programa de ERM: elementos claves para un modelo eficiente y políticas de posimplantación que aseguren la estabilidad y la permanencia del programa.

El público objetivo comprende:

- Gerentes y/o responsables de haber aplicado un programa de ERM en sus empresas (de las 30 empresas *top* del Perú).
- Especialistas y consultores expertos en ERM.

A continuación se presentan las guías para las entrevistas en profundidad para cada uno de estos tres públicos objetivo.

1. Entrevista en profundidad para gerentes o ejecutivos

a) Público objetivo

Gerentes y/o responsables de haber aplicado un programa de ERM en sus empresas (de las 30 empresas *top* del Perú).

b) Objetivos de la entrevista

- Determinar cuáles son los elementos que componen los programas de ERM aplicados en sus empresas.
- Determinar cuáles son los factores críticos (objetivos y subjetivos) que hicieron posible la implantación del modelo de ERM.
- Determinar cuáles fueron las políticas de posimplantación para garantizar la continuidad del programa.

Guía del cuestionario para gerentes o ejecutivos

Introducción

1. Buenos días [tardes o noches]. Mi nombre es [nombre del entrevistador]. Antes de iniciar esta conversación quiero agradecerle por acceder a esta entrevista.
2. Esta reunión tiene como objetivo poder compartir experiencias y opiniones relacionadas con el programa de gestión de relación con el empleado (ERM) o márketing interno, para reunir conocimientos valiosos sobre un tema poco explotado en el Perú.

Procedimiento

1. La sesión durará 45 minutos como máximo.
2. Se grabará la discusión porque no queremos perder detalles de lo que usted dice. Luego revisaremos la grabación, escucharemos con mucha atención sus respuestas y prepararemos un informe. Recuerde que si usted desea no será identificado y la información confidencial será plenamente salvaguardada.

TEMA 1. Elementos que componen el programa de ERM

Objetivo: Lograr identificar claramente qué elementos componen el programa de ERM del entrevistado.

- ¿En qué consiste su programa ERM?
- ¿Podría decirnos cuales son los criterios básicos considerados en este programa?
- Según su parecer, ¿cuáles de estos criterios podrían haberse omitido y cuáles son imprescindibles?
- ¿En qué modelo se basaron para elaborar el programa? ¿Diseñaron su propia estructura o aplicaron una estructura existente?
- ¿Usted cree que su estructura podría mejorarse?, ¿en qué aspectos?

TEMA 2. Factores críticos para la implementación de un programa de ERM

Objetivo: Identificar qué factores críticos conducen a la implementación exitosa de un programa de ERM.

Liderazgo

- ¿Quién o quiénes lideraron la implementación de su programa de ERM?
- ¿Cree usted que fueron los más indicados? ¿Por qué?
- ¿Hubo alguna estrategia de compromiso organizacional?, ¿cuál?
- ¿Cuáles fueron las principales dificultades o resistencias que se encontró al implementar el programa?
- ¿Cómo se manejó a los grupos influyentes, como los sindicatos, los accionistas, la gerencia y los empleados no sindicalizados?
- ¿Cuáles cree que son los factores claves para una buena conducción de este proyecto?

Clientes internos

- ¿Quiénes son los clientes o los beneficiarios del programa?, ¿podría señalar un número aproximado?
- ¿Existe algún tipo de segmentación de esos clientes? ¿Qué criterios usó para su segmentación?
- ¿Manejan alguna fórmula o criterio para determinar cuánto aporta o cuánto valor genera el empleado a la empresa?

Estrategia de implantación

- ¿Cuáles fueron las etapas de implantación del programa?
- ¿Quiénes lideraron cada etapa?
- ¿Cuáles fueron las personas y/o las áreas involucradas en este programa?
- ¿Qué aspectos mejoraría en su estrategia de implantación?
- ¿Cuáles cree que fueron los factores claves en la implantación del programa de ERM?

Evaluación

- ¿Cómo miden los resultados del programa? ¿Existen fórmulas o indicadores que cuantifiquen los resultados del programa?
- ¿Cuáles cree que son los factores claves para una buena evaluación de los resultados del programa?

TEMA 3. Políticas de posimplantación

Objetivo: Identificar qué políticas permiten la continuidad y la estabilidad de un programa de ERM.

- ¿Cuánto tiempo está vigente su programa de ERM?
- ¿Es un programa temporal o permanente?
- En caso sea permanente: ¿Cómo lograron su continuidad? ¿Cómo se da esa continuidad y a través de qué área?
- ¿El programa de ERM es un proceso estratégico de toda la empresa o es un proceso operacional del área de Recursos Humanos?
- ¿Cuenta el programa con un presupuesto establecido?, ¿podría señalar un monto aproximado?
- ¿Existe alguna política de seguimiento o control del programa?

Clausura

Estas son todas las preguntas que teníamos para usted. Antes de irnos, ¿quisiera añadir algo más? Muchas gracias por participar en el estudio. La información que nos ha brindado es muy importante y útil para nosotros.

2. Entrevista en profundidad para especialistas y consultores expertos en ERM

a) Público objetivo

Especialistas y consultores expertos en gestión de las relaciones con el empleado, márketing interno o endomárketing.

b) Objetivo de la entrevista

- Determinar cuáles son los elementos que componen un programa de ERM eficiente.
- Determinar cuáles son los factores críticos (objetivos y subjetivos) que hacen posible implantar exitosamente un modelo de ERM.
- Determinar qué políticas de posimplantación recomiendan para garantizar la continuidad de un programa de ERM.

Guía del cuestionario para especialistas y consultores expertos en ERM

Introducción

1. Buenos días [tardes o noches]. Mi nombre es [nombre del entrevistador]. Antes de iniciar esta conversación quiero agradecerle por acceder a esta entrevista.

2. Esta reunión tiene como objetivo poder compartir experiencias y opiniones relacionadas con el programa de gestión de relación con el empleado, (ERM), o márketing interno, para reunir conocimientos valiosos sobre un tema poco explotado en el Perú.

Procedimiento

1. La sesión durará 45 minutos como máximo.
2. Se grabará la discusión porque no queremos perder detalles de lo que usted dice. Luego revisaremos la grabación, escucharemos con mucha atención sus respuestas y prepararemos un informe. Recuerde que si usted desea no será identificado y la información confidencial será plenamente salvaguardada.

TEMA 1. Elementos que componen el programa de ERM

Objetivo: Lograr identificar claramente qué elementos componen un programa de ERM.

- En su opinión, o de estar en la posición de proponer o implementar un programa de EMR, ¿en qué consistiría ese programa de ERM?
- ¿Qué criterios o elementos básicos deberían ser considerados en la estructuración de ese programa de ERM?
- ¿Conoce algún modelo de un programa similar o que se aproxime a su concepto de ERM y que se haya implementado en alguna empresa?

TEMA 2. Factores críticos para la implementación de un programa de ERM

Objetivo: Identificar qué factores críticos conducen a la implementación exitosa de un programa de ERM.

Liderazgo

- ¿Quiénes deberían liderar la implementación de su programa de ERM? ¿Por qué?
- ¿Cómo deberían manejarse las resistencias (de los empleados y/o los mandos medios) a la implementación del programa?
- ¿Cómo se debería manejar a los grupos influyentes dentro de la organización, como los sindicatos, los accionistas, la gerencia y los empleados no sindicalizados?
- ¿Cómo cree que se conduciría exitosamente este tipo de proyectos?

Clientes internos

- ¿Debería realizarse algún tipo de segmentación de los clientes internos? Si usted lo considera posible, ¿qué criterios cree que debería utilizarse para dicha segmentación?
- ¿Existe alguna fórmula o algún criterio para determinar cuánto valor genera el empleado a la empresa? (opcional).
- Si usted ha tenido alguna vez alguna experiencia en procesos de selección de personas, ¿pudo identificar algún elemento frecuente de negociación en los candidatos? (sueldos, seguros, primas, etc.).

Estrategia de implantación (opcional)

- ¿Cuáles deberían ser las etapas de implantación del programa?
- ¿Quiénes cree que deben liderar cada etapa?
- ¿Cuáles cree que serían los factores claves para la implantación de un programa de ERM?

Evaluación

- ¿Cómo y con qué indicadores deberían medirse los resultados del programa?, ¿podrían cuantificarse estos resultados?, ¿cómo?
- ¿Cómo debería hacerse el seguimiento y el control del programa?
- ¿Cuáles cree que son los factores claves para una buena evaluación de los resultados del programa? (opcional).

TEMA 3. Políticas de posimplantación

Objetivo: Identificar qué políticas permiten la continuidad y la estabilidad de un programa de ERM.

- A su criterio, ¿cómo se lograría dar continuidad al programa?

Clausura

Estas son todas las preguntas que teníamos para usted. Antes de irnos, ¿quisiera añadir algo más? Muchas gracias por participar en el estudio. La información que nos ha brindado es muy importante y útil para nosotros.

Análisis de las entrevistas en profundidad

1. Análisis cualitativo de las entrevistas

Las apreciaciones y las opiniones de los entrevistados se ordenaron en función de los cuatro conceptos elementales definidos para el modelamiento y la estructuración de programas de ERM:

- Los *elementos*, que formarían la estructura básica del programa de ERM.
- Los *factores críticos*, que permitirían realizar una adecuada gestión de relación con el cliente interno, basada en el ERM.
- Las *políticas*, que intervendrían para garantizar la continuidad del modelo de gestión de ERM en una empresa.
- Los *indicadores*, que deberán considerarse en el modelo para medir los impactos logrados en la implementación.

Con relación a estos conceptos, los entrevistados manifestaron sus puntos de vista, resultados de su experiencia laboral y sus conocimientos académicos. A estos puntos de vista se les denomina variables, para asociarlos a cada uno de los cuatro elementos señalados en el párrafo anterior. De esta manera se obtienen los siguientes resultados:

Como *elementos* del modelo, se recogieron 15 variables:

Elementos del modelo	
1. Alineamiento de valores	9. Gestión humana
2. Análisis del clima laboral	10. Identificación de necesidades
3. Cultura organizacional	11. Motivación
4. Definición del giro de negocio	12. Recopilación de información
5. Diagnóstico externo	13. Satisfacción del personal
6. Diagnóstico interno	14. Servicio al cliente
7. Diagnóstico organizacional	15. Valoración del empleado
8. Estructura organizacional	

Como *factores críticos* que permitirían realizar una adecuada gestión de la relación con el cliente interno, se recogieron 24 variables:

Factores críticos	
1. Alineamiento estratégico	13. Flexibilidad y adaptabilidad
2. Beneficio mutuo	14. Gestión de grupos de influencia
3. Capacitación	15. Gestión humana
4. Compromiso organizacional	16. Identificar al cliente interno
5. Comunicación efectiva	17. Integración
6. Costeo	18. Involucramiento de la alta dirección
7. Cultura de equidad y justicia	19. Involucramiento del empleado
8. Definición de indicadores	20. Involucramiento de todas las áreas
9. Definición de objetivos	21. Liderazgo de recursos humanos y márketing
10. Definición de beneficios	22. Manejo de resistencias
11. Empleado fidelizado	23. Planificación
12. Evaluación	24. Segmentación

En cuanto a las *políticas* que intervendrían para garantizar la continuidad de un modelo de ERM en una empresa, se recogieron 16 variables:

Políticas de estabilidad de ERM	
1. Crear cultura organizacional	9. Generador permanente de valor
2. Cultura de relaciones transparentes	10. Gestión de talentos
3. Cultura de responsabilidad social	11. Gestión del conocimiento
4. Desarrollo de competencias	12. Gestión estratégica
5. Empleado fidelizado	13. Impacto en la rentabilidad
6. Evaluación y retroalimentación	14. Nivel de involucramiento
7. Evaluación y seguimiento continuo	15. Protección laboral
8. Garantizar la calidad de vida	16. Relación de mutuo beneficio

2. Análisis cuantitativo de las entrevistas

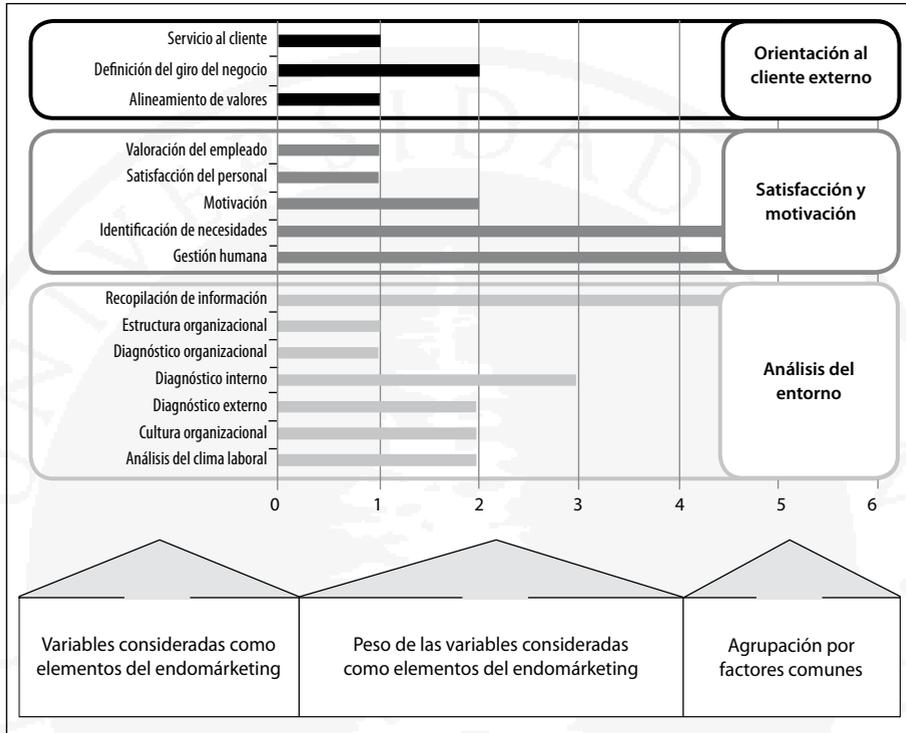
A continuación, todas las variables sugeridas por los entrevistados (para cada uno de los cuatro conceptos: elementos, factores críticos, políticas de estabilidad e indicadores) se sometieron a un análisis cuantitativo para establecer las de mayor peso y agruparlas por similitud o aproximación conceptual. La idea fue obtener pocas variables conceptualmente potentes y de amplio sentido que reflejaran los puntos de vista señalados por los entrevistados y, a la vez, se convirtieran en variables referentes que contribuyesen a estructurar los procedimientos y los modelos conceptuales de ERM.

2.1. Elementos del modelo de endomárketing: *ranking* de variables

En primer lugar, se elaboró un *ranking* de variables de acuerdo con la ponderación de cada una de ellas. Respecto de los elementos destacan tres variables: *recopilación de información*, *gestión humana* e *identificación de necesidades*. La primera variable corresponde al marco conceptual del análisis del entorno, pues implica la necesidad de recoger información interna de la empresa, desde su perspectiva de gestión de recursos humanos, hasta identificar las necesidades de cada área en conjunto y de cada empleado en particular. Por su parte, las otras dos variables corresponden al marco conceptual de motivación o satisfacción del empleado y abarcan otros aspectos de la estrategia del negocio.

N.º	Variables que integran los elementos del modelo de endomá케팅	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Entrevistado 6	Entrevistado 7	Entrevistado 8	Entrevistado 9	Entrevistado 10	Entrevistado 11	Entrevistado 12	Entrevistado 13	Entrevistado 14	Entrevistado 15	Entrevistado 16	Entrevistado 17	Entrevistado 18	Entrevistado 19	Entrevistado 20	Total
1.	Recopilación de información	1	1				1										1		1			5
2.	Gestión humana					1		1		1	1							1				5
3.	Identificación de necesidades		1				1		1	1			1									5
4.	Diagnóstico interno		1	1	1																	3
5.	Análisis del clima laboral	1							1													2
6.	Cultura organizacional					1							1									2
7.	Diagnóstico externo		1	1																		2
8.	Motivación	1								1												2
9.	Definición del giro de negocio						1									1						2
10.	Diagnóstico organizacional														1							1
11.	Estructura organizacional					1																1
12.	Satisfacción del personal					1																1
13.	Valoración del empleado															1						1
14.	Alineamiento de valores										1											1
15.	Servicio al cliente															1						1
	Ninguno											1		1						1	1	4

Al considerar las afinidades conceptuales de cada variable se pudo agrupar un conjunto de ellas bajo un título o un concepto que expresara el factor común. Se obtuvo así la siguiente agrupación de variables por factores comunes.



Como resultado de este agrupamiento se definieron los tres elementos sobre los cuales se estructuraría el modelo de endomárketing.

Análisis del entorno

Constituye el primer elemento básico del modelo y está referido a la necesidad de realizar un diagnóstico organizacional de la empresa. Consta de las siguientes variables:

- *Recopilación de información.* Brinda la pista de cómo construir el modelo de endomárketing a partir de la información interna de la organización, la cultura, los niveles de remuneración, las categorías de personal, entre otros aspectos. Permite conocer en qué punto se inicia el programa y, sobre esta base, diseñar los objetivos, con un entendimiento claro de lo que se busca y de lo que se pretende realizar para estimar el impacto.

- *Diagnóstico interno.* Su objetivo es saber qué está pasando con el activo más valioso de la empresa, la cultura relacional con el empleado, para lograr eficacia en el diagnóstico interno. Algunos expertos entrevistados proponen que el diagnóstico debe realizarse en un plazo promedio de dos meses en el interior de la empresa, para detectar las carencias de la gestión y lo que debe hacerse.
- *Diagnóstico externo.* Puede constar de dos etapas independientes, una de ellas dedicada a entender el mercado laboral y la legislación vigente; y la segunda, a establecer el posicionamiento actual de la empresa y, en función de ello, plantear los objetivos del modelo de endomá케팅.
- *Análisis del clima laboral.* Es previo a todo diagnóstico.
- *Cultura organizacional.* El modelo de endomá케팅 debe ser parte de la cultura organizacional y, obviamente, estar alineado con esta.
- *Estructura organizacional.* Para conocer los niveles jerárquicos dentro de la empresa.
- *Diagnóstico organizacional.* Implica analizar las características de la empresa en cuanto a su relación con el empleado.

Satisfacción y motivación

Constituye el segundo elemento del modelo de endomá케팅 y comprende las acciones cuyo resultado debe ser lograr la satisfacción y la motivación del cliente. Las acciones que integran este elemento del modelo comprenden diversos aspectos de gestión, procesos y resultados, los que se detallan a continuación.

- *La gestión humana.* Está referida a todo aquello vinculado con la gestión de personas, es decir, la planificación orientada al desarrollo del personal. Más allá del crecimiento profesional de los trabajadores, se busca dotarlos de un espacio idóneo para que se realicen como personas en un marco relacional de equidad y justicia.
- *Identificación de necesidades.* Basado en un concepto de investigación de mercado, se trata de identificar las necesidades y las oportunidades que deben ser atendidas por el modelo de endomá케팅, sobre todo en organizaciones complejas donde interactúan muchas fuerzas, como los sindicatos, y el contexto social donde opera la organización. En esta etapa debe identificarse la variable crítica que permita generar una simbiosis relacional de valor, donde estén alineados el aspecto emocional y las expectativas del cliente interno.

- *Motivación.* Significa dotar de estímulos adecuados y diferentes para generar el valor en el trabajo del cliente interno, de acuerdo con las modificaciones del ambiente y la función desempeñada. Es preciso ubicar dónde se encuentra la mayoría de los empleados en la pirámide motivacional.
- *Satisfacción del personal.* Debe desarrollarse en todas las áreas y tener en cuenta la carga laboral, las expectativas respecto de la empresa, el trabajo y la relación con los niveles jerárquicos.
- *Valoración del empleado.* Con independencia de la posición que ocupa o el puesto que desempeña, el empleado debe darle un valor al trabajo que desarrolla, consciente de su rol y lo que significa contribuir sincrónicamente con los resultados de la empresa.

Orientación al cliente externo

Constituye el tercer elemento del modelo de endomárketing y debe ser considerado antes de la fase de implementación. Consiste en estructurar y desarrollar todas las acciones previas al análisis del entorno y la satisfacción y la motivación, para orientarlas y enlazarlas con la visión operativa y comercial de la empresa; es decir, la orientación al mercado y el cliente externo. Las variables que integran este elemento provienen de los puntos de vista señalados por los expertos entrevistados y se detallan a continuación.

- *Definición del giro de negocio.* La implantación del modelo de endomárketing no se puede realizar en todos los lugares ni en cualquier momento; dependerá mucho de la madurez de la organización y del giro de negocio en el cual enfocarse.
- *Alineamiento de valores.* Consiste en la incorporación de los valores corporativos por todo el personal; el éxito del modelo de endomárketing está en que, más allá de la imposición del superior, sea un acto de conversión y adopción activa del valor de la empresa por parte del cliente interno.
- *Servicio al cliente.* Implica que la gestión del empleado esté siempre orientada a brindar un mejor servicio al cliente externo, aunque el puesto del trabajador no sea de contacto directo con este.

2.2. Factores claves para una exitosa gestión del modelo de endomárketing: ranking de variables

Al igual que el análisis realizado para el desarrollo de los elementos del modelo de endomárketing, en esta parte se hace un análisis cuantitativo de las variables

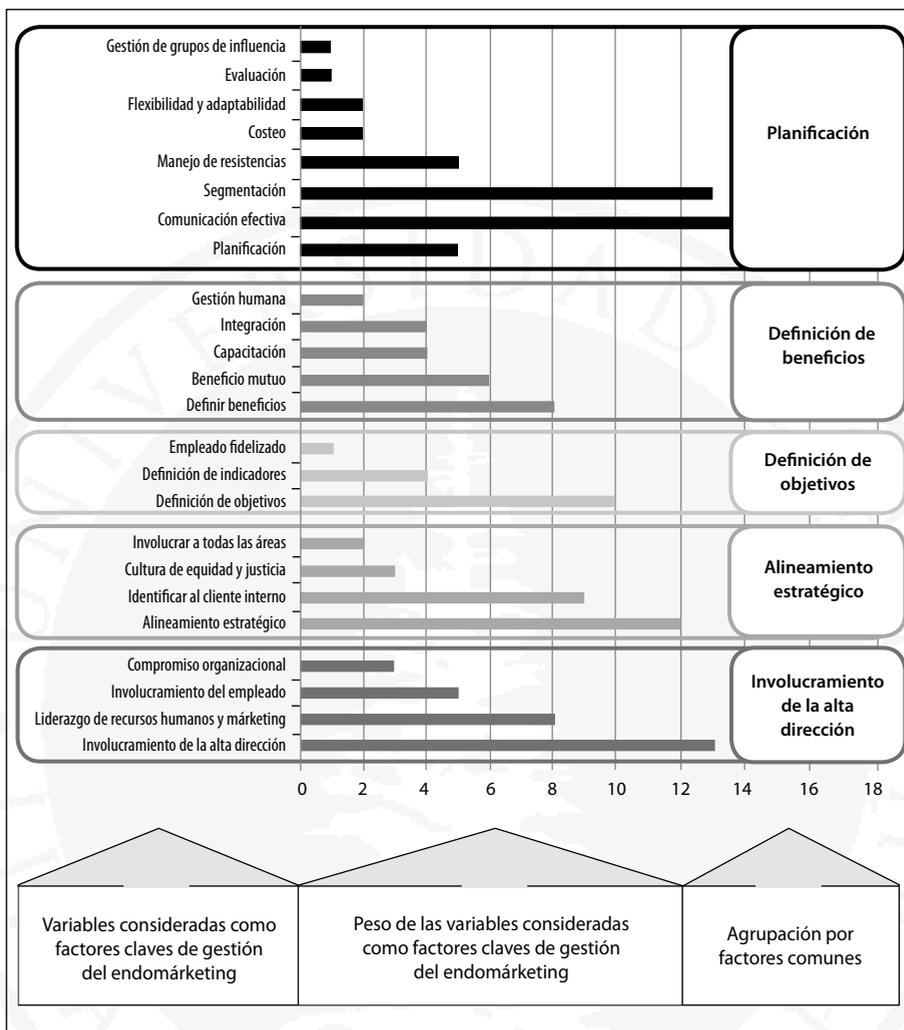
que intervendrían como factores claves para lograr una gestión exitosa del modelo de endomárketing.

En este sentido, se elaboró un *ranking* de variables de acuerdo con la ponderación de cada una de ellas y, luego, se asociaron a ellas otras variables hasta armar un conjunto que pudiera expresarse en un solo concepto. Cada uno de los conceptos recoge los puntos de vista y las razones expresadas por los entrevistados según los elementos del modelo.

El *ranking* de todas las variables consideradas se muestra en el cuadro siguiente. Como puede observarse, los factores preponderantes son: comunicación efectiva, involucramiento de la alta dirección, segmentación, alineamiento estratégico, definición de objetivos, identificación del cliente interno, definición de beneficios y planificación. Todos ellos corresponden a criterios conceptuales complementarios, no necesariamente similares; es decir, no podrían unirse como parte de una sola estructura conceptual, sino como matrices en las cuales se agruparían las otras variables con menor ponderación en el *ranking*.

Por tanto, se consideraron cinco variables preponderantes que, asociadas a otras variables de menor importancia, serían los factores claves para llevar a cabo una gestión exitosa del modelo de endomárketing:

- El involucramiento de la alta dirección
- El alineamiento estratégico
- La definición de objetivos
- La definición de beneficios
- La planificación



Luego, aplicando el factor de ponderación, se determinaron los pesos de cada uno de estos elementos. Su orden de importancia, según la opinión de los entrevistados, se muestra en el siguiente cuadro.

Factores claves para la gestión	Ranking total	Peso ponderado
Definición de objetivos	15	1.15
Definición de beneficios	16	1.22
Alineamiento estratégico	26	1.98
Involucramiento de la alta dirección	29	2.21
Planificación	45	3.44
Total	131	10.00

Factor	Ponderación
Planificación	3.44
Involucramiento de la alta dirección	2.21
Alineamiento estratégico	1.98
Definición de beneficios	1.22
Definición de objetivos	1.15

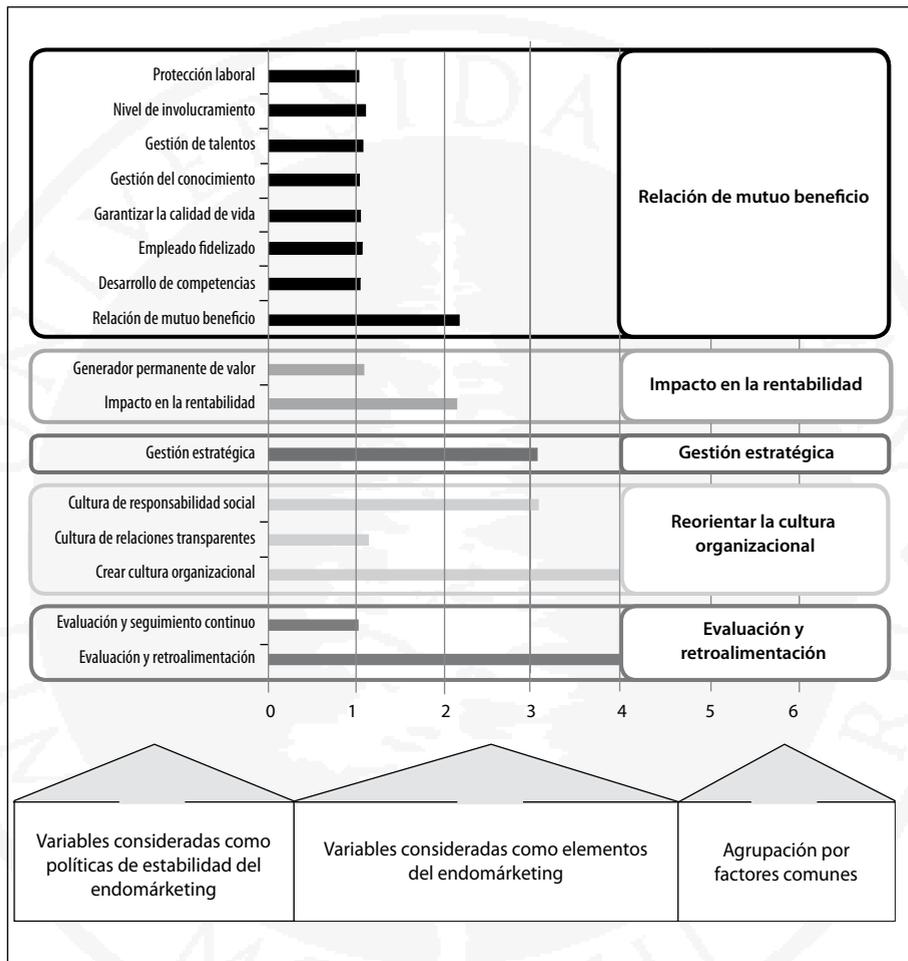
2.3. Políticas que garanticen la estabilidad del modelo de endomárketing

Continuando con el análisis cuantitativo, en este acápite se busca determinar las políticas que permitirían a un modelo de endomárketing establecerse permanentemente en una empresa como modelo de gestión de relaciones con el cliente interno.

De las entrevistas realizadas se recogieron 16 políticas diferentes y, como en los casos anteriores, se ordenaron en un *ranking* para hallar las de mayor ponderación; luego se agruparon por factores comunes y se definieron los cinco marcos conceptuales de políticas con los cuales el modelo de endomárketing tendría estabilidad en una empresa. Es decir, no sería adoptado como un programa de implementación temporal, sino como un modelo de gestión generador de valor.

N.º	Variables que integran las políticas de estabilidad del modelo de endomá케팅	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Entrevistado 6	Entrevistado 7	Entrevistado 8	Entrevistado 9	Entrevistado 10	Entrevistado 11	Entrevistado 12	Entrevistado 13	Entrevistado 14	Entrevistado 15	Entrevistado 16	Entrevistado 17	Entrevistado 18	Entrevistado 19	Entrevistado 20	Total
1.	Evaluación y retroalimentación	1							1				1		1		1			1		6
2.	Crear cultura organizacional		1					1	1	1												4
3.	Cultura de responsabilidad social											1					1	1				3
4.	Gestión estratégica				1				1										1			3
5.	Impacto en la rentabilidad						1													1		2
6.	Relación de mutuo beneficio									1		1										2
7.	Evaluación y seguimiento continuo												1									1
8.	Cultura permanente de valor																	1				1
9.	Generador permanente de valor						1															1
10.	Desarrollo de competencias		1																			1
11.	Empleado fidelizado									1												1
12.	Garantizar la calidad de vida									1												1
13.	Gestión del conocimiento		1																			1
14.	Gestión de talentos									1												1
15.	Nivel de involucramiento					1																1
16.	Protección laboral		1																			1
	Ninguno			1										1		1					1	4

Por tanto, las políticas que deben aplicarse para garantizar la continuidad del modelo de endomárketing son: evaluación y retroalimentación, reorientación de la cultura organizacional, gestión estratégica, impacto en la rentabilidad y relación de mutuo beneficio.



Luego se aplica la ponderación a los factores comunes para asignarles un peso según la importancia otorgada por cada entrevistado. Así se obtienen las políticas con las cuales se gestionará el modelo de endomárketing para garantizar su continuidad y/o estabilidad. El resultado puede observarse a continuación.

Políticas de estabilidad	Ranking total	Peso ponderado
Reorientar la cultura organizacional	8	3.48
Evaluación y retroalimentación	7	3.04
Gestión estratégica	3	1.30
Impacto en la rentabilidad	3	1.30
Relación de mutuo beneficio	2	0.87
Total	23	10.00

Política de estabilidad	Ponderación
Reorientar la cultura organizacional	3.48
Evaluación y retroalimentación	3.04
Gestión estratégica	1.30
Impacto en la rentabilidad	1.30
Relación de mutuo beneficio	0.87

Ejemplos de aplicación de marketing interno en el Perú

En este anexo se describen brevemente dos programas relacionados con el marketing interno que se aplicaron en dos empresas de nuestro medio (Grupo Backus y Lan Perú), ambas acreedoras al Premio Anda en la categoría de endomarketing en los años 2008 y 2009, respectivamente.

Este ejercicio, en el que se revisan los conceptos centrales, los objetivos, las tácticas y los resultados obtenidos, permitió identificar ciertos puntos en común que determinaron el éxito de ambos programas.

Si bien los dos utilizaron exitosamente herramientas del marketing interno, se debe recalcar que estos programas fueron desarrollados como iniciativas independientes y no obedecen a la aplicación de una estrategia integral de marketing interno.

1. Programa Agentes de Marca de Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S. A. A.

El Grupo Backus y Johnston, compañía nacional líder en el negocio cervecero y de bebidas, está orientado al consumidor y guiado por sus marcas. Opera en un medio altamente competitivo, por lo que en la gestión de venta y promoción de sus marcas surgió la necesidad de alinear a sus colaboradores con las nuevas estrategias diseñadas para la gestión del portafolio de marcas.

Hacia el año 2008 existía entre los trabajadores la creencia generalizada de que la responsabilidad del portafolio de marcas era una actividad exclusiva del área de Ventas y Marketing. En este contexto, la empresa se propuso alinear los procesos internos a las estrategias de las marcas y al consumidor. De ahí que multiplicar el conocimiento acerca del portafolio de marcas entre sus colaboradores se convirtió en un factor crítico.

Con este propósito se planteó el diseño y la implementación de un programa de endomarketing con los objetivos que se reseñan a continuación.

Objetivo general

Generar una cultura organizacional orientada al consumidor, de modo que cada colaborador asuma un rol estratégico en la defensa del portafolio de marcas.

Objetivos específicos

Lograr que los colaboradores:

- Conozcan y comprendan el portafolio de marcas.
- Reconozcan las interacciones entre las áreas de la empresa y el rol que cumple cada área en la cadena de valor.
- Promuevan y defiendan el portafolio de marcas en el mercado.

Además se planteó la estrategia de posicionar dentro de la empresa el portafolio de marcas del ámbito nacional, lo que se llevaría a cabo a través de las herramientas que se reseñan en seguida.

Tácticas

- Desarrollar un sistema dinámico y lúdico para transmitir mensajes.
- Entrenar a los colaboradores en «las marcas».
- Generar canales de recepción y oportunidades de mejora en el mercado.
- Trabajar en equipos interfuncionales en los que interactúen las áreas de márketing, recursos humanos y ventas.

Elaboración del producto

Agente de marcas: identificación con un agente especial (personaje aspiracional) que cuenta con habilidades y competencias especiales, el cual deberá ser dotado de armas (herramientas) para defender el portafolio de marcas en el mercado.

Estructuración del concepto central

A través de este concepto se buscaba fomentar la participación del colaborador en el mercado y, a la vez, desarrollar un mecanismo lúdico para la transmisión de conocimiento y mensajes.

Estructuración de forma y personalidad

Construcción de mensajes:

Ser un agente de marcas es ser un promotor e impulsor de nuestro portafolio de marcas en el mercado, con un alto sentido de responsabilidad, mentalidad ganadora y cumplimiento de su misión hasta el final.

El mejor del negocio está en el mercado.

Despliegue

Son acciones que deben ejecutar los agentes de marcas en el mercado y orientan todos los esfuerzos de estos hacia un objetivo común.

Ejemplo

Misión 1. «Operación al polo»

La empresa realizó una gran inversión en equipos de frío por lo cual era necesario que el agente de marca esté atento a la conservación y la presentación de dichos equipos, revisando y reportando observaciones del mercado en relación con niveles de temperatura, exhibición de productos y exclusividad de las marcas.

Para cumplir con esta finalidad, a los colaboradores se les dio las siguientes misiones:

- Verificar que los equipos de frío estén siempre conectados y sugerir que no se apaguen por la noche.
- Verificar que el indicador de temperatura de los equipos esté siempre entre -2 y -6 °C y que la luz indicadora oscile.
- Revisar que los productos de la empresa estén bien exhibidos y no existan productos de otras marcas ni alimentos en los equipos de frío.

Resultados obtenidos

Luego de la aplicación del programa, los responsables comprobaron que los empleados habían comprendido que:

- La necesidad del consumidor inicia el proceso, y la satisfacción del consumidor lo concluye, con lo que se garantiza el éxito del negocio.
- Hay consumidores, necesidades y ocasiones de consumo diferentes.

- Sus funciones (las de los trabajadores) se alinean con la estrategia de las marcas.

2. Campaña de endomá케팅 «Directo y sin escalas» de Lan Perú

La empresa Lan Perú inició sus operaciones en julio de 1999. Casi diez años después, movilizaba en total tres millones de pasajeros en viajes nacionales y un millón en viajes internacionales. En el año 2008 alcanzó un total de 2,410 colaboradores, de los cuales 70% laboraba en el área operativa. Por entonces contaba con 24 oficinas comerciales, 10 en Lima y 14 en provincias; además de oficinas en el aeropuerto de Lima y en 13 aeropuertos de provincias.

En la encuesta de clima laboral realizada en 2008 se obtuvieron los siguientes resultados en la categoría «Beneficios que la empresa otorga a sus colaboradores»:

- En esta empresa los beneficios son mejores a los que se entregan en otras empresas en mi país: 25.1%.
- Los beneficios que puedo obtener en esta empresa son adecuados a mis necesidades más importantes: 21.2%.
- En esta empresa es fácil hacer uso de los beneficios disponibles: 5.4%.
- Conozco los beneficios disponibles en la empresa: 46.6%.

La evaluación realizada permitió apreciar que los niveles de satisfacción referidos al programa de beneficios no respondían a las expectativas, pues, en opinión de la mayoría, resultaban ser menos atractivos que los de otras empresas e inadecuados a sus necesidades. Aparte de que el personal manifestaba no contar con facilidades para hacer uso de los beneficios, más de la mitad no los conocía.

En ese sentido, se planteó la elaboración y la implementación de un programa de endomá케팅 denominado «Directo y sin escalas, el programa de beneficios pensado para ti y tu familia».

Lan Perú recurrió al má케팅 interno, el cual, teniendo como base principal el componente de la comunicación interrelacionada con la gestión de actitudes, lograría una «venta» eficaz de los beneficios que la empresa brindaba a sus trabajadores; como etapa previa, los beneficios, como «producto a vender», se mejoraron de acuerdo con las necesidades del público objetivo: los colaboradores.

Con esta perspectiva, se debía elaborar un producto que resultara muy atractivo para el consumidor objetivo, capaz de transformar una actitud vacilante y

reservada hacia el producto en una actitud receptiva y predispuesta al consumo de este. Por esta vía se llegaría a la fidelización, respecto de la marca o de la empresa. El resultado buscado era que el cliente interno fuera menos sensible al salario (como precio por su trabajo) porque contaba con otros elementos para mantener su fidelidad a la empresa.

En este sentido, Lan Perú planteó estos objetivos para la aplicación de su plan de márketing interno:

Objetivos generales

- Retener a los mejores colaboradores.
- Posicionarse como una empresa donde el colaborador se siente valorado.

Objetivos específicos

- Aumentar en un 70% el conocimiento de los beneficios de la compañía.
- Implementar una plataforma virtual que permita acceder a la información sobre los beneficios desde cualquier parte del mundo.
- Implementar una herramienta de información que permita mejorar el producto, de acuerdo con el gusto del público.

Con el propósito de cubrir las expectativas de sus trabajadores, Lan Perú diseñó un programa cuya implementación y gestión estuvo a cargo de una empresa externa administradora de convenios.

Elaboración del producto

Previamente se realizó una encuesta virtual para elaborar un *ranking* de categorías de beneficios y así poner énfasis en aquellos que resultaran los más importantes para los colaboradores. Se obtuvieron las siguientes categorías: restaurantes, gimnasios, préstamos, librerías, pasajes aéreos, academia de idiomas, licencias/permisos, escuelas de posgrado, seguros de salud.

Además se tuvo en cuenta los siguientes aspectos:

- Política de convenios: se debería contar con lo mínimo, como por ejemplo, descuentos significativos.
- Segmentación de los beneficios por utilidad: facilidad de búsqueda.
- Designación de responsables de cada grupo: encargados de aspectos como el bienestar, la capacitación, los pasajes, etc.

Estructuración del concepto central

Se pensó de manera directa y exclusiva en los colaboradores de Lan Perú y sus familias. En este programa, los beneficios se aplicarían automáticamente y sin mucho trámite.

Estructuración de forma y personalidad

Para la elaboración del símbolo del programa se planteó lo siguiente:

- Cubo: por donde se le mire, siempre habrá beneficios para disfrutar.
- Flechas: programa dinámico que irá incrementándose.
- Colores: azul corporativo y los demás colores de los valores corporativos.

Despliegue

Campaña de intriga: se utilizaron medios no convencionales y virtuales como:

- Cajeros automáticos ATM
- Letreros electrónicos en los techos
- *Tags* de maletas en las puertas y las computadoras
- «Fajas» de maletas en los *counters* de recepción
- Cabeceras de vehículos propios
- Animación virtual
- *Pop ups* automáticos

Campaña de develamiento: a través de medios no convencionales, virtuales y *mailing*:

- Cajeros automáticos ATM
- «Carga de avión» en los techos
- «Fajas» de maletas en los pasadizos
- *Tags* de maletas en las puertas y las computadoras
- «Pegatinas» en las computadoras
- *Banners*
- *Flyer* virtual
- Animación virtual
- *Pop ups* automáticos
- Protectores de pantalla
- *Kits* de beneficios
- Web

Resultados obtenidos

Mejoras en el producto:

- Clasificación de beneficios para facilitar su consulta.
- Designación de responsables.
- Firma con la empresa encargada de administrar los convenios.
- Incremento de establecimientos con convenio en 95% (de 86 a 168).
- Creación y actualización de la página web.
- Informes mensuales sobre uso de la página web (herramienta de medición).
- A junio de 2009, el 90% del personal había visitado la página web, registrándose picos de ingreso de hasta 200 personas en un día y un tiempo promedio de visita de 4 minutos y 30 segundos.

Campaña de comunicación

- Para marzo de 2009, el 99.5% del personal se había enterado del lanzamiento de la campaña de comunicación del programa «Directo y sin escalas».
- El 67.5% consideró que la campaña fue llamativa y creativa.
- El porcentaje de trabajadores que conocía los beneficios de la empresa se incrementó de 46.6 a 85%.

3. Conclusiones

Los casos revisados no son modelos de gestión basados en el endomárketing son, ante todo, programas puntuales e independientes de un modelo de gestión referencial y, por tanto, no guardan relación con el modelo de gestión que se propone en esta investigación.

Puede decirse que estos casos son proyectos incipientes de aplicación de endomárketing, con objetivos específicos que no necesariamente guardan relación directa con incrementar el valor o la rentabilidad de la empresa, pues ambos fueron concebidos con objetivos específicos de proyectos independientes. No poseen elementos de gestión integral, sino algunas técnicas de comunicación interna, motivación y mejora del clima laboral.

En el caso del Grupo Backus, el programa buscó incrementar el conocimiento de los trabajadores sobre el portafolio de marcas de la empresa, porque tomó conciencia acerca de la importancia de que sus colaboradores tuvieran un rol activo

en las estrategias diseñadas para el portafolio de marcas. Por su parte, los colaboradores comprendieron que el cliente externo es un elemento crucial de cuya satisfacción depende el éxito del negocio.

En el caso de Lan Perú, el programa buscó incrementar el conocimiento de sus trabajadores acerca de los beneficios que la empresa les ofrecía. Se partía de que, si bien se disponía de un buen programa de beneficios para los colaboradores, estos beneficios eran muy poco conocidos. Se realizó una segmentación para identificar las necesidades de los trabajadores, las cuales debían ser consideradas en la elaboración del programa de márketing interno, con lo que se mejoraba el conjunto de beneficios otorgados a los colaboradores.

Un punto importante en ambas campañas fue la etapa de intriga y la creatividad; es decir, la forma en la que se mantenía el interés del público objetivo por conocer el contenido de los programas.

Los medios virtuales son una herramienta muy útil para la comunicación y para mantener actualizado al personal en cuanto al contenido de los programas.

Sobre los autores

Otto REGALADO PEZÚA

oregalado@esan.edu.pe

Doctor en Ciencias Administrativas y máster en Investigación por la Université de Nice Sophia Antipolis (Niza), máster en Márketing Cuantitativo por la Université Pierre Mendes France (Grenoble), magíster en Administración por la Universidad ESAN y bachiller en Ciencias Administrativas por la Universidad de Lima. Actualmente es profesor e investigador del área de Mercadeo de la Universidad ESAN. Ha sido profesor visitante en el Ceram Sophia Antipolis, la Université de Nice-Sophia Antipolis y la École Supérieure de Commerce de Troyes; todas instituciones francesas. Actualmente es profesor visitante en México del Tecnológico de Monterrey (Campus Puebla) y de la Escuela de Graduados en Administración y Dirección de Empresas (Egade) de la misma institución (Campus Guadalajara).

Roy ALLPACCA GÓMEZ

roy_rober@yahoo.com royrober.allpacca@telefonica.com

Magíster en Administración (MBA) con mención en Márketing por la Universidad ESAN, máster en Marketing Intelligence por la ESIC Marketing & Business School (Madrid), egresado de la Maestría de Gerencia Pública de la Universidad Nacional de Ingeniería e ingeniero electrónico por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Fundador y *project manager* de Consultora Jpersa, empresa especialista en desarrollo de proyectos de inversión y gestión pública. Ha realizado investigaciones en las áreas de planeamiento y márketing. Actualmente trabaja en Movistar, en la gestión de operaciones de servicios de telecomunicaciones, desarrollo de proyectos, análisis y definición de procesos.

Luisa BACA ALVARADO

luisafernanda_b@yahoo.com

Magíster en Administración (MBA) con mención en Márketing por la Universidad ESAN, máster en Marketing Intelligence por la ESIC Marketing & Business School (Madrid) y licenciada en Administración por la Universidad Nacional de Trujillo. Experiencia en el área de márketing, en investigación de mercados y atención al cliente, y en el área financiera, específicamente en evaluación, seguimiento y recuperación de créditos. Actualmente se desempeña como consultora en el Instituto de Regulación y Finanzas (Finance & Regulation Institute, FRI) de la Universidad ESAN.

Mijael GERÓNIMO DÁVILA

luismijail@gmail.com

Magíster en Administración (MBA) con mención en Dirección General por la Universidad ESAN e ingeniero de sistemas por la Universidad Peruana Unión. Tiene amplia experiencia en la aplicación de tecnologías de información y márketing para empresas de diversos sectores. Actualmente se desempeña como consultor en proyectos de márketing digital para empresas del sector construcción y de inversión pública.



Impreso por
Cecosami Prerensa e Impresión Digital S. A.
en julio de 2011
Calle Los Plateros 142, Ate
Lima, Perú
Teléfono 625-3535
ventas@cecosami.com
www.cecosami.com