



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE
DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE MERCADOTECNIA
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE

LICENCIADA EN MARKETING

**MARKETING INTERNO EN LA MEJORA DE LAS RELACIONES
INTERDEPARTAMENTALES, EMPRESA CALMETAL, CIUDAD DE
GUAYAQUIL**

TUTOR

MAE TITO BENITES

AUTORES

ELISA CARMELINA LLIVISACA CUMBE

GUAYAQUIL

2019



REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS

TÍTULO Y SUBTÍTULO:

Marketing interno en la mejora de las relaciones interdepartamentales, empresa Calmetal, ciudad de Guayaquil.

AUTOR/ES:

Espinoza Morán Ángela Maritza
Llvisaca Cumbe Elisa Carmelina

REVISORES O TUTORES:

MS. c. Tito Benites

INSTITUCIÓN:

**Universidad Laica Vicente
Rocafuerte de Guayaquil**

Grado obtenido:

Licenciada en Mercadotecnia

FACULTAD:

Administración

CARRERA:

Mercadotecnia

FECHA DE PUBLICACIÓN:

2019

N. DE PAGS:

94

ÁREAS TEMÁTICAS: Educación, Comunicación y Administración

PALABRAS CLAVE:

marketing , estudio de mercado, encuesta, entrevista, observación

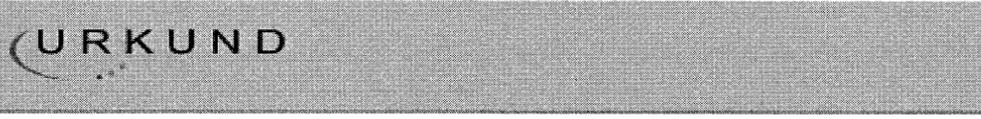
RESUMEN:

Es habitual encontrarse con estudios donde se analizan las posibilidades de crecimiento y desarrollo a través de estrategias de marketing que son aplicadas hacia los mercados donde otras empresas compiten en la búsqueda de la preferencia de los grupos consumidores; lo que no es habitual encontrar con organización que trabajen estrategias de marketing interno. Esta disciplina, si bien es cierto, es poco aplicable, no es en realidad ningún tabú, o situación utópica que dificulte su aplicación, por el contrario, en este proyecto de titulación se analiza la problemática de una empresa llamada Calmetal S.A., y las posibilidades que esta tiene frente al desafío de organizar mejor su estructura para la mejora de su rendimiento, competitividad y beneficios que pueda obtener en el mercado de referencia. De eso trata el primer capítulo en su análisis de la situación interna, específicamente para el tratamiento de las áreas de ventas, logística, inventario y cobranzas.

En el segundo capítulo se analiza las investigaciones que han conseguido otros estudiosos de este tema, tratando de emular la situación al contexto de sus estudios, en la que las autoras han considerado volcarse a la recomendación de la teoría propuesta por L. Berry, ajustando todo al esquema y contexto de la empresa en estudio.

<p>En el tercer capítulo se enfoca a la metodología, que tiene corte exploratorio, descriptivo y explicativo, con un enfoque mixto, es decir cuantitativo y cualitativo, y con técnicas en instrumentos como la encuesta, la entrevista y la observación.</p> <p>El cuarto capítulo se desarrolla la propuesta en base a la estructura recomendada del modelo de marketing interno de Berry y la aplicación de la mezcla de marketing específica, adaptada a la estructura de Calmetal SA y al contexto del mercado de referencia.</p>		
N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTOR/ES: Llvisaca Cumbe Elisa Carmelina	Teléfono: 09-87340111	E-mail: elisallivisaca@hotmail.com
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	<p>PhD. Rafael Iturralde Solórzano</p> <p>Teléfono: 2596-500 Ext. 201</p> <p>E-mail: riturraldes@ulvr.edu.ec</p> <p>Mgs. Lcda. Marisol Idrovo Avecillas</p> <p>Teléfono: 2596-500 Ext. 285</p> <p>E-mail: midrovoa@ulvr.edu.ec</p>	

CERTIFICADO DE SIMILITUDES



Urkund Analysis Result

Analysed Document: Tesis Calmetal_final_28mayo2019.docx (D53071780)
Submitted: 5/28/2019 10:35:00 PM
Submitted By: tbenitesq@ulvr.edu.ec
Significance: 9 %

Sources included in the report:

DIAZ MANOSALVA ESTEFANY PAOLA.docx (D44775302)
TESIS URKUND FINAL_06may2019.docx (D51675135)
Tesis completa Contreras Yagual 2019.docx (D49720461)
TESIS MAYRA SANTAMARIA.docx (D29182036)
FERNANDEZ_MONTALVO_DIONISIO_ALEXANDER.docx (D45159598)
Tesis Final Cristina Cedeño.docx (D50620968)
http://repositorio.uladec.edu.pe/bitstream/handle/123456789/7956/EFFECTIVA_INSATISFACCION_FARIAS_ARRAZABAL_SUZZETTE_AVANNELL.pdf?sequence=1&isAllowed=y
<https://www.puromarketing.com/44/19240/personalizacion-dentro-estrategia-marketing.html>

Instances where selected sources appear:

30

Firma:

TITO BENITES QUINTERO, MBA.

C.I. 0909935041

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

Los/as estudiantes/egresados/as ESPINOZA MORÁN ÁNGELA MARITZA Y LLIVISACA CUMBE ELISA CARMELINA, declaro (amos) bajo juramento, que la autoría del presente trabajo de investigación, corresponde totalmente a los/as suscritos/as y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

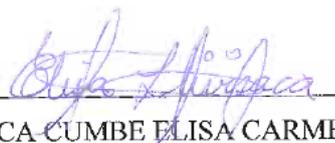
De la misma forma, cedemos nuestros derechos patrimoniales y de titularidad a la UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL, según lo establece la normativa vigente.

Este proyecto se ha ejecutado con el propósito de estudiar **MARKETING INTERNO EN LA MEJORA DE LAS RELACIONES INTERDEPARTAMENTALES, EMPRESA CALMETAL, CIUDAD DE GUAYAQUIL.**

Autor(es)

Firma: 
ESPINOZA MORAN ANGELA MARITZA

C.I. 092728036-2

Firma: 
LLIVISACA CUMBE ELISA CARMELINA

C.I. 092020722-2

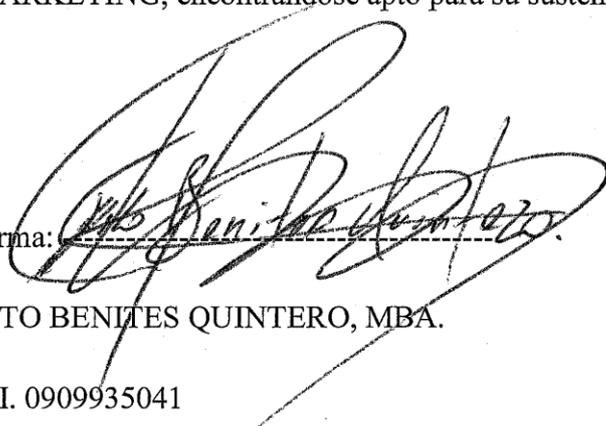
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DE TUTOR

En mi calidad de Tutor(a) del Proyecto de Investigación **MARKETING INTERNO EN LA MEJORA DE LAS RELACIONES INTERDEPARTAMENTALES, EMPRESA CALMETAL, CIUDAD DE GUAYAQUIL**, designado(a) por el Consejo Directivo de la Facultad de Mercadotecnia de la Universidad LAICA VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: **“MARKETING INTERNO EN LA MEJORA DE LAS RELACIONES INTERDEPARTAMENTALES, EMPRESA CALMETAL, CIUDAD DE GUAYAQUIL”**, presentado por los estudiantes **ESPINOZA MORAN ANGELA MARITZA Y LLIVISACA CUMBE ELISA CARMELINA** como requisito previo, para optar al Título de **INGENIERIA EN MARKETING Y LICENCIATURA EN MARKETING**, encontrándose apto para su sustentación

Firma:


TITO BENITES QUINTERO, MBA.

C.I. 0909935041

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por ser la luz que ilumina y guía mi vida, por su infinito amor y misericordia.

A mi pequeña hija Isabella Llivisaca por ser el motivo que me impulsa cada día a ser mejor y que me enseñó que puedo ser más fuerte y a perseverar para alcanzar mis sueños.

A mis padres Manuel Llivisaca y Elena Cumbe por su apoyo incondicional sus palabras de fortaleza y sus enseñanzas.

Elisa Carmelina Llivisaca Cumbe

DEDICATORIA

El presente trabajo de grado va dedicado a Dios, quien siempre está presente en mí caminar.

A mi hija Isabella Llivisaca por ser mi refugio, mi inspiración y motivación de cada paso que doy.

A mis padres Manuel Llivisaca y Elena Cumbe por ser el ejemplo de superación, amor, entrega y por enseñarme a luchar cada día por cumplir metas y sueños trazados.

Elisa Carmelina Llivisaca Cumbe

Contenido

CERTIFICADO DE SIMILITUDES	iv
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES	v
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DE TUTOR	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
DEDICATORIA	viii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	2
1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1.1. Tema.....	2
1.2. Planteamiento del Problema.....	2
1.3. Formulación del Problema	4
1.4. Sistematización del Problema	4
1.5. Objetivo General	5
1.6. Objetivos Específicos.....	5
1.7. Justificación.....	5
1.8. Delimitación del Problema.....	6
1.9. Idea a Defender	6
CAPÍTULO II	7
2. MARCO TEÓRICO.....	7
2.1. Marco teórico	7
2.1. Teorías del Marketing Interno.....	8
2.1.2. Los fundamento teóricos del Marketing Interno	12
2.1.3. Elementos del Marketing Interno	12
2.1.4. Modelos de gestión del Marketing Interno.....	16
2.1.5. Mezcla de Marketing Interno	18
2.2. Marco conceptual	22
2.3. Marco legal.....	26
CAPÍTULO III.....	38
3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	38
3.1. Metodología	38
3.2. Tipos de investigación.....	38
3.3. Enfoque	40
3.4. Técnica e instrumentos.....	40

3.5.	Población y muestra	41
3.6.	Presentación de resultados	42
3.6.1.	Análisis de resultados de la encuesta	42
3.6.2.	Resultados de la entrevista	47
3.6.3.	Resultados de la observación directa.....	51
3.7.	Informe general de la investigación	52
CAPÍTULO IV		53
4.	PROPUESTA	53
4.1.	Título de la propuesta.....	53
4.2.	Análisis de la situación.....	53
4.3.	Listado de contenidos y Flujo de la propuesta	54
4.3.1.	Análisis del entorno externo.....	54
4.3.2.	Satisfacer y motivar al cliente interno	56
4.3.3.	Orientación hacia el cliente externo	57
4.3.4.	Mezcla de marketing interno.....	58
4.4.	Flujo de la propuesta:	59
4.4.1.	Producto	59
4.4.2.	Objetivos	59
4.4.3.	Despliegue.....	59
4.4.4.	Comunicación.....	60
4.5.	Estrategias de marketing interno	61
4.5.1.	Estrategias de producto	61
4.5.2.	Preparación del personal	61
4.5.3.	Trabajo en equipo.....	62
4.5.4.	Reconocimiento.....	62
4.5.5.	Clientes internos.....	63
4.6.	Seguimiento al modelo de Berry	63
4.7.	Cronograma de acción.....	65
4.8.	Estructura del programa de capacitación.....	66
4.9.	Presupuesto	67
4.10.	Impacto y beneficios esperados.....	71
CONCLUSIONES		73
RECOMENDACIONES		74
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS		75

ANEXOS.....	78
-------------	----

Índice de Figuras

Figura 1 Modelo de Marketing interno de Leonardo Berry	16
Figura 2 Modelo de Endomarketing de Grönroos.....	17
Figura 3 Modelo de Marketing Interno Rafiq & Ahmed	18
Figura 4 Organigrama de la empresa Calmetal S.A.....	22
Figura 5 Flujo grama por conversión de producto	30
Figura 6 Flujo grama de caducidad de productos.....	30
Figura 7 Flujo grama por ajuste de productos.....	31
Figura 8 Flujo grama por venta de productos.....	32
Figura 9 Flujo grama por devolución de compra	32
Figura 10 Flujo grama por devolución en venta.....	33
Figura 11 Modelo de Marketing Interno de Leonardo Berry	54
Figura 12 Estrategia de Marketing interno.....	58
Figura 13 Entrevista	83
Figura 14 asesoramiento.....	83

Índice de tablas

Tabla 1 Mezcla de Endomarketing.....	19
Tabla 2 Cuadro de categoría de productos Calmetal S.A.....	21
Tabla 3 Funciones de departamento de logística.....	27
Tabla 4 Funciones del jefe de Logística.....	34
Tabla 5 Funciones de auxiliar de logística	35
Tabla 6 Funciones de Jefe de bodega.....	36
Tabla 7 Funciones del bodeguero.....	36
Tabla 8 Funciones de auxiliar de bodega	37
Tabla 9 Tiempo que lleva haciendo tratos con Calmetal S.A.	42
Tabla 10 Trato del personal de Calmetal S.A.	43
Tabla 11 Personal de Calmetal S.A. está capacitado	44
Tabla 12 Calificación de las instalaciones de Calmetal	45
Tabla 13 Cronograma de acción.....	65
Tabla 14 Presupuesto general del Marketing Interno.....	69
Tabla 15 Análisis Financiero del Marketing Interno.....	70
Tabla 16 Análisis Financiero del Proyecto	71
Tabla 17 Observación en el departamento	81
Tabla 18 Tiempo de trabajo empleado	81
Tabla 19 Trabajo entre los colaboradores	82

INTRODUCCIÓN

Es habitual encontrarse con estudios donde se analizan las posibilidades de crecimiento y desarrollo a través de estrategias de marketing que son aplicadas hacia los mercados donde otras empresas compiten en la búsqueda de la preferencia de los grupos consumidores; lo que no es habitual encontrar con organización que trabajen estrategias de marketing interno. Esta disciplina, si bien es cierto, es poco aplicable, no es en realidad ningún tabú, o situación utópica que dificulte su aplicación, por el contrario, en este proyecto de titulación se analiza la problemática de una empresa llamada Calmetal SA, y las posibilidades que esta tiene frente al desafío de organizar mejor su estructura para la mejora de su rendimiento, competitividad y beneficios que pueda obtener en el mercado de referencia. De eso trata el primer capítulo en su análisis de la situación interna, específicamente para el tratamiento de las áreas de ventas, logística, inventario y cobranzas.

En el segundo capítulo se analiza las investigaciones que han conseguido otros estudiosos de este tema, tratando de emular la situación al contexto de sus estudios, en la que las autoras han considerado volcarse a la recomendación de la teoría propuesta por L. Berry, ajustando todo al esquema y contexto de la empresa en estudio.

En el tercer capítulo se enfoca a la metodología, que tiene corte exploratorio, descriptivo y explicativo, con un enfoque mixto, es decir cuantitativo y cualitativo, y con técnicas en instrumentos como la encuesta, la entrevista y la observación.

El cuarto capítulo se desarrolla la propuesta en base a la estructura recomendada del modelo de marketing interno de Berry y la aplicación de la mezcla de marketing específica, adaptada a la estructura de Calmetal SA y al contexto del mercado de referencia.

CAPÍTULO I

1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Tema

Marketing interno en la mejora de las relaciones interdepartamentales, empresa Calmetal S.A., ciudad de Guayaquil.

1.2. Planteamiento del Problema

CALMETAL S.A inició sus actividades hace 13 años se dedica a la distribución, facturación y comercialización de todo tipo de materiales de ferretería en general, cuenta con la oficina matriz en la ciudad de Guayaquil y sucursal en Quito, Calmetal S.A., actualmente se encuentra en etapa de desarrollo en el mercado y para esto optimizar recursos y la operatividad para incrementar las ventas y así poder aumentar sus utilidades para el 2018. Para tal efecto requiere de una minuciosa revisión de su operación interna, dado que existen algunos factores que intervienen y que a la posteridad están generando cuellos de botella en algunas áreas medulares y que significan en gran medida una merma para poder mejorar el servicio y la atención a los clientes en general.

En ese sentido, tomando en consideración la operación interna en la empresa, la atención al cliente es la caracterización que tiene todo producto o servicio que le otorga un nivel superior sobre la calidad y a la posteridad lo ubica en sitios preponderante en su categoría, pero también es un factor venido a menos para muchas empresas que poco o nada hacen para fortalecer la oferta frente a una demanda exigente de clientes que cada vez son más experimentados en la compra, consumo y posterior nivel satisfactorio; diario El Universo en su edición digital del 26 de abril del 2018, presenta un artículo con el tema: Atención al cliente con falencias en el Ecuador, y en este punto Belén Zapata, su redactora describe las quejas recurrentes que expertos mencionan con carencias de estudios, falta de ejecución de protocolos en la atención; uno de sus entrevistados menciona que hay situaciones desagradables que los clientes deben enfrentar, porque no existe una cultura de servir, la falta de enseñanza incluso en planteles educativos de nivel superior, por otra parte Lady Briones entrevistada afirma que las condiciones de trabajo y falta de incentivos ocasiona un desmedro a los comportamientos en el momento clave de la atención. (Zapata, 2018).

Precisamente, las autoras de este proyecto presentan el problema central dentro de la empresa Calmetal S.A., para demostrar algunos aspectos que son relevantes en los procesos internos de algunos departamentos como ventas, logística, inventario, cobranzas; aspectos que la compañía tiene en los reclamos recurrentes de sus colaboradores, además de tener estos contratiempos, desemboca en una atención poco agradable para sus clientes. El mayor número de reclamos por los incumplimientos origina que se pierda la confiabilidad del servicio generando una experiencia pobre al usuario y que conlleva a la baja participación de mercado.

El trabajo concatenado de cada área es imperativo para que el servicio sea de excelencia frente a la demanda de los clientes, no obstante en Calmetal S.A. carece de un planeamiento interno que le permita organizarse eficientemente, optimizar los tiempos en sus negociaciones y despachos para entregas oportunas; para que la situación interna mejore, se requiere de un buen control en el manejo de las operaciones, de las actividades que al ejecutarse de la mejor forma puede lograr una ventaja para la organización y así optimizar de manera eficiente, la coordinación de los procesos y trabajo en equipo ayuda de forma eficaz con el despacho y el servicio para el cliente.

Los diagnósticos indican que los colaboradores con un grado elevado de identificación con la institución promueven el cumplimiento de los objetivos institucionales con mayor velocidad; por tal motivo, el Compromiso Organizacional se fortalece con el marketing interno o denominado también como Marketing Interno para convertirse en el instrumento que permita el análisis de la lealtad y la vinculación de los empleados con la empresa.; se ha detectado que en la mayor parte de las empresas competidoras no logran cubrir la demanda que exige el mercado ya que existen productos que por su complejidad no son de fácil distribución, por tanto, abastecerlos a tiempo y con una excelente atención es necesario implementarlo en un plan de negociación que permita satisfacer a los clientes y sobre todo fidelizarlos.

Si la empresa Calmetal S.A. continúa como hasta ahora si un ordenamiento de sus procesos internos, una planificación de las operaciones, la coordinación de actividades por área para destacar la calidad interna y así poder otorgar un mejor servicio a los

clientes externos, podría disminuir su participación producto de su imagen deteriorada, de la mala atención y de la falta de enfoque a la problemática de la organización por cada departamento, en especial, los departamentos de ventas, logística, inventario y cobranzas que son los que afectan en mayor medida a la empresa.

Por lo tanto, una vertiente del marketing en general es el Endomarketing o marketing interno, que consiste en un proceso de control interno que la empresa trata de venderse a sí misma con sus colaboradores, el propósito es crearles sentido de pertenencia, orgullo y comprometerlos con las metas de la organización para así poder incrementar la lealtad y por ende aumentar su rendimiento. En la actualidad las empresas buscan innovar y alcanzar la excelencia, es por este motivo el proyecto se enfoca en este marketing interno en los departamentos antes mencionados, además de aquellos que se involucran en el proceso directa o indirectamente, los cuales generan inconvenientes al momento del despacho de mercadería por la cantidad de clientes y por la prioridad que se le da a los mismos ya sea por monto de compras, necesidad y/o preferencia; cabe resaltar que el tiempo de entrega de mercadería para un cliente tiene un promedio estimado de espera entre media hora – una hora, de acuerdo a cada política de los clientes.

1.3. Formulación del Problema

¿Cómo el marketing interno podría mejorar la competitividad de la empresa Calmetal S.A. en la ciudad de Guayaquil?

1.4. Sistematización del Problema

¿De qué manera un diagnóstico de la situación interna permitirá determinar la problemática de Calmetal S.A.?

¿Cuál sería la estrategia adecuada del Marketing Interno que se aplique en la situación de la empresa Calmetal S.A.?

¿Cómo el Marketing Interno podría mejorar la productividad interna de la empresa Calmetal S.A.?

¿De qué manera el desarrollo de estrategias de Marketing Interno le permitirá a la empresa Calmetal S.A. satisfacer las necesidades de sus clientes?

1.5. Objetivo General

Desarrollar el marketing interno para la mejora de las relaciones interdepartamentales en la empresa Calmetal S.A. en la ciudad de Guayaquil.

1.6. Objetivos Específicos

- Establecer un diagnóstico de la situación interna para la determinación de la problemática de Calmetal S.A.
- Determinar las estrategias adecuadas del Marketing Interno que se aplique en la situación interna de la empresa Calmetal S.A.
- Establecer un Marketing Interno adecuado para la mejora de la productividad interna de la empresa Calmetal S.A.
- Diseñar las estrategias de Marketing Interno que le permita a la empresa Calmetal S.A. la satisfacción de las necesidades de sus clientes.

1.7. Justificación

El estudio propuesto para obtener la información requerida, podrá determinar los factores que inciden en la situación problema de la empresa Calmetal S.A, de tal manera que se identifiquen en el proceso interno, cada punto que genera inconvenientes pueda estar deteniendo al normal curso del proceso productivo, y así poder incorporar las estrategias adecuadas en la organización; el Marketing Interno es en esencia, el uso de las técnicas de marketing dentro de la empresa, por tanto, el proyecto está dirigido a recomendar la reorganización de los empleados interdepartamentalmente en la empresa, cuyo desempeño en sus actividades podría afectarla directamente.

En otras palabras la aplicación de estrategias del Marketing Interno podrá atraer a todos quienes colaboran con las metas definidas por Calmetal S.A., fidelizarlos y otorgarles un verdadero sentido de pertenencia, hasta incluso lograr la captación de más empleados capaces y al mismo tiempo que los clientes se sientan satisfechos; de esta manera la empresa tendrá las mejores referencias no solo como una empresa eficiente, sino que

sea un lugar de trabajo digno, que logre un clima laboral acorde y genere una imagen positiva frente al mercado.

1.8. Delimitación del Problema

El Marketing Interno o Endomarketing se realizará dentro de la empresa Calmetal S.A., y se aplica entre los departamentos que más representan a la situación problemática, y son: ventas, logística, inventario y cobranzas de la empresa Calmetal S.A. de la ciudad de Guayaquil, en el lapso del presente año 2019, se desea investigar las herramientas adecuadas del Marketing Interno para la mejora en los procesos internos de la empresa, debiendo para esto enfocarse en la organización de los departamentos y así poder lograrla satisfacción con el cliente.

1.9. Idea a Defender

Si se logra desarrollar un eficiente marketing interno, se podrá mejorar la competitividad en la empresa Calmetal S.A. en la ciudad de Guayaquil

1.9.1. Hipótesis específicas

- Al establecer un diagnóstico de la situación interna, se podrá identificar la problemática de Calmetal S.A.
- Si se determinan las estrategias apropiadas del Marketing Interno se podrá mejorar la situación interna de la empresa Calmetal S.A.
- Si se instaura el adecuado Marketing Interno se podrá mejorar la productividad interna de la empresa Calmetal S.A.
- El diseño efectivo de estrategias de Marketing Interno mejorarán la satisfacción de los clientes en la empresa Calmetal S.A.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Marco teórico

El tema del Marketing Interno podría resultar ser un aspecto nuevo dentro de las corrientes del marketing, sin embargo, la globalización y su impacto a nivel organizacional, la competitividad cada vez más estrecha, los mercados dinámicos, obligan a las organizaciones a revisar su organización interna para poder reestructurarse y cambiar incluso su modelo de negocios para competir en su mercado de referencia, es notorio ver que cada vez surgen nuevas corrientes administrativas que buscan mejorar la operación y la productividad; el clima laboral que es otro aspecto importante en este análisis, y así algunas disciplinas que pueden tratarse desde la óptica mercadológica interna.

(Rivas, 2017) En su tesis: Propuesta de Endomarketing como estrategia para fortalecer el Compromiso Organizacional de los colaboradores de la Unidad de Gestión Confecciones de la Fundación Acción Solidaria, refiere incluso a (Alcaide, 2015) considerando que el incentivo para el compromiso organizacional se encuentra en ocho pautas de gestión; las cuales se pueden definir en el siguiente resumen:

- 1.- Expresar con claridad qué comportamientos conducen a una recompensa.
- 2.- Elegir la recompensa adecuada que debe ser percibida como suficiente en relación con lo que se pide a cambio.
- 3.- Suministrar amplia retroalimentación que, en sí misma, sea motivadora divertida, transparente, estimulante y orientada a la acción.
- 4.- Conceder las recompensas con frecuencia variable.
- 5.- Hacer que las recompensas sigan de inmediato al comportamiento observado.
- 6.- Hacer que la recompensa se adapte al comportamiento.
- 7.- Lograr que las recompensas sean bien visibles y se valoricen adecuadamente.
- 8.- Cambiar las recompensas cada cierto tiempo(Alcaide, 2015)

Como se puede apreciar, este compromiso es profundo y debe ser incentivado por la organización en todo sentido, para que los colaboradores puedan empoderarse de la función que cumple y se comprometa a entregar su contingente de la mejor forma.

Otro aspecto relevante de lo que (Rivas, 2017) refiere, es la comunicación y contribución en el proceso de ventas con el apoyo del marketing interno, dado que el ideal de la organización es una comunicación de orden ascendente, porque el personal contribuye por medio de talleres grupales o círculos de calidad, sus percepciones y opiniones para detectar desvíos en la comunicación y de esta manera poder ir puliendo el espíritu colaborativo en el grupo. En términos de Endomarketing, el propósito es motivar a toda la organización, para mejorar la productividad.

2.1. Teorías del Marketing Interno

Otto Regalado y algunos autores en su libro Endomarketing: estrategias de relación con el cliente interno mencionan que se trata de un conjunto de estrategias y acciones que obedecen al marketing y por tanto se conciben y ejecutan al interior de las organizaciones, con el propósito de incentivar en los trabajadores o clientes internos, sus actitudes que eleven la satisfacción de los clientes externos y, con ello, contribuyan a crear valor para la empresa.(Regalado, Allpacca , & Baca, 2013)

De acuerdo con la(Revista Ekos negocios Ecuador, 2014), el marketing interno, es donde el cliente es el trabajador, considerando que es uno de los pilares del negocio y la cara ante de los consumidores.

Es importante comenzar con el marketing interno, trabajar con la comunicación con los compañeros servirá de gran ayuda para lograr satisfacer y cumplir con los requerimientos del cliente en el tiempo solicitado, cabe recalcar que una buena imagen corporativa, atención al cliente y buen clima organizacional será el reflejo de un cliente satisfecho e identificado con la empresa.

Según lo investigado el Endomarketing es lograr un ambiente interno que nos identifica con el compromiso hacia la empresa, es lograr una relación laboral que se vea reflejada en la satisfacción del cliente.(Giraldo & Juliao, 2014)

El marketing es un intercambio de recursos con valor transaccional realizado para satisfacer necesidades; desde el punto de vista económico, esta satisfacción produce un equilibrio transitorio entre la oferta y la demanda; el foco o centro atención de esa relaciones el ser humano, y el que decide la acción es el cerebro.(Malfitano, Arteaga, Romano, & Scínica, 2013)

El marketing se vuelve cada vez más importante para cualquiera que trate de transmitir un mensaje al público, vender un concepto o una idea que queremos sea recordada. Tradicionalmente, se utilizaba solo para ofrecer productos masivos. Hoy es tan importante que hasta un convento puede recurrir a él.(Alvarado, 2013).

Una marca puede verse como un conjunto de percepciones asociadas respecto a un producto o servicio; se trata de un atajo mental que simplifica la vida de los consumidores, ya que mejora la comprensión de lo que se percibe casi de forma automática, sin requerir incluso de pensamiento alguno.(París, 2013)

El trabajo de investigación de (Rivas, 2017) denominado: Propuesta de Endomarketing como estrategia para fortalecer el Compromiso Organizacional de los colaboradores de la Unidad de Gestión Confecciones de la Fundación Acción Solidaria, menciona que el Endomarketing o también llamado Marketing interno tiene su génesis luego de ser implementado en las industrias de servicio, como un mecanismo para concientizar a los empleados y poder incrementar su desempeño para lograr una mejor productividad; en las empresas de servicios es donde se vuelve más complejo el tratamiento de esta disciplina, porque su aplicación se considera indispensable para incrementar el desempeño y mejorar la calidad del servicio que se otorga a los clientes, de forma interna y externa:

Esta herramienta propone que las organizaciones tiene su principio productivo de forma interna, en donde sus colaboradores son verdaderos clientes internos y consumidores principales, Rivas, también refiere a Berry y Parasuraman (1991) “siendo una de sus funciones atraer, desarrollar, motivar y retener empleados calificados a través de productos del trabajo que satisfagan necesidades Berry y Parasuraman 1991, citados por

Mendoza, Hernández y Tabermero, 2011,p. 111). En otra cita, Berry también es cita por Ruíz Alba (2013 definiendo al EndoMarketing como:

“El esfuerzo de la empresa por comprender las necesidades de sus empleados y aumentar su satisfacción laboral. A su vez señala que toda organización antes de aplicar del marketing interno, debe satisfacer las necesidades de los empleados antes que las necesidades de sus clientes y que las reglas que se aplican al mercado externo de la empresa son, por analogía, también aplicables al mercado interno” (p.69).

Las practicas del Endomarketing entonces se puede definir como el enfoque tradicional que desde el departamento de atención al cliente ostenta la única responsabilidad de otorgar un servicio de calidad y a su vez llegar a la satisfacción al cliente externo; es decir que su base es lo interno desde la óptica productiva para ser trasladado el producto o servicio hacia los clientes externos.

El marketing interno, como también se le conoce, es un proceso mediante el cual las empresas buscan incidir en sus trabajadores para que desarrollen una misma cultura y filosofía organizacional, aumenten su compromiso con el negocio, mejoren su productividad y generen mejores resultados. Esta es una especie de marketing interno, en donde el cliente es el trabajador, considerando que es uno de los pilares del negocio y la cara de este ante los consumidores.(Alcaide, 2015)Un empleado que está comprometido y se siente orgulloso de pertenecer a una compañía puede llegar más fácil a las metas que se le plantean, genera menos conflictos y se siente más satisfecho con la labor que realiza. Por ello es necesario hacer énfasis en el trabajo de Marketing al interior de nuestra empresa. El Endomarketing parte del supuesto que un cliente satisfecho se convertirá en un cliente recurrente que te recomendará con sus conocidos. En este sentido, un empleado motivado generará mejores rendimientos que un empleado que no lo está, con un efecto positivo sobre nuestros objetivos comerciales.(Kotler & Keler, 2012)

Algunas áreas donde debe trabajar el Endomarketing son:

- La comunicación interna al fomentar un buen flujo de ésta en todos los sentidos.
- Un buen clima organizacional ya que este tiene un efecto directo sobre el estado de ánimo, la motivación de los trabajadores y en su desempeño.
- Generar cohesión en el equipo, significa el buscar una estrecha vinculación entre los miembros con miras de que se sientan orgullosos de pertenecer a la empresa y su compromiso por ésta.
- Encontrar la motivación de los empleados para trabajar en ellas. Más allá del estímulo monetario o la remuneración económica, existen otras maneras para motivar como la flexibilidad de horarios, días libres, posibilidad de hacer home office, oportunidad de crecer, etcétera.
- Dotar de capacitación para que el personal tenga más herramientas y mejore su eficiencia y esté más preparado para desarrollarse en su puesto, esto beneficia al entorno laboral.

Al trabajar directamente en acciones de Endomarketing se verán beneficios dentro de la empresa, entre ellos: empleados felices, un buen ambiente laboral, una mejoría en la productividad y eficiencia, en una mejora de la creatividad y proactividad, habrá un mayor compromiso, menor rotación de personal, menor incidencia de conflictos y un aumento en las ventas.(Ferrel & Hartline, 2013)

El objetivo de todas las acciones del Endomarketing es conquistar a los empleados para que se conviertan en el mejor embajador de tu negocio o marca. Escuchar a tus clientes internos le traerá armonía a tu Pyme y la hará crecer.(Revista Ekos negocios Ecuador, 2014)

Otra autora, (Karen Payares Jimenez, 2017) escribe acerca de Endomarketing y calidad de servicio interno en las pequeñas y medianas empresas del sector salud, donde menciona que el desarrollo empresarial se logra con estrategias que se generan y ejecutan según las capacidades que posee la organización, además de los elementos influyentes del entorno en el que se desarrolla; Payares también citando a Kotler explica que dentro de las diferentes herramientas utilizadas por los agentes directivos se

encuentra precisamente el endomarketing, el cual se define según Kotler&Keller (2006) como aquellas acciones dirigidas al trabajador o cliente interno, con la intención de fidelizarlo y motivarlo en el desarrollo de sus actividades, con el fin de que estas redunden en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

También la autora cita a(Natalia Urrego Guzmán, 2013), como una de las razones principales por las cuales las organizaciones invierten o desarrollan buenos ambientes laborales, se debe a que un empleado que trabaje con gusto será más productivo y por consiguiente contribuirá con los objetivos de la compañía; esto se encuentra en concordancia con lo que Kotler también afirma sobre la calidad del servicio a nivel interno, en la organización debe imperar el ámbito empresarial con un buen servicio, y que ha dado grandes resultados después de su implementación específicamente aquellas que tienen como principal factor productivo al talento humano.(Karen Payares Jimenez, 2017).

2.1.2. Los fundamentos teóricos del Marketing Interno

En la actualidad y algunos profesionales del marketing mencionan que las empresas logran su éxito en la gestión mercadológica y de ganar participación o sostenibilidad en el mercado por las bases en la calidad del servicio, incluso se habla de relaciones perdurables por el efecto de una relación a largo plazo; en ese sentido, Payares también refiere a Kotler en su definición teórica del Endomarketing como: “La tarea de contratar, entrenar y motivar al personal idóneo para atender adecuadamente a los clientes”, por tanto se define como la conjunción de actividades de marketing que se realizan al interior de una organización, y que tiene tal grado de importancia, incluso más que las que se realizan fuera de la misma.(Karen Payares Jimenez, 2017).

2.1.3. Elementos del Marketing Interno

La misma autora hace referencia a algunos estudiosos de esta disciplina, de la misma forma que Jerome McCarthy; William D. Perreault en su libro Marketing, un enfoque global, cuando explica los componentes del marketing mix que tradicionalmente se conocen como variables de la mezcla de mercadotecnia, producto , precio, plaza y promoción; Atendiendo a las consideraciones teóricas de autores Berry (1981) Gronroos

(1990) Inkotte (2000), González yHernández (2012), Regalado (2011), se constituye un marketing mix para reconocer estos cuatro elementos además del objetivo que hacen parte del endomarketing, donde el producto se refiere a la compañía donde labora el empleado, el precio a las políticas de remuneración que ésta ofrece, la plaza al espacio donde se desarrolla la gestión participativa de los colaboradores, la promoción como los mecanismos de difusión de información al interior de la organización y todos los anteriores componen una estrategia con el objetivo de mantener motivado al empleado y así incrementar la productividad en la empresa.(Karen Payares Jimenez, 2017).

Estrategia competitiva

Lo que menciona (Emilio Flores Mamani, 2011) referente a la estrategia competitiva en su estudio titulado: Marketing de relaciones como una estrategia de diferenciación en la fidelización del cliente en las entidades financieras localizadas en puno, en donde refiere a Porter (1986) en la que estipula la estrategia |como una combinación de los fines ósea las metas, que la empresa desea y de las políticas por la cual dicha organización desea lograr a través de una estrategia explícita o implícita; en otras palabras, que se estipula en el planeamiento estratégico anual o que se aplica de acuerdo a su situación en el mercado y al que hay que actuar por principio de supervivencia.

El autor también refiere que la estrategia competitiva destaca por ser diferente en la elección deliberada de un conjunto de actividades distintas para prestar una combinación única de valor; por lo tanto, la esencia está en las actividades, en la decisión de realizarlas de manera diferente que los rivales, además la empresa debe empezar por definir el conjunto de necesidades del cliente que esta pretende satisfacer por medio de sus productos o servicios, las cuales deberían ser adaptadas y priorizadas al cliente en el momento que este acude a comprar.(Emilio Flores Mamani, 2011)

Marketing de relaciones

Por otra parte el mismo autor (Emilio Flores Mamani, 2011) menciona que marketing de relaciones es un sistema que crea, mantiene y mejora relaciones con los clientes, también se encarga de elaborar estrategias para la atracción de nuevos clientes y crear transacciones lucrativas y duraderas; este postulado se centra más en pro de adquisición

de un nuevo cliente, buscando una relación duradera, que beneficie los intereses del cliente como los de la empresa esta acción le permite proporcionarles valores adicionales a través de comunicaciones personalizadas, servicio extra, productos personalizados y ofertas especiales de precios.

Calidad del servicio interno

(Karen Payares Jimenez, 2017) menciona que aun cuando en la actualidad la organización centra su atención y su trabajo en brindar calidad de servicio al cliente externo, se debe reconocer que la calidad de servicio interno denota un papel importante en la compañía en razón de que son los encargados de ejecutar las operaciones dentro de la empresa y de que estas se logren efectivamente, en este sentido es la calidad de servicio interno quizás aún más importante que la externo, a continuación se relacionan algunas definiciones aportados por autores representativos del tema.

Un concepto de calidad de servicio total genera evolución en la compañía dando lugar a una cadena de calidad en la cual participan todos los individuos que contribuyen al resultado final (Servicios - Producto), es así como la calidad de servicio interno se define como un método para proveerle a cada miembro de la compañía una misión y metas por cumplir en relación al éxito de la compañía, se coincide con lo expresado por la autora, si deseas que las cosas funcione fuera, en primer lugar debe conseguir que funcionen dentro.

(Urrego, 2013), menciona que una investigación sobre la competitividad de las empresas colombianas, que existe una tendencia estratégica porque las compañías se preocupan de ofrecer no solo productos a precios accesibles o de calidad, sino también demostrar dicha calidad en todos los procesos internos para estar un paso delante de los competidores; por tanto, algunas causas para que la compañía registre en algunos casos bajas en niveles de calidad y competitividad pueden ser diversas sus causas, pero en lo que respecta al denominado Endomarketing, puede tratarse de una incoherencia entre los ideales de la empresa y la realidad en su mercado de referencia, falta de comunicación ambiente generalizado por la desconfianza y discordancia interna en el liderazgo que adoptan sus mandos, entre otros.

(Urrego, 2013), también cita a (Villa, 2009) cuando expresa que generalmente el desconocimiento que tienen los empleados hacia el interior de sus políticas, procesos, normas, proyectos, los valores, a esto se puede sumar la falta de información por problemas de comunicación interna, falta de motivación; pueden desembocar en situaciones de indiferencia por parte de los empleados en el desarrollo normal de las actividades cotidianas.

Es importante una mayor explicación entre la relación de la calidad y la ventaja competitiva, y al hacer hincapié en el concepto de calidad total o gestión de calidad, porque sus componentes menciona (Urrego, 2013), están directamente relacionados con los empleados o clientes internos de la compañía; Añade Urrego que no es posible satisfacer si no están satisfechos los clientes internos al cliente externo. En este sentido, abordar el tema del Endomarketing es considerar la optimización de los colaboradores y como finalidad de la propia organización para la obtención de la rentabilidad del negocio, los colaboradores pueden optar por la motivación y una actitud mental hacia el trabajo que desempeñen día a día.

(Regalado, Allpaca, Baca, & Gerónimo, 2011) en su trabajo investigativo sobre Endomarketing, estrategias de relación con el cliente interno, incluye también al área de Talento Humano, porque sugiere que la gestión constituye una actividad estratégica para toda la empresa, si esta pretende lograr un crecimiento o desarrollo en su mercado, debe tener un visión integral que no solo se enmarque en la gestión operativa o táctica, sino que catalogue al recurso humano como el activo más valioso para la organización, por tanto, el Endomarketing abarca la administración de la relación entre la empresa y sus colaboradores; en este sentido, y dándole la mirada al enfoque competitivo de dicha empresa, se puede explicar el enfoque de producción, que es el más antiguo en el mundo de los negocios, ya que sostiene que los consumidores favorecerán a aquellos productos que son fáciles de conseguir y a un bajo costo.

El enfoque del marketing que surge a mediados de los 50's, en lugar de centrar los esfuerzos en el producto, cambia la filosofía centrándola en el consumidor; por tanto, numerosos estudios demuestran que las empresas adoptan un enfoque de marketing para lograr mejores resultados, aseguran los autores que Las investigaciones empezaron con las empresas que desarrollaban un marketing reactivo y siguieron con aquellas que se

anticipaban a las necesidades del cliente, es decir, realizaban un marketing proactivo; estas últimas obtuvieron los mejores resultados.(Regalado, Allpaca, Baca, & Gerónimo, 2011).

2.1.4. Modelos de gestión del Marketing Interno

(Regalado, Allpaca, Baca, & Gerónimo, 2011) Plantean unos modelos de gestión que a juicio de las autoras del presente proyecto de titulación, tienen directa relación y se enmarcan dentro de lo que se pretende lograr, porque están alineadas a la realidad de la empresa Calmetal S.A., y en este sentido, 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.

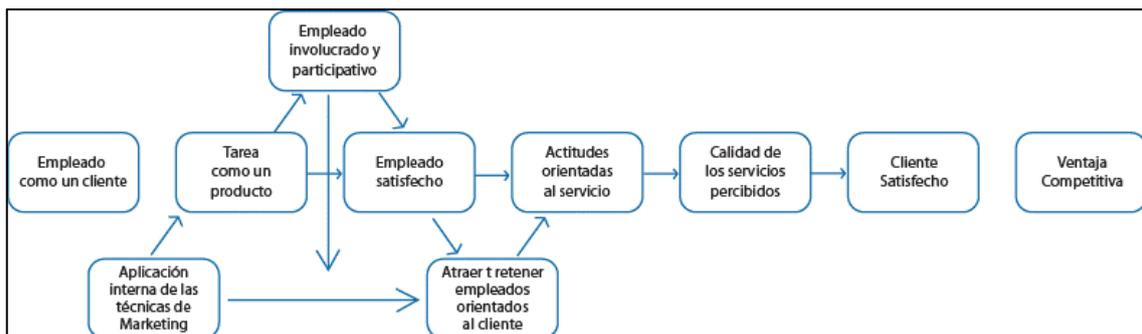


Figura 1 Modelo de Marketing interno de Leonardo Berry

Fuente: Berry (ApudAhmed y Rafia, 2002:15)

El modelo de Berry se inicia con el fundamento del marketing interno, y consiste en reconocer al empleado como un cliente y se va desarrollando hasta convertirse finalmente en una ventaja competitiva; este modelo plantea que 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:

- 1.- Tratar las tareas como un producto.
- 2.- Buscar el involucramiento y la participación del empleado.

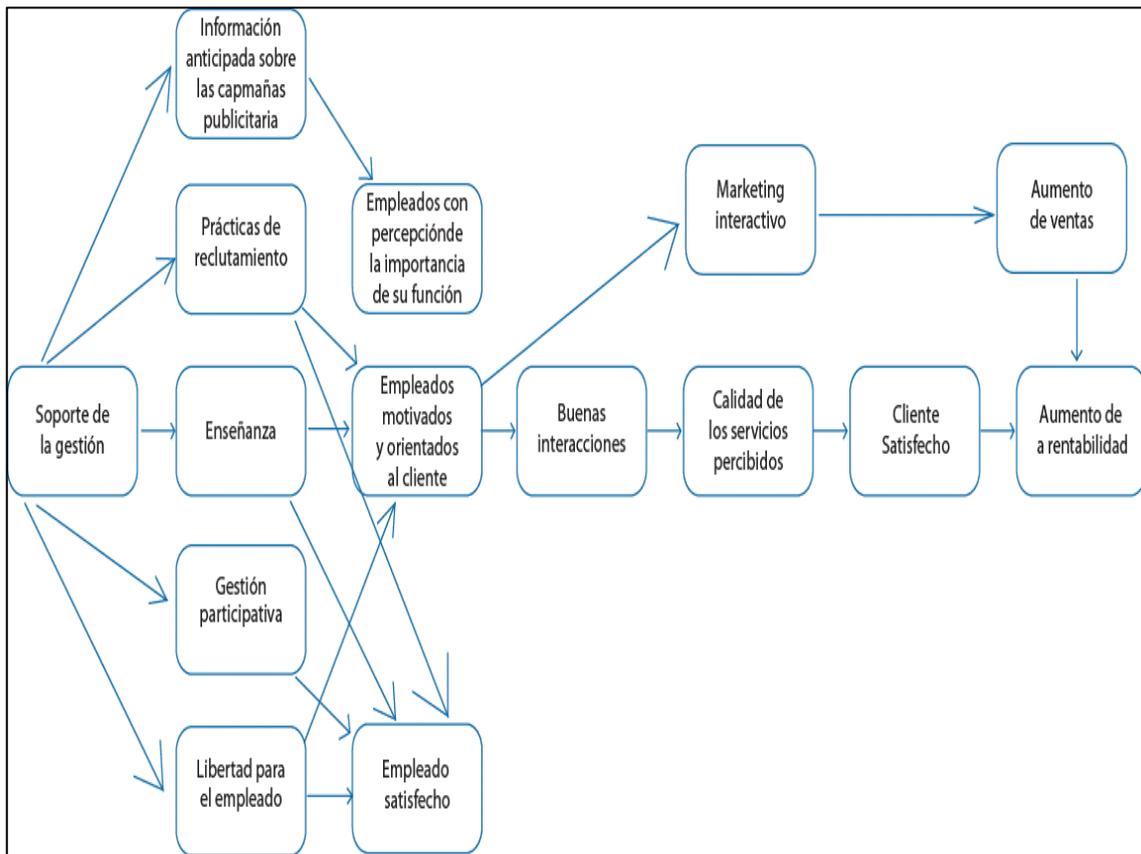


Figura 2 Modelo de Endomarketing de Grönroos

Fuente: Berry (Apud Ahmed & Rafiq, 2002:15)

En este modelo, reconocerla tarea como un producto requiere una nueva dimensión de recursos humanos y posibilita la aplicación de las técnicas de marketing, que tienen también el objetivo de atraer y mantener a los empleados en la empresa.

Adicionalmente como análisis de esta lectura, se puede agregar que es necesario tomar en consideración la orientación al cliente, que debe ser tratada con el empleado, y la especificación de las técnicas que pueden ser utilizadas por la empresa. (Regalado, Allpacca, & Baca, Endomarketing: estrategias de relación con el cliente, 2013)

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.

En el centro del modelo está la orientación al cliente, que refleja la regla o el mandato establecido por la literatura de marketing para alcanzar la satisfacción del cliente externo y los objetivos de la empresa según estos 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).

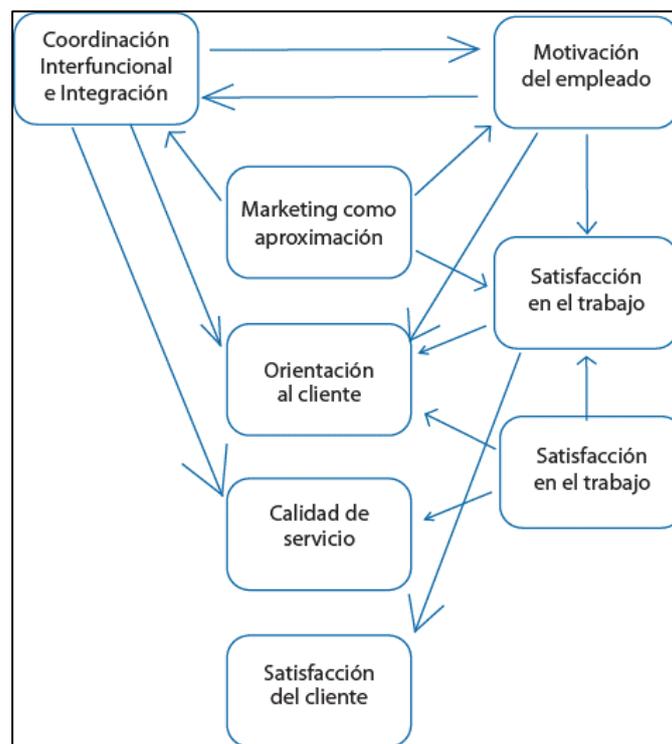


Figura 3 Modelo de Marketing Interno Rafiq & Ahmed

Fuente: Berry (ApudAhmed & Rafiq, 2002:15)

2.1.5. Mezcla de Marketing Interno

(Montoya, 2017) En su tesis Diseño de una herramienta de Endomarketing para empresas, plantea igualmente como la mezcla de marketing convencional, pero aplicada al Endomarketing, en el siguiente cuadro que se describe:

Tabla 1 Mezcla de Endomarketing

PRODUCTO	PRECIO	PLAZA	PROMOCIÓN
Es la empresa misma. Objetivos y planes organizacionales	Presupuesto e inversión para bienestar, formación, bonos y remuneración extralegal, campañas internas	clima laboral, ambiente físico, ergonomía, motivación, compromiso	Comunicación interna, medios informativos, publicidad interna
RESPONSABLE DE IMPLEMENTACIÓN			
Todas las áreas de la compañía	Todas las áreas de la compañía y ejecución a cargo de gestión humana	Gestión humana	Comunicaciones internas

Fuente: Berry (ApudAhmed & Rafiq, 2002:15)

Referentes de la empresa Calmetal SA.

Calmetal S.A. con identificador tributario 0992364807001, ubicada en la ciudad de Guayaquil inicio sus actividades hace 13 años se dedica a la distribución, facturación y comercialización de todo tipo de materiales de ferretería en general, cuenta con la oficina matriz en la ciudad de Guayaquil y sucursal en Quito, Calmetal S.A., actualmente dedica sus actividades comerciales con artículos de ferretería, se especializa en el área industrial y de construcción en áreas como, plomería, cerrajería, pinturas, herramientas, eléctricos, automotriz, construcción, seguridad industrial, entre otras, dado que los ítem de sus líneas son extensos..

Comienza sus actividades en agosto de 2004 dentro de la provincia del Guayas, cantón Guayaquil; en sus inicios en la Avenida Juan Tanca Marengo Kilometro 2.5 en la Ciudadela Urdenor Manzana 129 y calle Jaime Roldos; posteriormente, se traslada en el año a la avenida del ejército y calle Aguirre, luego de este tiempo, el 20 de febrero del 2013 compran un local en la ciudadela Bellavista 4ta etapa ubicada en la Avenida Barcelona Manzana 73 Solar 35 - 36 y calle peatonal.

Sus propietarios, el Señor Darwing Fabricio Zambrano Basurto asume la función de Gerente General y la Señora Katty del Carmen Gálvez Soto quien ejerce la función de Jefa de Recursos Humanos, como principales funcionarios de la organización.

Actualmente cuenta con 18 empleados con todos sus beneficios de ley, están distribuidos en las diferentes áreas como, gerencia general, recursos humanos, financiero, ventas, logística, bodega y transporte.

Calmetal S.A., Distribuye sus productos a diferentes cantones de la provincia del Guayas y de los Ríos y son trasladados en sus propios vehículos como camionetas o camiones con la supervisión del jefe de bodega.

Misión

Proporcionar a los clientes diversos productos de ferretería, de construcción y seguridad industrial, contando con un diverso stock y varias soluciones de usos y marcas diferentes, para brindar al cliente un servicio de calidad y eficiencia con personal altamente capacitado, preparado y encaminado a la satisfacción y atención al cliente de manera armónica.

Visión

Para el año 2020 ser reconocidos como una empresa líder en el mercado nacional ferretero industrial.

Líneas de productos de Calmetal S.A.

En el siguiente cuadro se describen las líneas que actualmente comercializa la empresa, y que han sido agrupadas por categorías de productos con la descripción de cada una de sus líneas:

Tabla 2 Cuadro de categoría de productos Calmetal S.A.

Categoría de productos	Descripción de las líneas
Herramientas Industriales	Martillos, destornilladores, juego de escobillas, taladros, soldaduras, amoladoras, accesorios portaherramientas, gases industriales, discos adhesivos.
Pinturas industriales	Pinturas, empastes, diluyentes, masillas, lacas, acrílicos, barnices, selladores, lijas, discos, pulimentos, fibras.
Construcción de campo.	Laminados, trefilados, selladoras, varillas de construcción, tecnología para concreto, reparación y protección, impermeables, cultivadores, cubiertas.
Plomería industrial.	Griferías, sanitarios, lavamanos, pisos y paredes, soldaduras, válvulas para agua, bañeras, tuberías, conductos PVC.
Seguridad industrial	Guantes, cascos, botiquines, chalecos reflectivos, protectores auditivos, arnés de seguridad, calzado industrial, uniformes, señaléticas.
Automotriz	Lubricantes, frenos, combustibles, radiadores, grasas, adhesivos, selladores, válvulas, limpiadores, secadores, shampoo (para lavar vehículos), ceras.
Ferretería y Cerrajerías	Candados, manijas, perillas, cajas fuertes, electroimanes, cerrojos, tornillos, gatillos y pernos.
Eléctrico industrial	Cables de construcción, de acometida y cobre; luminarias, extensiones, halógenos, equipos de cocina, de refrigerado y de ambiente.

Fuente: Calmetal SA, 2019

Organigrama de la empresa Calmetal S.A.

Para este punto, se cita a (Rodrigo René Serrano González, 2016) en su trabajo de titulación: La gestión logística de inventarios en la empresa Calmetal S.A. que describe las áreas que posee la empresa, contabilidad, ventas, compras, logística, recursos humanos, crédito y cobranzas, caja, despacho, recepción de mercadería, bodega general y transporte.

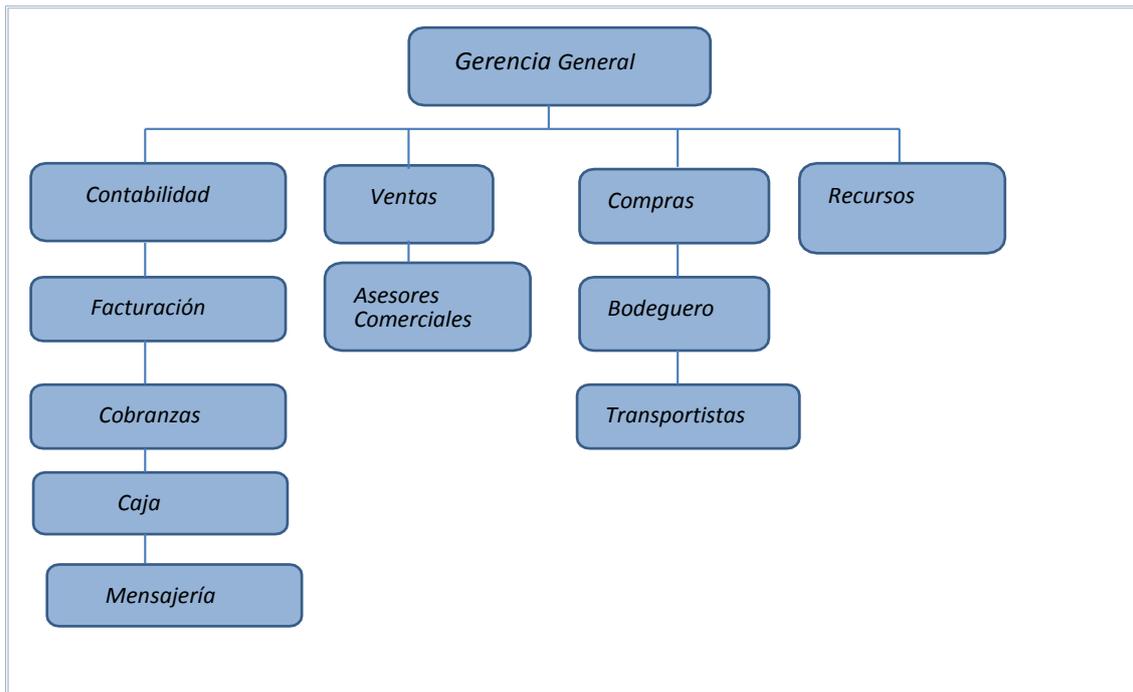


Figura 4 Organigrama de la empresa Calmetal S.A.

Fuente: Calmetal S.A & Serrano González, R (2016)

2.2. Marco conceptual

Conceptos de Endomarketing o Marketing Interno

Según Soriano (1993), el marketing 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.(Soriano, 1993)

Según Kotler, marketing interno como la tarea de contratar, entrenar y motivar al personal idóneo para atender adecuadamente a los clientes.(Kotler & Keler, Dirección de Marketing, 2012).

Mendoza, Hernández y Tabarnero (2011, p. 112) dicen que al tratar de definir el concepto de marketing interno, existe concordancia en que sus objetivos son la motivación, el desarrollo, la retención de los empleados y la satisfacción de sus necesidades para el logro de la calidad, con el fin último de la satisfacción del cliente externo.(Mendoza Moreno, Hernandez Calzada, & Tabarnero Urbietta, 2011).

Compromiso organizacional

Un deseo de desarrollar y mantener a largo plazo relaciones laborales, deseo que se materialice en la realización de unas promesas implícitas y explícitas y de unos sacrificios en pro del beneficio económico y social de todas las partes que tienen algún interés en la relación.(Sonia San Martín Gutiérrez, 2005)

Cultura de servicio

Cuando las organizaciones deciden establecer una cultura de servicio deben orientar sus valores y normas al cumplimiento de esa premisa dentro de la empresa. En este sentido, Restrepo et al. (2006, p. 289) enuncian: Al hablar de cultura de servicio, se debe reflejar al interior y exterior de la organización, elementos como: comunicación asertiva, respeto a las personas y a las diferencias, transparencia en el actuar, es decir, ambiente sano de trabajo. Sin embargo, algunas organizaciones tienen estructura de servicio y no cultura de servicio, ya que se quedan en la superficialidad de una buena atención, y no se trasciende a la vivencia y al placer de servir. (García, 2016)

Estrategia de Venta

Es considera como un pilar fundamental en el conjunto de estrategias integrales de las empresas, la cual está direccionada al cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa enfocándose en los demandantes del mercado objetivo, con la finalidad de alcanzar el posicionamiento de sus productos o servicios en cada uno de los segmentos de mercado y el crecimiento de esta (Navarro Mejia, 2012).

Lealtad

Se aplica a la persona incapaz de cometer falsedades, de engañar o de traicionar, así como a sus palabras o actos; también puede aplicarse a animales, particularmente a caballos u animales domésticos, como un perro. Con más frecuencia se trata, más que de una cualidad permanente, de una actitud hacia alguien determinado.(Brunetta, 2014)

Fidelidad

Se aplica a la persona cuyo comportamiento corresponde a la confianza puesta en ella o a lo que exigen de ella el amor, la amistad, el deber, etc.: “Fiel a sus convicciones [a su rey, a su mujer]. Un fiel cumplidor de su deber”. Se aplica también a cosas en cuyo servicio se puede confiar: “Una balanza [Una memoria] fiel”.

Fidelizar clientes Brunetta menciona que significa lograr que los clientes reconozcan a una determinada empresa de tal modo que no les resulte igual comprarle a ella que a la competencia; es decir, que se sientan tan a gusto con esa empresa que siempre la prefieran. (Brunetta, 2014)

Marketing relacional

El marketing 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 marketing de la empresa. Este componente crea fuertes vínculos económicos, técnicos y sociales entre las distintas partes. (Regalado, Allpaca, Baca, & Gerónimo, 2011)

El marketing integrado

El marketing integrado es el responsable de idear las actividades y ensamblarlos distintos programas de marketing .Estas actividades se sinte tizan en el mix de marketing: producto, precio, plaza y promoción.(Regalado, Allpaca, Baca, & Gerónimo, 2011)

Marketing social

El marketing 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 marketing social busca cambiar o reforzar conductas: a esto se le llama producto social.

Modelo de Marketing Interno

El Marketing Interno es una filosofía de gestión de la relación con los trabajadores desde un enfoque de marketing; 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.(Regalado, Allpacca , & Baca, Endomarketing: estrategias de relación con el cliente, 2013)

Personalización del servicio

Es una estrategia fundamental de comunicación, sus resultados incrementan el grado de satisfacción del cliente que llega a percibir de un producto con valor añadido y único al ofrecerle un producto con las características exactas a lo que ha demandado; se trata de una adaptación al consumidor al máximo nivel además de las mejores formas de fidelizarlo. (Puromarketing, 2014)

Planeación

Según la Real Academia Española este término implica el proceso por el cual se direccionan los recursos de la empresa al cumplimiento de los objetivos de la misma; sin embargo, en un contexto más amplio se puede definir como el proceso en el cual se responde a las siguientes interrogantes: dónde se encuentra la compañía, a dónde quiere llegar y qué debe realizar para llegar al punto deseado; por lo tanto implica definir con qué estrategia de marketing pasar de la situación actual a la deseada (Vargas Belmonte, 2013).

Procesos

Un proceso se refiere a una parte cualquiera de una organización que toma insumos y los transforma en productos que, según espera, tendrán un valor más alto para ella que los insumos originales.(Chase, Jacobs, & Aquilano, 2009)

Productividad

La productividad es la relación entre la cantidad de algo que hemos producido y la cantidad de recursos que hemos empleado para producirlo.

Valor del cliente el valor a perpetuidad del cliente es visto (Brunetta, Pag.44) son más valiosos que otros para la compañía, y el cálculo se lo hace multiplicando la cantidad de vivitas de un cliente por la cantidad promedio de dinero gastado en cada visita. (Brunetta, 2014).

Ventaja competitiva

Según Porter, M. (1985) se fundamenta en la capacidad de una empresa en crear valor, el cual es considerado como el monto que los consumidores están dispuestos a pagar por un bien o servicio; por lo tanto, dicho valor debe ser mayor que el costo incurrido en la producción de dicho bien. Además, las empresas deben tener la capacidad de ofertar precios inferiores a los que ofrece la competencia y establecer una estrategia empresarial que le permita generar valor a largo plazo.(Porter, 1985).

Sistema de planeación de recursos de una empresa

El sistema de planeación de recursos de una empresa (ERP), cuando se implementa en la forma correcta, conecta a todas las áreas del negocio.(Chase, Jacobs, & Aquilano, 2009).

2.3. Marco legal

Dada la coyuntura del trabajo de titulación que refiere a un contexto interno de la empresa Calmetal S.A. y al no existir acción con que tenga injerencia con la sociedad o sector alguno que la ley deba observar, las autoras del proyecto consideran que se viene a bien incluir las políticas y funciones que los directivos de la organización han incluido dentro de su organigrama funcional y que los empleados deben observar para su contingente en el proceso cotidiano.

Para tal efecto, (Cando Suárez & Tipantasi Pinto, 2015)cita algunos aspectos inherentes a las políticas que en las funciones se debe tener en consideración en lo que se denomina: “manual de políticas y procedimientos para el área de inventarios y almacenamiento de la empresa Calmetal S.A.” que fuera propuesta en su trabajo de titulación y posteriormente aprobado por los directivos de la propia empresa.

Área de logística

Tabla 3 Funciones de departamento de logística

1	Se realizarán inventarios mensuales de los productos con mayor rotación de acuerdo a los indicadores realizados. (Zona “A”)
2	El personal que intervendrá en la toma física de inventarios estará comprendido por personal del almacén, indistintos al área que pertenezca.
3	En cada toma de inventario físico se registrará un acta de la misma especificando la percha a inventariar, los artículos encontrados indicando cantidad y estado del producto, nombre y firma de la persona que realiza el inventario, fecha, hora de inicio y fin de la toma de inventario.
4	A final de cada año se realizará un inventario general, es decir, se tomarán en cuenta todo el stock en el almacén.
5	Los productos estarán almacenados de acuerdo al código del sistema y de acuerdo a la familia que pertenece.
6	Los pasillos del área del almacén serán de uso exclusivo para circulación de personas es decir no se pondrá ningún obstáculo que impida el correcto paso dentro del almacén.
7	Antes de realizar el pedido de los productos que se necesite será comunicado al Jefe de Logística para que este lo apruebe.
8	Todo material previo al ingreso de bodega tendrá que ser revisado su estado, de esta manera se verificará que el producto no haya ingresado con ninguna falla.
9	Antes que un pedido salga del almacén se verificara que la mercadería que se embarcó sea la que está descrita en la guía de remisión y a su vez que sea lo que realmente el cliente ha solicitado.
10	Todo producto nuevo que ingrese a la bodega será almacenado atrás de la mercadería que aún no ha sido vendida, para aplicar el principio primera entrada, primera salida.
11	Las perchas deberán tener una etiqueta con la correspondiente identificación del producto para que al momento de la búsqueda exista una fácil manera de encontrarlos.
12	El uso de las perchas será de uso exclusivo de los productos que ofrece Calmetal S.A., es decir, no se podrá colocar cualquier otro objeto que no corresponda a la bodega.
13	El acceso al área de bodega será restringido, es decir, solo podrá entrar el personal que pertenece a esa área.
14	En caso de que alguna persona de otra área tenga que ingresar al área de bodega será acompañado por un miembro de esta área.
15	Al momento de entregar mercadería se deberá realizar un recuento para evitar malos despachos y de esta manera descuadres de inventario
16	Los vendedores deberán entregar al Jefe de Bodega la Orden de despacho para verificarla existencia física del producto a vender

Fuente: Calmetal S.A & Serrano González, R (2016)

:

Área de ventas

Procedimiento: Adquisición de mercadería bajo pedido de cliente

Cuando el cliente solicita mercadería y esta no se encuentra disponible o en el stock de la bodega se procede de la siguiente manera:

1. El vendedor cotiza con los proveedores la mercadería y solicita proforma o cotización.
2. El vendedor realiza una orden de compra (ORCO)
3. La orden de compra es revisada por el Jefe de Logística verificando costos, si estos son acordes al costo promedio del artículo.
4. El Jefe de Logística aprueba o desaprueba ORCO, si es desaprobada el vendedor deberá realizar nuevas cotizaciones.
5. Aprobada la orden de compra es devuelta al vendedor, quien gestiona compra.
6. El vendedor entrega ORCO a Jefe de Ruta para que este envíe a comprar la mercadería solicitada.(Cando Suárez & Tipantasi Pinto, 2015).

Procedimiento: Adquisición de mercadería para abastecimiento de bodega

Cuando se revisa stock de bodega se procede a abastecer de mercadería a aquellas que necesiten, la única persona que podrá realizar y está autorizada a realizar este procedimiento será el Jefe de Logística.(Cando Suárez & Tipantasi Pinto, 2015)

1. El Jefe de logística revisa las existencias de las bodegas en el sistema.
2. Analiza la necesidad desabastecimiento.
3. Solicita reunión con proveedor
4. Establecen negocios
5. Se llega a un acuerdo: formas de pago y entrega de mercadería
6. Se autoriza la compra de mercadería (Cando Suárez & Tipantasi Pinto, 2015).

Procedimiento: egresos de bodega por autoconsumo, regalías y conversión

Egresos por autoconsumo

Este tipo de egresos de bodega se da cuando el personal de mantenimiento hace pedido de artículos que se encuentran dentro de la bodega para realizar sus trabajos.

1. El personal de mantenimiento presenta la solicitud formal de Uso de mercadería para el almacén.
2. Jefe de Logística aprueba o rechaza dicha solicitud
3. Si es aprobada se realiza el Egreso de Bodega con Subtipo por consumo interno (EGB3 – EGCONS).
4. A fin de mes se procede a facturar a la empresa todos los egresos incurridos en el mes.

Egresos por regalías

Este tipo de egresos de bodega se da cuando el personal de venta desea regalar a su cliente una muestra de mercadería.

1. El personal de venta presenta solicitud para regalía
2. Jefe de Logística aprueba o rechaza dicha solicitud
3. Si es aprobada se realiza el Egreso de Bodega con Subtipo por Donación (EGB3 – EGBOD)
4. A fin de mes se procede a facturar a la empresa todos los egresos incurridos en el mes.(Cando Suárez & Tipantasi Pinto, 2015).

Procedimiento: egresos de bodega por autoconsumo, regalías y conversión

Egresos por conversión

Este tipo de egresos de bodega se da cuando el personal de venta, por petición del cliente, deberá cambiar la unidad de medida en la que se encuentra el producto registrado en el software para poder facturar.

1. El personal de venta presenta solicitud para conversión de productos.
2. Jefe de Logística realiza los cambios en el sistema
3. Se realiza el Egreso de Bodega con Subtipo por conversión (EGB3 – EGCONV)
4. Se deberá comparar con el ingreso a bodega (INB3) del mismo artículo con la unidad de medida solicitada. (Cando Suárez & Tipantasi Pinto, 2015).

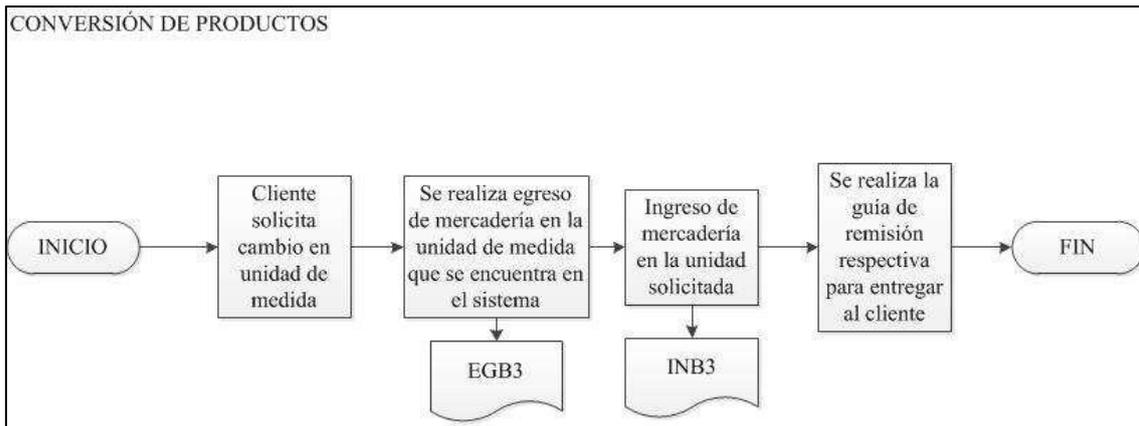


Figura 5 Flujo grama por conversión de producto
Fuente: Calmetal SA & Cando-Tipantasi - 2015

Este tipo de procedimiento se da cuando el personal de venta, por petición del cliente, deberá cambiar la unidad de medida en la que se encuentra el producto registrado en el software para poder facturar.

1. El personal de venta presenta solicitud para conversión de productos.
2. Jefe de Logística realiza los cambios en el sistema
3. Se realiza el Egreso de Bodega con Subtipo por conversión (EGB3 – EGCONV)
4. Se realiza el ingreso de Bodega con Subtipo Conversión (INB3 – INBCON) con la unidad deseada.

Se deberá comparar con el ingreso a bodega (INB3) con el egreso de bodega (EGB3).

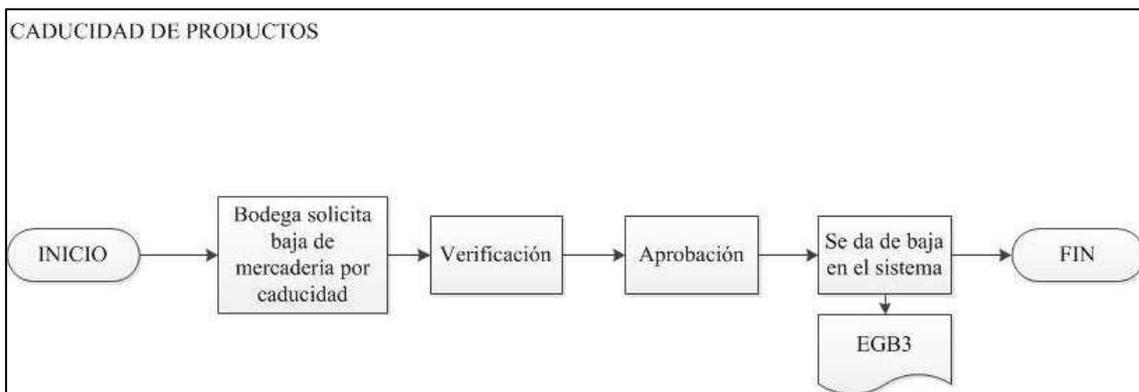


Figura 6 Flujo grama de caducidad de productos
Fuente: Calmetal SA & Cando-Tipantasi - 2015

Este tipo de procedimiento se da cuando el personal de bodega al momento de hacer inspecciones de la mercadería se percata que un artículo se encuentra en mal estado debido a su caducidad

1. El personal de bodega notifica la novedad al Jefe de Logística solicitando la baja de la mercadería caducada.
2. Jefe de Logística realiza la verificación de la novedad.

Se realiza el Egreso de Bodega con Subtipo por caducidad o desecho (EGB3 – EGDESE). (Cando Suárez & Tipantasi Pinto, 2015)

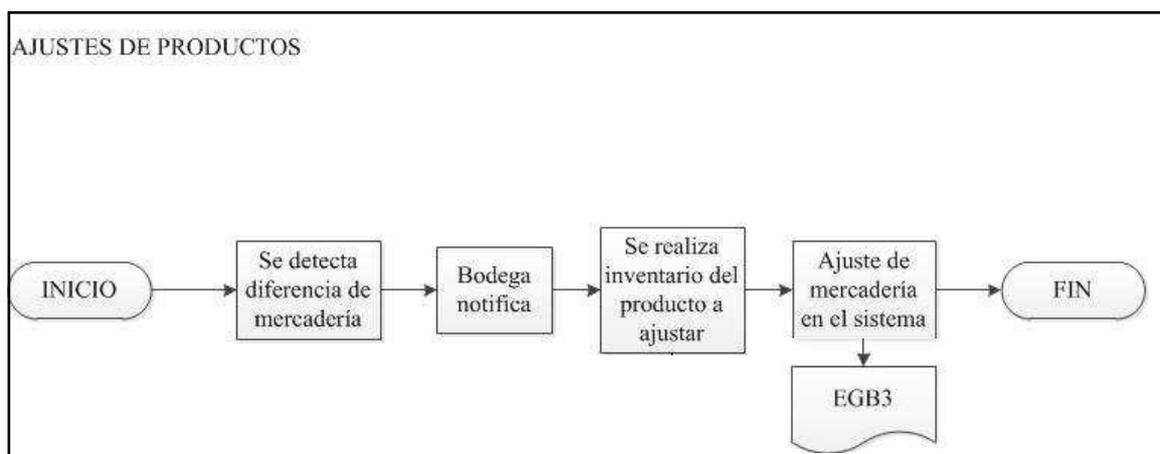


Figura 7 Flujo grama por ajuste de productos

Fuente: Calmetal SA & Cando-Tipantasi - 2015

Este tipo de procedimiento se da cuando se encuentran diferencias sobre la existencia física de algún producto versus la existencia registrada en el software contable.

1. Se detecta la diferencia de mercadería por el personal de bodega.
2. El personal de bodega notifica la novedad al Jefe de Logística.
3. Jefe de Logística realiza la verificación de la novedad ordenando una toma física de inventario de dicho producto.
4. Se realiza el Egreso de Bodega con Subtipo por ajustes directos (EGB3–EGAJUS). (Cando Suárez & Tipantasi Pinto, 2015)

Flujograma de venta de productos

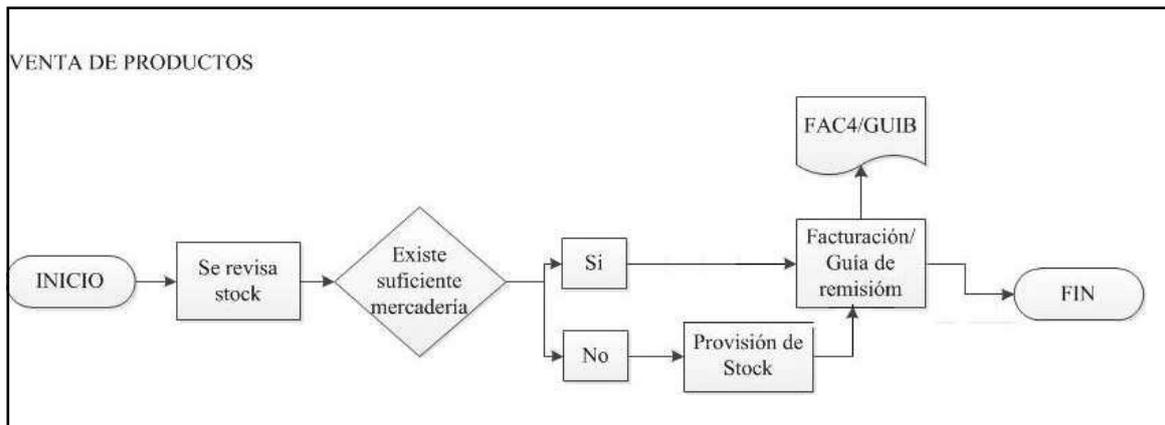


Figura 8 Flujo grama por venta de productos

Fuente: Calmetal SA & Cando-Tipantasi - 2015

Para realizar la venta de un producto, el inventario tiene que seguir el siguiente procedimiento:

1. El vendedor revisa el stock para comprobar si existe la suficiente mercadería para poder facturar o despachar mediante guía de remisión.
2. Si existe la suficiente mercadería se procede a realizar la factura o guía de remisión.
3. Si no existe la suficiente mercadería se deberá notificar al jefe de logística para que realice la provisión de stock para luego realizar la factura o guía de remisión. (Bohigues, 2014) (Cando Suárez & Tipantasi Pinto, 2015).

Flujograma de devolución en compra

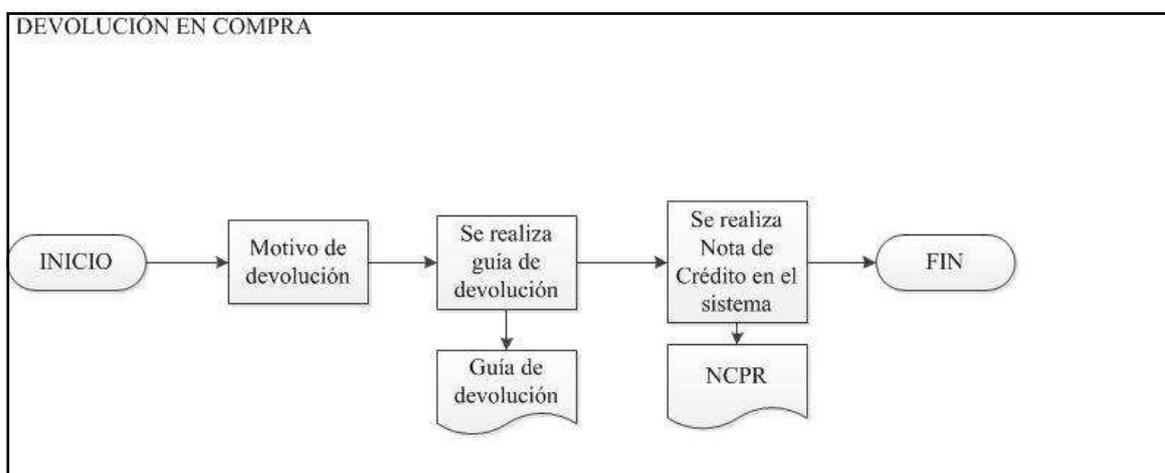


Figura 9 Flujo grama por devolución de compra

Fuente: Calmetal SA & Cando-Tipantasi - 2015

La devolución de un producto hacia el proveedor se puede dar por diferentes motivos, entre los principales tenemos: error de despacho, no era la mercadería deseada, el producto se encontraba en mal estado, el cliente devolvió al almacén dicha producto y esta mercadería no rota, etc.

Independientemente del motivo se debe seguir los siguientes pasos:

1. Realizar la guía de devolución indicando el producto o productos a devolver.
2. Bodega hace la entrega del producto al proveedor
3. Se realiza la nota de crédito interna, que será provisional, hasta que llegue la nota de crédito original que entrega el proveedor. (Cando Suárez & Tipantasi Pinto, 2015)

Flujograma de devolución en venta

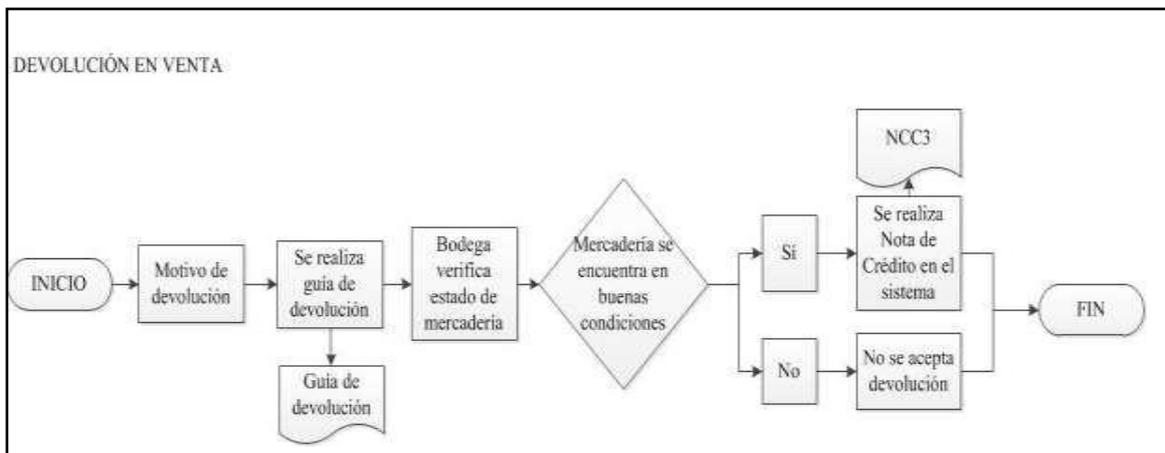


Figura 10 Flujo grama por devolución en venta
Fuente: Calmetal SA & Cando-Tipantasi - 2015

La devolución de un producto por parte de un cliente se puede dar por diferentes motivos, entre los principales tenemos: error de despacho, no era la mercadería deseada, el producto se encontraba en mal estado, etc.

Independientemente del motivo se debe seguir los siguientes pasos:

1. El vendedor deberá realizar la guía de devolución indicando el producto o productos que serán devueltos por el cliente.

2. Bodega verifica el estado de la mercadería al momento de la devolución.
3. Si el producto se encuentra en buen estado, la mercadería es recibida y se procede a realizar la nota de crédito.
4. Si no se encuentra en buen estado la mercadería no se acepta la devolución.(Cando Suárez & Tipantasi Pinto, 2015).

Funciones del Jefe de logística

Tabla 4 Funciones del jefe de Logística

Área:	Logística
Cargo:	Jefe de Logística
<p>Revisión de stock de mercadería.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verificación de costos, venta, rotación y caducidad de productos <p>Provisión de stock de mercadería.</p> <p>Ingreso de factura de proveedores FAPR. Ingreso de nota de venta de proveedores NVPR.</p> <p>Ingreso de liquidación de compras de proveedores LIQU.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisión de datos: Información de la empresa, Caducidad, Serie, Autorización. <p>Creación de códigos de proveedor.</p> <p>Creación de códigos de artículos. *</p> <p>Fijación de precios.</p> <p>Gestión de cambios de artículos con proveedores.</p> <p>Seguimiento de la actualización de base de datos de inventarios (imágenes).</p> <p>Destinar ubicación física de los productos dentro de las bodegas.</p> <p>Organización y control de inventarios físicos.</p> <p>Control, revisión y análisis de Bodega 9.</p> <p>Atención a proveedores.</p> <p>Captación de proveedores. Visita a proveedores.</p> <p>Supervisión del trabajo del personal a cargo.</p> <p>Coordinación de capacitaciones de los artículos destinados para la venta.</p> <p>Elaboración de reporte de horas extras de personal designado: Bodegueros, transportistas y auxiliar de logística*</p>	
<p>*Se presentará los reportes hasta los 28 de cada mes, y serán entregados a Recursos Humanos.(Cando Suárez & Tipantasi Pinto, 2015)</p>	

Fuente: (Cando Suárez & Tipantasi Pinto, 2015)

Funciones de Auxiliar de Logística

Tabla 5 Funciones de auxiliar de logística

Área:	Inventario
Cargo:	Auxiliar de Logística
<p>Ingreso de factura de proveedores (FAPR). Ingreso de nota de venta de proveedores NVPR.</p> <p>Ingreso de liquidación de compras de proveedores LIQU.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisión de datos: Información de la empresa, Caducidad, Serie, Autorización <p>Creación de códigos de proveedor.</p> <p>Creación de códigos de artículos. *</p> <p>Fijación de precios (Pedidos del área de ventas).</p> <p>Elaboración de Notas de crédito por devolución y descuento de proveedores.</p> <p>Revisión de Guías de devolución – Proveedores.</p> <p>Contacto para facturación electrónica.</p> <p>Gestión de facturas de proveedores (cambios por dirección, mercadería, precio, etc.).</p> <p>Modificación de códigos de artículos en facturas de ventas y de proveedores, originados por cambio internos.</p> <p>Control de ingresos y egresos de bodega.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ajustes, conversión, consumo interno, regalías, sobrantes, etc. <p>Facturación de autoconsumo.</p> <p>Transferencia de mercadería entre bodegas - (8-9).</p> <p>Revisión de Guías de devolución – Clientes.</p> <p>Elaboración de Notas de crédito por devolución y descuento de clientes.</p> <p>Control de Bodega de Tránsito (Bodega 3).</p> <p>Elaboración de guías de remisión y facturas en Bodega de Tránsito (Bodega 3).</p> <p>Control de facturas de ventas anuladas.</p> <p>Control de guías de remisión anuladas.</p> <p>Control de Re facturación.</p> <p>Control de guías pendientes de facturación**</p> <p>Archivo de notas de crédito – clientes.</p> <p>Archivo de copias de facturas y guías de remisión anuladas.</p> <p>Control de documentos de imprenta: Guías de devolución.</p> <p>Control de documentos de imprenta: Notas de Crédito.</p>	
*Se deberá notificar a Jefe de Logística	
**Se esperará un máximo de 15 días para que una guía de remisión sea facturada(Cando Suárez & Tipantasi Pinto, 2015)	

Fuente: (Cando Suárez & Tipantasi Pinto, 2015)

Funciones del Jefe de bodega

Tabla 6 Funciones de Jefe de bodega

Cargo:	Jefe de Bodega
Área:	Almacenamiento
<u>Tareas:</u> Despacho de mercadería. Confirmar mercadería mediante orden de despacho. Recepción de facturas y guías de remisión de clientes, en caso de devolución. Entrega de facturas y guías de remisión de clientes. Perchaje de mercadería por número y nivel. Soporte al área de recepción de mercadería. Recepción de mercadería devuelta por parte del cliente según guía de devolución emitida.(Cando Suárez & Tipantasi Pinto, 2015).	

Fuente: (Cando Suárez & Tipantasi Pinto, 2015)

Funciones del bodeguero

Tabla 7 Funciones del bodeguero

Área:	Almacenamiento
Cargo:	Bodeguero
<u>Tareas:</u> Retirar mercadería emperchada bajo previa orden de despacho. Soporte al área de despacho de mercadería. Perchaje de mercadería por número y nivel. Soporte al área de recepción de mercadería: Recepción de mercadería de proveedores. Revisión de mercadería de proveedores. Confirmación de mercadería de proveedores. Visto bueno a ingresos de bodega por factura de proveedores* Recepción de mercadería por transferencia. Soporte a transportistas	
*Se considera como visto bueno a su firma de aprobación en el comprobante.	

Fuente: (Cando Suárez & Tipantasi Pinto, 2015)

Funciones del auxiliar de bodega

Tabla 8 Funciones de auxiliar de bodega

Área:	Almacenamiento
Cargo	Auxiliar de Bodega
<u>Tareas:</u> Soporte al área de despacho de mercadería. Perchaje de mercadería por número y nivel. Soporte al área de recepción de mercadería: Recepción de mercadería de proveedores. Revisión de mercadería de proveedores. Confirmación de mercadería de proveedores. Recepción de mercadería por transferencia.(Cando Suárez & Tipantasi Pinto, 2015).	

Fuente: (Cando Suárez & Tipantasi Pinto, 2015)

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Guía referencial del capítulo 3

- Metodología
- Tipo de investigación
- Enfoque
- Técnica e instrumentos
- Población
- Muestra
- Análisis de resultados

3.1. Metodología

Para el presente estudio, el diseño metodológico se requiere describir de forma detallada como opera la empresa a nivel interno; en ese sentido, la implicación para este diseño es no experimental que se basa fundamentalmente en la observación de la problemática de la empresa Calmetal S.A., de forma tal y como se dan en su contexto natural para analizarlos con posterioridad; Este tipo de investigación considerado por las autoras como parte importante de conocer aspectos internos de la empresa, Los empleados son observados en su ambiente natural. Según (Roberto Hernández Sampieri, 2014) menciona que la investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos, que se aplican al estudio de un problema, y las autoras del presente trabajo de titulación, siguiendo esta línea de concepto, los procesos sistémicos se dan por el hecho de tener una información secuencial y ordenado de datos que deben ser recogidos desde el sitio donde se actúa y desde la perspectiva de opinión.

3.2. Tipos de investigación

Las autoras de este estudio, analizan algunos tipos que pueden ajustarse al contexto la empresa en mención y que son parte integrante de la recolección y hallazgos que se espera encontrar en la ejecución del trabajo investigativo.

Método exploratorio

Se trata de una investigación que busca proporcionar una visión amplia de la realidad o un contexto de la situación, de una forma extensa. Se cita a un experto como es el caso del Dr. Víctor Niño que menciona:

Este tipo de estudios es necesario cuando todavía no se dispone de los medios o no hay acceso para abordar una investigación más formal o de mayor exhaustividad. Justamente, la mayoría de las veces se hace una investigación exploratoria previamente a otra, que se encuentra en proceso de planeación. Esto puede ahorrar esfuerzos o dar pistas para una mayor eficiencia.(Niño, 2011).

Las autoras del proyecto consideran que el aporte de este método al estudio ha sido oportuno, debido a que se pudo establecer como son los procesos internos, algunos aspectos inherentes a los comportamientos de las personas y su aporte al proceso productivo de la empresa Calmetal S.A.

Método descriptivo

Como lo menciona su nombre, se trata de describir la realidad objeto de estudio, un aspecto de ella, sus partes o en todo caso, las relaciones que se pueden establecer entre varios objetos del estudio.

El fin de esclarecer una verdad, corroborar la idea. Se entiende como el acto de representar por medio de palabras las características de fenómenos, hechos, situaciones, cosas, personas y demás seres vivos, de tal manera que quien lea o interprete, los evoque en la mente.(Niño, 2011)

Al establecer la idea de que, al aplicar el marketing interno, describiendo los procesos, específicamente en las áreas problemáticas de la empresa, por un lado, además de describir también los aspectos más relevantes que inciden en los problemas, así como la posibilidad de solucionarlos.

Método explicativo

La explicación, se considera también como un instrumento utilizado en muchos tipos de investigación; es casi que el objetivo final.

Según Niño, la meta o la exigencia, ya que busca respuesta a una pregunta fundamental, por el deseo de conocer y saber del ser humano: “¿Por qué?”. Averigua las causas de las cosas, hechos o fenómenos de la realidad. La explicación es un proceso que va mucho más allá de la simple descripción de un objeto(Niño, 2011).

Por tanto la recolección de la información con estos tipos de estudio, exploratorio, el descriptivo y explicativo, aportaron cada uno para complementarse, porque el descriptivo presenta una imagen de lo que sucede para detallarlo, el explicativo permitió la interpretación actitudinal de las personas y la observación permitió indagar lo que sucede en la empresa para explicarlo.

3.3.Enfoque

Según (Roberto Hernández Sampieri, 2014) menciona que la búsqueda cualitativa se basan en el proceso inductivo es decir: explorar y describir para posteriormente generar perspectivas teóricas que van de lo particular a lo general, por lo tanto la inducción consiste en la recopilación de la información particular de los actores en este esquema de negocios entre las instituciones y así poder tener un criterio generalizado; además, el enfoque cuantitativo, a partir de la deducción, con criterios de la de los clientes que responden a los aspectos de servicio, de satisfacción y demás temas de la atención y la fidelidad.

3.4.Técnica e instrumentos

Las técnicas aplicadas en la metodología propuesta están definidas de acuerdo al enfoque de estudio, para el enfoque cualitativo se determina la observación no participante, que se aplica directo las instalaciones de la empresa, además de la entrevista a los principales funcionarios que tienen conocimiento profundo del

negocio; esto en concordancia con el enfoque cuantitativo, que se apoya de la encuesta de satisfacción a los clientes de la empresa Calmetal S.A.

Observación no participante: en donde el investigador se mantiene al margen de la situación estudiada, es un espectador pasivo, que se limita a registrar la información que aparece ante él, sin interacción, ni implicación alguna.

Entrevista: En base a unas preguntas abiertas y para obtener respuestas con profundidad de criterio por parte de las personas representativas y de voz autorizada en el ámbito de estudio, aquellos informantes que respondan con criterio amplio el clima laboral u organizacional de la empresa en estudio.

Encuesta: A pesar de ser el más común de los instrumentos utilizados, se incorpora esta técnica para conocer los criterios generalizados de los clientes, aquí se aplica una encuesta de satisfacción a los clientes internos actuales de Calmetal S.A.

3.5.Población y muestra

Según los datos proporcionados por los directivos de la empresa Calmetal S.A., se tiene dos tipos de públicos; el primero se trata de todo el personal, específicamente de las áreas de estudio que son, ventas, logística y bodega, no obstante, se observará en toda la organización para tener un criterio mucho más amplio de estudio.

En lo que respecta al personal de la empresa, se selecciona a los directivos para realizar la entrevista, a los que se dominó como informantes y que tienen poder de decisiones dentro de todo el proceso operativo.

Informante 1: Fabricio Zambrano (Gerente General)

Informante 2: Patricio Montenegro (Jefe de Logística)

Informante 3: Andrea Ramos (Jefe de Ventas)

1.- Empleados de Calmetal S.A.: 21

3.6. Presentación de resultados

3.6.1. Análisis de resultados de la encuesta

1.- ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa Calmetal S.A.?

Tabla 9 Tiempo que lleva haciendo tratos con Calmetal S.A.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	FRECUENCIA ACUMULADA	FRECUENCIA RELATIVA
Entre seis meses y un año	3	14%	3	14%
Entre un año y tres años	3	14%	3	14%
Más de tres años	15	72%	15	72%
TOTAL	21	100%	21	100%

Elaboración: Espinoza Morán, A & Llivisaca Cumbe, E, 2019

Análisis:

Los clientes en términos generales son estables, dado que el 86% está laborando entre uno a tres años, mientras que el 14% menos de un año, eso significa que la confianza y estabilidad está determinada por el 86% que suman estos dos porcentajes; el restante, son clientes internos nuevos.

2. ¿Cómo percibe el trato de su Jefe Inmediato?

Tabla 10 Trato del personal de Calmetal S.A.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	FRECUENCIA ACUMULADA	FRECUENCIA RELATIVA
Excelente	17	81%	17	81%
Muy Bueno	4	19%	4	19%
Bueno	0	0%	0	0%
Regular	0	0%	0	0%
Pésimo	0	0%	0	0%
TOTAL	21	100%	21	100%

Elaboración: Espinoza Morán, A & Llivisaca Cumbe, E, 2019

Análisis:

En esta pregunta acerca del trato que reciben los clientes internos por parte de los Jefes Inmediatos de Calmetal S.A., el 81% mencionó excelente y el 19% muy bueno, es decir que, sumados estos porcentajes, la calificación en alta con el 100% se siente satisfecho con su Jefe Directo, pero no hay que descuidarse, tratar de que esto disminuya.

3. ¿Considera que todo el personal se encuentra capacitado y es idóneo para realizar los servicios?

Tabla 11 Personal de Calmetal S.A. está capacitado

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	FRECUENCIA ACUMULADA	FRECUENCIA RELATIVA
Muy Capacitado	16	76%	16	76%
Medio Capacitado	3	14%	3	14%
Poco capacitado	2	10%	2	10%
Nada capacitado	0	0%	0	0%
TOTAL	21	100%	21	100%

Elaboración: Espinoza Morán, A & Llivisaca Cumbe, E, 2019

Análisis:

A juicio de los clientes internos el personal de Calmetal S.A. está bien capacitado, así lo describen los porcentajes; el 76% considera muy capacitado, el 14% medio capacitado, aquí se debe observar aspectos necesarios para reforzar. El 10% mencionó que están poco capacitados. Es de anotar que en este punto existe una falencia, dado que al sumar los porcentajes en contra, se tiene que el 24% a juicio de los clientes internos que tiene falencia en la capacidad.

4. ¿Cómo califica las instalaciones, elementos, productos o equipos empleados en el servicio?

Tabla 12 Calificación de las instalaciones de Calmetal

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	FRECUENCIA ACUMULADA	FRECUENCIA RELATIVA
Excelente	19	90%	19	90%
Bueno	3	14%	3	14%
Aceptable	0	0%	0	0%
Regular	0	0%	0	0%
Pésimo	0	0%	0	0%
TOTAL	21	100%	21	100%

Elaboración: Espinoza Morán, A & Llivisaca Cumbe, E, 2019

Análisis:

En cuanto a la calificación de instalaciones, elementos, productos o equipos empleados en el servicio, las personas encuestadas han mencionado su grado de satisfacción, como excelente con el 90%; contrasta con lo bueno que posee el 3%,. Es menester que estos puntos sean superados porque hay un porcentaje que menciona solo bueno.

3.6.1.1. Informe general de las encuestas

En términos generales la empresa Calmetal S.A., de cara hacia los clientes internos se encuentra con muy buena aceptación y satisfacción, así lo reflejan los porcentajes que manifiestan los clientes su grado de aprobación, no obstante, se deben observar algunos puntos de la encuesta que se recomienda mejorar y que, si no son tratados con antelación, se puede generar malos calificativos, y por ende que los clientes comiencen a desfavorecer la relación.

Es importante que se deje en relevancia que la imagen que cualquier empresa refleja hacia afuera, debe provenir desde el interior de sus colaboradores; por ahora la encuesta presenta argumentos propios de la opinión de los clientes; sin embargo, serán tratados aquellos puntos que las autoras consideran que son aplicables a los correctivos y se plantearán estrategias a posteriori.

La mejora de la comunicación es imprescindible, porque solo comunicándose de forma fluida y con entendimiento a plenitud, se podrán tener claridad en los procesos. Desde esta óptica, los directivos y jefes departamentales deben monitorear que se efectúan las comunicaciones sean estas, visuales o física, y a través de la intranet.

Si bien es cierto que el tiempo que llevan los clientes haciendo tratos comerciales, aquellos le otorgan una calificación de excelencia en un alto porcentaje, se mencionan aspectos que se deben mejorar:

El servicio, es necesario que se incremente el porcentaje de satisfacción, porque de esta manera se afianza la lealtad hacia la institución.

La satisfacción también está en porcentajes altos, pero hay un grupo que no está de acuerdo, y esto tiene relación con la percepción de la atención con agilidad respecto a algún inconveniente que haya suscitado en el proceso.

Los clientes creen en la empresa y por ende, seguirán haciendo tratos, pero no hay que descuidar la percepción de lo que las autoras consideran estar entre una cuarta parte de los clientes que deben estar satisfechos y no lo están cien por ciento, es en este punto donde se debe trabajar, aunque suene reiterativo, pero si se deja de atender el mal pequeño puede transformarse en algo insostenible, con los hallazgos se podría corregir las falencias eventuales.

3.6.2. Resultados de la entrevista

Informante 1: Fabricio Zambrano (Gerente General)

TÓPICO 1: SOBRE EL TRABAJO COLABORATIVO O EN EQUIPO

¿Considera usted que en su organización existe trabajo colaborativo o trabajo en equipo, cuál es su visión frente a este tema?

Considero que en Calmetal S.A., falta mucho para lograr un trabajo colaborativo entre todos los departamentos, es importante realizar actividades que fomenten el trabajo en equipo, esto nos servirá para seguir creciendo como empresa y trabajar todos juntos en la consecución de los objetivos, asegura el Sr. Fabricio Zambrano; además, el Sr. Patricio Montenegro coincide con el trabajo colaborativo, al parecer los colaboradores han perdido un poco la motivación, al no tener un estímulo un tanto psicológico que los mueva a ser más colaborativos. Igual coincide la Srta. Andrea Ramos, en el sentido de manifestar que se debe hacer más presión a los vendedores, para que ejecuten con mayor responsabilidad su trabajo, ser como una familia, que sienta en su corazón que pertenece a una institución y que como tal le retribuye con un sueldo.

¿Cree usted que su equipo de trabajo en general está capacitado íntegramente para asumir los cargos o funciones que actualmente realizan?

Considero que cada colaborador cumple con el perfil que sus cargos demandan, sin embargo, creo firmemente en que un profesional está en constante formación, es por esto que cuando existen oportunidades se realizan capacitaciones para el crecimiento personal y profesional de ellos. Sobre todo, el Sr. Montenegro considera que la capacitación debe ser constante que solo capacitándose se llega a mejorar el rendimiento en la institución a la que se pertenece.

¿Cree usted que los líderes departamentales, asumen con responsabilidad y eficacia la conducción de sus áreas respectivas?

Si, considero que dirigen al grupo con responsabilidad, asumiendo las consecuencias de los errores que puedan existir en el proceso; es un poco complicado cuando se trabaja con equipos, sin embargo, hacemos lo mejor de nuestro esfuerzo asegura la Srta. Ramos, tenemos el apoyo de nuestro Gerente, sin embargo, es importante que

consigamos desarrollar un equipo ganador, que con el esfuerzo de todos se logren los objetivos.

TOPICO 2: SOBRE LA IMAGEN DE LA EMPRESA AL INTERIOR DE LOS COLABORADORES

¿Cree usted que la percepción que tienen los empleados es que trabajan en una empresa reconocida y con prestigio?

Tengo la firme convicción de que si, nuestra empresa tiene relevancia en el sector, producto de los años que llevamos en el mercado, considero que esto es un elemento para que el cliente nos elija dentro del abanico de opciones, y esa es la percepción que tienen mis colaboradores. Es una gran empresa, asegura la Srta. Ramos, por eso siento que esta institución me da la satisfacción; por otro lado, El Sr. Montenegro dice que se siente muy a gusto trabajar en Calmetal S.A., es su segunda familia menciona, que le agrada trabajar con sus compañeros y siente que puede crecer en la organización.

¿Se sienten seguros y estables sus colaboradores dentro de la organización?

Considero que los bajos niveles de rotación de personal debido a que los cargos permanecen en su interior, generan seguridad en mis colaboradores, sienten estabilidad y compromiso. La combinación de todos estos factores se traduce en una mayor predisposición por su parte para asumir nuevos retos y hace que se sientan estables y parte del equipo, asegura el Sr. Montenegro y la Srta. Ramos creen que la estabilidad ayuda a que los equipos sean más fuertes y aporten mejor a la productividad.

¿Cree usted que sus empleados conocen y aplican la misión y la visión de la empresa?

Estamos en un proceso de implantar una cultura organizacional, al momento no tenemos misión y visión.

TOPICO 3: SOBRE LA COMUNICACIÓN INTERNA ENTRE DIRECTIVOS Y COLABORADORES.

¿Cree usted que existen los medios adecuados para el manejo de la comunicación interna?

Considero que es algo que aún podemos mejorar, necesitamos buscar medios que nos permitan tener una buena comunicación interna asegura el Sr. Zambrano, sin embargo, la Srta. Ramos dice que a las comunicaciones internas por medio de la intranet, se le debe reforzar la comunicación persona a persona, porque existen situaciones que no se debe asumir que los colaboradores ya han leído; es necesario reforzar y asegurarse para evitar los errores o problemas posteriores.

¿Sus colaboradores responden de forma efectiva y se adaptan con rapidez cuando hay cambios en la organización?

Toda empresa necesita reestructuración de procesos, funciones, cargos etc., los cambios siempre generan incertidumbre, pero al final la aceptación es positiva. Aseguró el Sr. Zambrano, además, si es importante que haya una comunicación más fluida, de tal forma que los empleados sientan que se les comunica de los cambios, que son parte de la empresa y por ende deben estar enterados, para que sea mucho más fluida la manera en que se cambian las cosas o procedimiento, en otras palabras que no se les notifique de última hora, porque eso crea malestar interno.

¿Son los canales de comunicación efectivos para que pueda existir agilidad en la comunicación y por ende en las respuestas que se esperan?

EL Sr. Zambrano dice que los canales de comunicación que existen en la empresa son efectivos, pero siento que aún hay mucho por hacer para que el tiempo de respuesta sea óptimo; el Sr. Montenegro dice que es necesario que se refuerce la comunicación o en todo caso, asegurarse que los mensajes, disposiciones y demás puntos que se deba comunicar, se asegure para evitar errores.

TOPICO 4: SOBRE EL GRADO DE COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS CON LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA

¿Considera usted a nivel interno que sus colaboradores trabajan con compromiso y dedicación?

Mi principal preocupación es generar colaboradores confiados, felices y leales, estoy seguro de que tener empleados comprometidos es la clave para alcanzar el éxito.

Es por esto que este proyecto me entusiasma tanto, porque quiero que todos mis colaboradores se sientan comprometidos con la causa; este es un criterio unificado de los entrevistados, les alienta la idea que exista un equipo motivado, pero que hay que hacer algunas cosas que signifiquen más para comprometer a los colaboradores, el compromiso es de todos y para todos los resultados aseguró la Srta. Ramos.

¿Los empleados se muestran predispuestos a incorporar nuevas tareas, según sea necesario?

Sin duda, tengo la fortuna de contar con personal proactivo, dijo el Sr. Zambrano, son empleados altamente motivados capaces de resolver problemas con soluciones innovadoras; sin embargo, la Srta. Ramos considera que para que exista más predisposición hay que motivarlos más, que el sentido colaborativo sea un voluntariado, más no una obligación.

¿Considera usted que existe un buen trato entre usted como líder de la organización y sus colaboradores?

Por supuesto, mi empresa es mi segundo hogar y cada decisión que realizo es para el bienestar de todos; el Sr. Montenegro mencionó que igualmente se siente muy comprometido y que su empresa también le retribuye a su contingente.

¿Los colaboradores de su organización identifican proactivamente nuevos retos y oportunidades?

Sin duda alguna, pienso que cuando los trabajadores sienten que se confía en ellos y que se les apoya, no solo mejoran los resultados, sino que además aumenta el compromiso y mejora la productividad y pro actividad; El Sr. Montenegro aseguró que los colaboradores pueden ser más colaborativos, que hay que motivarlos más para lograr el estímulo y los cambios que se propongan.

3.6.3. Resultados de la observación directa

Para realizar la observación se seleccionó cuatro departamentos, que a juicio de las autoras y por la definición problemática se tiene: Ventas, logística, inventario y cobranzas

Se pudo observar que el espacio físico donde laboran las personas en la empresa Calmetal S.A., es adecuado, poseen un equipo adecuado, además, sin embargo en el ítem de conocimiento y manejo adecuado de los equipos, se observa que no hay un manejo adecuado, por tanto, se debe tratar de mejorar este aspecto en el punto de los puestos de trabajo.

En cuanto al Ítem de comunicación interna, la empresa si posee los medios idóneos para comunicarse internamente con sus colaboradores; sin embargo no existe una comunicación efectiva, porque los trabajadores no hacen uso de los mismos; por lo tanto, no existe una comunicación efectiva, y a esto se le debe agregar el hecho que no existe un control para medir o comprobar que la comunicación sea deficiente, y al final, no existe una retroalimentación entre los mandos, de las dos vías necesarias, desde la gerencia hacia los empleados y viceversa.

La observación dentro de los departamentos que fueron seleccionados en la problemática, en cuanto a la llegada del personal, ellos llegan a tiempo, se evidencia la respuesta de algún colaborador cuando este es llamado por un superior; se evidencia el uso de uniformes adecuadamente, Además poseen el equipo adecuado para su labor diaria; No obstante, el trato de amabilidad con sus compañeros no se evidencia; en ciertos departamento se evidencia que no hay trabajo en equipo, o trabajo colaborativo.

En el ítem sobre el tiempo del trabajo individual y entre compañeros, se puede notar que no hay agilidad en el trabajo, en cuanto al conocimiento o destreza en su proceso de trabajo si se evidencia la experticia y destreza de las personas; conocen los equipos que utilizan y además las políticas laborales internas.

En cuanto el trabajo colaborativo, se pudo notar que no hay un buen ambiente de trabajo, sin embargo la labor la realizan con agrado pero de forma individual, por otro lado no se evidencia una comunicación fluida entre los colaboradores de cada departamento, ese podría ser el mayor problema que aqueja a los equipos; pero aún se puede observar el liderazgo entre los jefes departamentales.

3.7. Informe general de la investigación

A juicio de las autoras del proyecto de investigación se puede llegar a un resumen general de los resultados, que el problema radica en los siguientes puntos:

1.- El punto más crítico es la deficiente comunicación y la forma en que se comunican interdepartamentalmente, o de forma individual, es uno de los aspectos que no se controla, no se mide y por ende no se puede determinar el grado negativo de incidencia, sus directivos están conscientes que existen falencia, pero hasta ahora sólo se han limitado a aceptarlo pero no a corregirlo.

2.- El servicio al cliente, aunque los empleados conocen sus labores, las políticas, se ha determinado que el trabajo colaborativo es deficiente porque no hay una concatenación de actividades y que los empleados estén en comunión para llevar adelante los logros basados en un mismo fin.

3.- Si bien, estos aspectos son internos, existe una parte de los clientes que tienen una percepción de falta de agilidad con el servicio, poca entrega para tener un servicio óptimo y esto puede afectar a la imagen integral de la organización.

4.- Al tratar de medir la satisfacción de los clientes, se encontró que es necesario afianzar este aspecto, porque existen clientes que tienen muchos años tratando comercialmente con la empresa, y podría ponerse en riesgo si se deja de lado la atención a este aspecto.

5.- El trabajo colaborativo es deficiente, por tanto se requiere de buscar opciones que permitan el compromiso individual y grupal para mejorar la productividad y así se logre el empoderamiento de las funciones de cada uno de los colaboradores con mejores resultados.

CAPÍTULO IV

4. PROPUESTA

4.1. Título de la propuesta.

Estrategias de marketing interno con base del Modelo de Leonardo Berry, para la mejora de la productividad en la empresa Calmetal S.A.

4.2. Análisis de la situación

Siendo Calmetal S.A. una empresa relativamente joven y que se proyecta como cualquier otra empresa a su crecimiento y desarrollo dentro de su mercado de referencia, es importante considerar que, cuando existe este crecimiento, y el paso del tiempo es necesario reconsiderar las políticas internas, el funcionamiento interdepartamental y demás aspectos colaborativos tanto de los mandos hacia abajo, como hacia los directivos, por tanto, la situación inicial luego del establecimiento de la problemática radicada en lo interno, para que de esta manera se proyecte de mejor forma hacia los clientes y por ende al mercado en general; se plantean los siguientes factores críticos de la situación:

- 1.- La comunicación interna
- 2.- El trabajo colaborativo y comprometido
- 3.- El servicio al cliente
- 4.- La imagen corporativa hacia el mercado y los clientes.

Estos aspectos se transforman en los elementos clave para determinar la propuesta que servirá para desarrollar las estrategias de marketing interno en la empresa.

4.3. Listado de contenidos y Flujo de la propuesta

Según el modelo de Berry se trata de reconocer al empleado como un cliente y se va desarrollando hasta convertirse finalmente en una ventaja competitiva, es decir inducirlo mediante el desarrollo tanto de políticas internas, procedimientos y estrategias para que se acople al sistema de tal manera que se logre dejar establecida la cultura general.

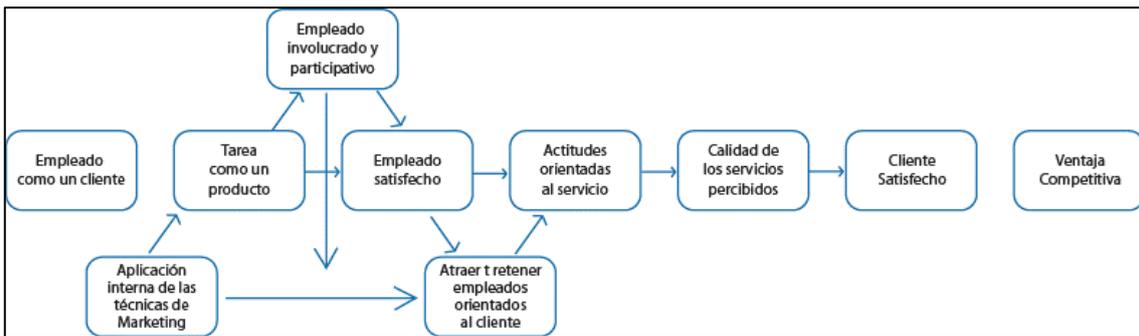


Figura 11 Modelo de Marketing Interno de Leonardo Berry

Fuente: Berry (ApudAhmed & Rafia, 2002:15)

Listado de contenidos

- Análisis del entorno externo e interno
- Satisfacer y motivar al cliente interno
- Orientación hacia el cliente externo
- Mezcla de marketing interno

4.3.1. Análisis del entorno externo

El mercado de Calmetal S.A., está compuesto de personas jurídicas mayoritariamente, que se dedican al negocio de la construcción, Metalmecánica, Pesqueros, Industrial, empresas astilleras y navieras, por otro lado inmobiliarias, además de profesionales independientes que son pocos dentro de los clientes.

Unos de los aspectos más relevantes del manejo de los negocios entre Calmetal S.A. y sus clientes, es la estrecha relación que hay entre estas, los clientes no desean tener varios proveedores y acuden en busca de soluciones integrales que no dependan de otros; pero además quieren rapidez en la entrega y sobre todo el profesionalismo con el que debe tratar para atender los proyectos y demás demandas que estos tienen.

Esta relación estrecha marca una necesidad de crear un compromiso de soluciones integrales que generen la confianza absoluta, que los clientes vean que Calmetal S.A., se preocupa de atender todos los requerimientos, sean cual fueren los productos, incluso aquellos que no están dentro de las líneas que comercializa, porque existen ciertas empresas que no escatiman el hecho que sean atendidos íntegramente, no buscar otros proveedores que generen pérdida de tiempo por los procesos que conlleva, los pedidos, el proceso de entrega recepción, despacho y otros aspectos dentro de la relación comercial.

En este sentido, a más de poseer una base de datos bien segmentada para determinar los productos que requieren, que depende del giro de su negocio, de la frecuencia de pedidos, de las políticas comerciales a las que se ajusta, y otros aspectos inherentes al sistema comercial ya establecido; se debe incorporar la demanda que estos tienen y que se establecen como un factor común para delinearlos en los siguientes aspectos clave del entorno externo:

- Relación integral de negocios.
- Profesionalismo en el tratamiento comercial.
- Agilidad en la atención a sus pedidos.
- Solución a problemática del proceso.
- Soporte técnico, mejores réditos por efectos de la relación comercial.

Análisis del entorno interno

Partiendo de estos aspectos que las autoras denominan, factores claves del entorno externo, se debe generar un vínculo para determinar la estrategia interna a desarrollarse para alcanzar a manera de objetivos operativos el conseguir la satisfacción de los clientes externos; por tanto, a principios de este apartado se determina que se deben crear políticas internas para apoyar el logro de los objetivos en cuanto a mejorar la rentabilidad del negocio de Calmetal S.A., por efectos de la relación existente entre las partes.

En principio y para generar una cultura organizacional adecuada, se establecen programas de capacitación en aspectos profesionales y técnicos que sirvan de apoyo a la gestión comercial, toda vez que también deban capacitarse en aspectos de relaciones humanas para empoderar a los empleados en la cultura del servicio; con esta base, se podrá atender eficientemente aquellos aspectos antes mencionados, lograr el beneficio esperado, debe existir el compromiso laboral íntegro, no se puede pretender generar nuevas políticas cuando pueden quedar vacíos en la estructura que puedan quebrarse en el proceso, y se derrumbe todo proyecto creado.

4.3.2. Satisfacer y motivar al cliente interno

Para obtener el logro de este postulado, se requiere desarrollar buenas relaciones entre la empresa y el empleado, que en primer lugar se determine en un contrato tácito o explícito por el que se benefician ambas partes; tanto el empleado como la empresa comprometidos en darle el bienestar laboral al empleado, asegurarle su estabilidad, pero a su vez comprometiéndose a que entregue su contingente de la mejor forma, porque con su estabilidad y desarrollo personal, se asegura el cumplimiento de los objetivos, no solo empresariales, sino también sus objetivos personales.

Para lograr la satisfacción y motivar al cliente interno, acorde al modelo de Berry, se proponen los tres niveles de satisfacción; el primero, que tiene que ver con la relación contractual, en la que se debe acoplar la estabilidad conjuntamente con el compromiso ético y laboral con el empleado, esta estabilidad es como las bases para los siguientes, porque son la base del resto. En segundo nivel está la oportunidad de desarrollo personal y profesional, y esto se logra a través de programas de capacitación, educación continua, de estudios de tercero y cuarto nivel, de la preparación técnica adecuada para forjar los asensos de personal y que ocupen plazas vacantes, la idea es que crezcan junto a la empresa, que su desarrollo se vaya viendo de forma conjunta.

En el tercer nivel se encuentran los lazos emocionales creados a largo plazo, en la que la empresa, junto con su imagen institucional avala ese desarrollo, permitiéndole al empleado ser la persona grata, satisfecha y comprometida de forma voluntaria, que aporta su contingente adecuado y productivo, que para este, signifique una verdadera experiencia el trabajar en Calmetal S.A.

4.3.3. Orientación hacia el cliente externo

Consiste en canalizar la satisfacción y la motivación del empleado de la empresa Calmetal S.A., hacia el cumplimiento de objetivos relacionados con la satisfacción y la fidelización del cliente externo, es decir que debe existir un nexo entre lo que el empleado siente y refleja emocionalmente, para que sea dirigido a los clientes externos, porque depende de su motivación laboral para el logro de los objetivos empresariales.

Tener a un empleado motivado, comprometido, capacitado y empoderado de sus funciones, con esto se podrá crear valor a través de los productos conjuntamente con el servicio que se brinda, con el respaldo de la organización y fortalecida en la relación con los clientes.

Para que Calmetal S.A., logre estos propósitos se deberá establecer los vínculos entre la empresa y sus clientes, pero fundamentalmente, son los empleados los llamados a distribuir toda la fuerza motriz del negocio y desembocar al cliente la satisfacción en los siguientes puntos

Alinear: Significa que se debe tener muy en cuenta que la óptica del cliente externo consiste en que los empleados de todos los departamentos de Calmetal S.A., conozcan sus requerimientos y los objetivos que la empresa se ha planteado con relación a ellos.

Influenciar: Consiste en crear mecanismos o programas que logren ejercitar la acción de los empleados a favor del cliente; esto obviamente compromete a los empleados del primer nivel de contacto, todos los que de una u otra manera se vinculan por el negocio; y por otro lado están aquellos que no interactúan pero ejercen cierta influencia, por ejemplo los jefes departamentales, que supervisan los procesos, o personal que se requiere para la limpieza y orden de las oficinas, que a la posteridad brindan una imagen adecuada de los locales de atención a los clientes.

Innovar: Que la empresa considere motivar y premiar las sugerencias de mejora, que se emprenda campañas de darle premios a los mejores empleados, este involucramiento llega a ser innovador cuando los empleados tengan muy en claro que con el aporte se verá el desarrollo del negocio y la consolidación de la imagen institucional.

4.3.4. Mezcla de marketing interno

Materializado por el programa o proyecto de marketing interno que Calmetal S.A., creará con sus propios objetivos estratégicos y operativos, análisis FODA y la determinación de las estrategias a seguir; de la misma forma que el tradicional esquema del marketing mix, así mismo se desarrolla el mix del marketing interno:

Producto: Programa de marketing interno con base en las estrategias del modelo satisfacción del cliente interno y orientación al cliente externo.

Objetivo: Es la respuesta medible que se pretende lograr de parte del empleado.

Comunicación Interna: Estrategia y medios de comunicación con el empleado.

Despliegue: Son los mecanismos que la empresa utiliza para que el producto llegue al cliente y se cumpla el objetivo.

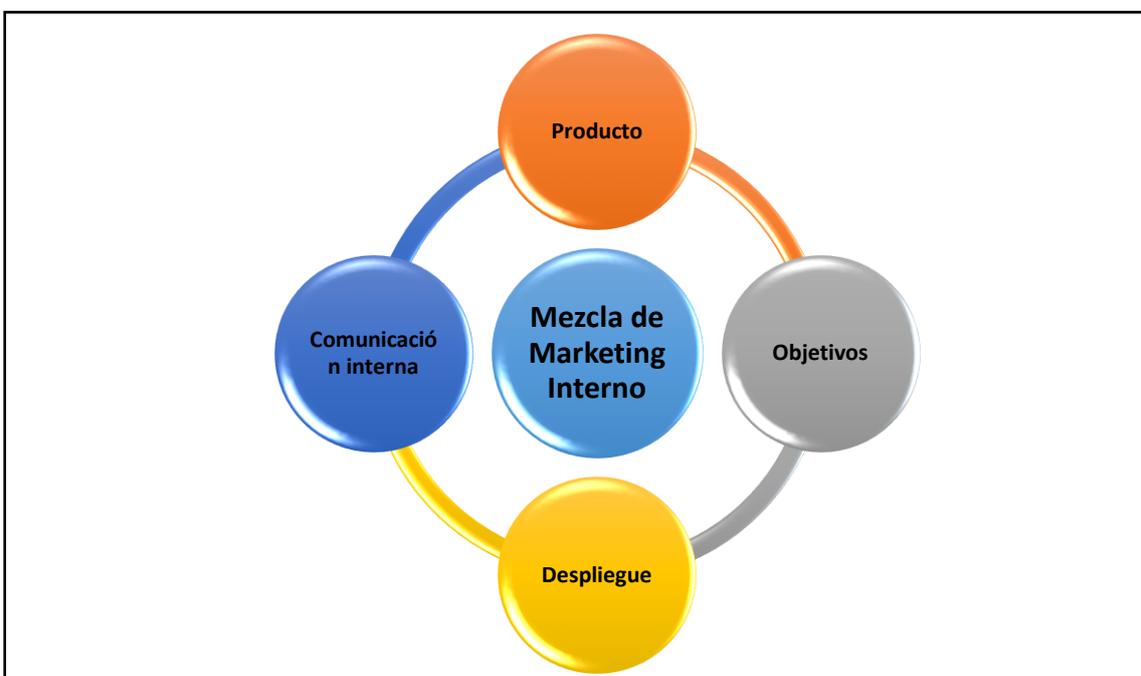


Figura 12 Estrategia de Marketing interno

Elaboración: Espinoza Morán, A & Llivisaca Cumbe, E, 2019

4.4. Flujo de la propuesta:

La propuesta que se basa en el modelo de Berry plantea el análisis de la mezcla de marketing interno, con los siguientes puntos:

4.4.1. Producto

Se elabora el programa de marketing interno con un elemento principal que es la estabilidad del empleado, para asegurar su permanencia; por otro lado el compromiso adquirido, que se deriva de la estabilidad, es decir un nexo entre ambas partes, para generar la satisfacción personal.

- a) Compromiso laboral, revisión de contratos para genera la estabilidad, compromiso personal para el cumplimiento de metas personales, por departamento y organizacionales.
- b) Programa de capacitación para obtener la certificación del compromiso laboral.

4.4.2. Objetivos

Es la respuesta que se pretende generar por parte del empleado, cuando se implante el programa de marketing interno, esto equivale en el marketing tradicional al precio, es decir lo que el cliente interno debe pagar, en función del cumplimiento y logros de su compromiso, para esto se desarrolla un programa de motivación que busca desarrollar al empleado empoderado que responda a las exigencias de la empresa generando valor, aplicando las competencia adquiridas, incrementando su productividad. Estos deben partir de la Misión y la Visión que previamente se han establecido en la empresa; trabajar conjuntamente con los departamentos para la inducción de lo que se debe comprometer cada empleado.

4.4.3. Despliegue

Los mecanismos organizacionales que Calmetal S.A., implementará para lograr lo anteriormente propuesto, en este caso se tienen en fijo tres programas que son:

Programa 1: Creación del empleado comprometido con Calmetal S.A.

La forma en que se valorará el cumplimiento de este programa será con los ascensos que la empresa incorporará para fortalecer la estabilidad laboral.

Programa 2: Cultura organizacional

La forma en que se evalúa el cumplimiento de este programa será con una encuesta que permita ir midiendo los logros.

Programa 3: Orientación al cliente externo

Se establecerá una auditoría del servicio, para medir la satisfacción de los clientes externos.

Para tener un indicador general de los programas, se determina una especie de fórmula sencilla:

$$\text{Estabilidad} + \text{compromiso} = \text{Productividad}$$

4.4.4. Comunicación

Incluyen las estrategias y recursos que Calmetal S.A., utilizará para inducir a cada uno de los empleados a que se empoderen de sus funciones, de los programas establecidos, de la motivación y premios por su compromiso, para esto se recurre a los medios tradicionales de comunicación como es la intranet, memorandos, carteleras, talleres de inducción; finalmente se realizará una retroalimentación para conocer que todos los empleados están bien informados, comprometidos y empoderados de las acciones de marketing interno para la mejorar de la productividad.

Para lograr los objetivos planteados en la comunicación interna se tiene los siguientes medios:

Intranet: Comunicación con acuse de recibido para cada colaborador, que deba receptar los mensajes.

Carteleras por área: Donde se exponen temas cruciales de intereses generales de la empresa.

Carteles al ingreso: Donde se marca, para que el personal de empleados se les recuerde que se camina hacia la agilidad de la comunicación y respuestas.

4.5. Estrategias de marketing interno

4.5.1. Estrategias de producto

Al relacionar el marketing mix en el marketing convencional, también se debe elaborar la estrategia de producto del marketing interno, y este se describe como aquel colaborador que el propulsor del servicio hacia los clientes, que muestra la faceta no solo del empleado, sino el representante de la organización frente al cliente, pero en esta parte así como cuando la empresa fabrica el producto con los estándares de calidad, cuidando los detalles para que satisfagan las necesidades, de igual forma se debe preparar al empleado, para que esté listo en la atención requerida.

4.5.2. Preparación del personal

En esta parte, es necesario que se incorpore la filosofía del servicio, es decir que la empresa debe estar orientada a la satisfacción integral del cliente, en cuyo caso, empieza con la inducción de todo lo relacionado a la fundamentación de lo que la empresa Calmetal S.A., debe entregar a los clientes, no solo lo material de sus compras, sino, que en primer lugar esté la vocación o sentido de pertenencia sobre esta filosofía; para esto la preparación será primero con la vinculación de la misión y de la visión, en ese sentido se reescribe estos dos puntos para su análisis y punto de partida:

Misión

Proporcionar a los clientes diversos productos de ferretería, de construcción y seguridad industrial, contando con un diverso stock y varias soluciones de usos y marcas diferentes, para brindar al cliente un servicio de calidad y eficiencia con personal altamente capacitado, preparado y encaminado a la satisfacción y atención al cliente de manera armónica.

Visión

Para el año 2020 ser reconocidos como una empresa líder en el mercado nacional ferretero industrial.

Desde esta perspectiva, brindar el servicio de calidad y eficiencia con personal altamente calificado es el punto de partida para la preparación del personal de la

empresa Calmetal S.A., para tal efecto se preparan talleres de inducción para que se conozca del porqué la empresa necesita forjar su orientación hacia los clientes. Además que se tomará la frase de la visión: ser una empresa líder en el mercado ferretero, por lo tanto este punto de inicio será la base donde se fundamente la filosofía.

4.5.3. Trabajo en equipo

Considerado como parte integral del producto, no se puede pretender que los empleados trabajen de forma aislada y que cumplan con el cometido de servicio, si no existe una coordinación de acciones propias del proceso comercial que se lleva adelante, por lo tanto, se requiere de la capacitación acerca del conocimiento de los procesos internos, y para tal efecto se llevará a cabo los denominados círculos de calidad, que consiste en reuniones con los principales directivos, en la que se pone de manifiesto los cuellos de botella, problemas internos, y demás aspectos que deben superarse para poder atender con más eficiencia la demanda interna de cada departamento, en este aspecto se esquematiza este proceso de calidad:

- 1.- Determinación del proceso general completo de la empresa Calmetal S.A.
- 2.- Definir los tiempos en que se tarda una operación por cada área involucrada.
- 3.- Definir los resultados esperados por la gestión conjunta.
- 4.- Determinar los problemas que acarrearán cada área y el origen de estos quiebres del proceso.
- 5.- Sugerir las adecuaciones para que el proceso se cumpla de acuerdo a lo estipulado.
- 6.- Implementar los cambios que se deberán incorporar después del análisis.
- 7.- Incorporar los KPI, que son los indicadores que determinarán el cumplimiento de lo acordado.

4.5.4. Reconocimiento

El reconocimiento laboral es un área muy importante cuando se establecen políticas de mejoramiento, debido a que en algunos casos, los empleados no están dispuestos a colaborar de la mejor forma, existe una disparidad entre la forma y el comportamiento que adoptan para cumplir con las disposiciones, por lo tanto, se incorpora a este aspecto del producto la metodología para el reconocimiento:

- El primero es garantizar la estabilidad laboral de los empleados.
- Tener claridad en los objetivos y en aquello que se pretende lograr.
- Crear grupos de apoyo, entre los empleados antiguos que den el soporte a otros.
- Comunicación y retroalimentación objetiva y oportuna.

Sumado a estos aspectos, se incorpora una política de reconocimiento grupal, es decir aquellos grupos de colaboradores que consigan logros establecidos en los objetivos, serán reconocidos al destacar su participación, para esto se elabora una pizarra informativa, (Cuadro mural) que permita conservar por un tiempo limitado la fotografía y ciertos puntos destacables de los logros obtenidos por el grupo, para ejemplo hacia otros grupos.

4.5.5. Clientes internos

La estrategia pretende incorporar a los colaboradores como los clientes internos a los que se debe conquistar con igual propósito como si estuvieran en el contexto externo; para lograr que ellos se adhieran a la propuesta de debe lograr un clima laboral en donde las personas se sientan a gusto, que se empoderen de su rol y función que cumplen cada uno en sus puestos de trabajo. Además que se puedan ejecutar los siguientes aspectos para la conquista del cliente interno:

- Incremento del compromiso y lealtad
- Aumentar la motivación del empleado
- Mejorar la salud mental
- Aumento de la productividad

4.6. Seguimiento al modelo de Berry

1.- Empleado como un cliente: En base a las políticas internas para considerar que los empleados sean tratados como clientes, conseguir su motivación y empoderamiento en las funciones que cumple dentro de la empresa.

2.- Estrategia de producto: Toda la preparación que se debe hacer creando los círculos de calidad, mejoramiento y cultura de servicio.

3.- Empleado involucrado y participativo: Al crear los grupos de participación y apoyo, se podrá valorar el aporte individual y por equipo en este proceso de cambio hacia la cultura del servicio.

4.- Aplicación interna de las estrategias y técnicas de marketing: En base a las políticas establecidas, considerando que los colaboradores tendrán su estabilidad, compromiso y entrega a la causa de mejoramiento y productividad.

5.- Empleado satisfecho: Se establece un indicador de productividad, tomando en consideración aspectos como, ingreso y salida del personal, colaboración en los grupos de participación, clima laboral.

6.- Actitudes orientadas al servicio: En base a una encuesta que permita la auditoría del servicio, para poder establecer el cumplimiento de la cultura de servicio.

7.- Atraer y retener empleados orientados al cliente: En base a las pizarras informativas, se selecciona el empleado del mes, aquel que haya logrado mayor puntaje por concepto de entrega, trabajo en equipo y colaborativo, relaciones humanas y habilidades blandas.

8.- Calidad de los servicios percibidos: Encuesta a los clientes externos para determinar su grado de satisfacción y contrastar con la actitud de servicio y el clima laboral.

9.- Cliente satisfecho: Medición en base a la encuesta de satisfacción externa y la auditoría para el contraste de la calidad ofrecida y la calidad recibida.

10.- Definición de la ventaja competitiva: Una vez contrastados todos los puntos del clima laboral, empleado satisfecho, calidad ofrecida y calidad recibida, se establece la

cultura de servicio y por ende la ventaja competitiva que se defina con base a la orientación al cliente.

4.7. Cronograma de acción

La estructura de la aplicación general de las estrategias de marketing interno estará dada por los siguientes temas que se implementarán para conseguir la mejora de la calidad interna en la empresa Calmetal S.A., y estas son:

- 1.- Política comercial y procesos internos
- 4.- Estructura de la comunicación interna
- 2.- Formación de los equipos
- 6.- Programa de capacitación
- 5.- Indicadores de la gestión KPI
- 3.- Creación de los grupos internos de apoyo.

Tabla 13 Cronograma de acción

Estrategia/ Actividad	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Observaciones
Política comercial y procesos internos.	Sesiones de trabajo y desarrollo	Implementación	Idem	Idem	Idem	Idem	Evaluación del cumplimiento
Formación de los equipos de trabajo.	Creación del equipo	Trabajo conjunto	Idem	Idem	Idem	Idem	
Creación de los grupos internos de apoyo.	Creación del equipo	Trabajo conjunto	Idem	Idem	Idem	Idem	
Estructura de la comunicación interna.	Estructura del proceso y los medios de comunicación	Ejecución de la comunicación	Idem	Idem	Idem	Idem	Evaluación del cumplimiento
Indicadores de la gestión KPI.	Determinación de los indicadores	Implementación	Idem	Idem	Idem	Idem	Evaluación del cumplimiento
Programa de capacitación.	Contratación y ejecución de la capacitación.	Ejecución de la capacitación.					Evaluación del cumplimiento

Elaboración: Espinoza Morán, A & Llivisaca Cumbe, E, 2019

4.8. Estructura del programa de capacitación

Para realizar el programa de capacitación, es necesario determinar que el tipo de capacitación será de tipo correctiva, que se realiza para solucionar problemas de desempeño laboral y mejoramiento de la productividad, los cuales serán insertados en los siguientes módulos a dictarse.

Objetivos del taller

- Identificar las potencialidades de los colaboradores y los integrantes de un equipo para el apalancamiento y logro de la productividad.
- Identificar las herramientas adecuadas para una cohesión potente en los equipos de alto rendimiento laboral.
- Descubrir los puntos neurálgicos en las áreas para la mejora con los equipos de trabajo conformados.
- Compartir experiencias entre los participantes para generar sinergias internas.

Módulo 1 Motivación laboral

Fundamento: Empoderamiento Institucional

Módulo 2 Trabajo en Equipo

Fundamento: Conformación de equipos de alto rendimiento

Módulo 3 Comunicación asertiva

Fundamento: Manejo efectivo de la comunicación

Módulo 4 Resolución de conflictos laborales

Fundamento: Tratamiento de los conflictos para la mejora del trabajo colaborativo

Módulo 5 Relaciones humanas

Fundamento: Tratamiento personal y sus relaciones

Módulo 6 Cultura del servicio al cliente

Fundamento: Establecimiento de la filosofía de servicio.

Duración de la capacitación: 60 horas, distribuidas de acuerdo a las políticas laborales de la empresa Calmetal S.A

4.9. Presupuesto

Para la implementación de la propuesta se requiere de profesionales que intervengan de forma directa dentro del proceso, por tanto la figura profesional de quienes serán los que dirijan el proyecto de marketing interno, serán por una parte un consultor de planeamiento estratégico, el que se encargue de la dirección de la propuesta en sí. Que establezca la organización por áreas, desarrolle un diagnóstico de la situación de la empresa, y puede dirigir las acciones posteriores con supervisión para asegurar que las metas sean cumplidas a cabalidad.

En trabajo del consultor se llevará a cabo en todo el proceso y durante los seis meses en que dure su ejecución.

Su experticia radica en el conocimiento sobre planeamiento estratégico, por tanto debe ser:

- Profesional de 4to nivel en administración de empresas.
- Manejo de grupos de trabajo
- Experiencia en armar equipos de alto rendimiento
- Estratega y coach

Por otro lado, la contratación del profesional para la capacitación tendrá lugar con la selección del instructor que tenga las siguientes competencias y habilidades:

- Psicólogo Industrial
- Manejo de grupos de trabajo
- Experiencia de no menos de 5 años en talleres de alta productividad laboral
- Profesional de 4to nivel.

El presupuesto para esta capacitación es de \$ 1.500,00

El presupuesto para el consultor del Marketing Interno \$ 500, 00 por cada mes de trabajo, con una operatividad de 2 horas mínimas de contingencia.

Tabla 14 Presupuesto general del Marketing Interno

Estrategia	Descripción	Costo Unitario	Costo Total
1.- Política comercial y procesos internos.	Reuniones de trabajo entre los responsables de áreas con el consultor de marketing interno para establecer las políticas internas. Trabajo del consultor: 6 meses	\$ 500,00	\$ 3.000,00
	Programa de ingreso a personal nuevo	\$ -	\$ -
	Reuniones mensuales para sociabilizar funciones y logros de cada departamento	\$ -	\$ -
	Reunión mensual de avances en cumplimiento de presupuesto de ventas	\$ -	\$ -
2.- Formación de los equipos de trabajo.	Establecer equipos de trabajos interdepartamentales.	\$ -	\$ -
	Celebración mensual de cumpleaños de clientes internos	\$ 1.470,00	\$ 1.470,00
	Paseo semestral Calmetal 2020	\$ 3.000,00	\$ 6.000,00
	Obsequios por el día de las madres	\$ 300,00	\$ 300,00
	Obsequios por el día del niño	\$ 945,00	\$ 945,00
	Obsequios por el día del padre	\$ 850,00	\$ 850,00
	Orden de compra para el personal	\$ 2.100,00	\$ 2.100,00
Sorteos y concursos de obsequios	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	
3.- Creación de los grupos internos de apoyo.	Programa de acompañamiento de pares entre compañeros	\$ -	\$ -
4.- Indicadores de la gestión KPI.	Bonos por metas cumplidas	\$ 2.100,00	\$ 2.100,00
5.- Estructura de la comunicación interna.	Actualización de Intranet	\$ -	\$ -
	Cartelera por Areas	\$ -	\$ -
	Sociabilización de logros departamentales	\$ -	\$ -
6.- Programa de capacitación.	Elaboración de programa de capacitación, resultados del proceso y entrega del informe de evaluación. Trabajo del Instructor: 30 días	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
	Programa de capacitación anual para empleados	\$ 6.300,00	\$ 6.300,00
Total del presupuesto			\$ 26.565,00

Elaboración: Espinoza Morán, A & Llivisaca Cumbe, E, 2019

Tabla 15 Análisis Financiero del Marketing Interno

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos de Efectivo				
Ventas		\$ 2.617.641,87	\$ 2.748.523,97	\$ 2.885.950,16
Salidas de Efectivo				
Compras		\$ 2.015.584,24	\$ 2.116.363,45	\$ 2.222.181,63
Actividades de Marketing Interno				
Reuniones con consultor de Marketing Interno		\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
1.- Política comercial y procesos internos.				
2.- Formación de los equipos de trabajo.				
3.- Creación de los grupos internos de apoyo.				
4.- Indicadores de la gestión KPI.				
5.- Estructura de la comunicación interna.				
Programa de capacitación y evaluación		\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
1.- Programa de capacitación.				
2.- Informe de los resultados de la capacitación y diagnóstico.				
Total actividades de Marketing		\$ 4.500,00	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00
Sub-Total		\$ 597.557,63	\$ 627.660,51	\$ 659.268,54
Gastos Administrativos/Financieros		\$ 191.087,86	\$ 200.642,25	\$ 210.674,36
Gastos de Ventas		\$ 243.440,69	\$ 255.612,73	\$ 268.393,37
Flujo neto	\$ (26.565,0)	\$ 163.029,08	\$ 171.405,53	\$ 180.200,81

Elaboración: Espinoza Morán, A & Llivisaca Cumbe, E, 2019

Tabla 16 Análisis Financiero del Proyecto

Análisis Financiero del Proyecto	
Tasa de descuento	10%
Inversión	\$ 26.565,00
VAN	\$ 57.217,72
TIR	111%

Elaboración: Espinoza Morán, A & Llivisaca Cumbe, E, 2019

4.10. Impacto y beneficios esperados

Como parte de los resultados de la propuesta están algunos factores del marketing interno pueden parecer complejos, sin embargo, el más complicado pudiera ser la motivación de los empleados; la vida interna dentro del trabajo se torna estresante, quizá por aspectos externos o tal vez temas personales afecten el desempeño laboral, cada persona tiene intereses distintos, tornándose la motivación en algo muy particular, por ese motivo es complejo.

Desde esta óptica, las autoras de este proyecto de titulación, y basadas en el análisis de la situación de la empresa Calmetal S.A., determinan que el impacto social puede transformarse en un gran aliado dentro de la aplicación del marketing interno, ya que su implementación podría alcanzar un factor común a todos los empleados: En los colaboradores se puede generar el impacto social positivo, por razones de las estrategias se sentirán más motivados, más participativos y comprometidos con el uso y aprovechamiento de los recursos que tienen a su disposición, siendo eficaces y eficientes.

Uno de los factores de medición del impacto social será el hecho de tomar algunas medidas internas, dentro de las políticas de la empresa, estará el cuidado en la comunicación, es decir la forma de exponer eso a los colaboradores, en un mensaje sencillo pero a la vez directo y con el firme propósito de la convicción del cumplimiento, para esto los grupos de apoyo serán responsables del estímulo verbal y colaborativo y de inducción para llegar a ser mejores empleados., por lo tanto, dicha comunicación necesita ser ligera y gratificante, con mucha atención a los mensajes clave, y a los medios de transmisión.

Competir en el lugar o mercado de Trabajo

El hecho de generar una competencia sana como filosofía de trabajo, no sólo incrementa la productividad, porque no debe ser vista como una pelea por las ventas, sino aquella competencia entre profesionales en la búsqueda de la calidad; el incluir impacto social y valorar de marca para los colaboradores, estará marcando la diferencia; por tanto este es el punto clave del elemento diferenciador al incluirlo en el marketing interno siendo importante para la supervivencia de la empresa y esto desemboca en una sociedad más satisfecha.

Por tanto, para este caso la definición de impacto social no se trata simplemente de aspectos económicos, esto tiene que ver con la responsabilidad de la empresa Calmetal S.A., incluida al cambio, inducido por el presente proyecto y sostenido en el tiempo, además de los grupos no involucrados por su efecto multiplicador.

CONCLUSIONES

El marketing interno es una actividad muy importante en la que a la empresa Calmetal S.A., se ha podido establecer en base a un modelo que se acole y logre la mejora de las relaciones interdepartamentales para así obtener la productividad; al cumplirse el objetivo general propuesto al inicio del estudio, las autoras del proyecto determinan que si es aplicable, previo al diagnóstico de la situación, la organización de las áreas, los procesos para luego su implementación.

En cuanto al objetivo específico de establecimiento del diagnóstico, las áreas que se tomaron para el estudio, como son, ventas, logística, inventario y cobranzas, se pudo determinar una vez detectada la problemática de falta de colaboración, desmotivación y la falta de empoderamiento, y que con las políticas comerciales establecidas, la motivación que va a de la mano con la estabilidad laboral, la organización, se ha podido dejar sentadas la bases para la mejor comprensión y productividad laboral, por el efecto colaborativo después de la aplicación del modelo Berry.

En cuanto al objetivo específico que determina las estrategias, se ha podido recomendar, así como en la estructura de mix de marketing convencional, una aplicación del mix de marketing interno, y que se ajusta a la realidad y contexto de la empresa en estudio. Consiguiendo que se incorporen principalmente la de fortalecimiento de la cooperación de los empleados, llegando incluso a mejorar la productividad.

Con el tema anterior también se cumple prácticamente el siguiente objetivo específico que plantea la búsqueda de este efecto para favorecer la satisfacción personal de cada colaborador.

En el último objetivo específico, se ha podido diseñar las estrategias atiendo del mix de marketing interno, la aplicación del modelo de Berry y el control para poder determinar su cumplimiento.

RECOMENDACIONES

Los resultados del estudio en términos generales, permite a las autoras de este proyecto de titulación, que se recomiende no solo sea aplicado a medianas empresas o en el caso específico del sector ferretero, sino que se puede sin perjuicio de ninguna clase, a todo tipo de organización, claro está que el diagnóstico inicial, la determinación de la problemática amplia, y los propósitos que los directivos o dueños del negocio, tenga a bien dejar establecidos, permitirá las recomendaciones del caso.

Que otros investigadores tengan como firme propósito indagar sobre el modelo Berry, no obstante, existen otros modelos que se pueden aplicar, pero se consideró en este caso que se puede aplicar con buenos resultados y que los directivos de Calmetal S.A., aprobaron para su posterior consecución.

Que la empresa permita aplicar en firme las estrategias del marketing interno, le dará una estabilidad laboral muy firme, se disminuya el impacto del ausentismo o la rotación de personal que muchas veces afecta de forma severa al engranaje, mermando las posibilidades de una mejor productividad.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alcaide, J. (2015). *Fidelización de Clientes*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Alvarado, L. (2013). *Brainketing*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).
- Bohigues, I. (2014). *Ámbito sociolingüístico*. Madrid: Paraninfo.
- Brunetta, H. (2014). *Del marketing relacional al CRM*. Buenos Aires: Todo Management.
- Brunetta, H. (2014). *Del Marketing Relacional al CRM*. Buenos Aires: Management.
- Cando Suárez, A., & Tipantasi Pinto, A. (2015). *Diseño de un Sistema de Gestión de Inventarios para la empresa Calmetal S.A.* Guayaquil: U. Politécnica salesiana.
- Chase, R., Jacobs, R., & Aquilano, N. (2009). *Administración de operaciones*. Mexico: McGRAW-HILL.
- Emilio Flores Mamani. (2011). *MARKETING DE RELACIONES COMO UNA ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN EN LA FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE EN LAS ENTIDADES FINANCIERAS LOCALIZADAS EN PUNO*. Puno: Universidad Nacional del Altiplano.
- Ferrel, O., & Hartline, M. (2013). *Estrategia de Marketing*. Mexico: Cengage Learning Editores, S.A.
- García, A. (2016). Cultura de servicio en la optimización del. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 393.
- Giraldo, M., & Juliao, E. (2014). *Gerencia de Marketing*. Barranquilla: Editorial Universidad del Norte.
- Karen Payares Jimenez. (2017). *Endomarketing y calidad de servicio interno en las pequeñas y medianas empresas del sector salud*. Espacios.
- Kotler, P., & Keler, K. (2012). *Dirección de Marketing*. Mexico: Pearson.
- Malfitano, O., Arteaga, R., Romano, S., & Scínica, E. (2013). *Neuromarketing*. Santiago de Chile: Ediciones Granica S.A.
- Mendoza Moreno, J., Hernandez Calzada, M., & Tabarnero Urbietta, C. (2011). Retos y oportunidades de la investigación en marketing interno. *Revista de Ciencias Sociales*, 110-125.
- Montoya, D. M. (2017). *Diseño de una herramienta de Endomarketing para empresas*. Medellín: UNIVERSIDAD EAFIT.

- Natalia Urrego Guzmán. (2013). *Endomarketing una Ventaja Competitiva para las Empresas colombianas*. Publicidad.
- Navarro Mejia, M. E. (2012). *Técnicas de ventas*. México: Red Tercer Milenio.
- Niño, V. (2011). *Metodología de la Investigación*. Guayaquil: Ediciones de la U.
- París, J. (2013). *La marca y sus significados*. Buenos Aires: Ediciones Haber.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
- Puromarketing*. (12 de Febrero de 2014). Obtenido de <https://www.puromarketing.com/44/19240/personalizacion-dentro-estrategia-marketing.html>
- Regalado, O., Allpaca, R., Baca, L., & Gerónimo, M. (2011). *Endomárketing: estrategias de relación con el cliente interno*. Lima: Esan Ediciones.
- Regalado, O., Allpaca, R., & Baca, L. (2013). *Endomarketing: estrategias de relación con el cliente*. Lima: Serie Gerencia Global.
- Revista Ekos negocios Ecuador*. (noviembre de 2014). Recuperado el 31 de mayo de 2014, de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=1229>
- Rivas, G. (2017). *Propuesta de Endomarketing como estrategia para fortalecer el Compromiso Organizacional de los colaboradores de la Unidad de Gestión Confecciones de la Fundación Acción Solidaria*. Guayaquil: U Católica.
- Roberto Hernández Sampieri. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGRAW-HILL.
- Rodrigo René Serrano González. (2016). *La gestión logística de inventarios en la empresa Calmetal SA*. Guayaquil: U LAICA.
- Sonia San Martín Gutiérrez. (2005). *El Márketing Interno como herramienta clave en la gestión de RR.HH.* U. Burgos.
- Soriano, C. (1993). *Las tres dimensiones del márketing de servicios: márketing tradicional, márketing interactivo, márketing interno*. Madrid: Díaz de Santos.
- Urrego, N. (2013). *Endomarketing una ventaja competitiva para las empresas colombianas*. Medellín: U.Bolivariana.
- Vargas Belmonte, A. (2013). *Marketing y plan de negocio de la microempresa*. Madrid: IC Editorial.
- Villa, Ó. H. (2009). *El marketing interno como estrategia para orientar hacia el cliente interno las comunicaciones de la universidad autónoma de Manizales*. Manizales: U. Nacional de Colombia.

Zapata, B. (26 de Abril de 2018). *www.eluniverso.com*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2018/04/26/nota/6731814/atencion-cliente-falencias-ecuador>

ANEXOS

Anexos 1: Ficha de Observación

Elaboración: Espinoza Morán, A & Llivisaca Cumbe, E, 2019

Lugar: Calmetal

Población informante: Representantes de la empresa

La presente GUIA DE TEMAS PARA LA ENTREVISTA forma parte del estudio de investigación que se está realizando en una tesis de pre grado, siendo el objetivo principal Desarrollar el marketing interno para la mejora de las relaciones interdepartamentales en la empresa Calmetal en la ciudad de Guayaquil.

Nombre de la entrevistadora: **Ángela Espinoza y Elisa Llivisaca**

1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Ubicación geográfica: Ubicación geográfica:ciudadela Bellavista 4ta etapa ubicada en la Avenida Barcelona Manzana 73 Solar 35 - 36 y calle peatonal.

Hora de la entrevista: _____

Identificación de la unidad de análisis:

Gerente General	<input type="checkbox"/>	Gerente Administrativo	<input type="checkbox"/>
Jefe departamental	<input type="checkbox"/>	Otro	<input type="checkbox"/>

Características del Informante:

TÓPICO 1: SOBRE EL TRABAJO COLABORATIVO O EN EQUIPO

¿Considera usted que en su organización existe trabajo colaborativo o trabajo equipo, cuál es su visión frente a este tema?

¿Cree usted que su equipo de trabajo en general está capacitado íntegramente para asumir los cargos o funciones que actualmente realizan?

¿Cree usted que los líderes departamentales, asumen con responsabilidad la conducción con eficacia sus áreas respectivas?

TOPICO 2: SOBRE LA IMAGEN DE LA EMPRESA AL INTERIOR DE LOS COLABORADORES

¿Sus colaboradores sienten que la empresa tiene prestigio y por lo tanto les asegura una imagen positiva al interior de las diferentes áreas de trabajo?

¿Sus colaboradores conocen la misión y la visión y la interpretan de manera amplia?

¿Considera usted a nivel interno sus colaboradores trabajan con entusiasmo y dedicación?

¿Cree usted que son atendidos sus requerimientos laborales con decisión positiva?

¿Considera usted que existe un buen trato entre directivos y sus colaboradores?

TOPICO 3: SOBRE LA COMUNICACIÓN INTERNA ENTRE DIRECTIVOS Y COLABORADORES.

¿Cree usted que existen los medios adecuados para el manejo comunicacional interno?

¿Sus colaboradores responden de forma efectiva cuando hay comunicados generales y responden con agrado a sus requerimientos?

¿Son los canales de comunicación efectivos para que pueda existir agilidad en la comunicación y por ende en las respuestas que se esperan?

TOPICO 4: SOBRE LAS RELACIONES COMERCIALES CON LOS CLIENTES

¿Cómo considera que se encuentran actualmente las relaciones comerciales con los clientes?

¿Considera usted que los resultados de esas relaciones comerciales con los clientes son adecuadas y permiten asegurar a los clientes actuales?

¿Cree usted que los clientes se sienten seguros y con la confianza de permanecer con la relación comercial por mucho tiempo?

Anexos 2: Guía de Entrevistas

Lugar: Oficina de Calmetal S.A.

Población informante: Domicilios de la Etapa Verde Esmeralda

La presente ficha de observación forma parte del estudio de investigación que se está realizando en una tesis de pre grado, siendo el objetivo principal Desarrollar el marketing interno para la mejora de las relaciones interdepartamentales en la empresa Calmetal en la ciudad de Guayaquil..

La finalidad de esta ficha es conocer, analizar e integrar la información respecto a las variables y dimensiones de la fidelidad de los clientes

Nombre de las observadoras: **Ángela Espinoza y Elisa Llivisaca**

.

1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Ubicación geográfica: Ciudadela Bellavista 4ta etapa ubicada en la Avenida Barcelona Manzana 73 Solar 35 - 36 y calle peatonal.

Hora de la observación: _____

2.- CARACTERÍSTICAS DEL ESPACIO

Características físicas de los puestos de trabajo:

a) Muebles de trabajo son adecuados	1 (SI)	2 (NO)
b) Espacio para el trabajo cotidiano es adecuado	1 (SI)	2 (NO)
c) Equipo de trabajo es adecuado	1 (SI)	2 (NO)
d) Conoce o utiliza adecuadamente los equipos	1 (SI)	2 (NO)

3.- FACTOR DE COMUNICACIÓN INTERNA

a) La empresa posee los medios idóneos para comunicarse	1 (SI)	2 (NO)
b) Existe comunicación efectiva entre empleados	1 (SI)	2 (NO)
c) Existe comunicación efectiva entre los departamentos	1 (SI)	2 (NO)
d) Existe control para determinar la efectividad de la- comunicación entre el personal o entre departamentos	1 (SI)	2 (NO)
e) Existe buena retroalimentación de la comunicación	1 (SI)	2 (NO)

4.- OBSERVACIÓN EN EL DEPARTAMENTO

Tabla 17 Observación en el departamento

INDICADORES	SI	NO
Llegó a tiempo a su lugar de trabajo		
Se evidencia respuesta inmediata en algún llamado a colaborar		
Posee uniforme adecuado el personal		
Posee equipo adecuado para su trabajo		
Es amable en el trato con sus compañeros		
Se evidencia trabajo en equipo		

Elaborado por: Espinoza Morán, A & Llivisaca Cumbe, E, 2019

5.- TIEMPO DE TRABAJO EMPLEADO

Tabla 18 Tiempo de trabajo empleado

INDICADORES	SI	NO
Se evidencia agilidad en el proceso de su labor		
Se evidencia conocimiento o destreza en su proceso de trabajo		
Se evidencia conocimiento de los equipos de trabajo		
Conoce con amplitud las políticas laborales		

Elaborado por: Espinoza Morán, A & Llivisaca Cumbe, E, 2019

6.- TRABAJO ENTRE LOS COLABORADORES

Tabla 19 Trabajo entre los colaboradores

INDICADORES	SI	NO
Se evidencia un buen ambiente de trabajo		
La labor la realizan con agrado		
Se evidencia una comunicación fluida entre los colaboradores de cada departamento		
Existe liderazgo por parte de los jefes departamentales		

Elaborado por: Espinoza Morán, A & Llivisaca Cumbe, E, 2019

Anexos 3: Fotografías



Figura 13 Entrevista
Fotografiado por: Espinoza Morán, A & Llivisaca Cumbe, E, 2019



Figura 14 asesoramiento
Fotografiado por: Espinoza Morán, A & Llivisaca Cumbe, E, 2019