



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE
DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE MERCADOTECNIA**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA EN MERCADOTECNIA**

**TEMA: ENDOMARKETING PARA EL MEJORAMIENTO
DEL SERVICIO AL CLIENTE, EMPRESA UNILINE
TRANSPORT SYSTEM CÍA. LTDA., CIUDAD DE
GUAYAQUIL.**

**TUTOR:
MAE., ING. COM. TITO ENRIQUE ANDRÉS BENÍTES
QUINTERO**

**AUTORAS:
ALAVA ORTÍZ IVETTE ADRIANA
GARCÍA PACHECO JOYCE DANIELA**

**GUAYAQUIL – ECUADOR
2020**



REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS

TÍTULO Y SUBTÍTULO:

Endomarketing para el mejoramiento del servicio al cliente, empresa Uniline Transport System Cía. Ltda., ciudad de Guayaquil.

AUTOR/ES:

García Pacheco Joyce Daniela
Álava Ortíz Ivette Adriana.

REVISORES O TUTORES:

MAE., Ing. Com. Tito Enrique Andrés Benítez
Quinteros

INSTITUCIÓN:

Universidad Laica VICENTE
ROCAFUERTE de Guayaquil

Grado obtenido:

Ingeniería en Marketing

FACULTAD:

ADMINISTRACIÓN

CARRERA:

MERCADOTECNIA

FECHA DE PUBLICACIÓN:

2020

N. DE PAGES: 139

ÁREAS TEMÁTICAS: Educación Comercial y Administración

PALABRAS CLAVE: Comunicación, cultura del trabajo, cambio organizacional, comportamiento social y desarrollo humano.

RESUMEN:

Día tras día la inversión que las compañías realizan en campañas publicitarias o de medios digitales es cada vez más agresiva, con el fin de obtener una mayor participación en el mercado; no obstante, la mayoría de estas mismas empresas que han enfocado todos sus esfuerzos en la captación de nuevos clientes han dejado de invertir en su cliente interno. Esta investigación se basa en una empresa consolidadora de carga, con más de 23 años de experiencia en comercio exterior, sin embargo, en los últimos años, el índice de quejas ha ido en aumento debido al servicio recibido, lo que trajo consigo la pérdida de clientes actuales y la escasa obtención de clientes potenciales, afectando sus utilidades y haciendo más evidente el descontento de sus empleados.

<p>Sin duda alguna, involucrar a todos los participantes de la compañía en el cumplimiento de los objetivos planteados como parte de una transformación cultural, es una ardua tarea a largo plazo, que sólo se verá recompensado en la productividad y rentabilidad de la organización, no obstante, la correcta utilización de las herramientas del Marketing Interno o endomarketing permitirán el fortalecimiento de la cultura organizacional, la participación activa de sus empleados en la generación de ideas y nuevos procesos que fomenten el buen servicio y la resolución de problemas, minimizando los reprocesos y las quejas de los clientes actuales.</p>		
<p>N. DE REGISTRO (en base de datos):</p>	<p>N. DE CLASIFICACIÓN:</p>	
<p>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</p>		
<p>ADJUNTO PDF:</p>	<p>SI <input checked="" type="checkbox"/></p>	<p>NO <input type="checkbox"/></p>
<p>CONTACTO CON AUTOR/ES: García Pacheco Joyce Daniela Alava Ortíz Ivette Adriana</p>	<p>Teléfono: 0960695730 0996002705</p>	<p>E-mail: jdanielagp@gmail.com alava.ivette@gmail.com</p>
<p>CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:</p>	<p>PhD. Rafael Iturralde Solórzano (Decano Facultad de Administración) Teléfono: 2596500 Ext. 201 E-mail: miturraldes@ulvr.edu.ec Mg. Marisol Idrovo AVECILLAS (Directora de Carrera de Mercadotecnia) Teléfono: 2596500 Ext. 285 E-mail: midrovoa@ulvr.edu.ec</p>	

Urkund Analysis Result

Analysed Document: Tesis Final_Uniline_10feb2020.docx (D63758382)
Submitted: 2/11/2020 7:28:00 PM
Submitted By: tbenitesq@ulvr.edu.ec
Significance: 4 %

Sources included in the report:

MONSALVE HEREDIA ASES CAPITAL S.A.C. (1).docx (D54440923)
KARLA ELIZABETH VARGAS HIDALGO.docx (D54818778)
Tesis completa Contreras Yagual 2019.docx (D49720461)
TESIS JAIME.docx (D59661052)
<https://docplayer.es/138191140-Universidad-de-el-salvador.html>

Instances where selected sources appear:

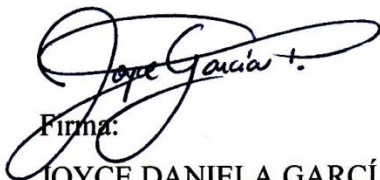
13

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

Las estudiantes egresadas JOYCE DANIELA GARCÍA PACHECO e IVETTE ADRIANA ALAVA ORTÍZ, declaramos bajo juramento, que la autoría del presente proyecto de investigación, Endomarketing para el mejoramiento del servicio al cliente, empresa Uniline Transport System Cía. Ltda., ciudad de Guayaquil, corresponde totalmente a los suscritos 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 los derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente.

Autor(es)



Firma:

JOYCE DANIELA GARCÍA PACHECO

C.I. 0932000375



Firma:

IVETTE ADRIANA ALAVA ORTÍZ

C.I.: 0923448377

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación Endomarketing para el mejoramiento del servicio al cliente, empresa Uniline Transport System Cía. Ltda., ciudad de Guayaquil, designado(a) por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: Endomarketing para el mejoramiento del servicio al cliente, empresa Uniline Transport System Cía. Ltda., ciudad de Guayaquil presentado por los estudiantes GARCÍA PACHECO JOYCE DANIELA y ALAVA ORTÍZ IVETTE ADRIANA, como requisito previo, para optar al Título de INGENIERA EN MARKETING, encontrándose apto para su sustentación.



Firma:

MAE., ING. COM. TITO ENRIQUE ANDRÉS BENITES QUINTERO

C.C. 0909935041

AGRADECIMIENTO

Yo, Ivette Adriana Alava Ortiz, agradezco profundamente la inmensa dedicación de a mis padres, por forjar en mí el respeto, la ética y buenas costumbres que nuestra sociedad necesita, enseñándome el valor del trabajo y la perseverancia por alcanzar nuestros propósitos.

Agradezco a mi compañera de tesis y mejor amiga Joyce García, sin su constancia y sus buenos consejos nada de esto se habría logrado. Su perseverancia y mi dedicación a nuestro trabajo han hecho que esta tesis sea el reflejo de la enseñanza que han dejado nuestros profesores año tras año.

Agradezco al Máster Tito Benítez, por ser nuestra guía en el desarrollo de la tesis y sus consejos.

A mis amigos Bastardos, que mutuamente hemos incentivado el desarrollo de cada uno, haciendo el camino más fácil, gracias a su constante apoyo y amistad.

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a mi soporte diario, a quienes agradezco infinitamente por su amor y paciencia, han estado para mí desde el momento en que nací y su apoyo es importante para mí, mis abuelas Martha Parrales y Mariana Pérez.

Mis padres Julio Álava y Wendy Ortiz gracias por tanto y perdonen por tan poco.

Gracias al amor de mi vida, Jaled Montenegro por impulsarme a sumar más logros en mi vida.

Ivette Alava Ortiz

AGRADECIMIENTO

Concluir mi carrera universitaria no ha sido una tarea fácil, pero gracias infinitas doy a Dios por darme la oportunidad de alcanzar este nuevo logro en mi vida profesional.

Gracias a mis padres, que han sido un pilar fundamental en mi desarrollo personal, lo que me permite ser la persona que soy ahora.

A mis maestros, amigos y a mi novio, quienes fueron la mejor compañía durante estos cinco años de preparación académica, a todos y a cada uno muchas gracias.

DEDICATORIA

El presente proyecto de investigación lo dedico a mis padres, Felipe y Miriam, por su apoyo, guía y amor incondicional, y a mis hermanos Katherine, Evelyn y Josué, por todos los momentos compartidos, sin ustedes, mi vida no habría sido la misma.

Joyce García Pacheco.

ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
FICHA DE REGISTRO DE TESIS	ii
CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO.....	iv
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES ..v	
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR	vi
AGRADECIMIENTO	vii
DEDICATORIA	vii
AGRADECIMIENTO	viii
DEDICATORIA	viii
ÍNDICE DE TABLAS	xii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xvii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	2
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	2
1.1 Tema.....	2
1.2 Planteamiento del problema	2
1.3 Formulación del problema	3
1.4 Sistematización del problema.....	3
1.5 Objetivo general	3
1.6 Objetivos específicos.....	3
1.7 Justificación de la investigación.....	3
1.8 Delimitación o alcance de la investigación	5
1.9 Hipótesis de la investigación.....	5
1.9.1 Hipótesis general	5
1.9.2 Hipótesis específicas	5
1.10 Línea de Investigación Institucional/Facultad.....	5

CAPÍTULO II	7
MARCO TEÓRICO.....	7
2.1 Marco teórico referencial.	7
2.1.1. Marketing	7
2.1.2. Marketing interno o Endomarketing	8
2.1.3. Objetivos del marketing interno.....	8
2.1.4. Elementos básicos del endomarketing	10
2.1.5. Marketing de servicios	11
2.1.6. Modelos del Marketing de servicios	12
2.1.7. Que son los servicios.....	13
2.1.8. Cadena de Valor del Servicio.....	13
2.1.9. Administración de la calidad del servicio	14
2.1.10. Cliente, elemento vital de cualquier empresa	14
2.1.11. Clasificación de los clientes	15
2.1.12. Cimientos de las relaciones: valor y satisfacción del cliente	16
2.1.13. Servicio al cliente	16
2.1.14. El valor percibido por el cliente	16
2.1.15. Medición y análisis de la satisfacción al cliente	17
2.1.16. La imagen corporativa.....	17
2.1.17. Elementos de la imagen corporativa	18
2.1.18. Clima Organizacional.....	18
2.1.19. Cultura Organizacional	20
2.1.20. Comunicación	22
2.2. Marco conceptual	26
2.2.1 Endomarketing	26
2.2.2 Cultura.....	26
2.2.3 Mejoramiento continuo	26
2.2.4 Calidad	26
2.2.5 Valor percibido.....	26
2.2.6 Satisfacción al cliente.....	27
2.2.7 Comunicación	27
2.2.8 Servicio	27
2.2.9 Ambiente de trabajo	27

2.2.10 Capacitación.....	27
CAPÍTULO III.....	28
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	28
3.1. Marco metodológico	28
3.2. Tipo de investigación	28
3.3. Enfoque de la investigación	28
3.4. Técnicas de investigación.....	29
3.5. Resumen de herramientas y técnicas de investigación.....	29
3.5.1 Clima laboral.....	30
3.5.2 Imagen interna.....	30
3.5.3 Modelo de servicio.....	31
3.5.4 Plan de comunicación	31
3.6. Población y muestra	31
3.7. Análisis de los Resultados.....	32
3.7.1. Encuestas.....	32
3.7.2. Grupo focal.....	83
3.7.3. Guía de observación.....	89
3.8. Resumen general de los resultados.....	92
CAPÍTULO IV.....	93
INFORME FINAL Y/O PROPUESTA	93
4.1 Título de la propuesta.....	93
4.2 Descripción de la propuesta	93
4.3 Justificación de la propuesta	94
4.4 Desarrollo de la propuesta.....	94
4.4.1. Diagrama de la propuesta.....	95
4.4.2. Estrategia de Capacitación y desarrollo profesional	96
4.4.3. Estrategia de Gestión Participativa	97
4.4.4. Estrategia de Cultura de Servicio.....	98
4.4.5. Plan de Comunicación.....	100
4.4.6. Modelo de atención de servicio al cliente.....	102
4.5 Cronograma.....	103
4.6 Análisis Financiero.....	104

6.4.1. Presupuesto	104
6.4.2. Beneficio obtenido	108
CONCLUSIONES	109
RECOMENDACIONES	110
Referencias Bibliográficas	111
ANEXOS	115

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Cuadro comparativo de los elementos del endomarketing</i>	11
Tabla 2 <i>Canales de comunicación</i>	25
Tabla 3 <i>Resumen de herramientas y técnicas de investigación</i>	29
Tabla 4 <i>Cantidad de trabajadores de la compañía.</i>	31
Tabla 5 <i>Fórmula para hallar la muestra.</i>	32
Tabla 6 <i>Frecuencia en el que los requerimientos son atendidos y resueltos</i>	33
Tabla 7 <i>Frecuencia en la atención en ventanilla</i>	34
Tabla 8 <i>Frecuencia en la rapidez de atención de sus reclamos</i>	35
Tabla 9 <i>Medición del servicio ofrecido en la venta</i>	36
Tabla 10 <i>Frecuencia del servicio postventa recibido</i>	37
Tabla 11 <i>Frecuencia de visitas de los vendedores</i>	38
Tabla 12 <i>Medición de agilidad y trato en cuanto a la atención telefónica</i>	39
Tabla 13 <i>Recuento de datos sobre el trato recibido por los empleados</i>	40
Tabla 14 <i>Recuento de datos sobre el seguimiento de status de carga</i>	41
Tabla 15 <i>Recuento de datos sobre si los precios los considera competitivos</i>	42
Tabla 16 <i>Recuento de datos sobre si los precios los considera competitivos</i>	43
Tabla 17 <i>Recuento de datos sobre si considera a los vendedores capacitados</i>	44
Tabla 18 <i>Recuento de datos sobre si considera que la empresa está comprometida con la igualdad de género</i>	45
Tabla 19 <i>Recuento de datos sobre si la empresa le genera confianza</i>	46
Tabla 20 <i>Medición de calidad del servicio</i>	47
Tabla 21 <i>Medición sobre el profesionalismo en la compañía</i>	48
Tabla 22 <i>Infraestructura adaptada para personas con discapacidad</i>	49

Tabla 23 <i>Medición de la percepción de la imagen corporativa</i>	50
Tabla 24 <i>Recuento de datos sobre si ha referido a la empresa</i>	51
Tabla 25 <i>Atención ofrecida de la empresa</i>	52
Tabla 26 <i>La toma de decisiones de la jefatura es de manera justa</i>	53
Tabla 27 <i>Apoyo y confianza para el desarrollo de sus actividades por parte de su jefatura</i>	54
Tabla 28 <i>Los superiores dan ejemplo a seguir</i>	55
Tabla 29 <i>La jefatura involucra al personal hacia la visión y objetivos empresariales.</i>	56
Tabla 30 <i>Siempre está claro quien toma las decisiones en su área.</i>	57
Tabla 31 <i>Son asignadas las responsabilidades claramente por parte de sus superiores.</i>	58
Tabla 32 <i>La empresa mantiene informado a los empleados sobre los objetivos y políticas</i>	59
Tabla 33 <i>Es suficiente la información que recibe sobre el cumplimiento de objetivos</i>	60
Tabla 34 <i>La empresa informa sobre los acontecimientos de la compañía.</i>	61
Tabla 35 <i>Existen los medios de comunicación adecuados para comunicarse con otras áreas</i>	62
Tabla 36 <i>Existe una buena comunicación horizontal y vertical sin sentirse juzgado</i> .63	
Tabla 37 <i>Recibió la inducción adecuada de sus funciones y obligaciones al ingresar.</i>	64
Tabla 38 <i>Al inicio de un proyecto Uniline, tiene claro cómo se va a realizar.</i>	65
Tabla 39 <i>Cuando busca un consejo o guía su jefatura se muestra cercana.</i>	66
Tabla 40 <i>Si tiene algún inconveniente laboral puede resolverlo con sus compañeros.</i>	67
Tabla 41 <i>Sus compañeros le generan confianza y entusiasmo para trabajar.</i>	68
Tabla 42 <i>La compañía aumenta su confianza y autoestima para potenciar su talento</i>	69
Tabla 43 <i>Satisfacción al laborar en la empresa</i>	70
Tabla 44 <i>Es importante para su vida la empresa</i>	71
Tabla 45 <i>Uniline posee espacios donde puede compartir temas de interés con el grupo de trabajo.</i>	72
Tabla 46 <i>La empresa realiza actividades que involucren a todo el personal.</i>	73

Tabla 47	<i>Son tomadas en cuenta sus opiniones al tomar decisiones en la empresa ...</i>	74
Tabla 48	<i>Defiende y persigue sus propios intereses antes que los de la compañía.....</i>	75
Tabla 49	<i>Sus compañeros se comprometen a realizar un trabajo de calidad</i>	76
Tabla 50	<i>Recibe incentivos monetarios por el cumplimiento de metas</i>	77
Tabla 51	<i>El trabajo que realiza satisface sus necesidades económicas.</i>	78
Tabla 52	<i>Existe plan de carrera en la compañía</i>	79
Tabla 53	<i>La empresa motiva diariamente a su cliente interno</i>	80
Tabla 54	<i>La empresa ofrece oportunidades de aprendizaje</i>	81
Tabla 55	<i>La empresa motiva a sus colaboradores a mejorar su bienestar social, mental y salud</i>	82
Tabla 56	<i>Ventajas de la realización del grupo focal</i>	83
Tabla 57	83
Tabla 58	<i>Preguntas acerca de la imagen social</i>	84
Tabla 59	<i>Preguntas acerca de la imagen estratégica</i>	85
Tabla 60	<i>Preguntas acerca de la imagen comercial.....</i>	87
Tabla 61	<i>Datos de la guía de observación.....</i>	89
Tabla 62	<i>Cuadro de estrategia de capacitación y desarrollo profesional.....</i>	96
Tabla 63	<i>Cuadro de estrategia de gestión participativa.....</i>	97
Tabla 64	<i>Cuadro de estrategia de cultura de servicio.....</i>	98
Tabla 65	<i>Desarrollo de acciones de la estrategia de cultura de servicio.....</i>	99
Tabla 66	<i>Actividades del plan de comunicación.....</i>	101
Tabla 67	<i>Modelo de atención de Servicio al Cliente</i>	102
Tabla 68	<i>Cronograma de trabajo anual</i>	103
Tabla 69	<i>Inversión inicial</i>	104
Tabla 70	<i>Presupuesto de estrategias de Endomarketing</i>	105
Tabla 71	<i>Proyección de Ventas</i>	106
Tabla 72	<i>Rentabilidad de la propuesta</i>	107

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Elementos básicos del Endomarketing	10
----------	---	----

Figura 2. Triángulo marketing de servicios	12
Figura 3. Acciones a emprender a partir del conocimiento del cliente interno y sus necesidades.....	13
Figura 4. Aspectos relevantes entorno al cliente.....	14
Figura 5. Clasificación general del cliente externo	15
Figura 6. Beneficios aportados por la imagen corporativa.	17
Figura 7. Iceberg de la Cultura Organizacional	22
Figura 8. Propósito de la comunicación	23
Figura 9. Elementos de la comunicación	24
Figura 10. Frecuencia en el que los requerimientos son atendidos y resueltos.....	33
Figura 11. Frecuencia en la atención en ventanilla	34
Figura 12. Frecuencia en la rapidez de atención de sus reclamos.....	35
Figura 13. Medición del servicio ofrecido en la venta.....	36
Figura 14. Frecuencia del servicio postventa recibido.....	37
Figura 15. Frecuencia de visitas de los vendedores	38
Figura 16. Medición de agilidad y trato en cuanto a la atención telefónica.....	39
Figura 17. Recuento de datos sobre el trato recibido por los empleados	40
Figura 18. Recuento de datos sobre el seguimiento de status de carga.....	41
Figura 19. Recuento de datos sobre si los precios los considera competitivos.....	42
Figura 20. Recuento de datos sobre si los precios los considera competitivos.....	43
Figura 21. Recuento de datos sobre si considera a los vendedores capacitados	44
Figura 22. Recuento de datos sobre si considera que la empresa está comprometida con la igualdad de género.....	45
Figura 23. Recuento de datos sobre si la empresa le genera confianza	46
Figura 24. Medición de calidad del servicio	47
Figura 25. Medición sobre el profesionalismo en la compañía	48
Figura 26. Infraestructura adaptada para personas con discapacidad	49
Figura 27. Medición de la percepción de la imagen corporativa	50
Figura 28. Recuento de datos sobre si ha referido a la empresa	51
Figura 29. Atención ofrecida de la empresa.....	52
Figura 30. La toma de decisiones de la jefatura es de manera justa	53
Figura 31. Apoyo y confianza para el desarrollo de sus actividades por parte de su jefatura.....	54
Figura 32. Los superiores dan ejemplo a seguir.....	55

Figura 33. La jefatura involucra al personal hacia la visión y objetivos empresariales.	56
Figura 34. Siempre está claro quien toma las decisiones en su área.....	57
Figura 35. Son asignadas las responsabilidades claramente por parte de sus superiores.	58
Figura 36. La empresa mantiene informado a los empleados sobre los objetivos y políticas	59
Figura 37. Es suficiente la información que recibe sobre el cumplimiento de objetivos	60
Figura 38. La empresa informa sobre los acontecimientos de la compañía.....	61
Figura 39. Existen los medios de comunicación adecuados para comunicarse con otras áreas.....	62
Figura 40. Existe una buena comunicación horizontal y vertical sin sentirse juzgado	63
Figura 41. Recibió la inducción adecuada de sus funciones y obligaciones al ingresar.	64
Figura 42. Al inicio de un proyecto Uniline, tiene claro cómo se va a realizar	65
Figura 43. Cuando busca un consejo o guía su jefatura se muestra cercana.....	66
Figura 44. Si tiene algún inconveniente laboral puede resolverlo con sus compañeros.	67
Figura 45. Sus compañeros le generan confianza y entusiasmo para trabajar.	68
Figura 46. La compañía aumenta su confianza y autoestima para potenciar su talento	69
Figura 47. Satisfacción al laborar en la empresa.....	70
Figura 48. Es importante para su vida la empresa	71
Figura 49. Uniline posee espacios donde puede compartir temas de interés con el grupo de trabajo.....	72
Figura 50. La empresa realiza actividades que involucren a todo el personal	73
Figura 51. Son tomadas en cuenta sus opiniones al tomar decisiones en la empresa ..	74
Figura 52. Defiende y persigue sus propios intereses antes que los de la compañía ...	75
Figura 53. Sus compañeros se comprometen a realizar un trabajo de calidad.....	76
Figura 54. Recibe incentivos monetarios por el cumplimiento de metas	77
Figura 55. El trabajo que realiza satisface sus necesidades económicas.	78
Figura 56. Existe plan de carrera en la compañía	79
Figura 57. La empresa motiva diariamente a su cliente interno	80

Figura 58. La empresa ofrece oportunidades de aprendizaje.....	81
Figura 59. La empresa motiva a sus colaboradores a mejorar su bienestar social, mental y salud	82
Figura 60. Preguntas acerca de la imagen social.....	84
Figura 61. Preguntas acerca de la imagen estratégica.....	86
Figura 62. Preguntas acerca de la imagen comercial	87
Figura 63. Modelo de marketing interno de Berry.....	93
Figura 64. Diagrama de la propuesta	95
Figura 65 Plan de comunicación	100

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Árbol del problema.....	115
Anexo 2: Operacionalización de las variables	116
Anexo 3: Encuesta a los clientes.....	117
Anexo 4: Encuesta a los colaboradores.....	118
Anexo 5: Cuestionario de preguntas del Grupo focal	119
Anexo 6: Formato de guía de observación.....	119
Anexo 7: Interaction Desktop	120
Anexo 8: Evidencia Fotográfica	121

INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas hemos experimentado sin duda alguna, adelantos significativos en campos de tecnología, ciencia, educación, música, entre otros; cambios que han impactado exponencialmente la forma en la que las empresas ofrecen sus productos y servicios, lo que trajo consigo que, éstas mismas organizaciones destinen la mayor parte de sus esfuerzos a la implementación de estrategias innovadoras para captar nuevos clientes y así incrementar sus beneficios. Esto en nuestro mundo de hoy, es considerado un gran avance en materia de desarrollo empresarial, no obstante, se ha dejado de lado uno de los pilares que sostienen una compañía, su recurso humano, afectando así sus ganancias de manera significativa.

La presente investigación se basa en una consolidadora de carga, reconocida en el área de comercio exterior, especializada en el transporte marítimo y aéreo ofreciendo el más completo servicio integrado en cuanto a intercambio comercial se refiere, además de encontrarse posicionada entre los primeros agentes de carga del Ecuador. Sin embargo, en los últimos años, el índice de quejas ha ido en aumento debido al servicio recibido por parte del personal de la compañía, lo que trajo consigo la pérdida de clientes actuales y la escasa obtención de clientes potenciales, afectando sus utilidades y haciendo más evidente el descontento de sus empleados.

Sin duda alguna, involucrar a todos los participantes de la compañía para que se cumplan los objetivos plasmados como parte de una transformación cultural, es una ardua tarea a largo plazo, que sólo se verá recompensado en la productividad de la organización, no obstante, la correcta utilización de las herramientas del Marketing Interno o endomarketing permitirán el fortalecimiento de la cultura organizacional, el involucramiento del personal en la generación de ideas y nuevos procesos que fomenten el buen servicio y la resolución de problemas, minimizando los reprocesos y las quejas de los clientes actuales.

Por esta razón, el endomarketing, se transforma en un instrumento indispensable de comunicación entre empleadores y colaboradores que permite que las compañías enfoquen su atención en mejorar el clima laboral en donde participan y se desarrollan sus clientes internos, obteniendo a su vez el cumplimiento de sus objetivos mutuos.

CAPÍTULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Tema

Endomarketing para el mejoramiento del servicio al cliente, empresa Uniline Transport System Cía. Ltda., ciudad de Guayaquil.

1.2 Planteamiento del problema

El 27 de enero de 1997 fue fundada la empresa familiar Uniline Transport System Cía. Ltda. UTS, por el señor Xavier Aguirre Molina como Agencia Internacional de Carga, dedicada al servicio de transporte de materiales y mercancías por vía aérea, marítima y terrestre desde y hacia el Ecuador, siendo sus principales destinos Estados Unidos, Europa y Asia. A lo largo de los años la compañía ha implementado un Sistema de Gestión de Consolidadoras GECO y de Gestión Integrado de Calidad, Control y Seguridad SGCS, además ha obtenido certificaciones como BASC (Business Alliance for Secure Commerce) e ISO: 9001 2015 (International Organization for Standardization), forma parte de la Asociación Ecuatoriana de Agencias de Carga y Logística Internacional ASEACI, así mismo cabe destacar que en el 2018 fue reconocida como una de las Consolidadoras más seguras en la cadena logística por BASC.

No obstante, con el pasar de los años en la compañía ha ido incrementando las quejas y reclamos por parte de los grupos de interés externos, debido a las falencias en el servicio y a la inexistencia de un modelo de atención al cliente. A pesar de que UTS reconoce que el resultado de sus logros se debe ante todo al rol que desempeña el recurso humano en cada una de sus áreas de trabajo, ha priorizado la obtención de una posición notable dentro de los operadores de comercio exterior, afectando a su cliente más importante, el interno, perjudicando significativamente el aumento de la productividad en cada uno de sus procesos y sistemas de gestión; a esto se suma la creciente competencia del medio que al ser un factor externo es más difícil de manejar, manteniendo así una gran desventaja frente a estos.

Debido a la problemática planteada, se identificarán los elementos que inciden de forma negativa en la atención al cliente y el clima laboral, de la misma forma se formulará una propuesta de un modelo de endomarketing que permita conquistar a los trabajadores por

medio de campañas comunicacionales que los vayan comprometiendo y motivando, con el fin de que mejore la relación entre compañeros, que se puedan cumplir con los lineamientos, respetar los valores éticos y así aumente la productividad de la empresa. Además de conocer las posibles soluciones para satisfacer a los trabajadores de UTS, un plan de investigación enfocado desde el marketing interno nos permitirá conocer cómo podrá influir en el cliente externo permitiendo así el crecimiento de la organización, al obtener mejores resultados empresariales en la misma.

1.3 Formulación del problema

¿Cómo el endomarketing puede mejorar el servicio al cliente de la empresa Uniline Transport System Cía. Ltda.?

1.4 Sistematización del problema

- ¿Cómo el clima laboral influye en la forma de trabajar de los empleados?
- ¿Cómo la imagen interna mejorará la marca corporativa?
- ¿De qué forma se ha inculcado un modelo de servicio para estandarizar la atención al cliente?
- ¿Existe un plan de comunicación interna para orientar a los empleados a la mejora del servicio al cliente?

1.5 Objetivo general

Desarrollar estrategias de endomarketing que mejore el servicio al cliente de la empresa Uniline Transport System Cía. Ltda. en la ciudad de Guayaquil.

1.6 Objetivos específicos

- Analizar cómo el clima laboral influye en la forma de trabajo de los empleados.
- Identificar cómo la imagen interna mejorará la marca corporativa
- Determinar un modelo de servicio para la estandarización del servicio al cliente.
- Definir un plan de comunicación interna para la orientación adecuada de los empleados en la mejora del servicio al cliente.

1.7 Justificación de la investigación

No cabe duda de que una de las preocupaciones de toda organización es

enfrentarse a la competencia, pues es cada día más agresiva, por lo que deben buscar siempre nuevas formas de evolucionar y diferenciarse, pues así crearía una posición única y exclusiva en el mercado. Es por esto que se debe cuidar al colaborador como un cliente más de la empresa, siendo este el elemento diferenciador, pues lo que realmente distingue a una compañía de otra, son sus trabajadores y la manera de como ellos realizan sus labores.

“La organización no sólo debe satisfacer a su clientela sino también a sus empleados, puesto que estos últimos son el activo más estratégico con que cuenta la organización.” (Tortosa Edo, Moliner, Llorens Monzónis, Rodríguez, & Callarisa, 2014, p.29). En este sentido, muchos autores reconocieron el papel fundamental del marketing interno o endomarketing como la opción más viable para el incremento de la productividad, ventas, compromiso y satisfacción del cliente.

“Se puede afirmar que el clima laboral en Ecuador debe considerarse débil (...) la percepción del clima laboral empeora en la medida en que va aumentando de nivel, siendo mejor a nivel puesto y peor al nivel organización” (Ramos & Tejera, 2017, p.10), por lo tanto la bases de las compañías ecuatorianas en cuanto a la gestión del recurso humanos desde las perspectiva del endomarketing es deficiente y no se diferencia ni se considera competitiva en el mercado global, si bien es cierto la manufactura y servicios proporcionados a la exportación carece de certificaciones que no permiten la libre comercialización, pero la gestión del talento humano tampoco está siendo explorado a profundidad y las inversiones de la organización van dirigidas únicamente a la comercialización.

Siguiendo las comparativas entre los mejores países para trabajar y su desarrollo económico, son en estos mismos a que la relación bienestar-trabajo ha incrementado, fortaleciendo la estabilidad de la organización y la continuidad del negocio, a esto se le suma las inversiones que realizan las compañías multinacionales para capacitar a los empleados, desarrollando sus aptitudes, incentivando la relación del empleado con la organización, involucrando al personal desde los niveles bajos a altos.

Es importante resaltar las condiciones laborales como parte complementaria del aumento de la productividad, y rendimiento de los colaboradores haciendo eficaz la implementación de endomarketing en las empresas ecuatorianas, por lo tanto es viable el desarrollo de estrategias que involucren al personal y mucho más cuando nos referimos a empresas de servicio, para reflejar la optimización y preparación del mismo provocando una

reacción en cadena que repercute en el servicio recibido por el cliente, que aumentará los indicadores de calidad de servicio y disminuirá las quejas.

1.8 Delimitación o alcance de la investigación

Para el desarrollo del proyecto de investigación se ha seleccionado a la empresa Uniline Transport System Cía. Ltda., que se encuentra en la provincia del Guayas, en el sector norte, ubicada en la Av. Rodrigo Chávez Gonzáles, situado en el Parque Empresarial Colón Edificio Corporativo 2 piso 4 oficina #401, a la que se le realizará un plan de investigación en el segundo semestre del 2019, que tiene por objeto establecer un nuevo enfoque al centrarse en el personal interno de la compañía y encontrar la forma de comunicar los atributos y valores de la misma, aumentando así la productividad en los empleados para que realicen su trabajo de manera eficiente creando de esta manera una identidad corporativa, esperando que los colaboradores se comprometan y lo transmitan en su trato al cliente, basados en la regla de oro de las grandes agrupaciones “colaborados felices, clientes satisfechos”.

1.9 Hipótesis de la investigación

1.9.1 Hipótesis general

Si establecemos endomarketing, entonces mejoraremos el servicio al cliente de la empresa Uniline Transport System Cía. Ltda., en la ciudad de Guayaquil.

1.9.2 Hipótesis específicas

- Si mostramos como es el clima organizacional, entonces conoceremos cómo influye en la forma de trabajo de los empleados.
- Si indicamos cómo es la imagen de la empresa, entonces mejoraremos la gestión laboral.
- Si plantemos un modelo de servicio, entonces estandarizaremos la atención al cliente.
- Si sugerimos un plan de comunicación interna para la empresa, entonces mejorará la perspectiva de los empleados de la compañía.

1.10 Línea de Investigación Institucional/Facultad.

La línea de investigación empleada en el presente proyecto es “Línea de Desarrollo Empresarial y del Talento Humano” la cual cumple con los lineamientos de la Universidad

Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil en el Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables, pues es de vital importancia que la organización establezca e implemente un modelo de marketing interno, con el fin de conseguir la coordinación entre departamentos, haciendo que los empleados interioricen los valores con los que la empresa pretende que se la identifique en el entorno, y de esta forma sea proyectado en el servicio al cliente, pues el endomarketing orienta a mantener al personal motivado, fidelizando a los empleados con la organización, evitando que ellos renuncien (Villa Gil & Gómez Ospina, 2018).

Es por eso que el enfoque del proyecto va encaminado a corregir las falencias en la atención al cliente, y así perfeccionar la imagen de la compañía, y para lograr esto, primero los empleados deben sentirse a gusto en su puesto de trabajo, donde puedan realizar sus actividades en un buen ambiente laboral, pues la felicidad del trabajador genera cambios, y estos son los que se verán reflejados en el servicio, el trabajo en equipo y la eficiente comunicación que podrán manejar entre los distintos departamentos; en el trayecto del proceso de la investigación se buscará la formación profesional y académica, incentivando el trabajo en equipo y las buenas prácticas profesionales que se reflejará en la mejora de la cultura organizacional lo que conllevará a incrementar exponencialmente el aumento de la demanda.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Marco teórico referencial.

2.1.1. Marketing

Según Zikmund y d'Amico (como se citó en Ortiz, 2016) indicó que el marketing es un conjunto de transacciones que realiza el productor y consumidor de manera voluntaria mediante un sistema de intercambio de valor, sea en un producto o servicio.

Monferrer (2013) argumenta que el marketing es “un proceso social y de gestión, a través del cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos u otras entidades con valor para los otros” (p.18).

Loidi (2015) estableció que el marketing es el mercado en que la empresa tendrá mayor participación elaborando los productos y servicios que se ajustan a las necesidades del consumidor, no es solo una función comercial, sino que también, es una guía global para la empresa.

Está de más indicar la relevancia que tiene el marketing en la gestión del recurso humano y de todo lo que engloba esta función del negocio como conexión con el consumidor final, mediante procesos que incluye comunicación, planificación, investigación y recursos.

Por otro lado, Lamb, Hair, Jr., & McDaniel, (2011) sostuvieron que el marketing mantiene dos facetas, una como filosofía o actitud gerencial y la otra como el conjunto de actividades para ejecutar la filosofía.

De la misma forma Kotler & Lane Keller (2006) indicaron que el marketing es la identificación de las necesidades de la población siendo rentables para la organización.

También afirmaron Kotler & Kartajaya (2018) que el marketing tiene como función el direccionamiento a los consumidores desde la primera atención recibida, sea un producto o servicio hasta el servicio postventa obteniendo la recomendación hacia otros consumidores.

Conforme con estos autores el marketing es tan importante, como un departamento de ventas o de recursos humanos, esencial para el servicio al cliente y para la satisfacción que se quiere conseguir en el mercado meta.

2.1.2. Marketing interno o Endomarketing

Es una de las formas más eficientes para reducir la rotación de colaboradores y atraer profesionales altamente calificados a la empresa.

Existen diversos estudios que indican que los colaboradores que se sienten más identificados con la organización suscitan el cumplimiento de los metas. Es por esto que si el compromiso organizacional se fortalece con el Endomarketing se convertirán en instrumento que permita el análisis de la lealtad y la vinculación de los empleados. (Rivas Moreira, 2017)

En cuanto a la conceptualización de distintos autores constan:

Rubín (2017), argumentó que es un instrumento que incentiva el compromiso que el cliente interno orienta a las actividades que desempeña, contribuyendo en el logro de las metas estratégicas, incrementado los índices de productividad, y en consecuencia la obtención de mayores beneficios y mejores resultados” (p.167).

Fuentes R. & Reyes (2017) indicaron que el marketing interno es un conjunto de actividades estratégicas para la fidelización del cliente interno, mejorando el ambiente laboral obteniendo el involucramiento del personal, motivando el cumplimiento de la visión y filosofía de la empresa.

El aporte de Véliz (2017) afirmó que el endomarketing es la estrategia comunicacional para guiar a la compañía, con el objetivo de comprometer a todos los involucrados a la filosofía organizacional motivando al cumplimiento del mismo.

Sarmiento (2015) asevera que el endomarketing puede ser utilizado también como una herramienta de gestión para motivar a los empleados a fin de que adopten una conciencia al cliente, pues de esta manera la empresa será capaz de crear ventajas competitivas mediante el cumplimiento de todos los requisitos y expectativas de los clientes externos. (p.265)

Acorde con los autores se concluye que por medio del marketing interno se puede brindar las respuestas necesarias y claves para el manejo del personal de una forma diferente, obteniendo un beneficio satisfactorio y entregando un servicio de calidad al cliente externo. (Vera & Villafuerte, 2019)

2.1.3. Objetivos del marketing interno

Ponce (citado por los autores De Almeida Pereira, Da Costa, Almeida Mendes, De Souza, & Albuquerque Miranda, 2016) anuncia que los principales objetivos del endomarketing son:

“estimular participação de todos os elementos da organização; melhorar o comportamento e atitude dos colaboradores; desenvolver produtos para satisfazer as necessidades identificadas nos colaboradores; atrair e reter talentos; estabelecer canais de comunicação entre os colaboradores; vencer resistências internas; vntre outros” [promover la contribución de todos los elementos de la empresa, perfeccionar el comportamiento y la actitud de los empleados, desarrollar productos para satisfacer las necesidades identificadas en los empleados, atraer y retener talentos, establecer canales de comunicación entre los empleados; superar las resistencias internas, entre otros] (p.3).

De la misma forma Brum (2017) añade:

“Endomarketing tem como objetivo realizar e facilitar trocas, construindo lealdade no relacionamento das pessoas com seu cliente interno, compartilhando seus objetivos, cativando e cultivando certa harmonia para fortalecer as relações interpessoais e, principalmente, a comunicação interna” [El endomarketing tiene como objetivo lograr y facilitar los intercambios, fidelizando a las personas en la relación de las personas con su cliente interno, compartiendo sus objetivos, cautivando y cultivando una cierta armonía para fortalecer las relaciones interpersonales y, principalmente, la comunicación interna] (p.20).

Al no existir satisfacción, no hay productividad, por parte de los colaboradores en el desarrollo de las actividades asignadas a cada uno de ellos, transformando la operación de la compañía en un sistema desequilibrado, es decir, existirá una incapacidad por parte de los trabajadores por ser proactivos en sus funciones, lo que afectará en el futuro a la empresa, evidenciado en la insatisfacción del consumidor final.

Por otro lado, Durán (2018) nos comentó que los equipos son más productivos cuando tienen una buena red de comunicación, red que tiene que ser consensuada y desarrollada por todos los miembros. Una comunicación eficaz dará mayor solvencia a los problemas que puedan seguir en el grupo, estimulando las sinergias entre los diferentes integrantes del grupo. (p.29)

Además, “A informação é sem dúvida a melhor arma de uma empresa para contribuir para a felicidade de seu público interno” [la información es, sin duda, la mejor arma de una empresa para contribuir a la felicidad de su audiencia interna] (Brum, 2017, p.7) por lo tanto, no sólo es comunicar por comunicar sino también dar la información de manera adecuada.

Siverio & Pereira (2014) afirma que “una organización para ejercer acciones de endomarketing se necesita establecer una comunicación efectiva con sus empleados” (p.2),.

de la misma forma, Durán (2018) advierte que “trabajar en equipo no solo nos permite alcanzar objetivos mucho mejores a los que alcanzaríamos trabajando de manera individual, sino que además aporta muchas ventajas a los individuos que componen en equipo” (p.20).

Cabe destacar que para renovar el rendimiento de los trabajadores se debe invertir en la motivación laboral.

(Silva, 2018) las compañías destacadas globalmente comprenden que el involucramiento del personal interno es una ventaja frente a la competencia potenciando el resultado comercial, además hay que considerar también que al tener el personal motivado y feliz es mucho más productivo.

Lo que se requiere es que exista un compromiso organizacional, donde se genere engagement a los trabajadores, (Fernández, 2015) “Este término se acuñó hace muchos años atrás por compañías internacionales refiriéndose al compromiso y esfuerzo en los trabajos.

Cuando los empleados se sienten satisfechos donde laborar, su rendimiento es mejor y se encuentran más dispuestos a trabajar, disminuyendo así ciertos gastos dentro de la empresa y aumentando los resultados positivos.

2.1.4. Elementos básicos del endomarketing

La figura 1 muestra los elementos básicos del endomarketing

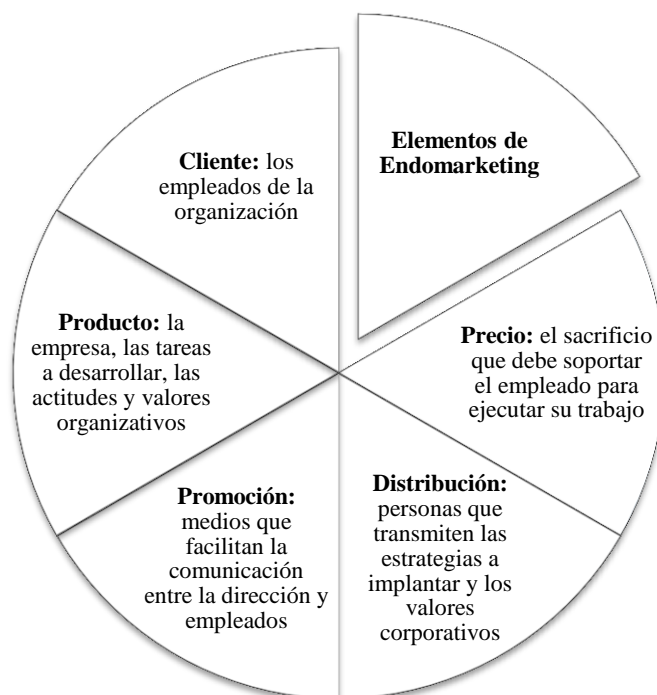


Figura 1 Elementos básicos del Endomarketing

Fuente: (Miranda Gonzalez, Chamorro Mera, & Rubio Lacoba, 2007, p.65)

Elaborado por: Alava & García (2019)

Posteriormente, se muestra una tabla comparativa de los elementos del endomarketing de acuerdo con varios autores:

Tabla 1

Cuadro comparativo de los elementos del endomarketing

Autores	Berry (1981)	Gronroos (1990)	Inkotte (2000)	Regalado (2011)	González y Hernández (2012)
Producto	Tarea que realiza el empleado que esté involucrado con los objetivos de la empresa	La compañía que tiene como filosofía la interrelación de los empleados con las actividades de la organización		Se refiere a la compañía que ofrece bienestar a sus empleados, por medio de actividades, que generen satisfacción al cliente interno (empleado)	
Precio	Aplicación interna de técnicas del marketing	Enseñanzas prácticas de reclutamiento y percepción de la importancia de su función	Costo, política de remuneración que la empresa ofrece al empleado	Respuesta del empleado luego de implementar las estrategias de Endomarketing	No define este elemento
Plaza	No define este elemento	Espacio donde se desarrolla la gestión participativa, para la satisfacción del cliente interno	Coordinadores de Endomarketing, que ejecuten la cultura adoptada por la empresa	Mecanismo que lleva la empresa para desarrollar las actividades de Endomarketing	
Promoción	Comunicación al interior de la empresa que involucre a todos los niveles jerárquicos, actividades de difusión al interior de la empresa, la publicidad de los productos debe ser primero socializada con los empleados.				
Objetivo	Cliente Externo satisfecho y Ventajas Competitivas para la empresa	Calidad del servicio percibida, cliente externo satisfecho, por ende, Aumento en las ventas y en la rentabilidad, producto de la aplicación de las estrategias de Endomarketing	No define este elemento	No define este elemento	Incrementar la motivación por ende la productividad del empleado

Fuente: (Payares Jiménez, Berdugo Romero, Caridad, & Navarro Manotas, 2017, p.3)

Elaborado por: Alava & García (2019)

2.1.5. Marketing de servicios

Radica en el establecimiento de tácticas de servicios en la filosofía de la empresa. La compañía aplicará las estrategias necesarias de manera gerencial transformando la filosofía al servicio. De esta manera se potenciará aspectos como la comunicación interna, identificación y selección de los mejores candidatos para los puestos de trabajos, formación de sus

empleados, otorgar a sus empleados de las adecuadas herramientas y mecanismos para poder realizar sus labores, etc. (Prado Román & Pascal Nebreda, 2018, p.29)

2.1.6. Modelos del Marketing de servicios

A más de ser una estrategia tiene sus bases para la implementación en las organizaciones, dependiendo del análisis que se realice en la misma, necesitará la mezcla de estos elementos y el refuerzo en uno de ellos.

Prado Román & Pascal Nebreda (2018) señala que, para poder llevar a cabo la implantación de la estrategia de servicio en todos los ámbitos de la empresa, el modelo del triángulo del marketing de servicios se compone de tres tipos de marketing. Cada uno de estas estrategias de marketing permitirá a la empresa no solo formular su estrategia de servicios, sino que también asegurará el cumplimiento de las promesas que la misma hubiese previamente realizado a sus clientes, asegurándose que los clientes queden satisfechos tras el servicio contratado y prestado por la empresa. Las tres estrategias del marketing que componen el modelo del triángulo del marketing de servicios son las siguientes: marketing externo, marketing interno y marketing interactivo. (p.31)

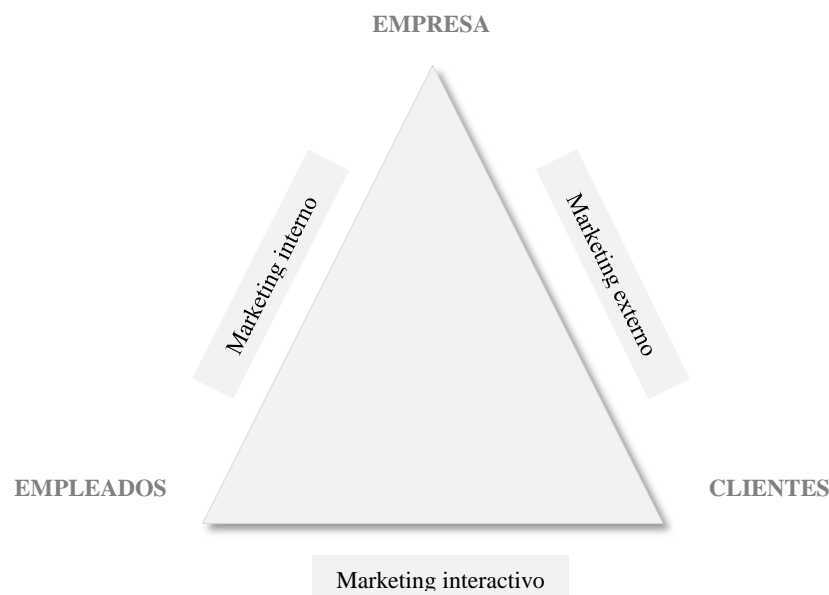


Figura 2. Triángulo marketing de servicios

Fuente: (Prado Román & Pascal Nebreda, 2018, p.32)

Elaborado por: Alava & García (2019)

2.1.7. Que son los servicios

(Fischer & Espejo Callado 2011, p.133) definieron a los servicios generalmente como “el conjunto de actividades, beneficios o satisfactores que se ofrecen para su venta o que se suministran en relación con las ventas”

(Kotler & Lane, 2006, p.402) indicaron que un servicio se define como cualquier acción o cometido esencialmente intangible que una parte ofrece a otra, sin que exista transmisión de propiedad.

2.1.8. Cadena de Valor del Servicio

Dentro de cada entidad puede existir un sin número de procesos administrativos, (Fernández Díez, 2014, p.24), “la mayoría orientados a la cadena de valor de la empresa. “La cadena de valor es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización generando valor al cliente final”. Dichos procesos pueden tener la mejor medición de rendimiento, pero su ejecución puede depender de actitud del trabajador o de la percepción que éste tenga de su entorno laboral.

La cadena valor-servicio describe con detalladamente las actividades que ejecutan las sociedades de servicio para crear valor para sus clientes o consumidores y proveedores, (Shaw, 1991) la cadena simboliza un acumulado de labores, funciones o acciones separadas que, de realizarse, son una ventaja competitiva duradera, incluso frente al rival más difícil.

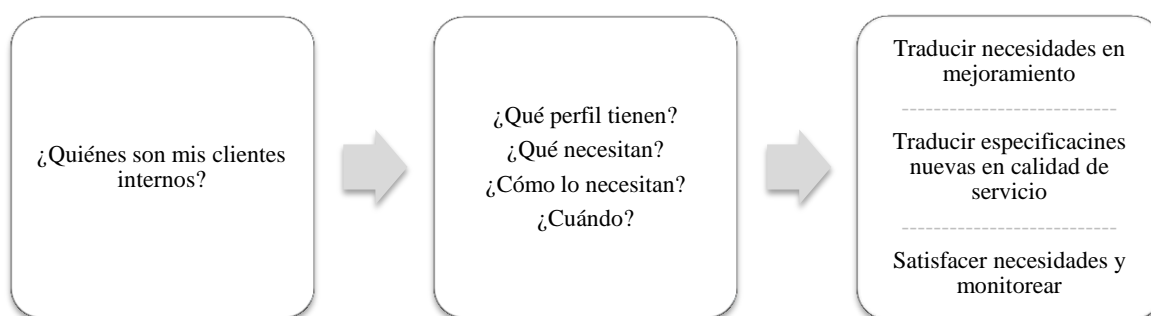


Figura 3. Acciones a emprender a partir del conocimiento del cliente interno y sus necesidades.

Fuente: (Martínez Bermúdez, 2016, p.18)

Elaborado por: Alava & García (2019)

2.1.9. Administración de la calidad del servicio

“El trabajador, como todo cliente, tiene su propio parecer y sentimientos respecto a la satisfacción de sus necesidades y expectativas cuando es atendido por la propia organización” (Martínez Bermúdez, 2016, p.18)

No obstante, en la actualidad existen dos definiciones que están estrechamente relacionadas: la calidad del servicio y la satisfacción, puesto que, una excelente calidad en el servicio ofrecido al cliente llevará a incrementar su satisfacción.

La calidad en el servicio implica ofrecer al cliente unas condiciones del servicio iguales o superiores a las esperadas a un precio igual o inferior al estimado. (González Montero, 2014, p.83)

2.1.10. Cliente, elemento vital de cualquier empresa

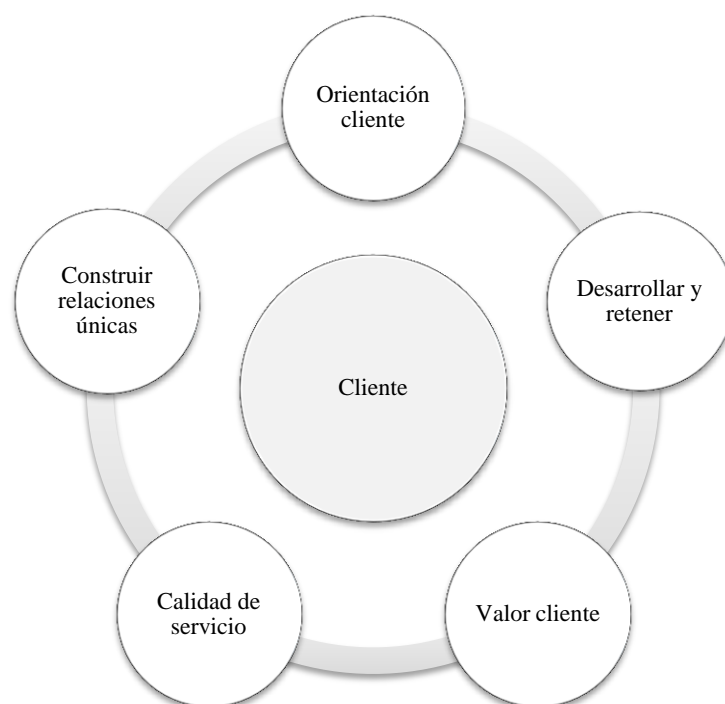


Figura 4. Aspectos relevantes entorno al cliente

Fuente: (Iturrioz Aizpuru, 2017, p.34)

Elaborado por: Alava & García (2019)

De acuerdo a varios autores al cliente lo definen de la siguiente manera:

(Gastalver Robles, 2014, p.29) explica que “el cliente es la persona que, teniendo la necesidad de adquirir “un producto”, actúa en una acción de compra para satisfacer esa

necesidad, bien de manera directa o indirecta, o bien de forma inmediata o aplazada”

Palomo Martínez (2017) define que “un cliente es cualquiera que tenga que ver con nuestro éxito o fracaso” (p.62).

(Fernández Verde & Fernández Rico, 2017) argumentaron que es una persona que se siente comprometida y por ende es fiel.

2.1.11. Clasificación de los clientes

2.1.11.1. Cliente interno.

Martínez Bermúdez (2016) señaló que los clientes internos están conformados por “personas que laboran en la organización, quienes, al igual que los clientes externos, tienen necesidades y expectativas por satisfacer en el interior de la compañía, a través de producto o de servicios que se proveen mediante diferentes medios y procesos” (p.16).

2.1.11.2. Cliente externo.

Martínez Bermúdez (2016) definió a los clientes externos como las personas que adquieren los productos en la compañía mediante la efectuación de un pago, y a su vez estos pueden ser clasificados según Palomo Martínez (2014) de manera general en clientes actuales y potenciales (p.85), como se detalla:

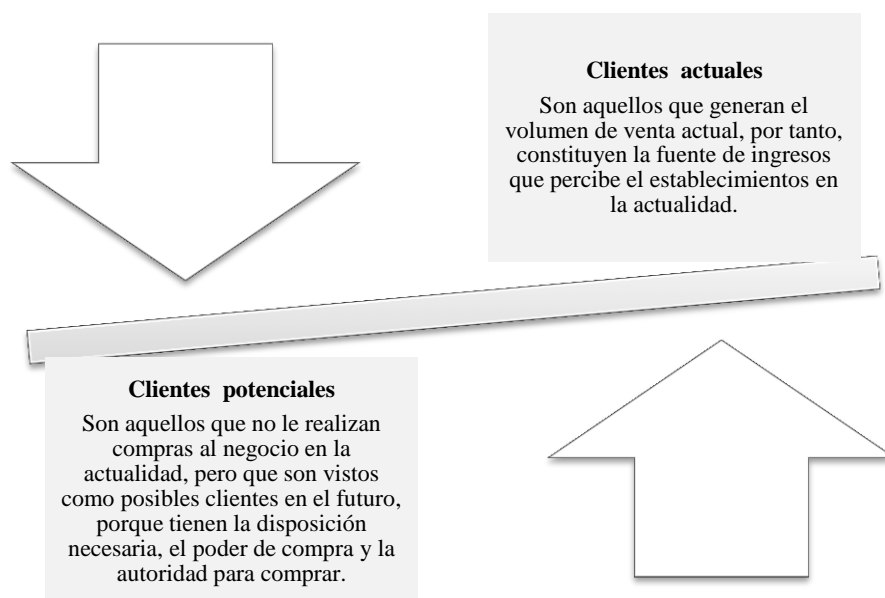


Figura 5. Clasificación general del cliente externo

Fuente: (Palomo Martínez, Atención al cliente, 2014, p.85)

Elaborado por: Alava & García (2019)

2.1.12. Cimientos de las relaciones: valor y satisfacción del cliente

“Un cliente leal es un cliente satisfecho, creando relaciones a largo plazo que superen las expectativas del consumidor (Kotler & Armstrong, 2012).

Valor del cliente: “La propuesta de valor es el conjunto de beneficios que una empresa cumple y supera las expectativas del cliente (Kotler & Lane, 2006).

Satisfacción del cliente: Grado en el que el desempeño percibido de un producto coincide con las expectativas del consumidor. En general, La satisfacción es el nivel de aceptación que se diferencia entre los beneficios del producto y las perspectivas del cliente (Kotler & Lane, 2006).

2.1.13. Servicio al cliente

Entre las diversas conceptualizaciones constan:

El servicio al cliente es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador, con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. (Harovitz, 1997, p.96)

El servicio de atención al cliente en el plan de marketing es una pieza fundamental, la tendencia en los mercados es la personalización al mercado meta y los colaboradores que son el primer contacto hacia el público, reciben información importante (Domínguez Gonzalo, 2014).

La atención al cliente es una conexión entre varias personas, entre más se trabaje esta área, más eficiencia y calidad experimentará el cliente (Cano Tejedor, 2019).

“La atención del cliente se convierte en el paradigma de la empresa del futuro y la clave de la competitividad, ya que resulta de difícil imitación por parte de la competencia” (Iturrioz Aizpuru, 2017, p.8)

2.1.14. El valor percibido por el cliente

El valor percibido por el cliente según Kotler & Armstrong (2012) “es la evaluación que hace el cliente de la diferencia entre todos los beneficios y todos los costos de una oferta de marketing, con respecto a las ofertas de los competidores” (p.12).

El valor apreciado por el cliente es el que percibe sobre los beneficios de un producto o servicio en diferencia de los ofrecidos por la competencia (Kotler & Lane, 2006).

2.1.15. Medición y análisis de la satisfacción al cliente

Las organización mediran la satisfaccion del cliente periodicamente, ya que un cliente satisfecho es mas rentable para la organización debido a que se genera una fidelizacion con el producto o servicio y retornará para la adquisicion sin ser tentado por la competencia o el precio (Kotler & Lane, 2006).

2.1.16. La imagen corporativa

Es el conjunto de las ideas, los perjuicios, las valoraciones las opiniones y los sentimientos que las personas tienen de una organización. (Cano Tejedor, 2019, p.253)

“Activo intangible que la organización divulga a las personas que entran en contacto con ella y consienten que relacionen ciertos valores a la misma” (Ormeño Alonso, Sanz Sumelzo, & Valverde Martín, 2018, p. 8), es por eso que debe de cuidarse pues, una imagen bien construida aporta a la empresa muchos beneficios, convirtiéndose en la herramienta más importante (García Llorente, 2014).

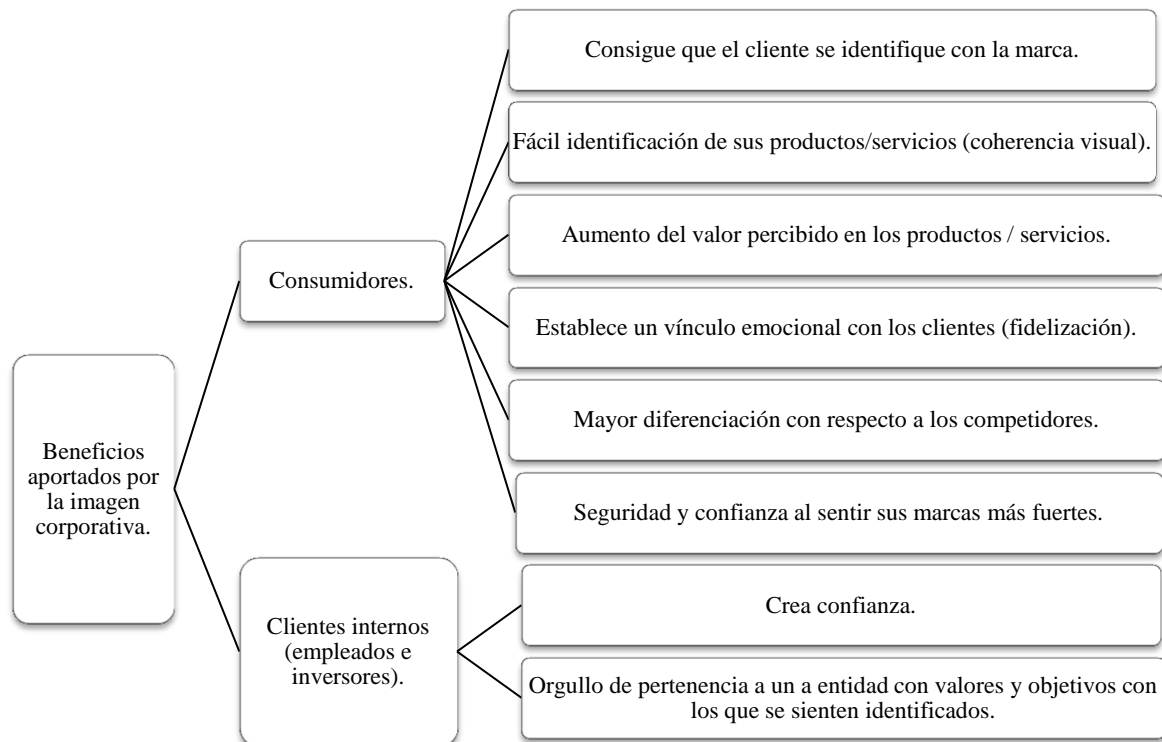


Figura 6. Beneficios aportados por la imagen corporativa.

Fuente: (Ormeño Alonso, Sanz Sumelzo, & Valverde Martín, 2018, p.8)

Elaborado por: Alava & García (2019)

2.1.17. Elementos de la imagen corporativa

A continuación, se mencionan algunos elementos que se asocian con la empresa de manera general, y se explicará cada uno de ellos:

- *Edificios o entornos:* La presentación externa se la puede relacionar con la tradición, modernidad o prestigio, además es fundamental donde se encuentren ubicados.
- *Los productos y su presentación:* También se refiere a los servicios, y la manera en cómo presenten su producto tendrían gran influencia al momento de la adquisición del mismo-
- *Logotipos y colores corporativos, tipografía, papelería de la compañía, etc.:* Elementos puntuales para definir de una manera clara e inconfundible la imagen de la compañía.
- *Personalidades:* Es vital el comportamiento de las personas que están relacionadas directamente con la empresa.
- *Íconos corporativos:* Se refiere al logo de la empresa por el cual se puedan identificar fácilmente.
- *Comunicación:* La comunicación siempre será el elemento primordial de toda empresa, pues es clave para el correcto desarrollo de la misma.

(García Llorente, 2014, p.12)

2.1.18. Clima Organizacional

Otro aspecto a considerar es el ambiente de trabajo, y de acuerdo con Borda Martínez (2019) explicó que:

El clima laboral se refiere al contexto de trabajo, caracterizado por un conjunto de aspectos tangibles e intangibles que están presentes de forma relativamente estable en una determinada organización, y que afecta a las actitudes, motivación y comportamiento de sus miembros, por tanto, al desempeño de la organización. (p.21)

Uribe (2015) puntualizó que “el clima organizacional se refiere a las descripciones individuales del marco social o contextual de la organización de la cual forman parte los trabajadores” (p.12). Así mismo comparte que el clima laboral está relacionado “con los comportamientos de los empleados, es decir con su manera de trabajar y relacionarse y, por lo tanto, con la forma en que se interactúa dentro de la organización” (Tortosa et al., 2014,

p.68).

La manera en cómo se desenvuelva cada individuo dentro de la organización refleja su estabilidad emocional dentro de la empresa, es por eso que mantener un buen clima organizacional es de vital importancia, pues impacta positivamente al interior de la empresa en este sentido, donde se formará una atmósfera de motivación para los colaboradores que tendrá resultados de éxito en su productividad.

2.1.18.1. Tipos de Clima Organizacional

Según Brunet, 1992 indica que se han desarrollado a lo largo de diferentes investigaciones modelos para medir el clima organizacional, de los cuales se han derivado dos grandes tipos de clima, que contienen a su vez otras, estos se describen a continuación:

Clima de tipo autoritario: Este tipo de clima está constituido por dos subdivisiones, que describen su estructura dentro de las organizaciones, como son: Sistema I. Autoritarismo Explotador y Tipo II. Autoritarismo Paternalista:

- *Clima de tipo autoritario: Sistema I* – Autoritarismo explotador. Se presenta en un contexto donde los jefes no tienen, ni brindan la suficiente confianza a sus colaboradores, y estos actúan basados en represión, temor a castigos y amenazas.
- *Clima de tipo autoritario: Sistema II* – Autoritarismo paternalista. Este tipo de clima, se presenta dentro de un ambiente de trabajo que aparentemente está bien estructurado, en el que todo es estable y está bajo control, se maneja cierta condescendencia con los subordinados y la gran mayoría de decisiones se toman en los cargos más altos con algunas excepciones eventuales de ser tomadas en los cargos inferiores.

Clima de tipo participativo: Este tipo de clima está constituido por dos subdivisiones, que describen su estructura dentro de las organizaciones, como son: Sistema III. Consultivo y Sistema Tipo IV. Participación en grupo:

- *Clima de tipo participativo: Sistema III* – Consultivo Es un tipo de clima organizacional basado en la confianza y participación de los subordinados, las decisiones se permiten no solo en los cargos superiores, sino

que también en oportunidades para los cargos inferiores en la contribución en procesos decisivos. En este tipo de clima, la administración está basada en el logro de objetivos y en un ambiente dinámico además de participativo.

- *Clima de tipo participativo: Sistema IV*– Participación en grupo Este tipo de clima se basa en la confianza hacia los colaboradores, el proceso decisivo está en cada uno de los niveles de la organización, su comunicación es lateral y existe gran sentido de participación, cumplimiento de objetivos, rendimiento, y métodos de trabajo, además existe una gran conexión y amistad entre la administración, dirección y los empleados, que permite a su vez conectar una administración de confianza en un factor elemental de la planeación estratégica para el logro de objetivos de la organización. (Corredor et al., 2016, p.109-111)

2.1.18.2. Elementos del Clima Organizacional

De acuerdo con lo menciona por el autor:

(...)El clima organizacional se presenta bajo algunos elementos como son: estructura u organización del espacio físico para el desarrollo de labores; el grado de responsabilidad de los diferentes integrantes de la organización; la recompensa al esfuerzo y dedicación; las relaciones interpersonales; el respeto; la cooperación que tiene que ver con apoyo oportuno y trabajo en equipo; identidad, que tiene que ver con el sentido de pertenencia de los colaboradores de la empresa y que trascienden en la motivación; la satisfacción, la productividad, el desempeño, la participación, la formación y desarrollo personal, el liderazgo y la comunicación. (Corredor et al., 2016, p.105)

2.1.19. Cultura Organizacional

En cuanto a la cultura organizacional se la define de la siguiente manera:

(Gómez Díaz & Rodríguez Ortiz, 2016) es la incorporación de normas y valores que los colaboradores tienen en el interior de una empresa, esto hace que sea diferente a otra compañía.

Según Fiallos, Alvarado y Soto (citado por Corredor et al., 2016), es el ambiente donde las personas desarrollan su actividad laboral y profesional diariamente, este ambiente incluye el

trato de los jefes a empleados, relaciones de los grupos de trabajo, proveedores, clientes internos y externos y está ligado especialmente al grado de motivación y satisfacción de las necesidades psicológicas, personales y al cumplimiento de objetivos dentro de la compañía. (p.104)

De acuerdo con los autores se concluye que la cultura empresarial refleja la manera en la que la empresa actúa en relación a los públicos con los que se relaciona y también es la forma de cómo los miembros de una empresa siguen lineamientos específicos para desempeñar una buena gestión, y para que esto funcione, los empleados deben adaptarse a los valores y los objetivos que persigue la misma, esto hace que una empresa posea identificación y tenga reglas que se alineen a un mismo proceso.

2.1.19.1. Importancia de la Cultura Organizacional

La cultura reúne los requisitos que toda organización desea para el cumplimiento de metas, ya que la implementación buscará que el personal se sienta parte de la corporación y mentalice su trabajo al cumplimiento y compromiso, como se menciona:

Cuando el personal es escuchado, se siente valorado, y esto genera un mayor compromiso con su trabajo. Esto, a su vez, impulsa la comunicación de ida y vuelta (de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba), que es una de las condiciones para que los elementos culturales se intercepten y el credo corporativo se difunda. [*sic*] (Sheen, 2017, p.23)

Además, es fundamental en la ayuda a la organización para ser más competitiva, fortalecer la estrategia organizacional; por medio del cumplimiento de las normas, valores, actitudes que caracterizan a cada colaborador de la organización. (Corredor et al., 2016, p.38)

2.1.19.2. Elementos de la Cultura Organizacional

Según Chiavenato, 2009 (citado por Corredor et al., 2016, p.39), la cultura organizacional se parece a un iceberg porque algunos elementos de la cultura se distinguen con más facilidad, mientras otros son menos visibles y de difícil percepción. La cultura es como la parte visible de un iceberg que apenas sobresale 10 o 20% por encima del nivel del agua cuya mayor parte permanece oculta bajo las aguas y fuera de la visión de las personas, a continuación, su respectiva representación gráfica:

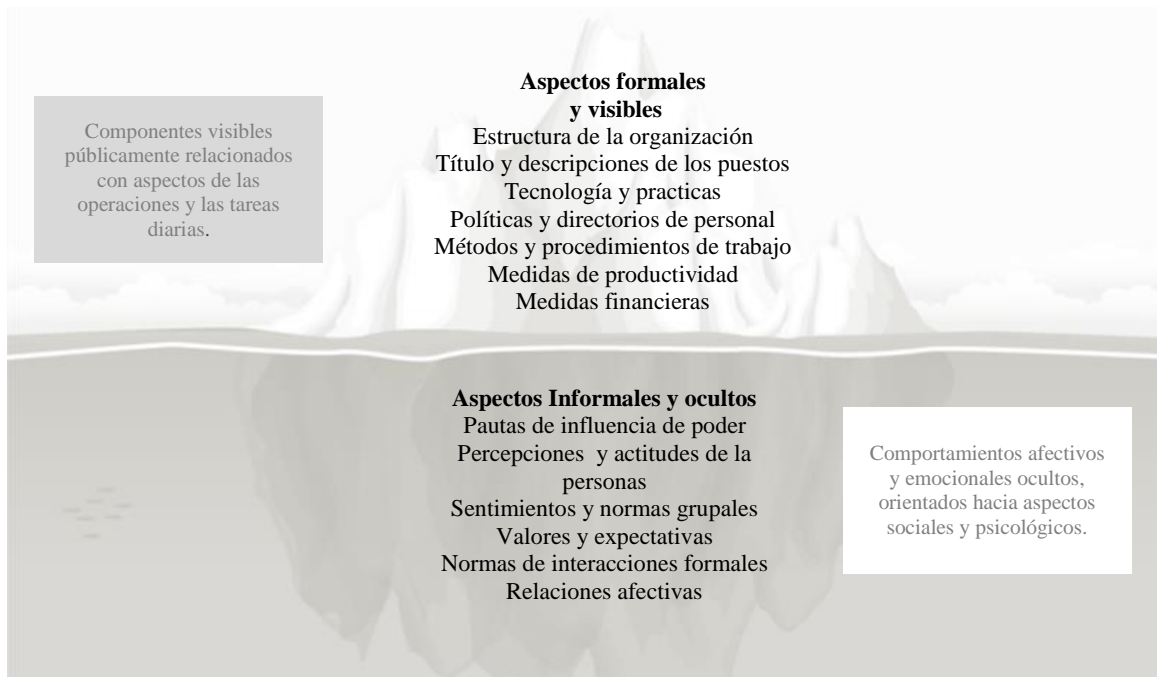


Figura 7. Iceberg de la Cultura Organizacional

Fuente: (Corredor et al., 2016, p.39)

Elaborado por: Alava & García (2019)

2.1.20. Comunicación

(Palomo Martínez, 2014) mencionó que la comunicación es vital para todos los seres humanos que habitamos en el planeta, porque empezó como una forma de supervivencia porque de una u otra forma tenían que entenderse años anteriores y buscaron la forma de poder comunicarse con gestos, sonidos y acciones, y así ha ido prograssando poco a poco hasta llegar a la actualidad, transformando así a la sociedad.

(De la cruz Lablanca,2014) comentó también que la comunicación se manifiesta por numerosos factores por los cuales, a pesar de haber divergencias entre las diferentes personas, preexisten elementos comunes que permiten que se dé el proceso comunicativo.

Además, es importante la comunicación según (Koontz , Weihrich, & Cannice, 2012) para el correcto funcionamiento de la empresa y su socialización con el ambiente exterior.

Sin embargo, como lo describe la norma ISO 9001:2015 la organización debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes relativos, a:

- a) La información sobre el producto,
 - b) Las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones,
- y
- c) La retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas.

En la siguiente figura se puede ilustrar de manera gráfica según Koontz, Weihrich, & Cannice (2012) no sólo que la comunicación facilita las funciones gerenciales, sino que además relaciona a una empresa con su ambiente externo (p. 456).

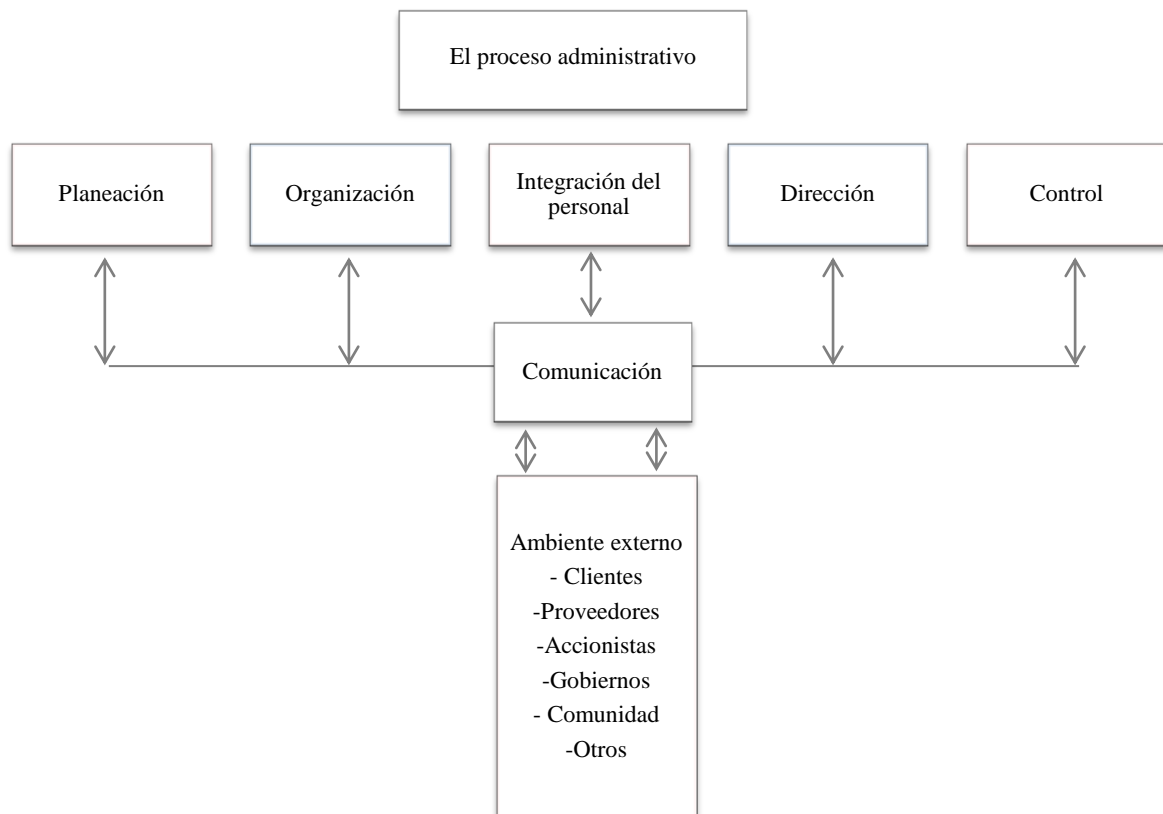


Figura 8. Propósito de la comunicación

Fuente: (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, p.456)

Elaborado por: Alava & García (2019)

2.1.20.1. Clasificación de la comunicación

Se puede dividir la comunicación según (Escudero Serrano, 2017) en dos fragmentos: la comunicación interna permite tener buenas relaciones dentro de la empresa y la comunicación externa se dirige a los grupos de interés externos.

2.1.20.2. Elementos de la comunicación

Los elementos que constan se presentan seguidamente:

ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN

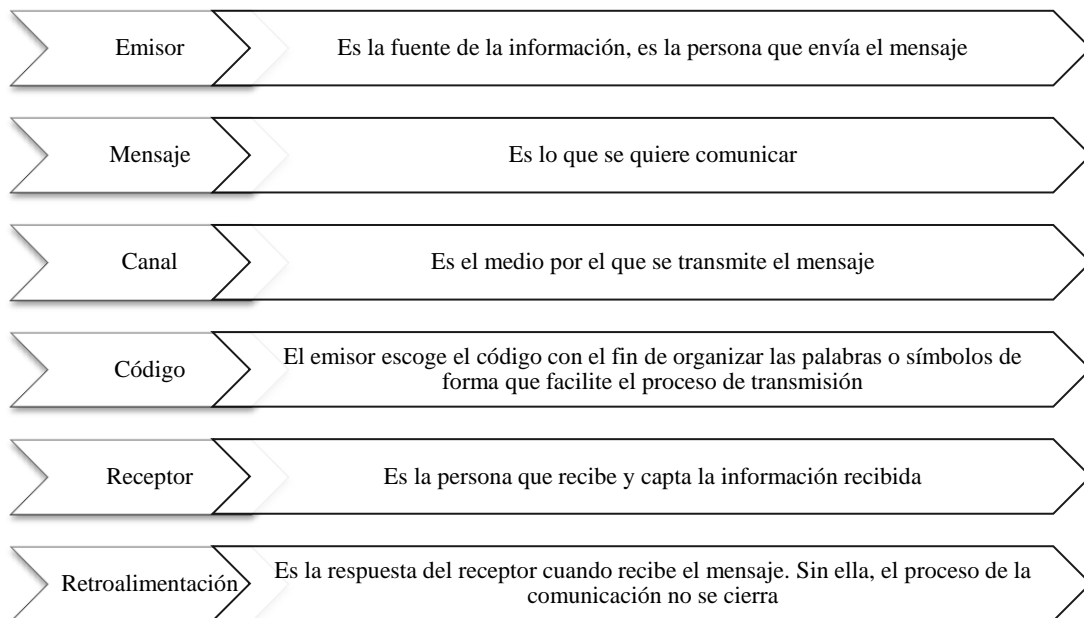


Figura 9. Elementos de la comunicación

Fuente: (Palomo Martínez, 2014, p.3)

Elaborado por: Alava & García (2019)

En el proceso de comunicación partimos de un emisor (vendedor) que quiere trasladar una información a un receptor (mercado). Esta información debe plasmarse en algo concreto a lo que denominamos mensaje a través de un proceso de codificación en el que se utilizan un conjunto de códigos (palabras, colores, sonidos, imágenes, etc.). Este mensaje viaja hasta el receptor a través de un determinado medio (en publicidad, por ejemplo, a través de televisión, prensa, radio, etc.). El mensaje recibido por el destinatario es entonces interpretado. Para ello, el mensaje codificado en símbolos debe pasar por un proceso de descodificación para interpretar su significado (para que la comunicación sea efectiva, el receptor debería interpretar el mensaje tal cual pretendía la empresa, de ahí su dificultad). (Monferrer Tirado, 2013, p. 150)

2.1.20.3. *Canales de comunicación con los clientes*

“Los canales de comunicación pueden ser tanto presenciales como no presenciales” (Gastalver Robles, 2014, p.33), a continuación, en la siguiente tabla se detallará su diferencia:

Tabla 2

Canales de comunicación

PRESENCIAL	NO PRESENCIAL
Nos ponemos en contacto con el cliente mediante la conversación, entrevista o discurso.	Se utiliza cuando se emplean medios de comunicación no presenciales como el teléfono, la radio, la televisión, internet, videoconferencias, etc.

Fuente: (Gastalver Robles, 2014, p.31)

Elaborado por: Alava & García (2019)

Bermúdez (2019) afirmó que: “La comunicación efectiva es aquella que mediante la aplicación de nuevas prácticas y nuevas pautas logra el propósito de recibir y transmitir de manera correcta y oportuna los mensajes que se cruzan e intercambian la empresa y los clientes internos” (p.19).

2.1.20.4. *La comunicación interna y la información integral*

“La comunicación en una organización es de gran importancia, ya que gracias a esta, el trabajo en equipo es más eficiente, ayuda a tener un armonioso ambiente laboral donde los malentendidos disminuyen y se logran mejores resultados” (Fuentes R. & Reyes, 2017, p. 17), por consiguiente la comunicación integrará todas la áreas de la organización en un todo, fomentando el trabajo en equipo y aumentando la productividad.

En este sentido, cada uno de los empleados es un comunicador importante, ya que en sus grupos de influencia expresan una opinión valiosa relacionada con la imagen de la empresa y su posicionamiento, de igual manera “No es sencillo el proceso de adaptación, es por eso que la comunicación si cumple una función reveladora y facilitadora para el campo organizacional. Si a esta afirmación sumamos que la comunicación puede llegar a tener impacto en 360°, ahí claramente las posibilidades se multiplican. (Véliz Montero , 2017, p. 109)

“El marketing interno no consiste sólo en mejorar la imagen de la empresa, sino en hacer que la dinámica de la empresa mejore” (Del Rosario López, Solís, & Aguirre, 2016, p. 2).

Dado esto, el endomarketing como estrategia de relacionamiento, nace como respuesta a las necesidades de transformar el clima y la cultura organizacional, permitiendo motivar al equipo humano, retener a los mejores y gestionar cambios culturales, en un entorno donde la estandarización en procesos y relaciones es cotidiana.

2.2. Marco conceptual

2.2.1 Endomarketing

También conocido como marketing interno, más que una estrategia el endomarketing ha buscado para la organización la mejora continua dentro y fuera de ella, por la cual se ha decidido implementar dicha herramienta analizando los factores internos y externos que por un tiempo han impactado en la eficiencia de Uniline.

2.2.2 Cultura

La cultura es la mezcla de valores, particularidades y formas de trabajo que caracteriza a una empresa por sus procedimientos para conseguir el cumplimiento de su misión y visión.

2.2.3 Mejoramiento continuo

El mejoramiento es sinónimo de crecimiento, es fundamental que el mejoramiento continuo sea parte de la cultura organizacional en la compañía, pues son todo un conjunto de actividades que deben realizarse diariamente para que la compañía sea más rentable en el mercado, tengan mayor rentabilidad y productividad.

2.2.4 Calidad

La calidad podríamos describirlo como el cúmulo de cualidades propias de un producto o servicio, que permite destacarse sobre otros de similares características aumentando su valor en el mercado y la percepción del cliente.

2.2.5 Valor percibido

El valor percibido es elemento intangible que define el consumidor final al momento de realizar la acción de compra y por el cual puede estar de acuerdo o no de cancelar por dicho servicio o producto.

2.2.6 Satisfacción al cliente

Se refiere a la percepción que tienen los clientes para considerar su nivel de satisfacción con respecto algún servicio, producto o experiencia.

2.2.7 Comunicación

Debido a que dentro de la entidad se ha encontrado como punto crítico el servicio de atención al cliente vía telefónica, de la cual no existe un control de por medio para evitar pérdidas de llamadas dentro del horario laboral, una buena comunicación ayudará tanto a los empleados como a los proveedores fortalecer las relaciones públicas, para así aumentar la demanda y las colaboraciones entre dichos y así agilicen los procesos de entrega, además la comunicación reducirá los reprocesos y errores.

2.2.8 Servicio

El servicio es la recopilación de actividades que buscan satisfacer la necesidad de un cliente, ya sea está para el consumo tangible e intangible. El servicio está en todos los niveles de la organización y repercuten en el consumidor final.

2.2.9 Ambiente de trabajo

El ambiente de trabajo son las características propias de un espacio físico, condiciones técnicas, estado mental y circunstancias humanas donde se desempeña un colaborador y lleva a cabo su gestión laboral.

2.2.10 Capacitación

La capacitación, es un proceso de obligatoriedad en toda compañía, pues mediante la misma el colaborador adquiere más conocimientos, puede desenvolverse mejor en su trabajo, teniendo así un mejor rendimiento y la vez puede adaptarse con facilidad a los distintos cambios que puedan verse reflejados con el tiempo en la empresa.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Marco metodológico

El método que se empleó fue hipotético-deductivo, que nació de la identificación de un problema, por medio de la observación, en la organización al no poseer una eficiente cultura organizacional, ha afectado directamente a distintos factores como en el servicio al cliente, ambiente laboral, la comunicación entre los departamentos y los diferentes niveles de mando de la compañía, lo que afecta drásticamente en la productividad de la empresa, adicional se formularon hipótesis y se verificaron las mismas por medio del trabajo de campo y finalmente se procedió a dar posibles soluciones al problema.

3.2. Tipo de investigación

La investigación que realizamos fue de tipo exploratoria, pues al no existir investigaciones previas sobre el objeto de estudio, que se comprobó acorde a los antecedentes de la consolidadora de carga, en donde efectivamente no se ha implementado marketing interno; la propuesta de los profesionales en formación basado en la literatura, es buscar el bienestar de los colaboradores de la consolidadora así como el aumento de la demanda enfocado en el servicio al cliente, teniendo en cuenta que la buena implementación de las estrategias de endomarketing, beneficiará a la compañía, tanto en relación interna, como en acrecimiento de prestigio y utilidades.

3.3. Enfoque de la investigación

Se aplicó un enfoque mixto por la naturaleza de la información que se necesitaba, por lo que se realizó un diagnóstico del escenario actual de la consolidadora.

El enfoque cualitativo y cuantitativo permitió obtener información de la demanda (cliente) con relación a la percepción que se tiene del servicio y el posicionamiento de la empresa, con el enfoque cualitativo se exploró y describió con precisión la situación de la compañía a través de una serie de técnicas e indicadores que se ejecutaron en el proceso de la investigación.

3.4. Técnicas de investigación

En el trabajo de campo aplicamos tres tipos de técnicas de investigación en el proyecto:

1. **Encuestas:** Se realizaron las encuestas tanto a los trabajadores como clientes de la compañía, bajo la herramienta de medición “escala de Likert”, que es según (F. Hair Jr., P. Bush, & J. Ortinau, 2010) escala de medición por el cual se comprueba el grado de aceptación sobre un conjunto de enunciados de un servicio, producto o conducta, de esta forma se evaluó de manera práctica las respuestas de los encuestados.
2. **Grupo focal:** Dirigido únicamente al cliente interno.
3. **Guías de observación:** Se utilizó esta técnica dentro de la empresa, con el fin de detectar alguna problemática en la organización. Cabe destacar que las técnicas empleadas validaron las hipótesis generadas.

3.5. Resumen de herramientas y técnicas de investigación

Como lo menciona García y Bedoya, 1997 (citado por Expósito Gázquez & López Fernández, 2016), las organizaciones miden el clima organizacional con tres estrategias: La observación de conductas, realizando encuestas directamente al personal y encuestas a todo el personal por medio de cuestionarios realizados por la misma organización. Con lo que respecta a la investigación se encuentran cuatro dimensiones específicas que se han medido, y fueron elaboradas mediante distintas técnicas de investigación, los cuales mostramos seguidamente en la tabla:

Tabla 3

Resumen de herramientas y técnicas de investigación

Dimensiones	Técnicas utilizadas	Herramienta	Muestra	Indicadores
Clima laboral	Encuesta	Cuestionario con escala de Likert	20 empleados	Nivel de comunicación Nivel de liderazgo Nivel participación y compromiso Nivel de relaciones interpersonales Nivel de motivación
	Guía de observación	Ficha de registro	Empresa	Nivel de comunicación Nivel de participación y compromiso Cumplimiento de condiciones ambientales

Imagen interna	Grupo focal	Cuestionario de preguntas	20 empleados	Perspectiva comercial Perspectiva social Perspectiva estratégica
	Encuesta	Cuestionario con escala de Likert	82 clientes	Perspectiva comercial Perspectiva social Perspectiva estratégica Perspectiva emocional
Modelo de servicio	Encuesta	Cuestionario con escala de Likert	82 clientes	Nivel de calidad de servicio Tiempo de respuesta Nivel de empatía
Plan de comunicación	Encuesta	Cuestionario con escala de Likert	20 empleados	Nivel de comunicación

Elaborado por: Alava & García (2019)

3.5.1 Clima laboral

Esta primera dimensión abordada permitió conocer cómo se sentía el colaborador con respecto a su trabajo y como era en un panorama general el ambiente laboral, para esto se ejecutaron:

Encuestas al cliente interno

Indicadores: Nivel de comunicación, nivel de liderazgo, nivel de participación y compromiso, nivel de relaciones interpersonales, nivel de motivación

Guía de observación (empresa)

Indicadores: Nivel de comunicación, nivel de participación y compromiso

Cabe destacar que para la formulación de los cuestionarios se consideró cinco indicadores, siendo estas los aspectos más representativos de la organización de las cuales se tomó referencia del cuestionario para evaluación del clima organizacional del Modelo IMCOC.

3.5.2 Imagen interna

Mediante la medición de esta segunda dimensión se conoció por medio de los empleados y clientes, la percepción que le reflejaba la compañía, y para esto fueron utilizadas las siguientes técnicas:

Grupo focal con clientes internos

Indicadores: Perspectiva comercial, perspectiva social, perspectiva estratégica.

Encuestas al cliente externo

Indicadores: Perspectiva comercial, social, estratégica y emocional.

3.5.3 Modelo de servicio

Como tercera dimensión con parámetros concretos se obtuvo información de cómo se sentía el cliente con respecto a la atención brindada, puesto que se efectuó:

Encuestas al cliente externo

Indicadores: calidad de servicio, tiempo de respuesta, empatía

3.5.4 Plan de comunicación

Con esta dimensión conocimos por medio de los trabajadores, que tan efectiva y eficaz era la comunicación en la empresa.

Realización de encuestas al cliente interno

Indicador: Comunicación

3.6. Población y muestra

En nuestra investigación utilizamos dos tipos de población, siendo la primera población a considerar en este proyecto los 20 integrantes que conforman la Consolidadora de Carga Uniline Transport System Cía. Ltda., de los cuales 9 (49%) corresponden a las mujeres y 11 (51%) a los hombres. Debido a que la población es pequeña, medible y controlable, se consideraron a todos los individuos como muestra para realizar la respectiva investigación, como lo podemos visualizar en la tabla.

Tabla 4

Cantidad de trabajadores de la compañía.

Uniline Transport System Cía. Ltda.	
Mujeres	9
Hombres	11
Total	20

Elaborado por: Alava & García (2019)

Adicionalmente también se realizó la recopilación de datos a los clientes de la consolidadora de carga, porque fue necesario conocer el nivel de satisfacción de los mismos con respecto al servicio recibido, ésta segunda población que se tomó en cuenta fue la cartera de 104 clientes, puesto a que es una población más numerosa se procedió a emplear la siguiente la fórmula:

Tabla 5

Fórmula para hallar la muestra.

$n = \frac{z^2 N P Q}{E^2 N + z^2 P Q}$	n: tamaño de la muestra que se desconoce
	z: nivel de confianza 95% (1.962)
	N: tamaño de la población (104)
	P: probabilidad de éxito (0.5)
	Q: probabilidad de fracaso (0.5)

E: error del muestreo (0.05)

Fuente: (Martínez Bencardino, 2012, p.872)

Elaborado por: Alava & García (2019)

Fórmula

$$n = \frac{1.962^2 \cdot 104 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{0.05^2 \cdot 104 + 1.962^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}$$
$$n = \frac{3.849 \cdot 104 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{0.0025 \cdot 104 + 3.849 \cdot 0.5 \cdot 0.5}$$
$$n = \frac{100.074}{0.26 + 0.962}$$
$$n = \frac{100.074}{1.222}$$
$$n = 81.89$$

Conclusión: El tamaño de la muestra que se consideró en la investigación es de 82 clientes.

3.7. Análisis de los Resultados

3.7.1. Encuestas

Los métodos de investigación por encuestas son la principal técnica de la investigación de mercados y, en general, se asocian con investigaciones descriptivas y causales. (F. Hair Jr., P. Bush, & J. Ortinau, 2010, p. 222), dentro de esta investigación se realizó encuestas tanto al cliente interno como al externo.

3.7.1.1. Encuestas a los clientes de la empresa.

1. ¿Sus requerimientos son atendidos y resueltos con agilidad?

Tabla 6

Frecuencia en el que los requerimientos son atendidos y resueltos

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Nunca	13	15,85%
Ocasionalmente	16	19,51%
Usualmente	12	14,63%
Casi siempre	31	37,80%
Siempre	10	12,20%
Total	82	100,00%

Elaborado por: Alava & García (2019)

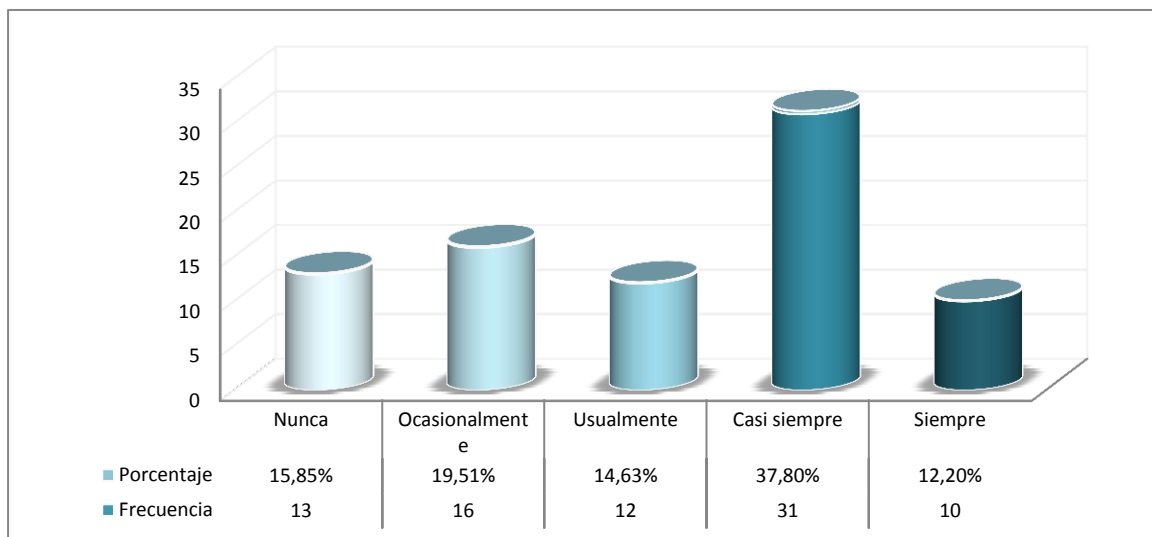


Figura 10. Frecuencia en el que los requerimientos son atendidos y resueltos

Elaborado por: Alava & García (2019)

Análisis:

De acuerdo a los datos obtenidos se determina que solo 10 personas de un total de 82 participantes califican que siempre sus requerimientos son atendidos y resueltos con agilidad, y el 87.80% calificó de manera negativa; generalmente lo clientes desean tener una gran experiencia al momento de adquirir un servicio, y por lo tanto parte de esa experiencia significa no perder tiempo, por lo que se debería agilizar el proceso de atención.

2. ¿Cuándo atendemos sus trámites en ventanilla nuestro servicio es eficiente?

Tabla 7

Frecuencia en la atención en ventanilla

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Nunca	0	00,00%
Ocasionalmente	30	36,59%
Usualmente	36	43,90%
Casi siempre	6	7,32%
Siempre	10	12,20%
Total	82	100,00%

Elaborado por: Alava & García (2019)

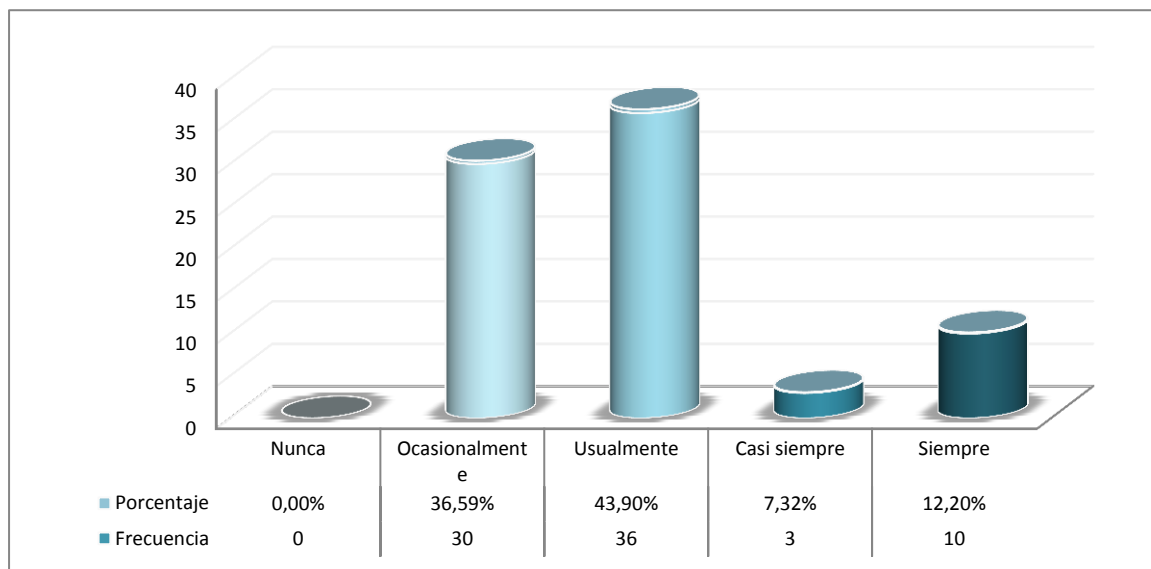


Figura 11. Frecuencia en la atención en ventanilla

Elaborado por: Alava & García (2019)

Análisis:

Según el gráfico se visualiza que el 19.52% de los participantes calificaron que siempre y casi siempre reciben un servicio de atención en ventanilla eficiente, así mismo respondieron el 43.90% de encuestados que usualmente reciben un servicio eficiente y ocasionalmente un 36.59%. Es decir que más del 50% de los clientes califican de manera regular el servicio recibido en ventanilla, dado esto se debe procurar generar experiencias positivas al usuario cuando va a realizar sus trámites en ventanilla.

3. ¿Sus reclamos son atendidos con rapidez?

Tabla 8

Frecuencia en la rapidez de atención de sus reclamos

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Nunca	4	4,88%
Ocasionalmente	31	37,80%
Usualmente	33	40,24%
Casi siempre	12	14,63%
Siempre	2	2,44%
Total	82	100,00%

Elaborado por: Alava & García (2019)

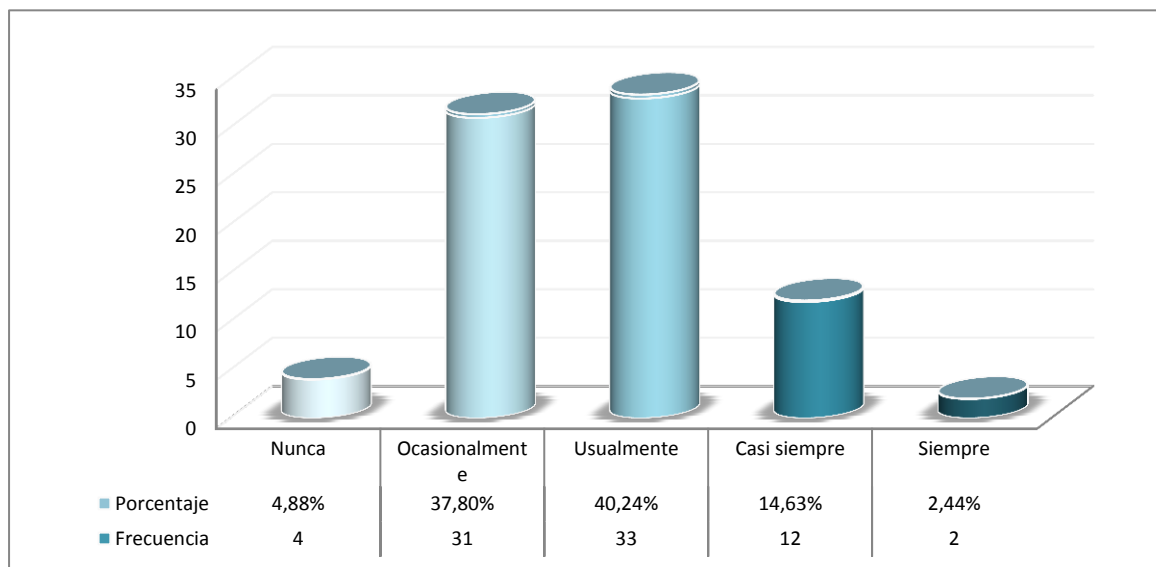


Figura 12. Frecuencia en la rapidez de atención de sus reclamos

Elaborado por: Alava & García (2019)

Análisis:

Según los resultados de la encuesta solo 4 participantes indicaron que nunca sus reclamos son atendidos con rapidez, 31 calificaron que ocasionalmente y 32 que usualmente, y un total del 17.07% indicó que casi siempre y siempre.

Así mismo se observa que tanto los requerimientos como los reclamos no son atendidos de forma adecuada, lo que ocasionará clientes insatisfechos, por lo que se podía concluir que el empleado no está cumpliendo con la función de brindarle un servicio de calidad.

4. ¿Los servicios recibidos por Uniline son los pactados en la venta?

Tabla 9

Medición del servicio ofrecido en la venta

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Nunca	4	4,88%
Ocasionalmente	2	2,44%
Usualmente	11	13,41%
Casi siempre	48	58,54%
Siempre	17	20,73%
Total	82	100,00%

Elaborado por: Alava & García (2019)

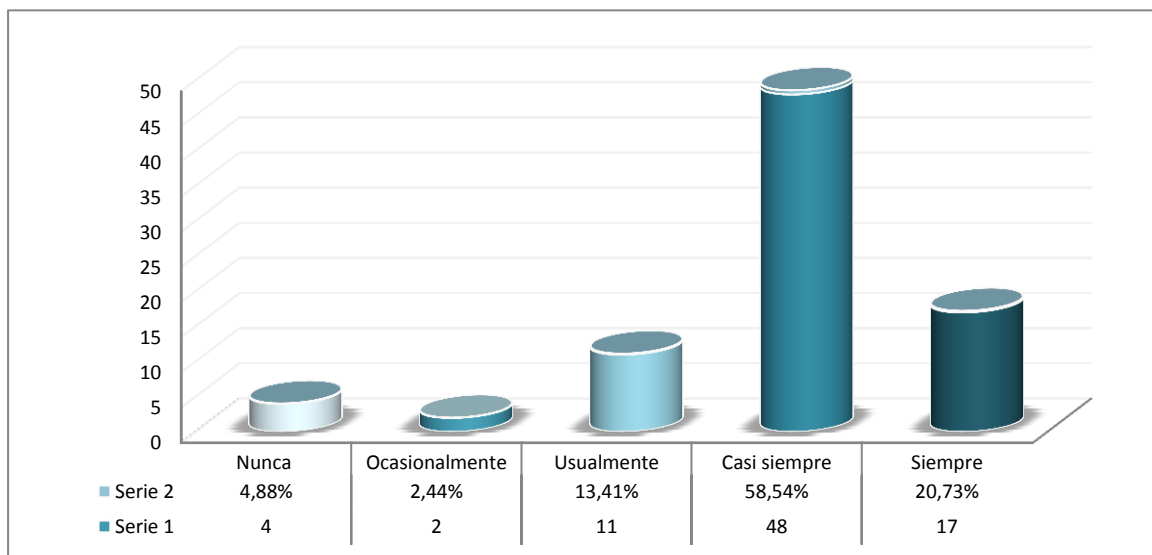


Figura 13. Medición del servicio ofrecido en la venta

Elaborado por: Alava & García (2019)

Análisis:

Conforme con los datos obtenidos, de manera considerable más de la mitad de los encuestados siendo en porcentaje un 79.27% indicaron una frecuencia de siempre y casi siempre que los servicios recibidos por la compañía son los pactados en la venta, y en menor proporción del 4.58% nunca lo hacen.

En este caso, solo una pequeña parte del total de involucrados indicó tener inconvenientes luego de pactar la venta, lo que repercute revisarlo con el área comercial.

5. Al haber culminado un embarque, ¿recibe servicio postventa por parte de los colaboradores?

Tabla 10

Frecuencia del servicio postventa recibido

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Nunca	65	79,27%
Ocasionalmente	11	13,41%
Usualmente	1	1,22%
Casi siempre	5	6,10%
Siempre	0	00,00%
Total	82	100,00%

Elaborado por: Alava & García (2019)

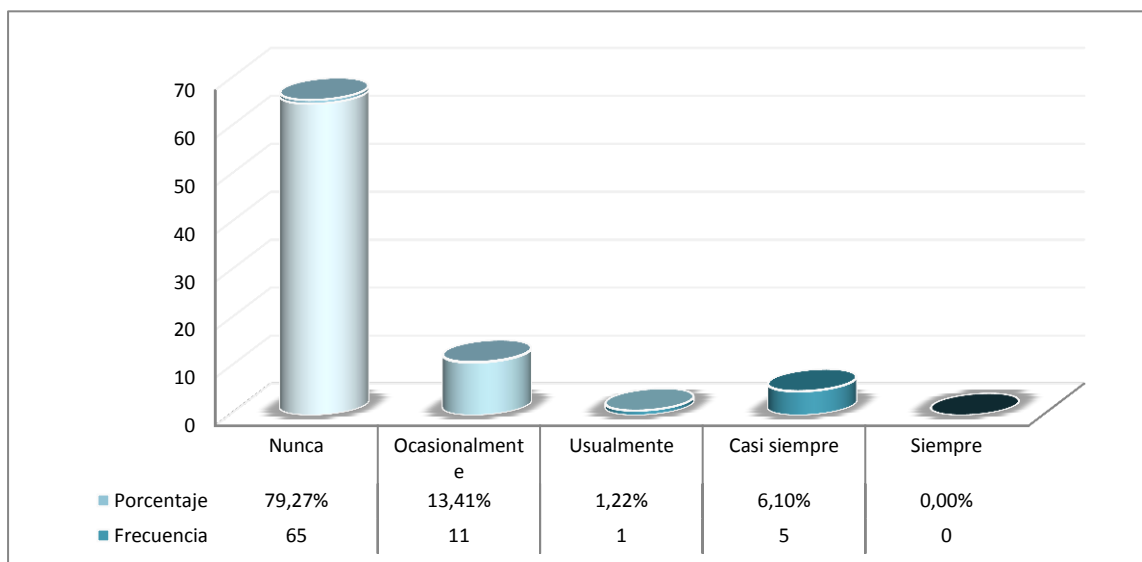


Figura 14. Frecuencia del servicio postventa recibido

Elaborado por: Alava & García (2019)

Análisis:

De acuerdo con los resultados más de un 75% de los participantes, siendo estos 65, señalaron que nunca al haber concluido un embarque han recibido el servicio postventa por parte de los empleados de la compañía, de manera regular lo califica el 13.471%, usualmente un 1.22% y el 6.10% si lo recibe. Por lo que se debe instruir al cliente interno, pues el servicio post venta es una de las mejores maneras de generar lealtad y conseguir la fidelidad de clientes.

6. ¿Está de acuerdo con la frecuencia de visita de nuestros ejecutivos de ventas?

Tabla 11

Frecuencia de visitas de los vendedores

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	11	13,41%
En desacuerdo	10	12,20%
Medianamente de acuerdo	34	41,46%
De acuerdo	18	21,95%
Totalmente de acuerdo	9	10,98%
Total	82	100,00%

Elaborado por: Alava & García (2019)

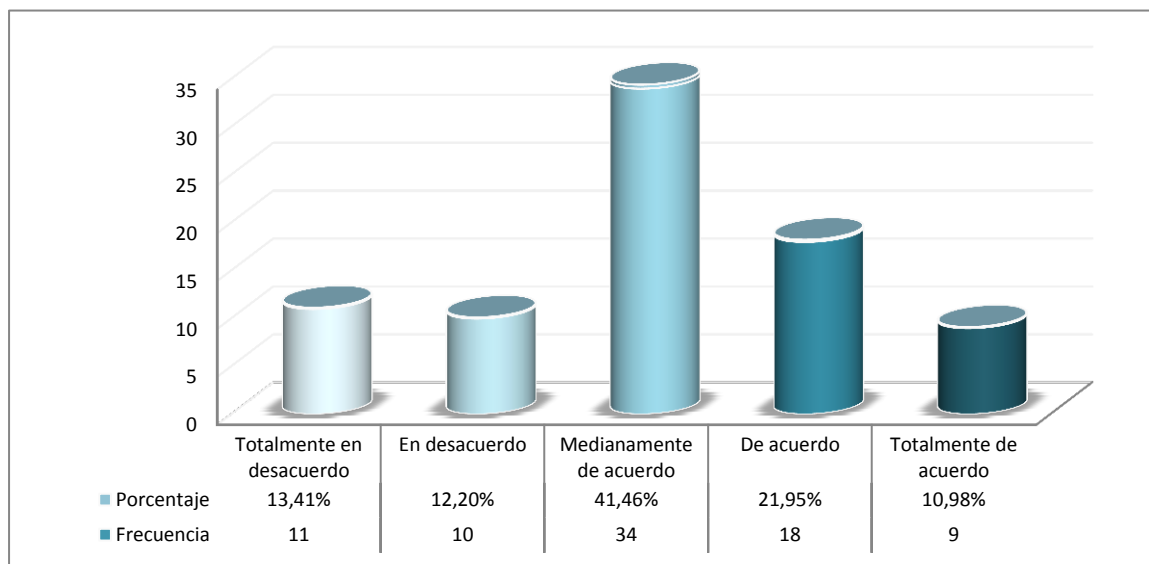


Figura 15. Frecuencia de visitas de los vendedores

Elaborado por: Alava & García (2019)

Análisis:

Los datos obtenidos, muestran que un 32.93% de los clientes está de acuerdo y totalmente de acuerdo con la frecuencia de visita de los vendedores, el 41.46% está medianamente de acuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo está el 25.61% de los participantes.

Dado la información obtenida se concluye que el vendedor se ha descuidado en esta parte, y es fundamental las visitas pues en persona se pueden generar lazos de confianza con el cliente.

7. ¿Está de acuerdo en la atención telefónica en cuanto a trato y agilidad?

Tabla 12

Medición de agilidad y trato en cuanto a la atención telefónica

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	13	15,85%
En desacuerdo	33	40,24%
Medianamente de acuerdo	6	7,32%
De acuerdo	22	26,83%
Totalmente de acuerdo	8	9,76%
Total	82	100,00%

Elaborado por: Alava & García (2019)

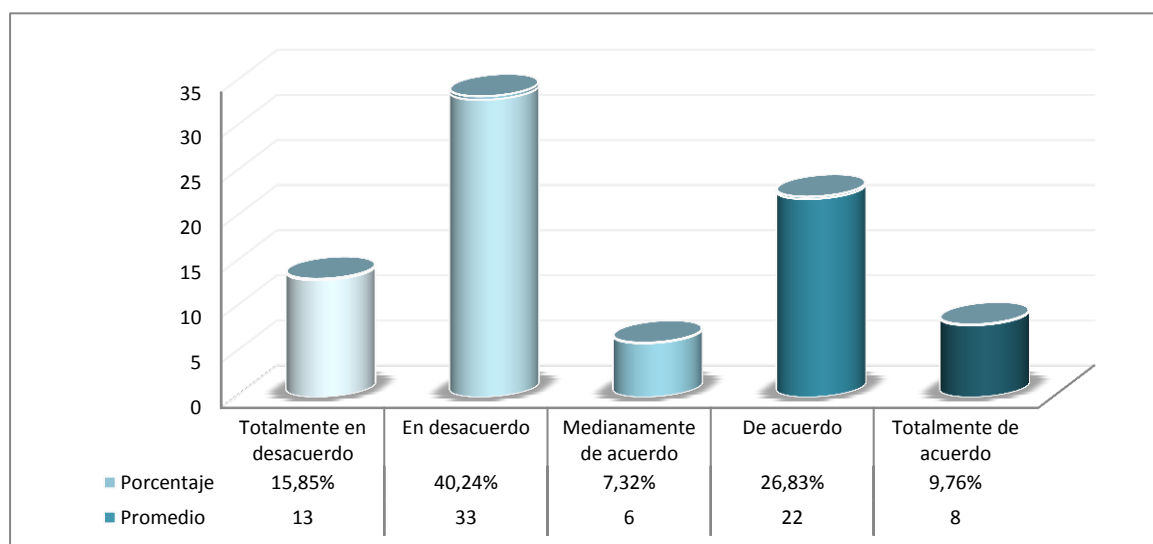


Figura 16. Medición de agilidad y trato en cuanto a la atención telefónica

Elaborado por: Alava & García (2019)

Análisis:

Con respecto a la atención telefónica en cuanto a trato y agilidad, solo un 36.59% está de acuerdo y totalmente de acuerdo, medianamente de acuerdo un 7.32% y el 40.24% está en desacuerdo y el 15.85% opina estar totalmente en desacuerdo. Hay que considerar que todos los departamentos realizan la gestión de llamadas por distintos motivos, por lo que se consideraría para mejorar este aspecto, crear un modelo de servicio de atención al cliente.

8. ¿Considera que recibe un trato amable por parte de los colaboradores?

Tabla 13

Recuento de datos sobre el trato recibido por los empleados

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
No	28	34,15%
Si	54	65,85%
Total	82	100,00%

Elaborado por: Alava & García (2019)

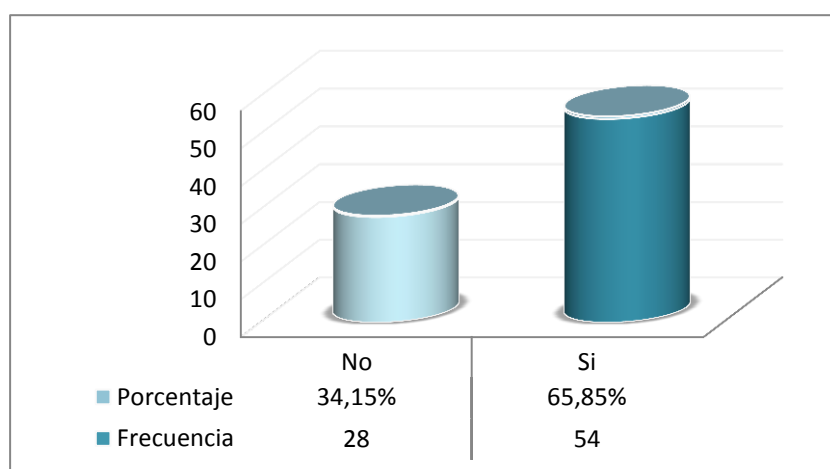


Figura 17. Recuento de datos sobre el trato recibido por los empleados

Elaborado por: Alava & García (2019)

Análisis:

Según los datos recopilados, más de la mitad de los participantes, equivalente al 65.85%, es decir 54 del total de 82 clientes, determinaron que, si consideran que reciben un trato amable por parte del cliente interno de la compañía, pero cabe recalcar que así mismo se observa que el 34.15%, en este caso 28 encuestados no está conforme con el trato que recibe por parte de los colaboradores.

Se observa que la mayoría ha respondido de manera positiva, sin embargo, no hay que descuidar la pequeña parte que queda, pues todos los clientes son importantes, y son ellos quienes deber tener la mejor opinión de la empresa, pues de esta manera quedarán satisfechos y así no se irán a la competencia.

9. En el transcurso de su embarque, ¿se le notifica el status de su carga?

Tabla 14

Recuento de datos sobre el seguimiento de status de carga

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
No	37	32,68%
Si	45	67,32%
Total	82	100,00%

Elaborado por: Alava & García (2019)

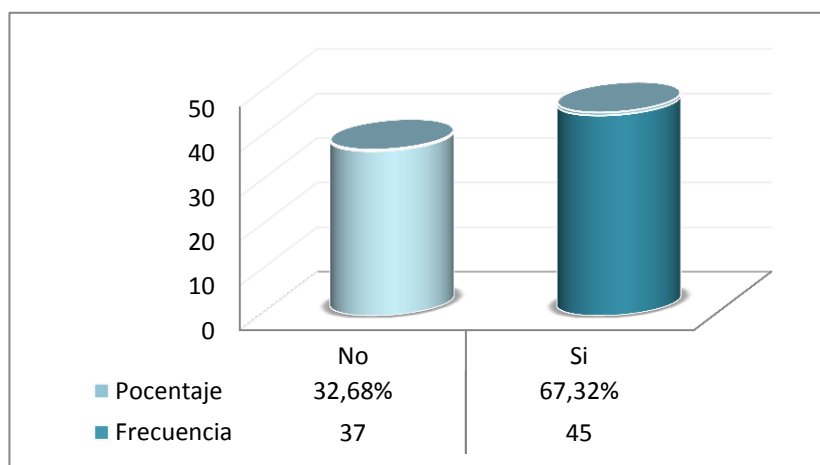


Figura 18. Recuento de datos sobre el seguimiento de status de carga

Elaborado por: Alava & García (2019)

Análisis:

Conforme al recuento de datos obtenidos, se observa que la mayoría de encuestados siendo estos 45, equivalentes al 37.32% opina que en el transcurso de la realización de su embarque si se le notifica acerca del mismo, pero cabe considerar que 37 participantes, con un porcentaje del 32.68% indica no recibir notificaciones que le muestren el estado de su carga cuando realiza un embarque.

En este punto se podría concluir que los departamentos responsables de esta mala gestión son tráfico y operaciones, pues son los encargados de realizar este proceso de mantener informado al cliente.

10. ¿Considera que los precios de los servicios que ofrece la empresa son competitivos?

Tabla 15

Recuento de datos sobre si los precios los considera competitivos.

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
No	33	40,24%
Si	49	59,76%
Total	82	100,00%

Elaborado por: Alava & García (2019)

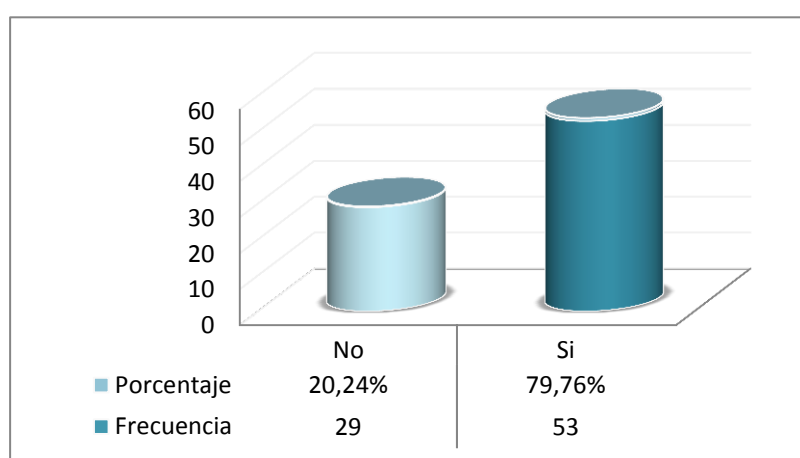


Figura 19. Recuento de datos sobre si los precios los considera competitivos.

Elaborado por: Alava & García (2019)

Análisis:

Dado los datos obtenidos se detalla en el gráfico que el 76.79% de la muestra encuestada, opina que los precios de los servicios que la empresa brinda si son competitivos en el mercado, y el 20.24%, siendo estos 29 clientes, respondió lo contrario.

Lo que se podría concluir es que la compañía tiene una posición superior a los competidores en este aspecto, y debe mantenerse así, sacándole provecho. Claro está, que el tener una ventaja no es suficiente para subsistir en el mercado, debido a que hay otros puntos en los que los clientes han calificado de manera negativa, como lo es principalmente el servicio de atención que se brinda.

11. ¿Cree usted que Uniline cuenta con la tecnología adecuada para atender sus requerimientos?

Tabla 16

Recuento de datos sobre si los precios los considera competitivos.

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
No	44	53,66%
Si	38	46,34%
Total	82	100,00%

Elaborado por: Alava & García (2019)

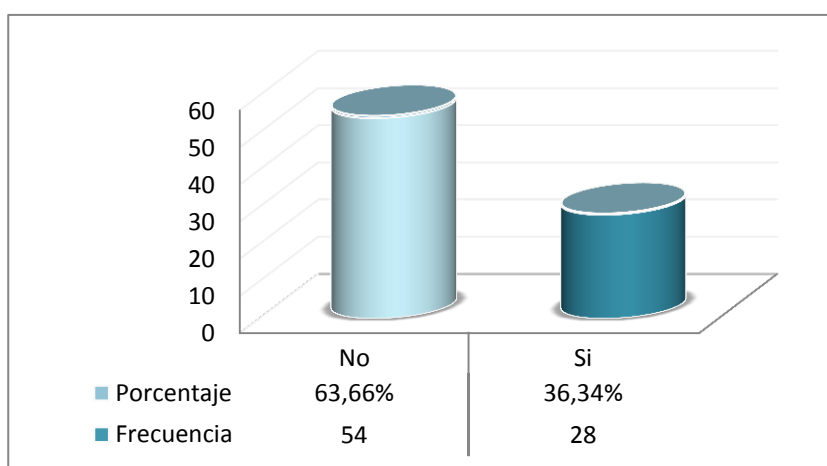


Figura 20. Recuento de datos sobre si los precios los considera competitivos.

Elaborado por: Alava & García (2019)

Análisis:

Se muestra en el grafico que el 63.66% de los participantes opinan que la compañía cuenta con la tecnología adecuada para atender sus requerimientos, y el 36.34% opina lo contrario al respecto.

De acuerdo a la opinión de la mayoría de los encuestados, la empresa no refleja el uso de la utilización de tecnología de punta, ya sea por la adecuación de sus instalaciones, los equipos de cómputos y de comunicación existentes no sean modernos, etc. Para esto se recomendaría una remodelación de sus infraestructuras o la adquisición de nuevos equipos para reemplazar los antiguos.

12. ¿Cree usted que nuestros ejecutivos de ventas están capacitados para atender sus necesidades?

Tabla 17

Recuento de datos sobre si considera a los vendedores capacitados

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
No	13	15,85%
Si	69	84,15%
Total	82	100,00%

Elaborado por: Alava & García (2019)

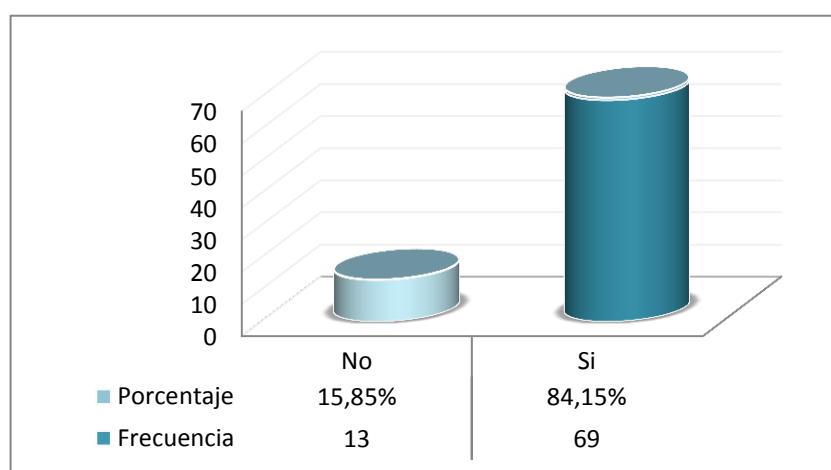


Figura 21. Recuento de datos sobre si considera a los vendedores capacitados

Elaborado por: Alava & García (2019)

Análisis:

Como se muestra en el gráfico se puede ver que hay un número considerable de encuestados que consta de 69 clientes de un total de 82, que equivale al 84.15%, que opinaron que, si creen que los ejecutivos de ventas están capacitados para atender sus necesidades, y en menor proporción con un porcentaje del 15.85% opinan que no están lo suficientemente capacitados para atender sus requerimientos.

Aunque existe un notable alto porcentaje de participantes que opinan de forma positiva, es de vital importancia que todos los clientes piensen que todos los vendedores están 100% capacitados, por lo que cada uno debe ser instruido de forma adecuada.

13. ¿Considera que la empresa está comprometida con la igualdad de género?

Tabla 18

Recuento de datos sobre si considera que la empresa está comprometida con la igualdad de género

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
No	5	6,10%
Si	77	93,90%
Total	82	100,00%

Elaborado por: Alava & García (2019)

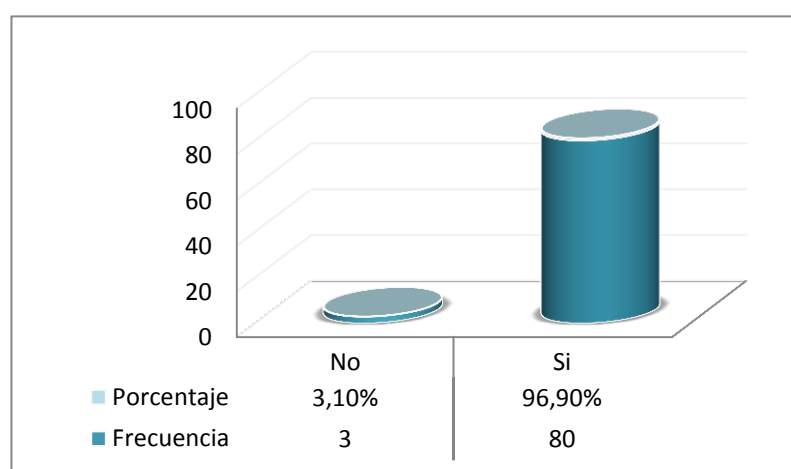


Figura 22. Recuento de datos sobre si considera que la empresa está comprometida con la igualdad de género

Elaborado por: Alava & García (2019)

Análisis:

Dado los datos recogidos se obtuvo que la gran mayoría de participantes siendo estos el 93.90% del total de la muestra encuestada opina que la empresa si se preocupa por la igualdad de género, y tan solo un 6.10% opina que no.

Es evidente que la compañía maneja una imparcialidad en el trato de hombres y mujeres, lo que es de agrado que la mayoría de personas, y también es una ventaja frente a otras Consolidadoras de carga.

14. ¿La empresa le genera confianza en sus servicios?

Tabla 19

Recuento de datos sobre si la empresa le genera confianza

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
No	31	37,80%
Si	51	62,20%
Total	82	100,00%

Elaborado por: Alava & García (2019)

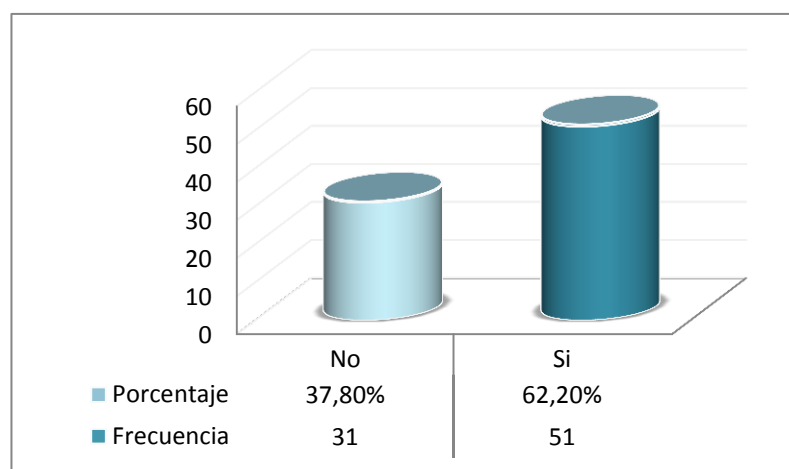


Figura 23. Recuento de datos sobre si la empresa le genera confianza

Elaborado por: Alava & García (2019)

Análisis:

Conforme a los resultados obtenidos de los datos, se muestra en el gráfico que, aunque hay un número considerable de clientes siendo estos 51, representados con el 62.20%, que opina de manera positiva, existe un 37.80% de encuestados que no tienen confianza en los servicios que la empresa puede ofrecer.

Generalmente una de las primordiales tácticas para la generar confiabilidad con la clientela es a través de la comunicación, pues por medio de esta interacción se pueden crear fuertes relaciones, en las que él se pueda sentir siempre escuchado, seguro y atendido, ya dependerá en realidad de las acciones que la empresa lleve a cabo para que un usuario confíe o no.

15. ¿Uniline se preocupa por brindar calidad en sus servicios?

Tabla 20

Medición de calidad del servicio

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
No	43	52,44%
Si	39	47,56%
Total	82	100,00%

Elaborado por: Alava & García (2019)

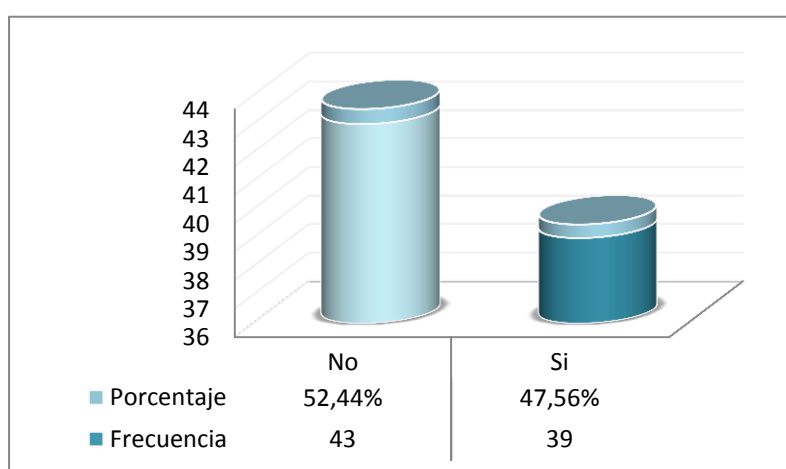


Figura 24. Medición de calidad del servicio

Elaborado por: Alava & García (2019)

Análisis:

Frente a los datos obtenidos se observa que más de la mitad de los encuestados siendo estos 43 clientes, que equivalen al 52.44% de la muestra encuestada, opinan que la empresa no se preocupa por brindar un excelente servicio, y el 47.56% piensa de manera contraria.

Es importante reconocer que los clientes son cada día más exigentes, ahora no sólo se conforman con tener un precio competitivo al adquirir un servicio o producto, sino también, una buena atención, un trato personalizado, un servicio rápido y eficaz, y para que esto se lleve a cabo se debe capacitar a todos los clientes internos.

16. ¿Percibe profesionalismo en la empresa?

Tabla 21

Medición sobre el profesionalismo en la compañía

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
No	47	57,32%
Si	35	42,68%
Total	82	100,00%

Elaborado por: Alava & García (2019)

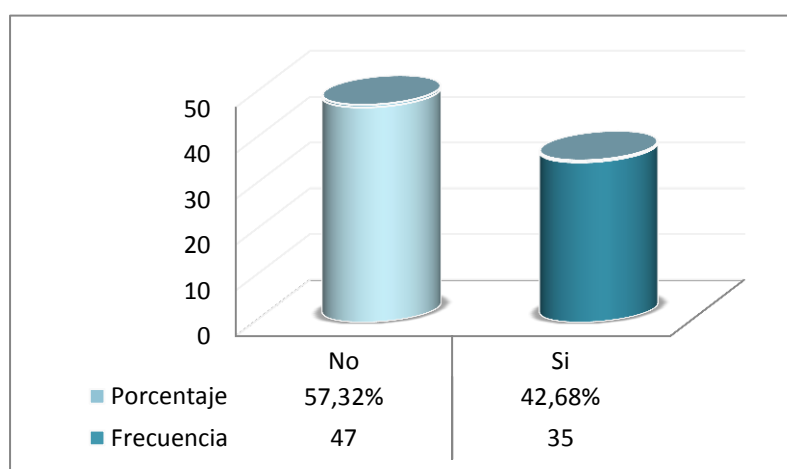


Figura 25. Medición sobre el profesionalismo en la compañía

Elaborado por: Alava & García (2019)

Análisis:

Dentro de la ilustración se puede observar que menos de la mitad de los participantes tienen una percepción positiva con respecto al profesionalismo de la empresa siendo estos 35 clientes, equivalentes al 42.68%, y el restante opina de forma negativa.

Se conoce que el profesionalismo es la manera de desarrollar actividades profesionales con compromiso y responsabilidad, considerando que la ética de trabajo es un elemento principal para el desarrollo y mejora de las relaciones interpersonales. Por lo que los encuestados han calificado de forma negativa, hay que manejar este punto con mucha cautela.

17. ¿La infraestructura existente está adaptada para personas con discapacidad?

Tabla 22

Infraestructura adaptada para personas con discapacidad

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
No	4	4,88%
Si	78	95,12%
Total	82	100,00%

Elaborado por: Alava & García (2019)

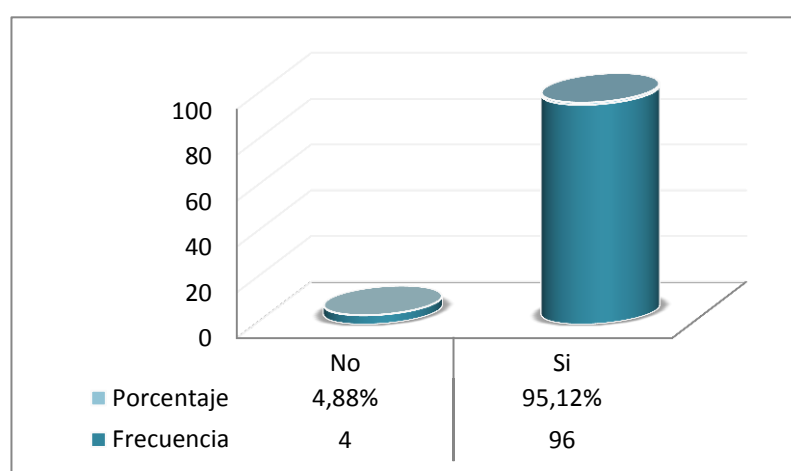


Figura 26. Infraestructura adaptada para personas con discapacidad

Elaborado por: Alava & García (2019)

Análisis:

Notablemente se observa que la gran mayoría de encuestados opina que la empresa si posee la infraestructura apta donde se puedan adaptar sin problemas las personas con discapacidad siendo estos el 95.12% del total de la muestra, así mismo el 4.88% opina lo contrario.

Es indispensable reconocer que la empresa si ha invertido en la infraestructura para la inclusión de personas con discapacidad, lo que también vuelve a ser una ventaja para la compañía.

18. ¿Cree usted que la imagen corporativa representa las actividades que realiza la empresa?

Tabla 23

Medición de la percepción de la imagen corporativa

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
No	36	43,90%
Si	46	56,10%
Total	82	100,00%

Elaborado por: Alava & García (2019)

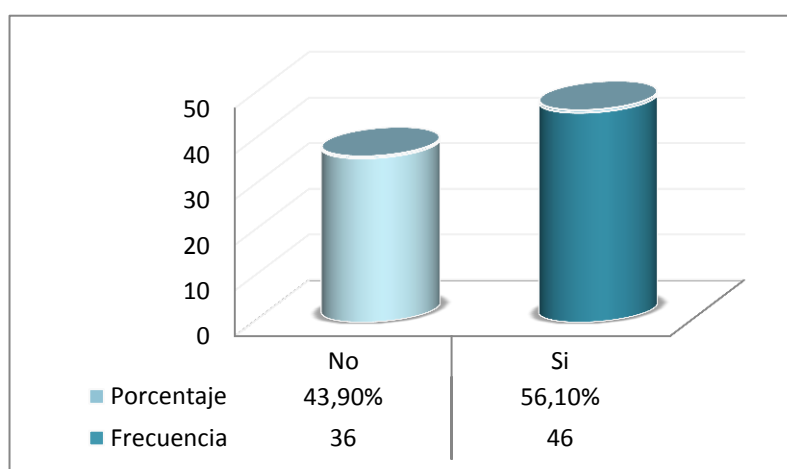


Figura 27. Medición de la percepción de la imagen corporativa

Elaborado por: Alava & García (2019)

Análisis:

Según los datos obtenidos respondió el 56.10% de participantes que para su percepción la imagen corporativa representa las actividades que realiza la empresa, y 36 encuestados, que equivalen al 43.90% respondió de forma negativa.

Hay que considerar que, si no se atiende este problema de percepción de los clientes con respecto a la imagen de la compañía, es muy probable que las ventas presentes y futuras sigan sufriendo, puesto que muchos usuarios consideran la imagen muy importante y más aún si la empresa se extiende con operaciones de carga internacional.

19. ¿Usted ha referido la empresa a otras personas?

Tabla 24

Recuento de datos sobre si ha referido a la empresa

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
No	60	73,17%
Si	22	26,83%
Total	82	100,00%

Elaborado por: Alava & García (2019)

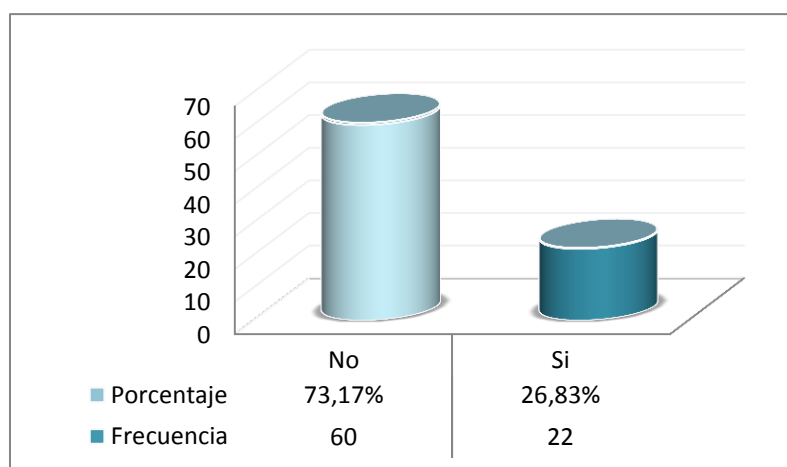


Figura 28. Recuento de datos sobre si ha referido a la empresa

Elaborado por: Alava & García (2019)

Análisis:

De acuerdo a las respuestas, 60 encuestados manifestaron no haber recomendado a la empresa equivalentes al 73.17% para que trabajen con ella a terceras personas, el 26.83% si había referido a la compañía a otras personas.

Es de suma importancia que la empresa conozca que sus clientes pueden llegar a ser vendedores de la marca, porque al tener una buena o mala imagen de la empresa, por sentirse satisfecho o insatisfecho por el servicio que le brindaron, siempre van a comentarlo con otras personas, y para que divulguen comentarios positivos y no negativos, haciendo de que esta manera puedan existir potenciales clientes, deben asegurarse los empleados de siempre brindar un excelente servicio, que le permita una imagen positiva de la compañía para el usuario.

20. En general, ¿Cómo calificaría la atención de Uniline?

Tabla 25

Atención ofrecida de la empresa

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Malo	0	0,00%
Regular	42	51,22%
Bueno	25	30,49
Muy bueno	13	15,85
Excelente	2	2,44
Total	82	100,00%

Elaborado por: Alava & García (2019)

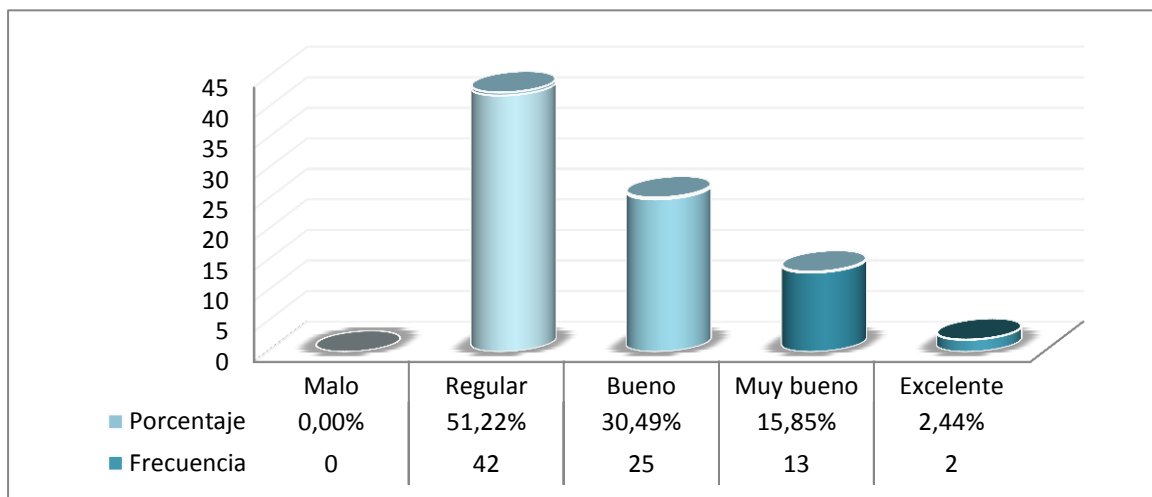


Figura 29. Atención ofrecida de la empresa

Elaborado por: Alava & García (2019)

Análisis:

Para la determinación del grado de atención, se obtuvo la siguiente escala de valoración calificando los participantes de forma excelente solo un 2.44%, como muy buena atención un 15.85%, como buena atención el 30.49% y como regular el 51.22%.

Aunque ninguno de los encuestados calificó como mala la atención de la empresa, es importante destacar que más de la mitad de los mismos, tienen una percepción negativa del servicio que se les ofrece en la compañía, por lo que se debe tomar la debida atención.

3.7.1.2. Encuestas a los colaboradores de la empresa

1. La jefatura toma decisiones referentes al recurso humano de manera justa

Tabla 26

La toma de decisiones de la jefatura es de manera justa

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	8	40,00%
Relativamente en desacuerdo	6	30,00%
Relativamente de acuerdo	3	15,00%
Totalmente de acuerdo	3	15,00%
Total	20	100,00%

Elaborado por: Alava & García (2019)

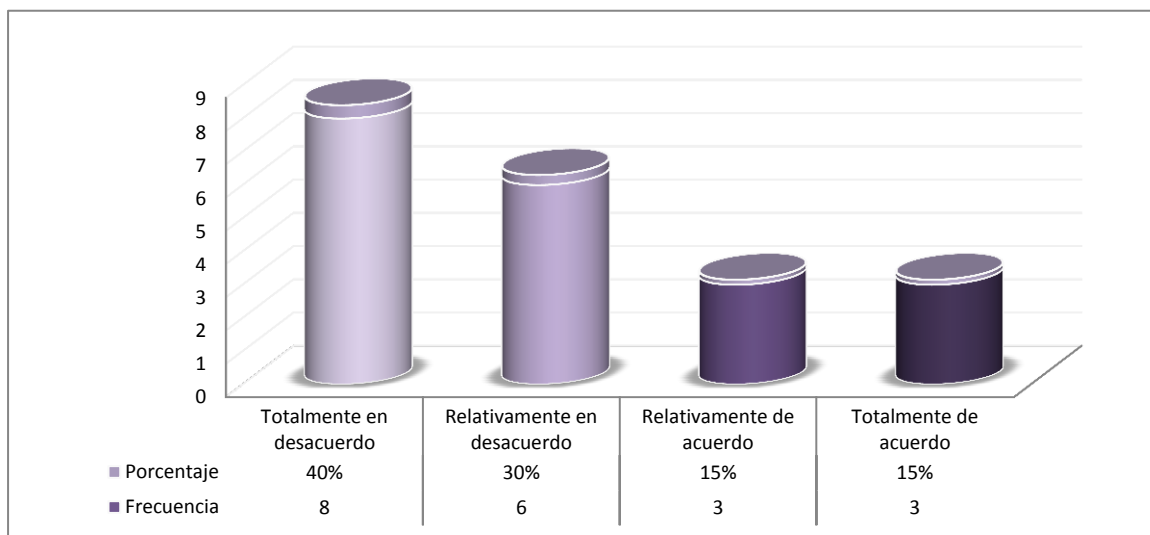


Figura 30. La toma de decisiones de la jefatura es de manera justa

Elaborado por: Alava & García (2019)

Análisis:

De acuerdo a la medición del Liderazgo en la pregunta número uno, el 70% de los empleados está en desacuerdo de que la jefatura tome las decisiones de una forma justa. Y el 30% está de acuerdo que las decisiones de la jefatura sean justas.

Las decisiones que toma la alta gerencia tienen un gran impacto en la estabilidad de una empresa, por lo que es conveniente que se establezcan dentro de un marco ético. Esto ayudará a que las decisiones sean justas y enfocadas en beneficiar a todo el personal.

2. Existe apoyo y confianza para el desarrollo de sus actividades por parte de su jefatura

Tabla 27

Apoyo y confianza para el desarrollo de sus actividades por parte de su jefatura

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	8	40,00%
Relativamente en desacuerdo	5	25,00%
Relativamente de acuerdo	4	20,00%
Totalmente de acuerdo	3	15,00%
Total	20	100,00%

Elaborado por: Alava & García (2019)

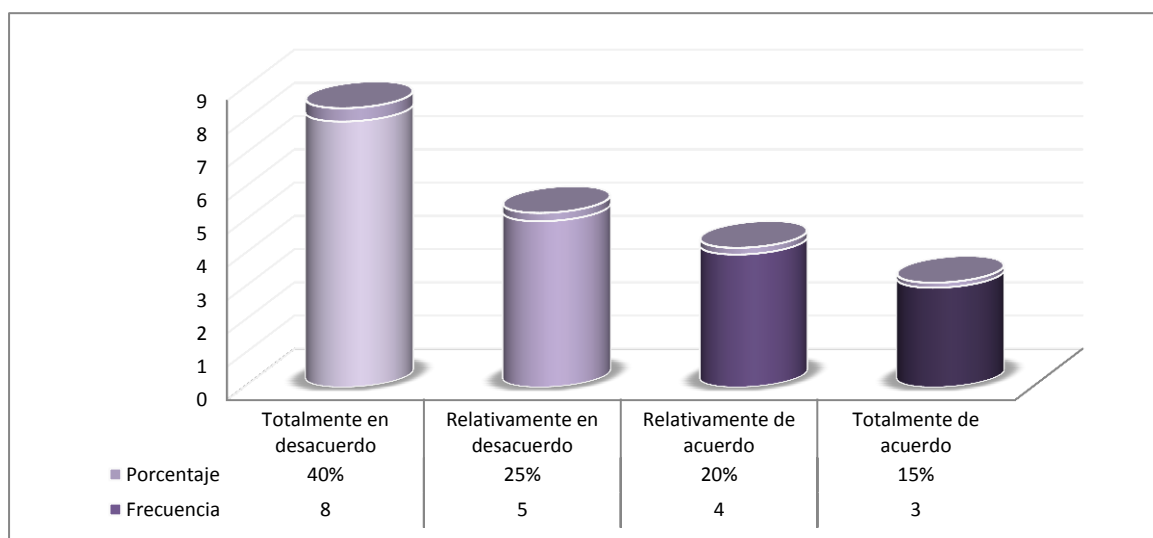


Figura 31. Apoyo y confianza para el desarrollo de sus actividades por parte de su jefatura

Elaborado por: Alava & García (2019)

Análisis:

En la medición de Liderazgo en la pregunta número dos, el 65% de los encuestados está en desacuerdo que su jefatura apoye y genere la confianza necesaria para que se puedan ejercer las actividades y el 35% está de acuerdo de que su jefatura apoya y tiene confianza en los colaboradores para ejercer sus actividades.

Sin duda alguna, la jefatura debe estar consciente de que percibir el apoyo y reconocimiento de un superior por el esfuerzo y trabajo bien hecho, es uno de los factores que influyen eficazmente en la productividad de los trabajadores.

3. Su jefatura practica lo que le exige a usted.

Tabla 28

Los superiores dan ejemplo a seguir

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	9	45,00%
Relativamente en desacuerdo	3	15,00%
Relativamente de acuerdo	5	25,00%
Totalmente de acuerdo	3	15,00%
Total	20	100,00%

Elaborado por: Alava & García (2019)

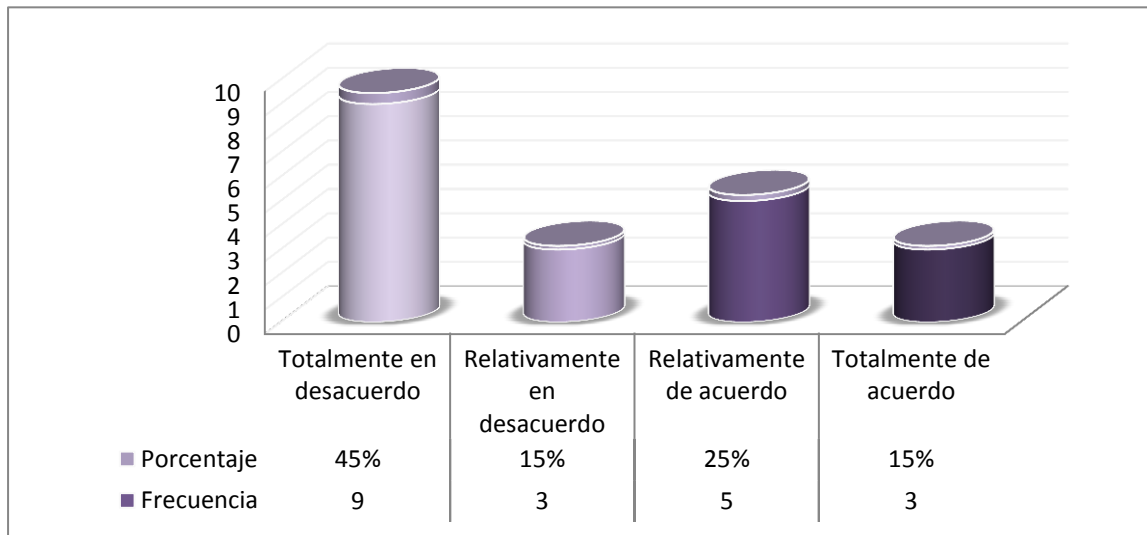


Figura 32. Los superiores dan ejemplo a seguir

Elaborado por: Alava & García (2019)

Análisis:

En la medición de Liderazgo, 60% de los encuestados no está de acuerdo de que su jefatura realice su trabajo con las mismas exigencias que se le solicitan a ellos, por lo contrario, el 40% de los encuestados están de acuerdo en que su jefatura realiza su trabajo con las mismas exigencias que se le solicita a ellos.

La jefatura debe reconocer la importancia de trabajar de la mano con su equipo, al tiempo que lo acompaña en la labor para después exigir de la mejor forma, además de saber escuchar a su equipo, brindando confianza a cada uno de sus integrantes.

4. Su jefatura le inspira y consigue que usted se involucre hacia la visión y el objetivo de la empresa

Tabla 29

La jefatura involucra al personal hacia la visión y objetivos empresariales.

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	11	55,00%
Relativamente en desacuerdo	2	10,00%
Relativamente de acuerdo	3	15,00%
Totalmente de acuerdo	4	20,00%
Total	20	100,00%

Elaborado por: Alava & García (2019)

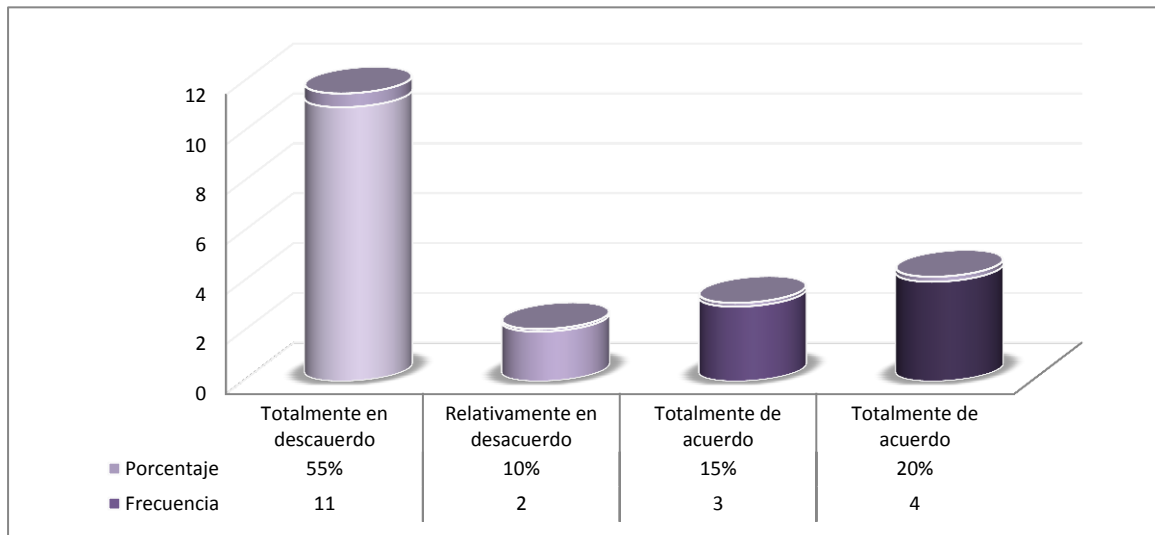


Figura 33. La jefatura involucra al personal hacia la visión y objetivos empresariales.

Elaborado por: Alava & García (2019)

Análisis:

En la medición del Liderazgo, el 65% no está de acuerdo en que su jefatura lo inspire a conseguir la visión y misión de la organización, por lo tanto, el otro 35% si está de acuerdo en que su jefatura lo inspira a conseguir l visión y misión de la empresa.

La mayoría de los encuestados no ve a su jefatura como un líder nato, por lo que se recomienda capacitaciones a los líderes, para que no se limiten en supervisar el trabajo realizado, sino también a proporcionar coaching, recursos y a fomentar el cumplimiento de objetivos organizacionales.

5. En la empresa está claro quién debe tomar las decisiones en su área.

Tabla 30

Siempre está claro quien toma las decisiones en su área.

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	15,00%
Relativamente en desacuerdo	4	20,00%
Relativamente de acuerdo	4	20,00%
Totalmente de acuerdo	9	45,00%
Total	20	100,00%

Elaborado por: Alava & García (2019)

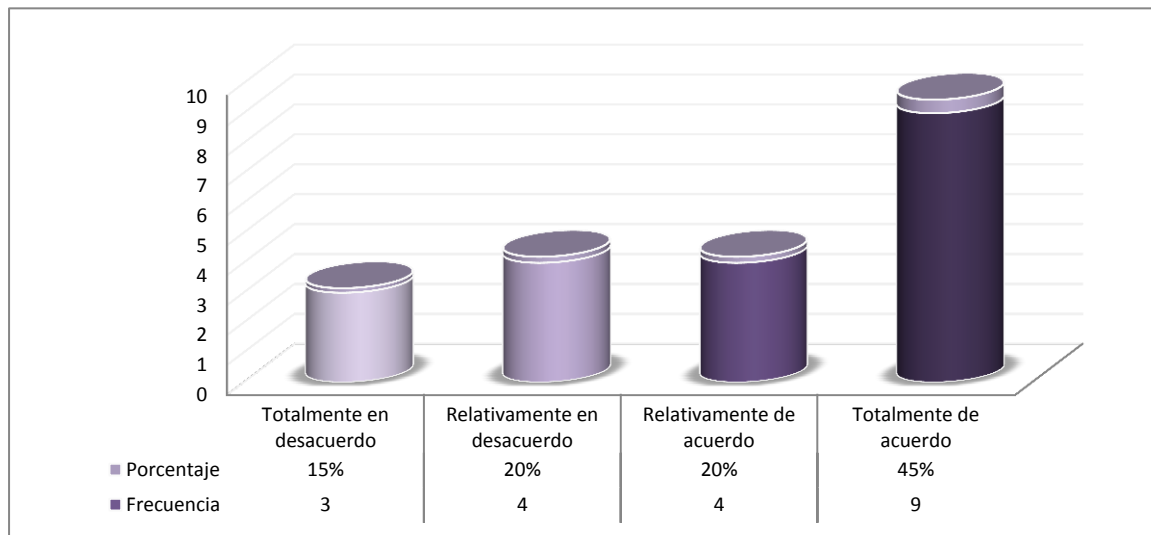


Figura 34. Siempre está claro quien toma las decisiones en su área.

Elaborado por: Alava & García (2019)

Análisis:

En la medición del Liderazgo, el 65% está de acuerdo de que en Uniline no se tiene claro quien toma las decisiones en su área, y el 35% no está de acuerdo que en Uniline no se tiene claro quien toma las decisiones.

Debido a esto puede crear una doble gestión en algunas posiciones saturando la gestión laboral y haciendo deficiente el resultado del trabajo, provocando malos resultados.

6. Son delegadas claramente responsabilidades por parte de su jefatura.

Tabla 31

Son asignadas las responsabilidades claramente por parte de sus superiores.

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	9	45,00%
Relativamente en desacuerdo	5	25,00%
Relativamente de acuerdo	4	20,00%
Totalmente de acuerdo	2	10,00%
Total	20	100,00%

Elaborado por: Alava & García (2019)

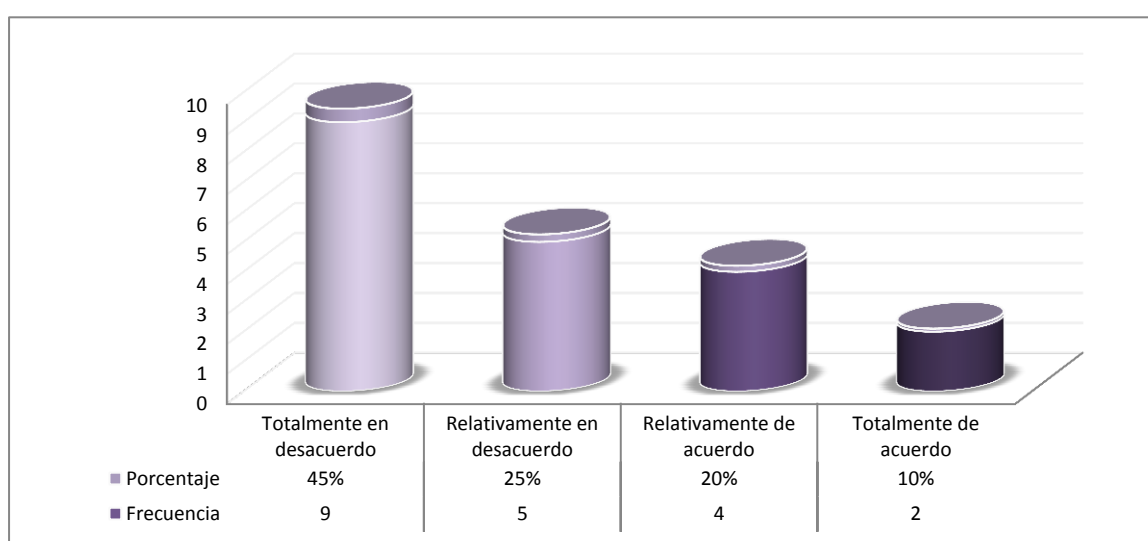


Figura 35. Son asignadas las responsabilidades claramente por parte de sus superiores.

Elaborado por: Alava & García (2019)

Análisis:

El 70% de los encuestados no tiene claro las responsabilidades asignadas, la diferencia del 30% tiene claro las responsabilidades que se le asigna.

Puede ser debido a la ineficiente comunicación entre el superior y el empleado, además de la escasa capacitación al personal para la resolución de problemas y toma de decisiones, que provoque cierta incertidumbre y malestar al momento de realizar el trabajo asignado.

7. Uniline mantiene informado al personal sobre los objetivos y políticas de la empresa.

Tabla 32

La empresa mantiene informado a los empleados sobre los objetivos y políticas

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	12	60,00%
Relativamente en desacuerdo	5	25,00%
Relativamente de acuerdo	1	5,00%
Totalmente de acuerdo	2	10,00%
Total	20	100,00%

Elaborado por: Alava & García (2019)

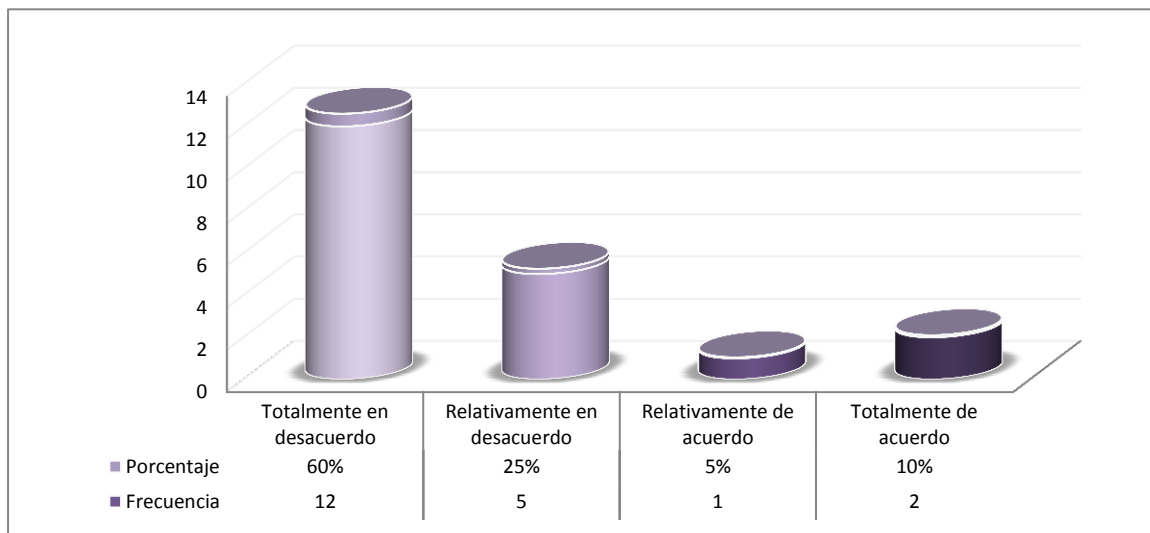


Figura 36. La empresa mantiene informado a los empleados sobre los objetivos y políticas

Elaborado por: Alava & García (2019)

Análisis:

En la medición de Comunicación, el 85% de los encuestados no está de acuerdo de que Uniline mantenga informado al personal sobre los objetivos y políticas de la empresa, y el 15% está de acuerdo que Uniline mantiene informado al personal de los objetivos y políticas de la organización.

Si bien es cierto las políticas de trabajo se indican al inicio del contrato de trabajo, los objetivos de la organización no son perseguidos por el personal debido a que no existe una planificación para el alcance de los mismos.

8. La información que recibe periódicamente sobre el cumplimiento de objetivos es suficiente

Tabla 33

Es suficiente la información que recibe sobre el cumplimiento de objetivos

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	9	45,00%
Relativamente en desacuerdo	5	25,00%
Relativamente de acuerdo	3	15,00%
Totalmente de acuerdo	3	15,00%
Total	20	100,00%

Elaborado por: Alava & García (2019)

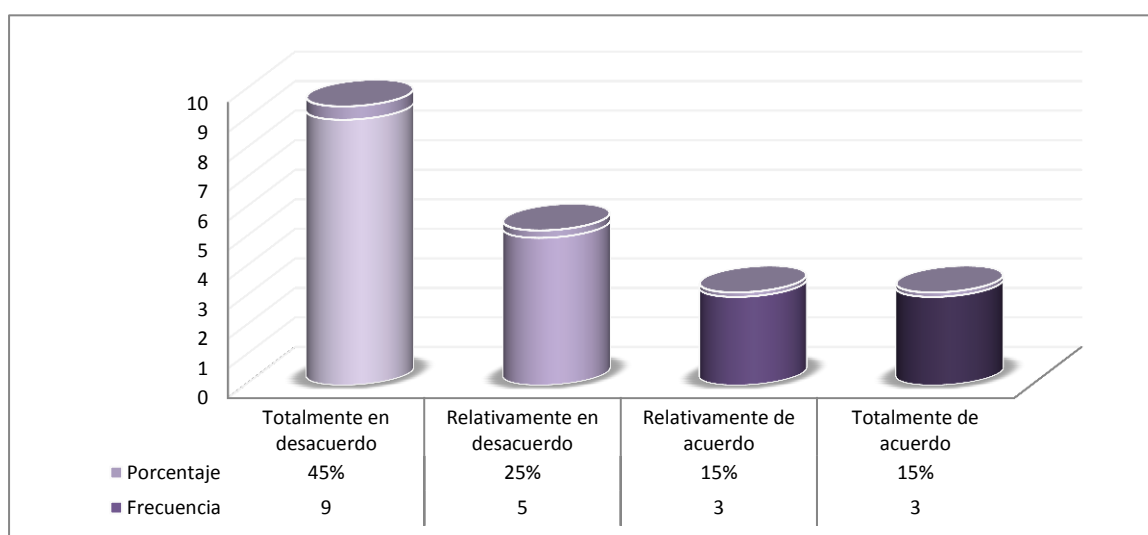


Figura 37. Es suficiente la información que recibe sobre el cumplimiento de objetivos

Elaborado por: Alava & García (2019)

Análisis:

En la medición de Comunicación, en la pregunta 7, el 70% de los encuestados no está de acuerdo en que la información recibida del cumplimiento de objetivos sea suficiente. Y el 30% está de acuerdo de que la información recibida es suficiente.

Es importante recalcar que no basta que la empresa solo establezca objetivos estratégicos, sino reconocer que éstos se están cumpliendo y un sistema de medición de indicadores de desempeño es una herramienta indispensable para ese fin.

9. Uniline informa a los colaboradores sobre los acontecimientos de la empresa.

Tabla 34

La empresa informa sobre los acontecimientos de la compañía.

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	13	65,00%
Relativamente en desacuerdo	4	20,00%
Relativamente de acuerdo	0	0,00%
Totalmente de acuerdo	3	15,00%
Total	20	100,00%

Elaborado por: Alava & García (2019)

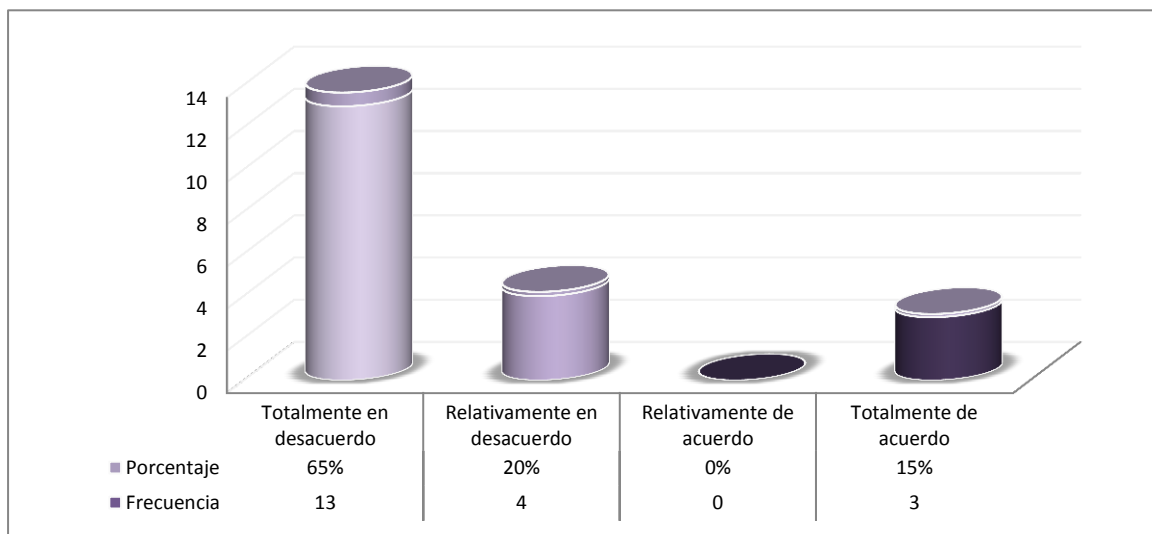


Figura 38. La empresa informa sobre los acontecimientos de la compañía.

Elaborado por: Alava & García (2019)

Análisis:

En la medición de Comunicación, en la pregunta 8, el 85% de los colaboradores no está de acuerdo en la afirmación de que Uniline informa sobre los acontecimientos de la empresa, y el otro 15% está de acuerdo de Uniline informa sobre los acontecimientos a los colaboradores.

Es necesario que exista una buena comunicación interna pues es una de las herramientas clave para alinear a los empleados con los objetivos de la empresa, y así los colaboradores no se sentirán excluidos al no ser partícipes de acontecimientos importantes.

10. Cuenta la empresa con los medios de comunicación adecuados para comunicarse con otras áreas.

Tabla 35

Existen los medios de comunicación adecuados para comunicarse con otras áreas

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
Relativamente en desacuerdo	0	0,00%
Relativamente de acuerdo	1	5,00%
Totalmente de acuerdo	19	95,00%
Total	20	100,00%

Elaborado por: Alava & García (2019)

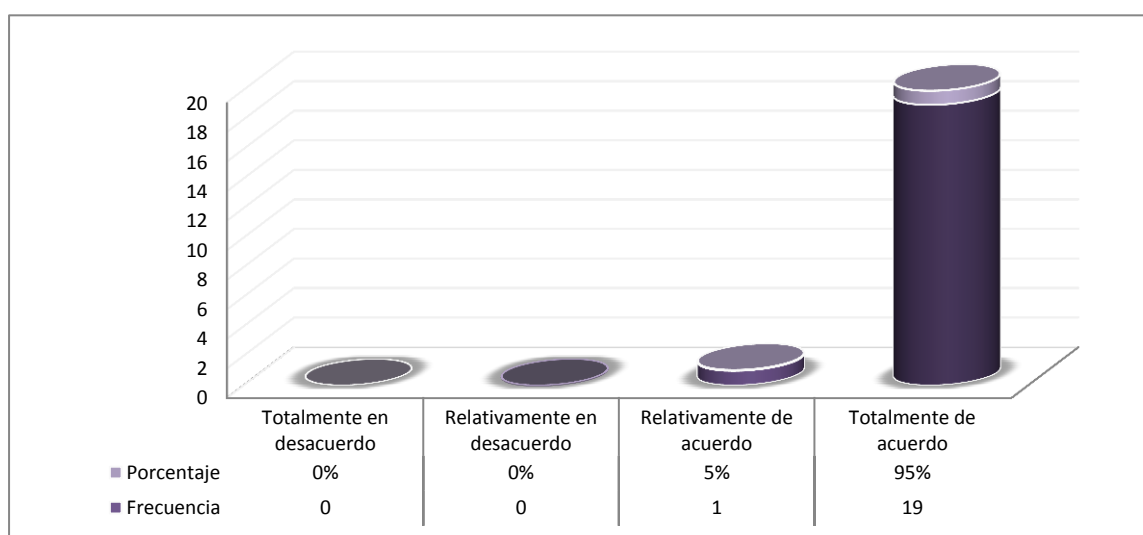


Figura 39. Existen los medios de comunicación adecuados para comunicarse con otras áreas

Elaborado por: Alava & García (2019)

Análisis:

En la medición de Comunicación, el 100% está de acuerdo de que la empresa tiene los recursos o medios para comunicarse con otras áreas.

Los colaboradores están de acuerdo con las herramientas de comunicación que maneja la organización, ya que son de fácil acceso y manejo para ellos.

11. Puede comunicarse abiertamente con su jefatura y de más áreas sin ser juzgado por pensar distinto

Tabla 36

Existe una buena comunicación horizontal y vertical sin sentirse juzgado

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	12	60,00%
Relativamente en desacuerdo	2	10,00%
Relativamente de acuerdo	3	15,00%
Totalmente de acuerdo	3	15,00%
Total	20	100,00%

Elaborado por: Alava & García (2019)

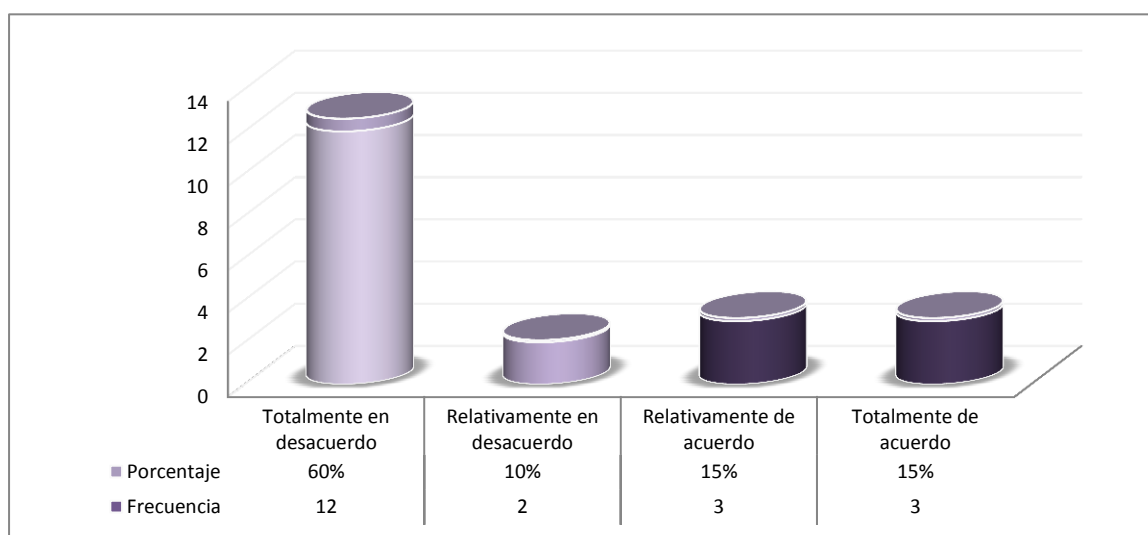


Figura 40. Existe una buena comunicación horizontal y vertical sin sentirse juzgado

Elaborado por: Alava & García (2019)

Análisis:

En la medición de Comunicación, el 70% no está de acuerdo en que se puede comunicar abiertamente con su jefatura sin temor a ser juzgado y el otro 30% considera que está de acuerdo que se puede comunicar abiertamente con su jefatura sin ser juzgado por pensar distinto.

Por lo visto la empresa no se puede considerar una empresa con política de puertas abiertas, pues se refleja en los resultados las dificultades en las relaciones interpersonales.

12. Al ingresar a la empresa le fueron informadas las funciones y obligaciones de su posición.

Tabla 37

Recibió la inducción adecuada de sus funciones y obligaciones al ingresar.

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	10,00%
Relativamente en desacuerdo	7	35,00%
Relativamente de acuerdo	2	10,00%
Totalmente de acuerdo	9	45,00%
Total	20	100,00%

Elaborado por: Alava & García (2019)

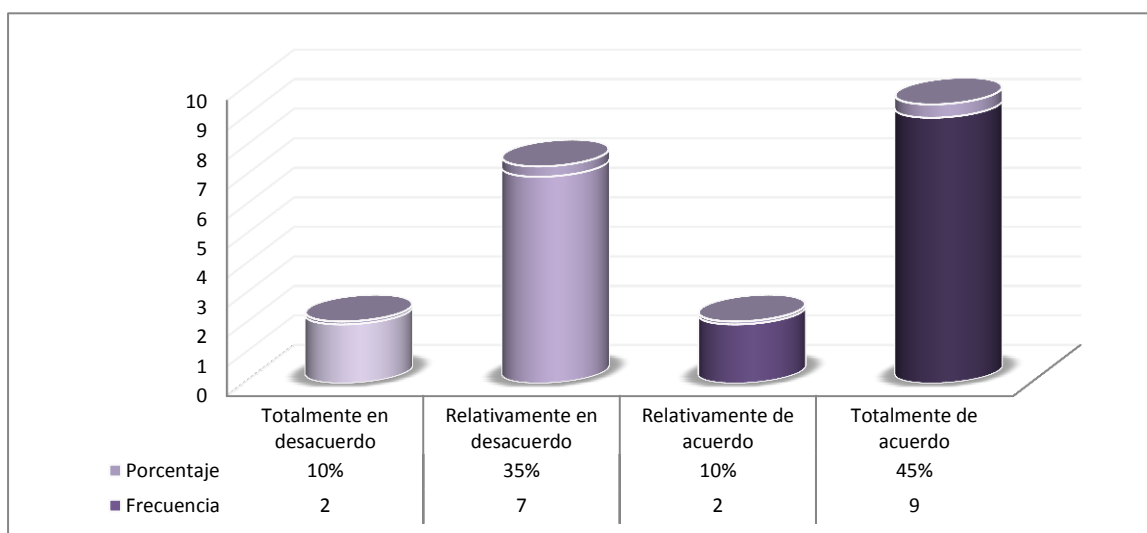


Figura 41. Recibió la inducción adecuada de sus funciones y obligaciones al ingresar.

Elaborado por: Alava & García (2019)

Análisis:

En la medición de Comunicación, el 55% de los colaboradores está de acuerdo de que al ingreso de la Organización le fueron informadas las funciones y obligaciones de su posición y el 45% no está de acuerdo de que se le hayan informado las funciones y obligaciones de su posición.

Solo a un número determinado de personas se le informa que funciones tiene su posición y otras no, generando confusiones en los empleados.

13. Siempre que se inicia un proyecto en Uniline, tiene claro cómo se va a realizar.

Tabla 38

Al inicio de un proyecto Uniline, tiene claro cómo se va a realizar

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	7	35,00%
Relativamente en desacuerdo	7	35,00%
Relativamente de acuerdo	4	20,00%
Totalmente de acuerdo	2	10,00%
Total	20	100,00%

Elaborado por: Alava & García (2019)

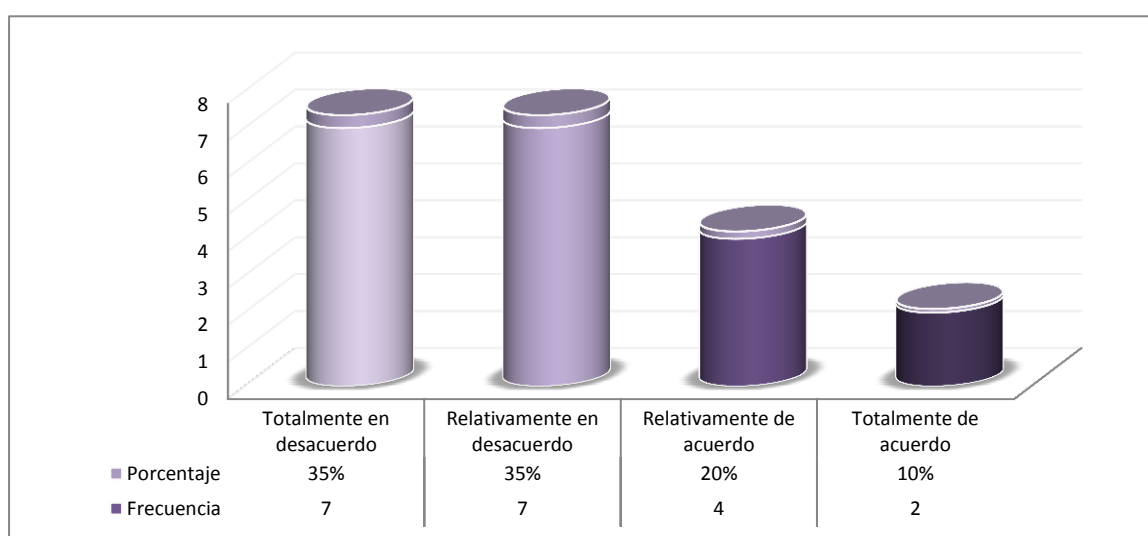


Figura 42. Al inicio de un proyecto Uniline, tiene claro cómo se va a realizar

Elaborado por: Alava & García (2019)

Análisis:

En la medición de Comunicación, el 70% no está de acuerdo en saber cómo se realizará un proyecto de Uniline, el 30% indica que está de acuerdo en saber cómo se realizará el proyecto de Uniline.

En la organización se ve reflejado la escasa comunicación que mantiene desde las partes altas de la estructura jerárquica a los mandos medios y a los niveles operativos.

14. Su jefatura se muestra cercano cuando busca un consejo o guía.

Tabla 39

Cuando busca un consejo o guía su jefatura se muestra cercana.

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	8	40,00%
Relativamente en desacuerdo	5	25,00%
Relativamente de acuerdo	2	10,00%
Totalmente de acuerdo	5	25,00%
Total	20	100,00%

Elaborado por: Alava & García (2019)

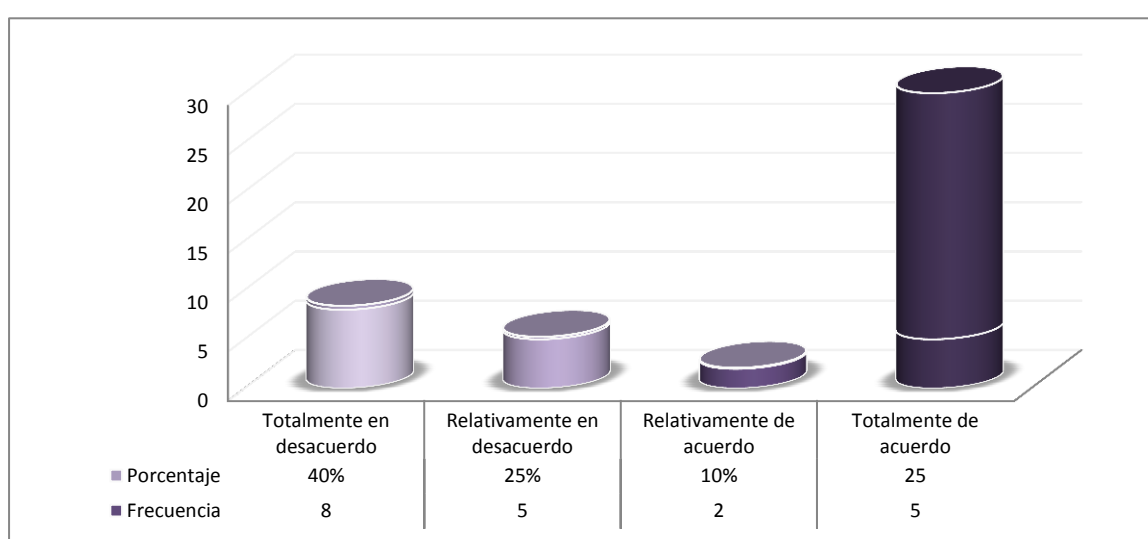


Figura 43. Cuando busca un consejo o guía su jefatura se muestra cercana.

Elaborado por: Alava & García (2019)

Análisis:

En la medición de Relaciones Interpersonales, el 65% no está de acuerdo en que cuando busca consejo o guía su jefatura se muestre cercana o interesada, el 35% está de acuerdo de que su jefatura se muestra cercana o interesada cuando busca un consejo o guía.

Los colaboradores no sienten que pueden tener la confianza con la jefatura, lo que puede afectar las relaciones laborales.

15. Cuando tiene conflictos laborales, puede resolverlos con sus compañeros de trabajo.

Tabla 40

Si tiene algún inconveniente laboral puede resolverlo con sus compañeros.

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	15,00%
Relativamente en desacuerdo	12	60,00%
Relativamente de acuerdo	1	5,00%
Totalmente de acuerdo	4	20,00%
Total	20	100,00%

Elaborado por: Alava & García (2019)

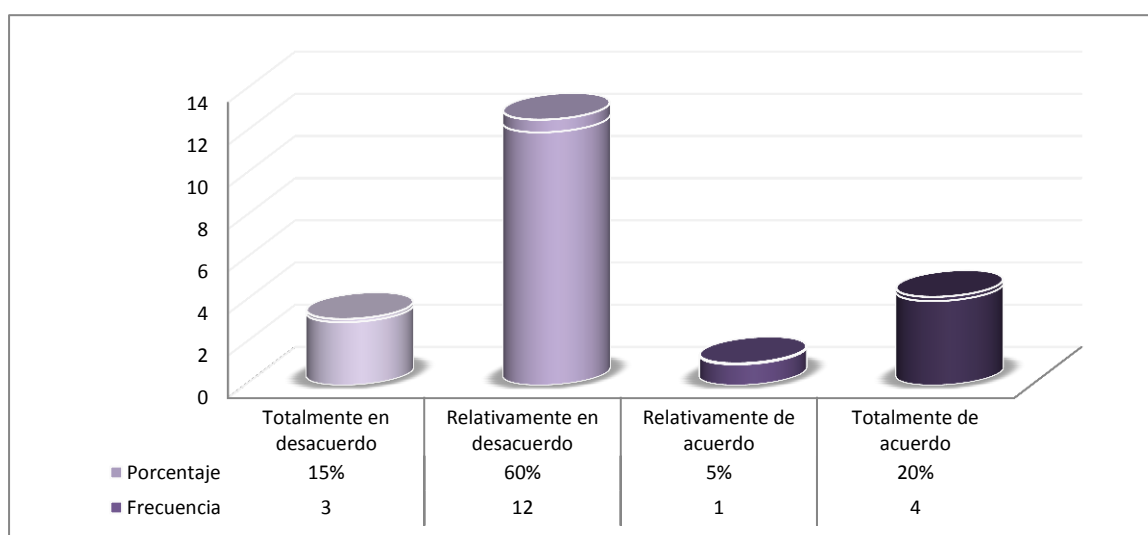


Figura 44. Si tiene algún inconveniente laboral puede resolverlo con sus compañeros.

Elaborado por: Alava & García (2019)

Análisis:

En la medición de Relaciones Interpersonales, el 80% está en desacuerdo de poder resolver los conflictos laborales con sus compañeros. El 20% está de acuerdo de poder resolver conflictos laborales con sus compañeros.

La organización se ve afectada por el mal ambiente laboral entre los colaboradores, reflejado en la gestión diaria, haciendo más tensa la colaboración entre departamentos.

16. En Uniline, todos sus compañeros le generan confianza y entusiasmo para trabajar.

Tabla 41

Sus compañeros le generan confianza y entusiasmo para trabajar.

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	11	55,00%
Relativamente en desacuerdo	3	15,00%
Relativamente de acuerdo	3	15,00%
Totalmente de acuerdo	3	15,00%
Total	20	100,00%

Elaborado por: Alava & García (2019)

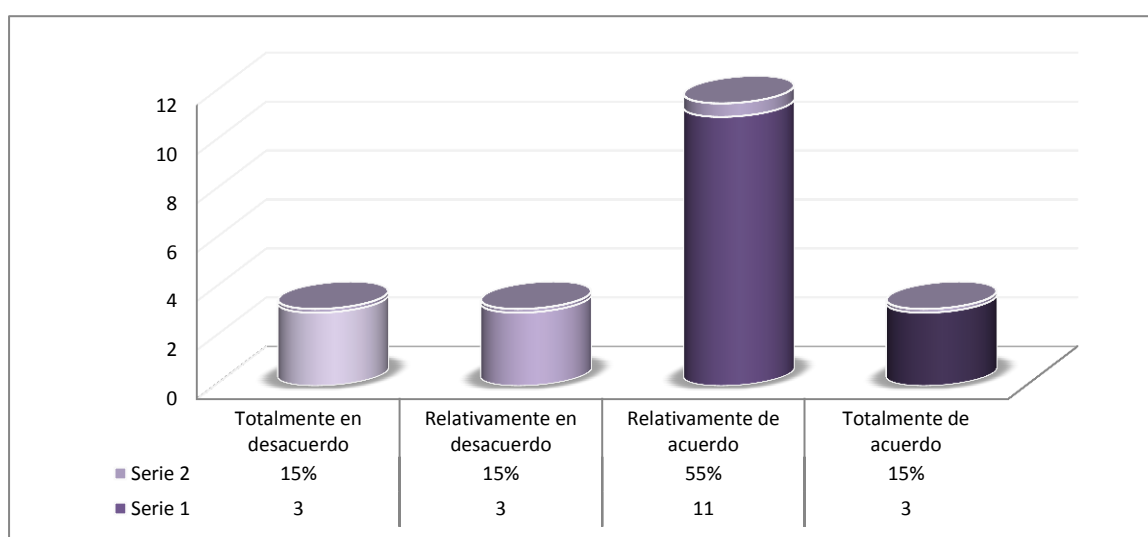


Figura 45. Sus compañeros le generan confianza y entusiasmo para trabajar.

Elaborado por: Alava & García (2019)

Análisis:

En la medición de Relaciones Interpersonales, el 70% de los colaboradores está de desacuerdo de que sus compañeros le generan confianza y entusiasmo, el 30% de los colaboradores está de acuerdo de que sus compañeros le generen entusiasmo y confianza.

La organización mantiene problemas en las relaciones interpersonales entre los colaboradores, se debe replantear la formación de actividades grupales. Es importante contar con un entorno agradable junto con un liderazgo efectivo, para que los empleados sean de gran ayuda en cuanto a lograr el cumplimiento de metas y objetivos.

17. La empresa se esfuerza para aumentar su confianza y autoestima para potenciar su talento.

Tabla 42

La compañía aumenta su confianza y autoestima para potenciar su talento

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	10	50,00%
Relativamente en desacuerdo	6	30,00%
Relativamente de acuerdo	1	5,00%
Totalmente de acuerdo	3	15,00%
Total	20	100,00%

Elaborado por: Alava & García (2019)

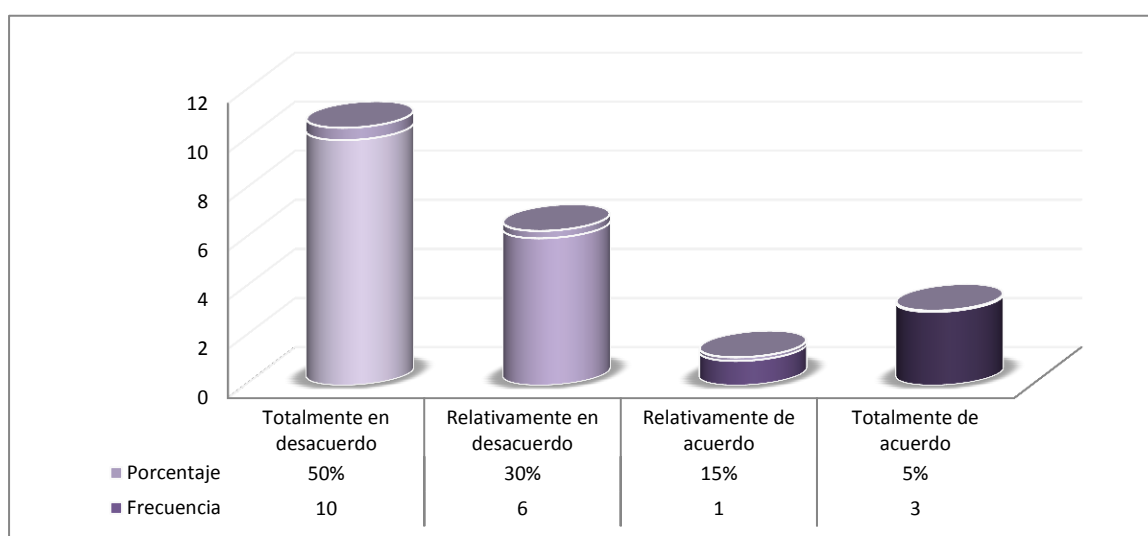


Figura 46. La compañía aumenta su confianza y autoestima para potenciar su talento

Elaborado por: Alava & García (2019)

Análisis:

En la medición de Relaciones Interpersonales, el 80% no está de acuerdo de que Uniline potencie su talento, el 20% está de acuerdo de que Uniline potencia su talento.

Los colaboradores se sienten estancados en sus posiciones de trabajo, no se potencia las competencias que tiene los empleados para manejar una gestión eficiente. Cuando los empleados no sienten esa confianza, la productividad y compromiso en lugares de trabajo suelen dificultarse. Les corresponde a los altos mandos mostrar confianza sus empleados.

18. Se siente satisfecho de trabajar en Uniline.

Tabla 43

Satisfacción al laborar en la empresa

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	12	60,00%
Relativamente en desacuerdo	3	15,00%
Relativamente de acuerdo	2	10,00%
Totalmente de acuerdo	3	15,00%
Total	20	100,00%

Elaborado por: Alava & García (2019)

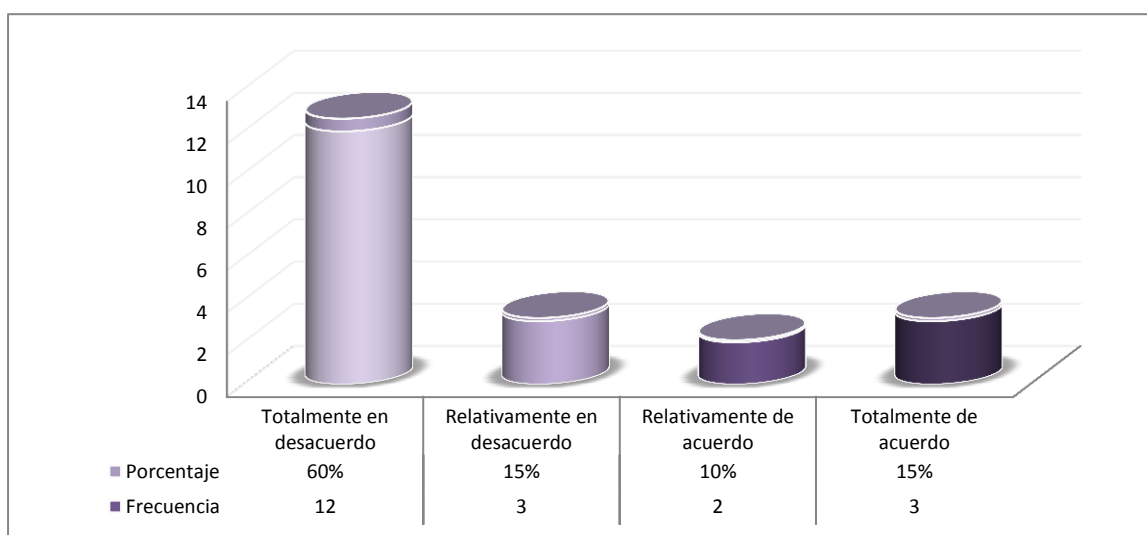


Figura 47. Satisfacción al laborar en la empresa

Elaborado por: Alava & García (2019)

Análisis:

En la medición de Relaciones Interpersonales, el 75% no está de acuerdo en estar satisfecho de trabajar en Uniline, el 25% está de acuerdo de estar satisfecho de trabajar en Uniline.

Los empleados al no estar a gusto con su trabajo, generan rechazo al compromiso hacia en la empresa, sin laborar al 100% afectando la productividad.

19. Siente que Uniline es importante en su vida.

Tabla 44

Es importante para su vida la empresa

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	10	50,00%
Relativamente en desacuerdo	4	20,00%
Relativamente de acuerdo	3	15,00%
Totalmente de acuerdo	3	15,00%
Total	20	100,00%

Elaborado por: Alava & García (2019)

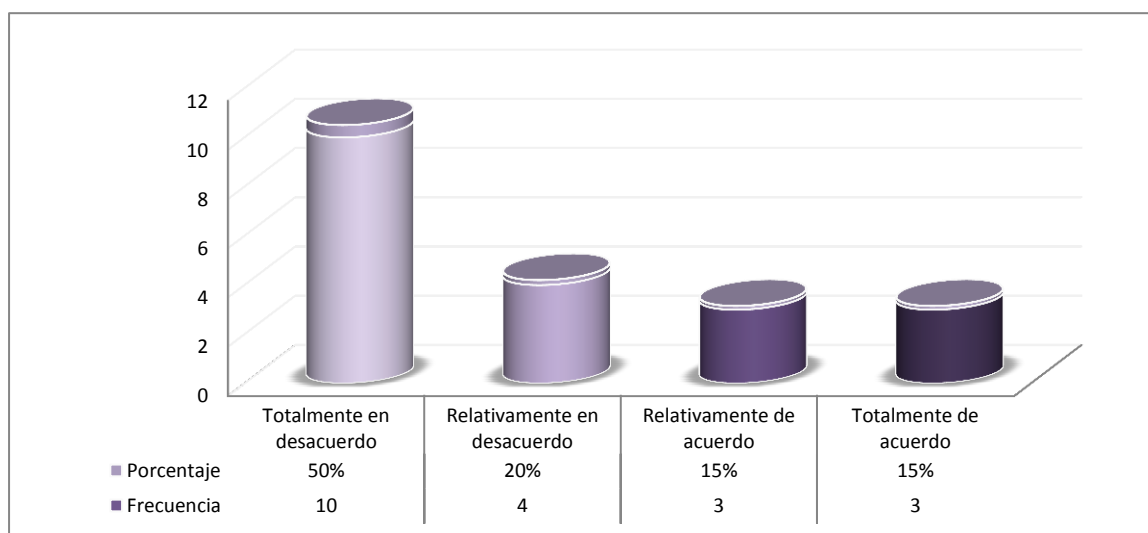


Figura 48. Es importante para su vida la empresa

Elaborado por: Alava & García (2019)

Análisis:

En la medición de Relaciones Interpersonales, el 70% no está de acuerdo de que Uniline es importante en sus vidas, y el 30% respondió de manera positiva.

La organización corre el riesgo de que los colaboradores renuncien por mejores propuestas de trabajo fácilmente, generando costos de reclutamiento, contratación y capacitación, afectando así a la marca de la organización.

20. En la empresa hay espacios es las cuales puede compartir temas de interés con el grupo de trabajo

Tabla 45

Uniline posee espacios donde puede compartir temas de interés con el grupo de trabajo.

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
Relativamente en desacuerdo	0	0,00%
Relativamente de acuerdo	0	0,00%
Totalmente de acuerdo	20	100,00%
Total	20	100,00%

Elaborado por: Alava & García (2019)

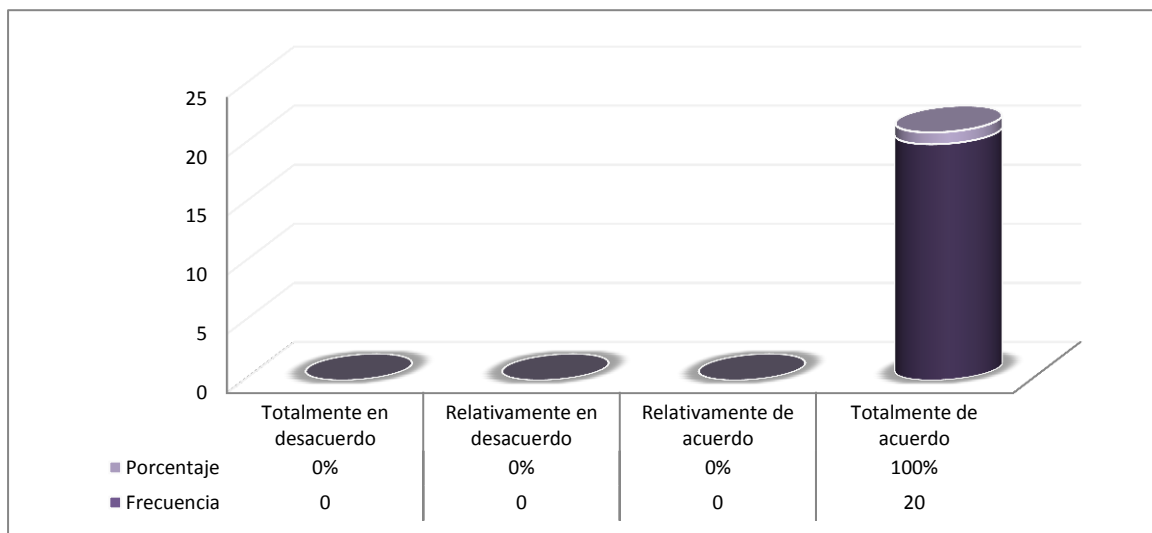


Figura 49. Uniline posee espacios donde puede compartir temas de interés con el grupo de trabajo.

Elaborado por: Alava & García (2019)

Análisis:

En la medición de Participación y Compromiso, el 100% está de acuerdo de que en la empresa hay los espacios necesarios para compartir temas de interés con el grupo de trabajo.

Es importante señalar que la empresa si cuenta con los espacios necesarios para realizar una integración entre los grupos de interés, pero no los utiliza, pues al parecer no ejecutan ninguna planificación para la efectuación de estos.

21. La empresa realiza actividades deportivas, paseo, fiestas, etc., que involucre a todo el personal

Tabla 46

La empresa realiza actividades que involucren a todo el personal

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	16	80,00%
Relativamente en desacuerdo	0	0,00%
Relativamente de acuerdo	1	5,00%
Totalmente de acuerdo	3	15,00%
Total	20	100,00%

Elaborado por: Alava & García (2019)

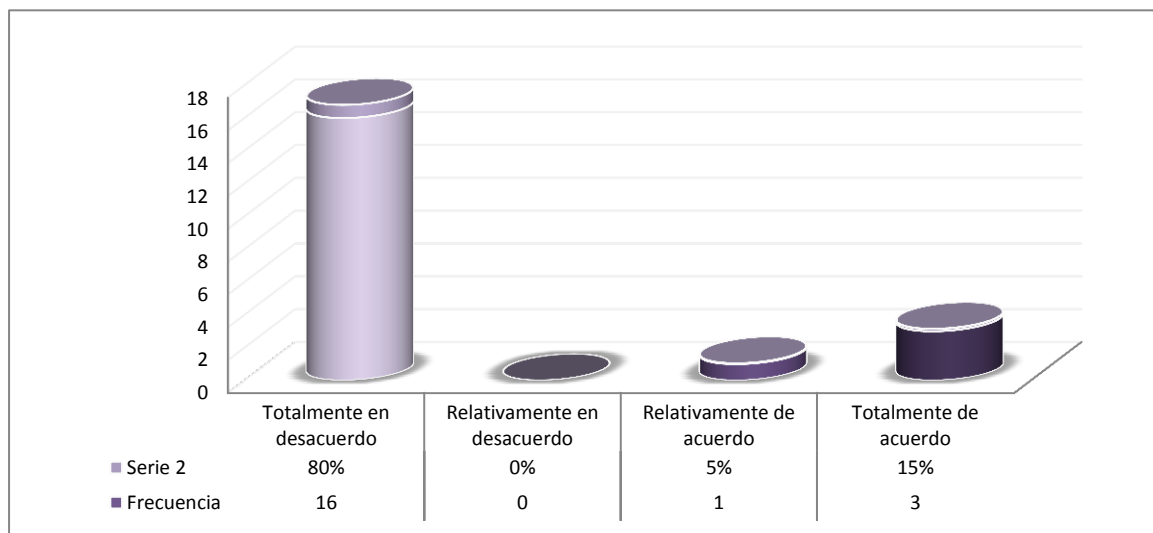


Figura 50. La empresa realiza actividades que involucren a todo el personal

Elaborado por: Alava & García (2019)

Análisis:

En la medición de Participación y Compromiso, el 80% no está de acuerdo que la empresa no realice paseos, fiestas que involucren a todo el personal y el 20% está de acuerdo.

Por lo que se puede concluir que la compañía no fomenta las relaciones interpersonales ni busca la integración del personal.

22. Sus opiniones cuentan para tomar decisiones en Uniline

Tabla 47

Son tomadas en cuenta sus opiniones al tomar decisiones en la empresa

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	16	80,00%
Relativamente en desacuerdo	0	0,00%
Relativamente de acuerdo	0	0,00%
Totalmente de acuerdo	4	20,00%
Total	20	100,00%

Elaborado por: Alava & García (2019)

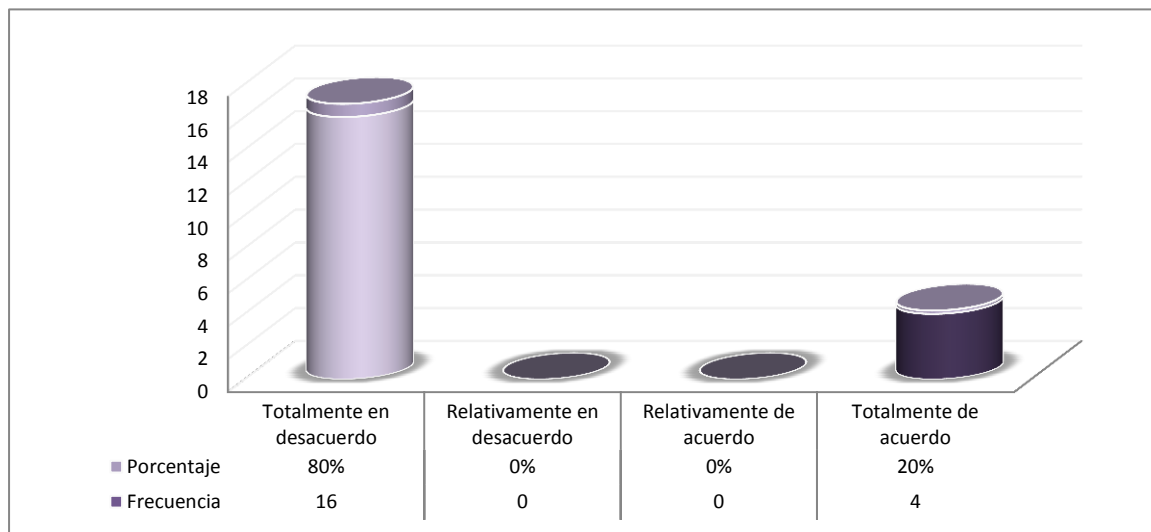


Figura 51. Son tomadas en cuenta sus opiniones al tomar decisiones en la empresa

Elaborado por: Alava & García (2019)

Análisis:

En la medición de Participación y Compromiso, el 80% de los colaboradores indica está en desacuerdo de que sus opiniones cuenten para tomar decisiones en Uniline y el 20% opina estar de acuerdo.

La empresa no toma decisiones buscando la participación de los empleados, y de esto depende mucho el poco compromiso que tienen los colaboradores para verse reflejado en la visión de la empresa.

23. Defiende y persigue sus propios intereses antes que los de la organización

Tabla 48

Defiende y persigue sus propios intereses antes que los de la compañía

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	5,00%
Relativamente en desacuerdo	3	15,00%
Relativamente de acuerdo	6	30,00%
Totalmente de acuerdo	10	50,00%
Total	20	100,00%

Elaborado por: Alava & García (2019)

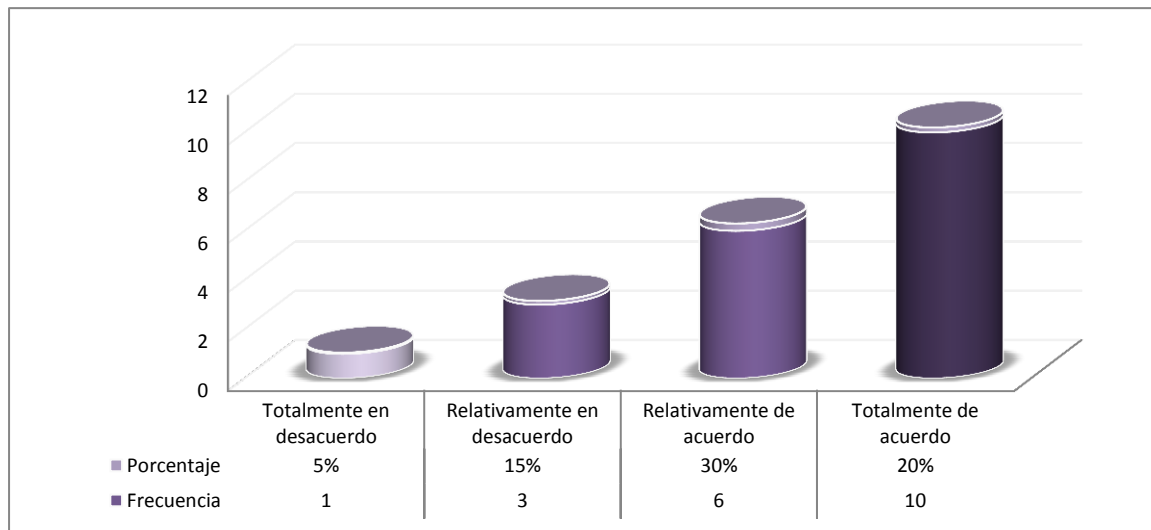


Figura 52. Defiende y persigue sus propios intereses antes que los de la compañía

Elaborado por: Alava & García (2019)

Análisis:

En la medición de Participación y Compromiso, El 50% prefiere alcanzar los intereses propios que los de la organización y el 20% opina lo contrario.

Los colaboradores al no sentirse comprometidos con la organización, estancan el cumplimiento de objetivos y así mismo el servicio al cliente debido a que se mantienen ajenos a situaciones que se presenten sin intenciones de resolver problemas.

24. Sus compañeros están comprometidos con hacer un trabajo de calidad

Tabla 49

Sus compañeros se comprometen a realizar un trabajo de calidad

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	13	65,00%
Relativamente en desacuerdo	2	10,00%
Relativamente de acuerdo	2	10,00%
Totalmente de acuerdo	3	15,00%
Total	20	100,00%

Elaborado por: Alava & García (2019)

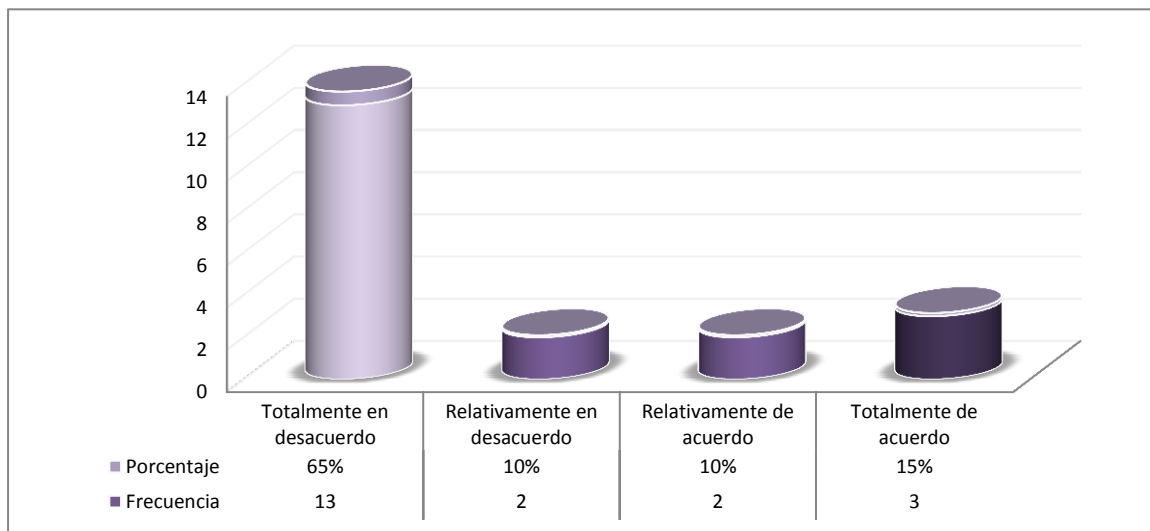


Figura 53. Sus compañeros se comprometen a realizar un trabajo de calidad

Elaborado por: Alava & García (2019)

Análisis:

En la medición de Participación y Compromiso, el 75% no considera que los colaboradores realicen un trabajo de calidad, el otro 25 % opina contrariamente.

Los mismos colaboradores no creen que se ofrezca un servicio de calidad al público, de la cual la imagen y el servicio al cliente se ven afectados desde un grupo de interés importante.

25. Recibe recompensas monetarias por el cumplimiento de metas.

Tabla 50

Recibe incentivos monetarios por el cumplimiento de metas

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	18	90,00%
Relativamente en desacuerdo	0	0,00%
Relativamente de acuerdo	2	10,00%
Totalmente de acuerdo	0	0,00%
Total	20	100,00%

Elaborado por: Alava & García (2019)

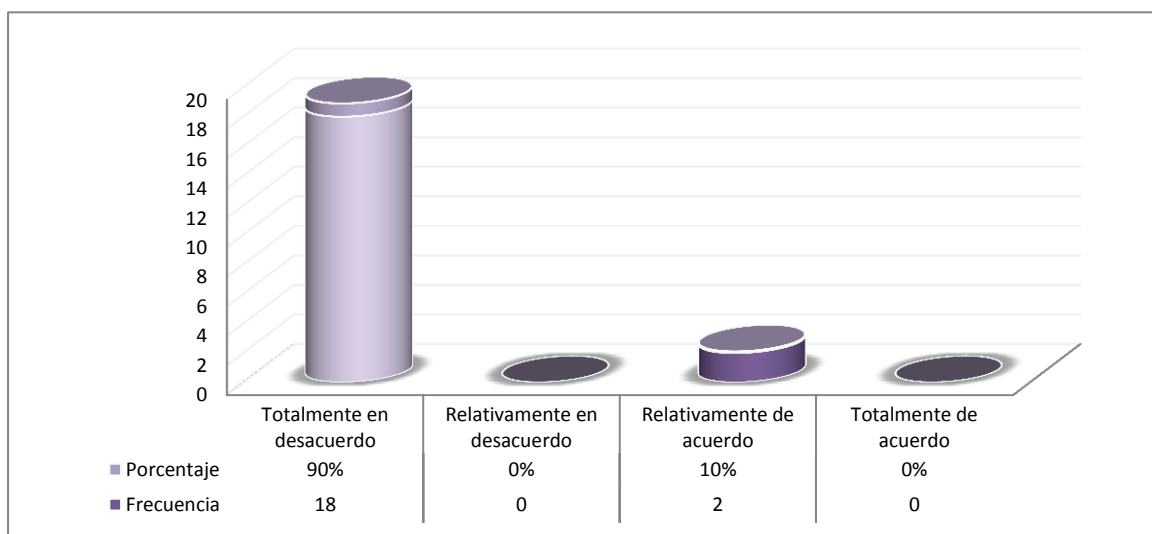


Figura 54. Recibe incentivos monetarios por el cumplimiento de metas

Elaborado por: Alava & García (2019)

Análisis:

En la medición de Motivación, el 80% está en desacuerdo de que la compañía no ofrece incentivos monetarios por el sobrecumplimiento.

Es importante señalar que el reconocimiento laboral produce una satisfacción personal que hace que el trabajador sea más feliz desarrollando su trabajo y en su vida en general, además de ser una técnica clave para retener el talento, puesto que es importante que los trabajadores sepan que su trabajo es reconocido y que su aportación es necesaria para el éxito de la empresa

26. Su trabajo satisface sus necesidades económicas.

Tabla 51

El trabajo que realiza satisface sus necesidades económicas.

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	9	45,00%
Relativamente en desacuerdo	6	30,00%
Relativamente de acuerdo	2	10,00%
Totalmente de acuerdo	3	15,00%
Total	20	100,00%

Elaborado por: Alava & García (2019)

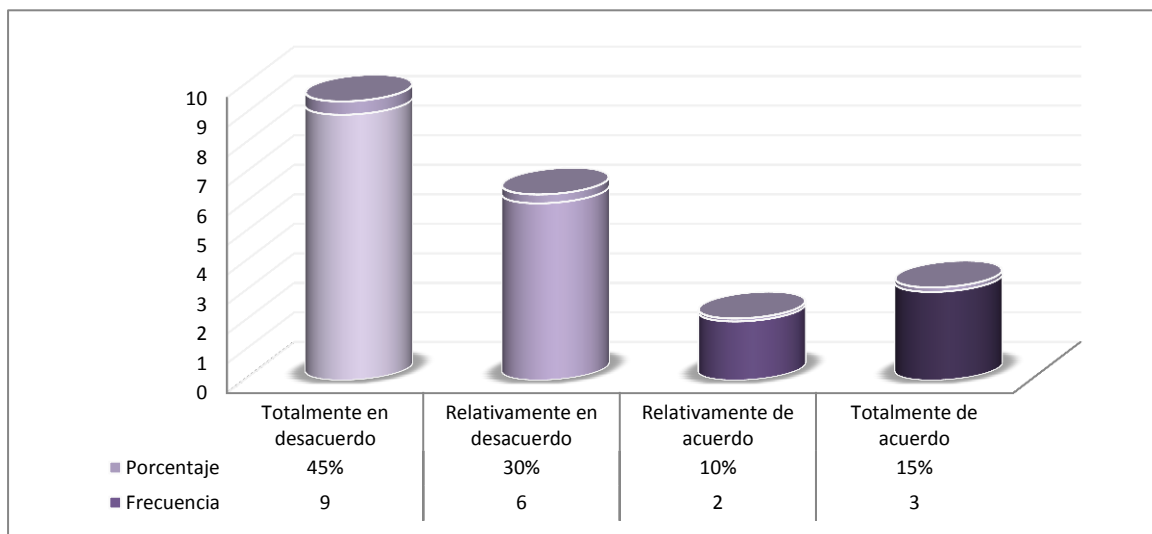


Figura 55. El trabajo que realiza satisface sus necesidades económicas.

Elaborado por: Alava & García (2019)

Análisis:

En la medición de motivación, el 75% no está de acuerdo de que su trabajo satisfaga sus necesidades económicas, y el 25% si lo está.

Para tener empleados motivados y felices dentro de la empresa, lo esencial es que tengan un salario adecuado, ya que este es el principal motivo de movilidad en las empresas. Pero más allá del salario, la compañía puede invertir en beneficios no monetarios para retener a sus empleados.

27. La organización ofrece oportunidades para ascender.

Tabla 52

Existe plan de carrera en la compañía

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	13	65,00%
Relativamente en desacuerdo	2	10,00%
Relativamente de acuerdo	2	10,00%
Totalmente de acuerdo	3	15,00%
Total	20	100,00%

Elaborado por: Alava & García (2019)

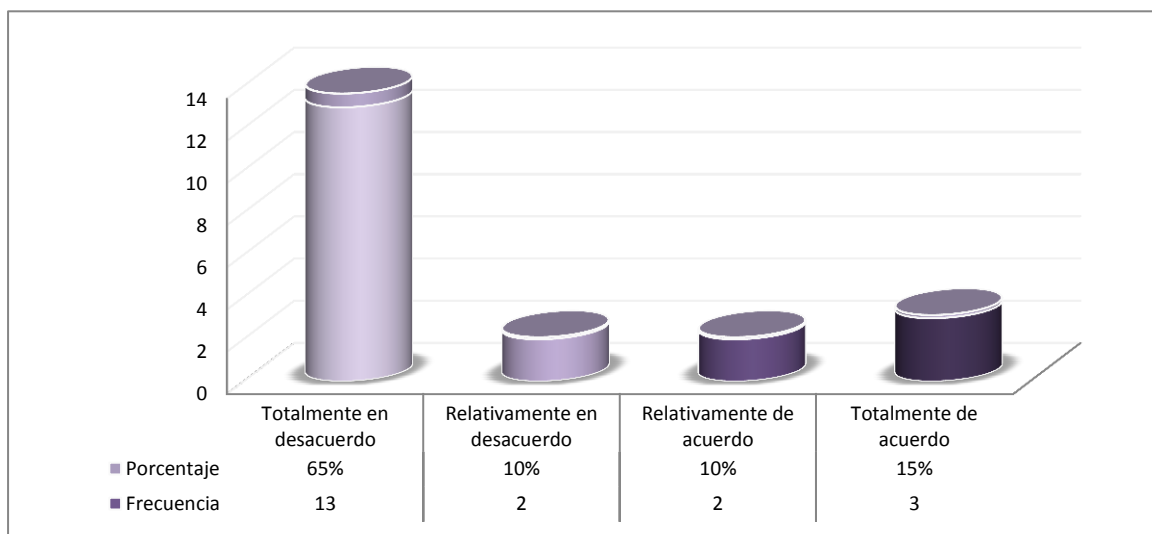


Figura 56. Existe plan de carrera en la compañía

Elaborado por: Alava & García (2019)

Análisis:

En la medición de Motivación, el 75% no está de acuerdo de que Uniline ofrezca oportunidades de ascender, el 25% respondió de forma positiva.

Los empleados que tengan oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, serán más propensos a continuar en la compañía, así como aquellos profesionales que tengan desarrollo profesional, por ejemplo, con nuevos retos.

28. Uniline motiva a diario a los colaboradores.

Tabla 53

La empresa motiva diariamente a su cliente interno

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	15	75,00%
Relativamente en desacuerdo	2	10,00%
Relativamente de acuerdo	0	0,00%
Totalmente de acuerdo	3	15,00%
Total	20	100,00%

Elaborado por: Alava & García (2019)

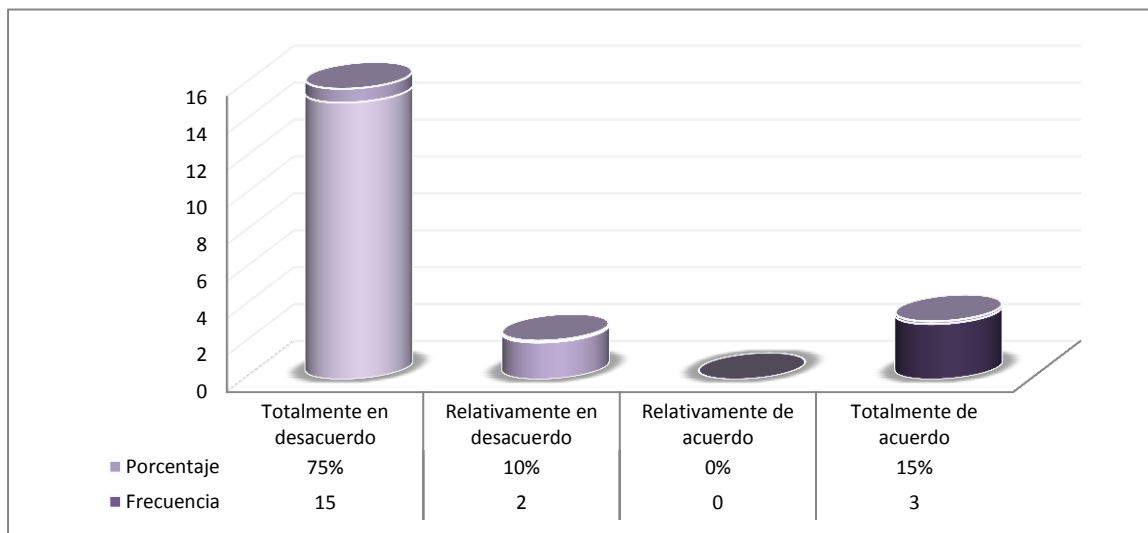


Figura 57. La empresa motiva diariamente a su cliente interno

Elaborado por: Alava & García (2019)

Análisis:

En la medición de Motivación, el 85% no está de acuerdo de que Uniline motive a diario a los colaboradores, el 15% opina diferente.

Se debe considerar que la motivación no asegura la paz en las organizaciones, pero si los trabajadores están desmotivados, el riesgo al absentismo, las bajas laborales, la impuntualidad o que se genere mal ambiente es más alto. Todo esto conlleva pérdidas económicas.

29. Uniline ofrece oportunidades de aprendizaje

Tabla 54

La empresa ofrece oportunidades de aprendizaje

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	15,00%
Relativamente en desacuerdo	11	55,00%
Relativamente de acuerdo	3	15,00%
Totalmente de acuerdo	3	15,00%
Total	20	100,00%

Elaborado por: Alava & García (2019)

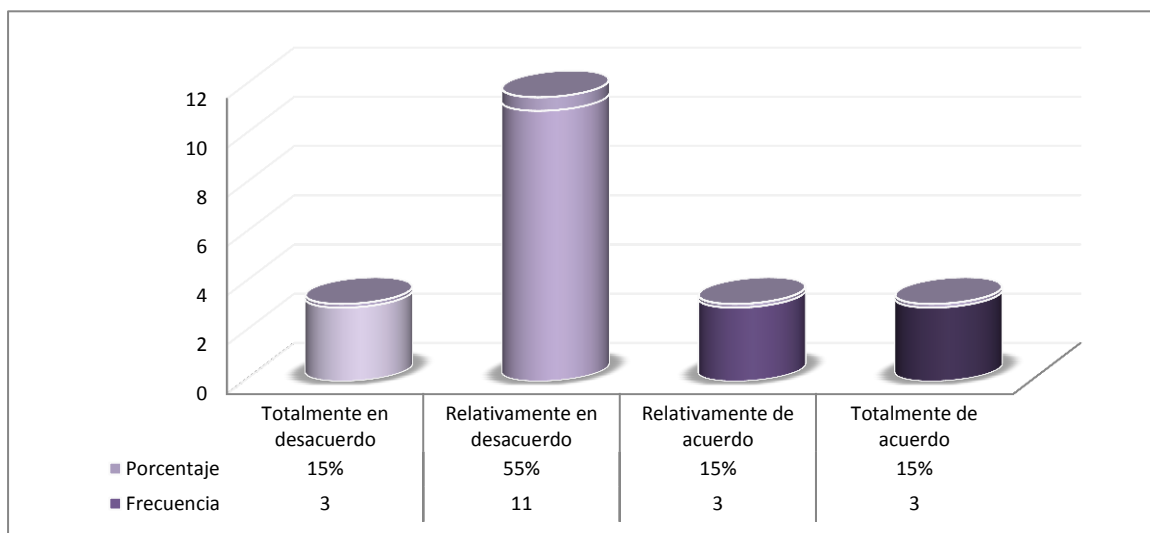


Figura 58. La empresa ofrece oportunidades de aprendizaje

Elaborado por: Alava & García (2019)

Análisis:

En la medición de Motivación, el 70% no está de acuerdo de que Uniline ofrezca oportunidades de aprendizaje, el 30% piensa lo contrario.

Tanto a corto como a largo plazo, la motivación de los empleados es una de las claves para asegurar el crecimiento de una empresa o una organización. Cuanto antes se ponga en marcha a través de diferentes estrategias, más pronto comenzarán a llegar resultados.

30. Uniline motiva a sus empleados a mejorar su bienestar social, mental y salud

Tabla 55

La empresa motiva a sus colaboradores a mejorar su bienestar social, mental y salud

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	13	65,00%
Relativamente en desacuerdo	1	5,00%
Relativamente de acuerdo	5	25,00%
Totalmente de acuerdo	1	5,00%
Total	20	100,00%

Elaborado por: Alava & García (2019)

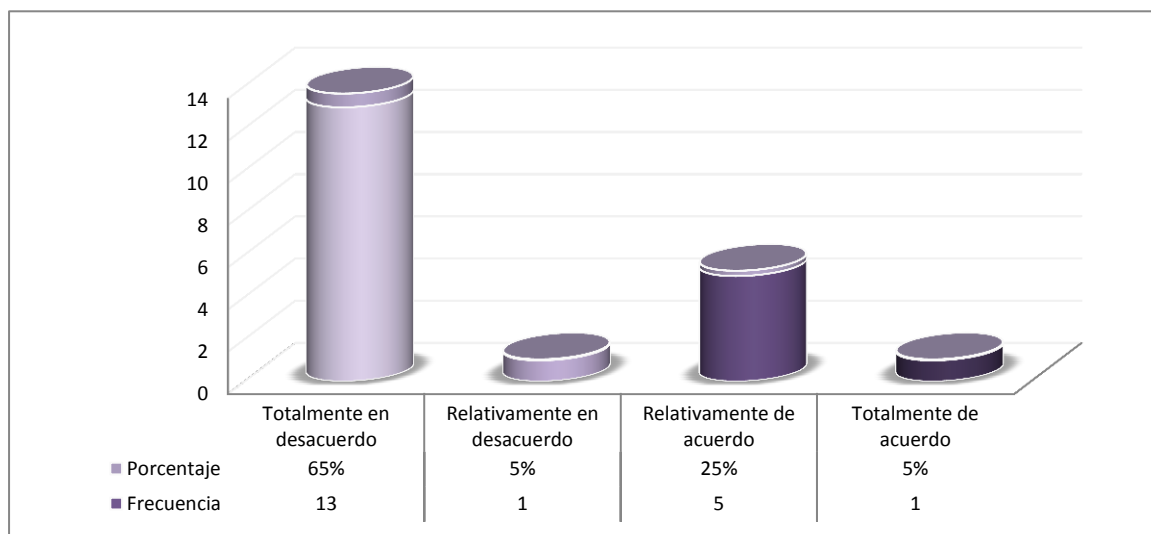


Figura 59. La empresa motiva a sus colaboradores a mejorar su bienestar social, mental y salud

Elaborado por: Alava & García (2019)

Análisis:

En la medición de Motivación, 70% de los encuestados no están de acuerdo de que Uniline motive al personal a conseguir el bienestar social, mental, el otro 30% está de acuerdo.

Se debe reconocer que los empleados que se sienten valorados, se sienten al tiempo más comprometidos con la organización y esto es positivo para la consecución de resultados, y es por esto que la empresa debería enfocar sus esfuerzos en mejorar la parte motivacional.

3.7.2. Grupo focal

Se consideró también para esta investigación la realización de un grupo focal, y como lo menciona (Barato, 2015, p. 251) el grupo focal o también conocido como focus groups, es un método de investigación donde se concentra a un grupo pequeño de participantes para conocer las opiniones sobre lo que les enseñen en ese instante. Además, este tipo de técnica resulta de gran ayuda por las distintas ventajas que ofrece:

Tabla 56

Ventajas de la realización del grupo focal

Ventajas del grupo focal
<ul style="list-style-type: none">• Riqueza informativa• Flexibilidad• Estimulante para los participantes• Gran validez subjetiva• Resultados rápidos y con costes reducidos• Útil para temas complejos con poca información• Obtención de datos de varias personas.

Fuente: (Icart Isern, Pulpón Segura, Garrido Aguilar, & Delgado Hito, 2012, p. 188)

Elaborado por: Alava & García (2019)

En el desarrollo del grupo focal participaron 5 colaboradores de la empresa de distintos departamentos, a continuación, en la siguiente tabla se detalla la ejecución del mismo.

Tabla 57

Detalle de realización del grupo focal.

EJECUCIÓN DEL GRUPO FOCAL			
Fecha:	20-11-2019	Lugar:	Sala de sesiones de la empresa
Hora de inicio:	17:00	Hora de finalización:	18:00
Instrumento utilizado:	Guía de preguntas		
Número total de participantes:	Sexo	Edad	Departamento
5	Femenino	51	Departamento de Tráfico
	Masculino	37	Departamento Contable
	Femenino	36	Departamento de Gerencia
	Masculino	37	Departamento de Operaciones
	Femenino	31	Departamento Comercial

Elaborado por: Alava & García (2019)

3.7.2.1. Resultados del Grupo focal

Las respuestas están representadas en datos numéricos y, gráficamente de forma colectiva, pues como se mencionó anteriormente la imagen corporativa fue medida por tres dimensiones: imagen social, imagen estratégica e imagen comercial; cabe mencionar que el análisis de cada opinión por parte de los participantes fue realizado de manera individual; el cuestionario está en el anexo 4.

1. Imagen social

Tabla 58

Preguntas acerca de la imagen social

N°	Preguntas	Respuestas				Total de preguntas	Total %
		Si	%	No	%		
1	¿Se emplean campañas de reciclaje?	0	0.00%	5	100.00%	5	100.00%
2	¿Se emplean campañas de bienestar social?	2	40.00%	3	60.00%	5	100.00%
3	¿Se emplean campañas de ahorro de energía?	0	0.00%	5	100.00%	5	100.00%
4	¿Se emplean campañas de cuidado de medio ambiente?	0	0.00%	5	100.00%	5	100.00%

Elaborado por: Alava & García (2019)

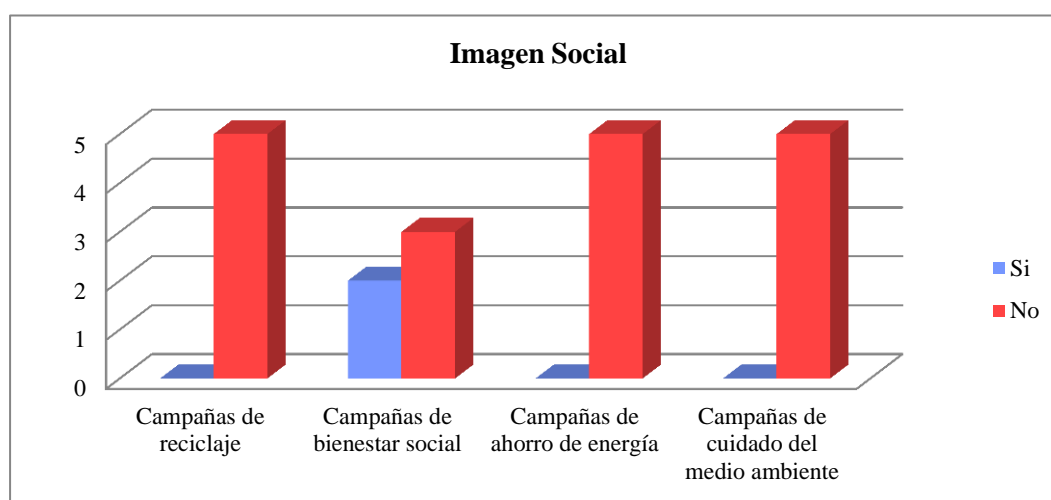


Figura 60. Preguntas acerca de la imagen social

Elaborado por: Alava & García (2019)

Análisis:

Hubieron cuatro preguntas que se refirieron netamente a las campañas que promovía la empresa, mismas que se encasillaron en los indicadores de imagen social de la compañía, tales fueron: campañas de reciclaje, ahorro de energía, cuidado del medio ambiente y bienestar social, acerca de las tres primeras campañas mencionadas, el grupo estuvo totalmente de acuerdo en que nunca se habían realizado, pero con respecto a la última que habla acerca del bienestar social, lo que más se asemeja a una campaña para ellos, son las exposiciones entre los mismos compañeros de temas relacionados como Prevención de drogas, alcohol y tabaco, Seguridad en los sistemas informáticos, Charlas acerca de la salud, entre otras.

Lo que es importante mencionar, es que la ejecución de estas capacitaciones internas son con la finalidad de cumplir con los requisitos al contar la empresa con Normas Regulatoras como lo es BASC y norma de calidad ISO: 9001 2015, y no lo emplea la empresa con una oportunidad, al no conocer todas las ventajas que podría obtener al realizarlas, como por ejemplo al poder enriquecer el conocimiento de su cliente interno, éste podría desempeñarse y realizar de mejor forma su trabajo del día a día, así mismo, permite fortalecer y potenciar la imagen de la marca, diferenciarse de sus competidores, entre otras.

2. Imagen estratégica

Tabla 59

Preguntas acerca de la imagen estratégica

N°	Preguntas	Respuestas				Total de preguntas	Total %
		Si	%	No	%		
5	¿La empresa planifica sus actividades en función de la toma de decisiones?	2	40.00%	3	60.00%	5	100.00%
6	¿Las decisiones son pensando en los grupos de interés?	1	20.00%	4	80.00%	5	100.00%
7	¿Utiliza la empresa algún medio de comunicación social por el cual tengan presencia en internet?	0	0.00%	5	100.00%	5	100.00%

Elaborado por: Alava & García (2019)

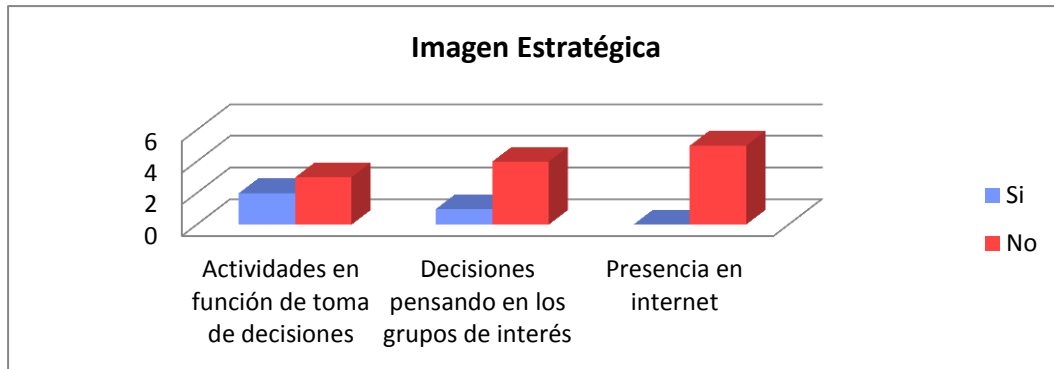


Figura 61. Preguntas acerca de la imagen estratégica

Elaborado por: Alava & García (2019)

Análisis:

A continuación, un resumen del análisis de las respuestas de los integrantes:

¿Se emplean diversas técnicas de estadística para ventas, demanda, en la toma de decisiones?

No, la empresa solo utiliza reportes estadísticos mensuales de exportaciones e importaciones.

El uso de técnicas estadísticas es indispensable para cualquier área de la empresa y no solo el área de ventas, pues al utilizarlos de forma adecuada junto con herramientas informáticas se pueden mejorar las actividades, pues ayudan a optimizar tiempo, generar más confiabilidad al momento de poder tomar decisiones y de esta forma pueden ser más acertadas, además de aprovechar de forma óptima los recursos de la compañía.

¿Las decisiones son pensando en los grupos de interés?

Solo uno de los participantes del total de cinco personas, defendió de manera positiva cuando se introdujo esta pregunta, los demás estuvieron de acuerdo en que la mayoría de decisiones que se toman en la empresa solo son manejadas por los altos mandos, además de eso, no son informadas con anticipación al personal para poder realizar alguna acotación o comentario, y solo los departamentos se deben adaptar a las nuevas disposiciones, lo que produce en ocasiones malestar e inconformidad.

¿Utiliza la empresa algún medio de comunicación social por el cual tengan presencia en internet?

No, todos coincidieron en expresar que la compañía no utiliza redes sociales ni una página web.

Es preciso reconocer el crecimiento de los medios sociales de comunicación en la era digital y todos los beneficios que obtendría la empresa al utilizarlas, pues es la forma más rápida y utilizada a nivel mundial para poder interactuar con los clientes actuales, manteniéndolos informados y así mismo conquistando nuevos potenciales clientes, claro está que para realmente obtendrán mayor provecho, estas herramientas deben usarse de forma apropiada y correcta, siendo manejadas por un experto.

3. Imagen comercial

Tabla 60

Preguntas acerca de la imagen comercial

N°	Preguntas	Respuestas				Total de preguntas	Total %
		Si	%	No	%		
8	¿Existe un amplio portafolio de servicios para ofrecer al cliente?	1	20.00%	4	80.00%	5	100.00%
9	¿La empresa segmenta sus clientes potenciales y preferentes?	4	80.00%	1	20.00%	5	100.00%
10	¿Se emplean técnicas de estadística para ventas, demanda, en la toma de decisiones?	0	0.00%	5	100.00%	5	100.00%

Elaborado por: Alava & García (2019)

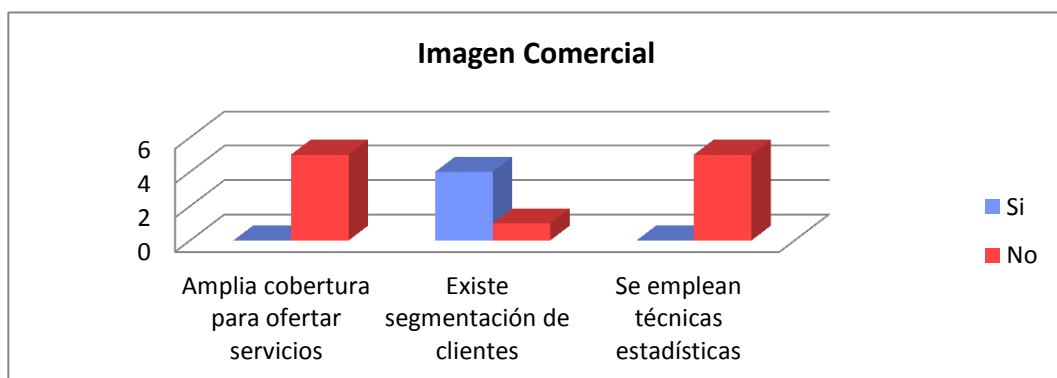


Figura 62. Preguntas acerca de la imagen comercial

Elaborado por: Alava & García (2019)

Análisis:

Cabe mencionar que las preguntas que forman para de esta dimensión fueron respondidas por la persona que pertenece al área comercial.

¿Existe un amplio portafolio de servicios para ofrecer al cliente?

Si, la empresa ofrece una amplia diversidad de servicios a los clientes, entre estos constan:

- Transporte Aéreo y Marítimo Internacional / Servicio FCL / LCL
- Recepción y Almacenaje de Carga / Carga General / Carga Proyecto
- Transporte Intermodal, Servicio Pick Up
- Control de Inventarios, Logística y distribución

¿La empresa segmenta sus clientes potenciales y actuales?

No, el departamento solo tiene registrado sus actuales clientes, divididos en activos e inactivos, en este caso los activos son lo que constantemente traen carga, e inactivos son los que solo trajeron carga una sola vez y se perdió ese cliente. Con respecto a los futuros prospectos no se realiza ningún tipo de segmentación, pues por lo general se trabaja con clientes referidos por los altos mandos, siendo estos conocidos y no existe una planificación para la búsqueda de nuevos prospectos.

¿Consideran tener al equipo adecuado en el departamento de ventas?

No, el departamento comercial está dividido en importaciones y exportaciones, pero solo el área de importación tiene vendedores, sólo ellos son los que podrían a llegar a comisionar en el caso de que llegasen a una meta establecida, si yo llego a cumplir con el presupuesto no comisiono, considerando además que también tengo que dar soporte al área de importación.

Es importante que la empresa reconozca la equidad en el trato de los colaboradores, pues obtendrá beneficios que se verá reflejados no solo en la buena relación que mejorará el clima laboral, sino que permitirá lograr una mayor eficiencia y rendimiento del personal, así como una mejoría en la imagen de la compañía.

3.7.3. Guía de observación

Tabla 61

Datos de la guía de observación

Nombre del Observador:	Joyce García
Fecha:	30 de septiembre al 04 de octubre del 2019
Lugar:	Guayaquil, oficinas de la empresa
Horario:	9h00 a 17h00
Tipo de Observación:	Participante

Elaborado por: Alava & García (2019)

Objetivo: La siguiente técnica de investigación tuvo como objetivo el identificar y analizar las problemáticas dentro de la organización que surgieron en la gestión diaria de los colaboradores, haciendo énfasis en las siguientes indicadores: Nivel de comunicación, Nivel de participación y compromiso, Cumplimiento de condiciones ambientales.

Comunicación

Preguntas:

1. *¿Existe comunicación fluida entre los distintos departamentos?*

No, debido a que se evidenció malestar en la escasa interacción entre departamentos. A pesar de que existe el correo electrónico como vía rápida y segura de comunicación, las pocas instrucciones se realizaron verbalmente sin ninguna formalidad, ni protocolos existentes, provocando un bajo rendimiento laboral lo que afecta directamente el servicio al cliente.

2. *¿Cómo se desarrolla la comunicación interna de la empresa?*

Se desarrolla de manera ineficiente. Se constató que en situaciones como: toma de decisiones, reemplazo por vacaciones, cambios de funciones del personal, entre otros, no existe un sistema de comunicación efectivo que permita mejorar la comprensión mutua entre sus colaboradores, cabe mencionar que la información llega a sus destinatarios a través de rumores o conversaciones de pasillos.

3. *¿Qué tratamiento se lleva a cabo frente a malos entendidos?*

Ante este tipo de situaciones, no se evidenció ningún tipo de tratamiento, consecuencia de los problemas de comunicación que han sido parte de la compañía durante mucho tiempo y que no fueron mitigados oportunamente.

Conclusiones:

Uniline mantiene las herramientas necesarias para manejar las comunicaciones entre departamentos sin embargo estas herramientas no son aprovechadas al máximo, ni se maneja protocolos para los comunicados por parte de la gerencia, por lo tanto, da pie al inicio de rumores por parte del personal debido a que no reciben comunicaciones oficiales. Es importante aclarar que la empresa no maneja un plan de comunicación, ni departamento de Marketing, ni de recursos humanos.

Participación y compromiso

Preguntas:

4. *¿Existe compromiso al dar, en ocasiones, un esfuerzo adicional por el bien de la compañía?*

No, en reiteradas ocasiones se apreció que hubo poca predisposición por parte del personal para involucrarse y resolver problemas que se presentan.

Uno de los días se presentó un inconveniente con un cliente, pues al no haber recibido contestación de su requerimiento por vía mail, decidió llamar a la compañía, y cuando quiso comunicarse con el área que correspondía, simplemente le indicaron que esa persona no se encontraba, y nadie más le podía dar solución, lo que produjo malestar en él, pues no hubo alguien que pudiera hacer frente a la situación.

Otro punto a destacar es la poca predisposición y retraso, con la que la mayor parte del personal retoma sus actividades laborales. Aunque existe un control de entrada y salida por medio del sistema Lince Lector Biométrico de tiempo y asistencia Hand Pouch, y poseen un reglamento interno de trabajo, donde se descuenta un porcentaje en el sueldo al no marcar regularmente las horas establecidas; sin embargo, se mantienen constantes retrasos entre 5 a 10 minutos, afectando la recepción de llamadas a primeras horas del día, así mismo en el horario de almuerzo se evidenció que no contestan los teléfonos así permanezcan en el puesto de trabajo y a la hora de la salida por lo contrario la mayoría sale puntual reflejando el poco compromiso.

5. *¿El cliente interno está satisfecho con las capacitaciones que brinda la empresa?*

No, puesto que solo se realizan capacitaciones esporádicas en altos puestos de mando, la gran mayoría no recibe capacitación constante, lo que ha ocasionado que el personal no aprenda nuevas cosas, ni pueda desarrollar nuevas capacidades que le permitan realizar de mejor manera su trabajo.

6. *¿Existe satisfacción con los beneficios que obtiene en el trabajo?*

No, pues no ofrecen ningún tipo de beneficio monetario y no monetario.

Conclusiones:

Se refleja diariamente la falta de compromiso del personal, no personalizan como propio los reclamos presentados por los clientes, debido a esto, la mayor parte de estos no se gestionaban a tiempo, los procesos quedan estancados. Además, la empresa no incluye al personal para la toma de decisiones ni son notificados oportunamente. Este repercute en las acciones laborales del personal por la exclusión que se realiza por parte de la jefatura.

Condiciones ambientales

Preguntas:

7. *¿Los empleados pueden realizar su trabajo de manera cómoda, gracias a las instalaciones existentes?*

No, se evidencio en todas las instalaciones de que no existe mantenimiento adecuado de los mobiliarios, ni un inventario que ayude a la empresa a organizar revisiones mensuales de las instalaciones. Esa semana el aire acondicionado no funcionaba de manera correcta por lo cual la mayor parte de las horas se trabajó a temperaturas altas que generaron molestias y fastidio, y no se dio una pronta solución al problema.

Conclusiones:

Uniline maneja el mobiliario adecuado a las actividades que realiza sin embargo el mantenimiento no se realiza de manera constante ni mantiene un control mensual de los útiles de oficina.

Observaciones generales:

La empresa cuenta con:

- Local inmobiliario propio
- Manejo de Manual del SGCS
- Manejo de Manual de Gestión de la Calidad
- Infraestructura accesible e inclusiva para personas con discapacidad
- Tienen establecidas políticas, objetivos, misión y visión empresarial

3.8. Resumen general de los resultados

Una vez culminado el proceso de recopilación, interpretación y análisis de los resultados obtenidos de las técnicas de investigación empleadas, se concluye que el problema radica principalmente en los elementos no visibles o de difícil percepción dentro de la cultura organizacional, entre los cuales están: clima laboral, imagen corporativa, modelo de servicio y plan de comunicación. Es importante señalar el valor fundamental que tiene la cultura organizacional, puesto que es la que determina la forma en que funciona la compañía.

Con el fin de describir lo antes mencionado, se detalla a continuación los resultados:

- I. La compañía mantiene una estructura jerárquica de forma horizontal, sin embargo, esto no asegura que las responsabilidades asignadas a cada colaborador se cumplan de manera eficiente y eficaz, por ejemplo, existen departamentos dentro de la organización que ejecutan funciones que no van de acuerdo a su área de trabajo, provocando malestar entre los empleados.
- II. La empresa ha desarrollado una planificación de la comunicación a nivel general, pero no ha sido implementada como una herramienta clave para facilitar y optimizar la gestión de comunicación interna y externa, lo que conlleva a un deficiente manejo administrativo, que a su vez influye negativamente en los canales que brindan los servicios de atención al cliente, estancando la fidelización de los clientes actuales y la apertura de una nueva cartera.
- III. La compañía a lo largo de su vida organizacional, ha creado una imagen interna como marca empleadora que no ha sido adaptable a los cambios que ha tenido el sector de comercio exterior en el que se desarrolla, es decir, su imagen corporativa no ha sido aprovechada como un instrumento de transformación cultural, impactando en la motivación del personal desde los niveles más altos hasta los mandos medios y operarios con relación a la compañía.

Adicionalmente, cabe destacar que estos componentes han venido afectando de manera exponencial a la organización en factores como productividad, rentabilidad, trabajo en equipo, participación y compromiso.

CAPÍTULO IV

INFORME FINAL Y/O PROPUESTA

4.1 Título de la propuesta

Modelo de gestión de marketing interno de Berry para la mejora del servicio al cliente, empresa Uniline Transport System Cía. Ltda.

4.2 Descripción de la propuesta

Se propone la realización de estrategias de marketing interno, que ayuden a mejorar el clima laboral para que impacte de manera positiva en el servicio al cliente, basada en el modelo de Berry. Dentro del marketing, existen varios modelos de gestión reconocidos por distintos autores, “estos modelos convergen en el desarrollo de una secuencia de acciones para lograr una ventaja competitiva, además de mejores resultados”, (García Olivares, 2017, p.17), y a pesar de la gran diversidad de los mismos, se sugiere el modelo de Berry (figura 63) para este proyecto, y es que tiene como objetivo principal el reconocimiento de sus trabajadores como clientes y la forma de cómo se realice la gestión de las relaciones internas en la empresa, será la herramienta principal para lograr la satisfacción del cliente externo.

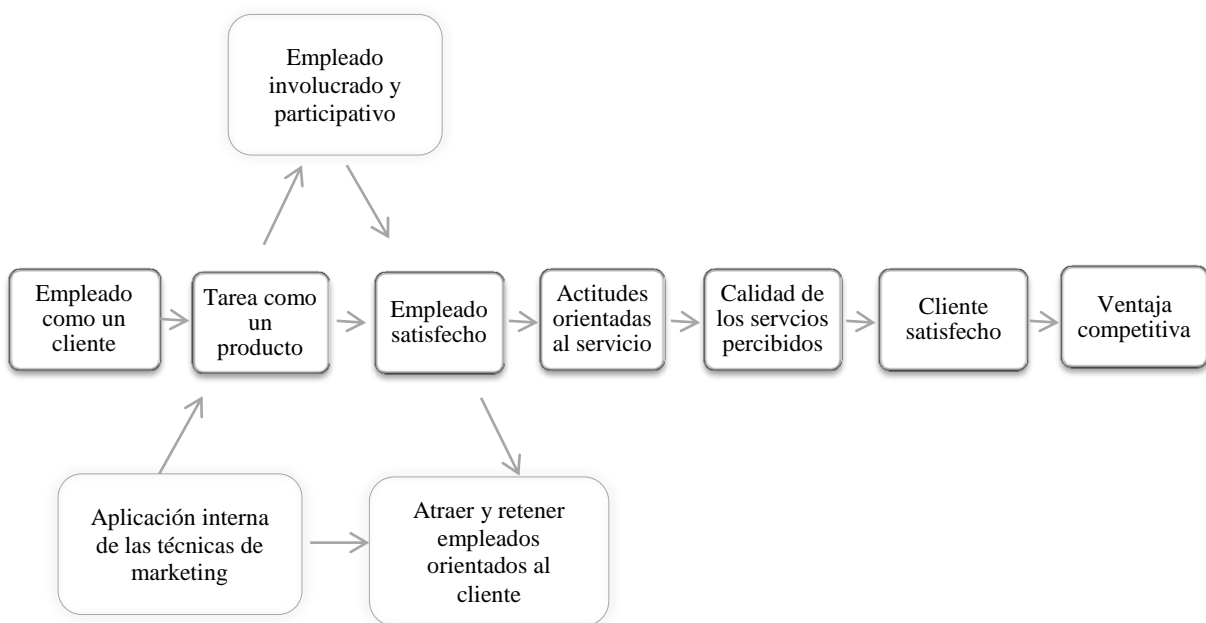


Figura 63. Modelo de marketing interno de Berry

Fuente: (Ahmed & Rafiq, 2002, p.14)

Elaborado por: Alava & García (2019)

4.3 Justificación de la propuesta

El modelo de Berry presenta una ventaja competitiva a través de la aceptación del colaborador como un cliente fundamental en la organización, esto implica la correcta aplicación de las técnicas necesarias de marketing direccionadas hacia el cliente interno, modificando así la visión que tiene el empleado acerca de su posición como parte de la organización, que a su vez mejorará significativamente la calidad de los servicios ofrecidos.

4.4 Desarrollo de la propuesta

Partiendo del modelo, de donde inicia el flujo de *Empleado como cliente* se detallarán tres estrategias, con sus respectivas acciones a efectuarse:

- Estrategia de cultura de servicio
- Estrategia de capacitación y desarrollo
- Estrategia de gestión participativa

De la misma forma, se indica que dentro de la *Aplicación interna de la técnicas marketing* como se determina en el modelo, se diseñará un plan de comunicación que logrará la mejora de la imagen corporativa desde las perspectivas del colaborador y a su vez incentivará la participación del personal en la organización, mejorando las comunicaciones interdepartamentales y motivando a través de la comunicación el buen manejo de los recursos, protocolos de servicio y el trabajo enfocado en la excelencia del servicio al cliente.

Así mismo, se presentará un diseño de un modelo de atención de servicio al cliente, que modificará el comportamiento general de la organización, orientará cada decisión tomada por los empleados al beneficio del cliente, creando una cultura organizacional con atributos previamente establecidos, que se inculcarán través de actividades, capacitaciones y junto con el plan de comunicación se alcanzará una cultura de servicio. A continuación, se detallará el flujo de la propuesta.

4.4.1. Diagrama de la propuesta

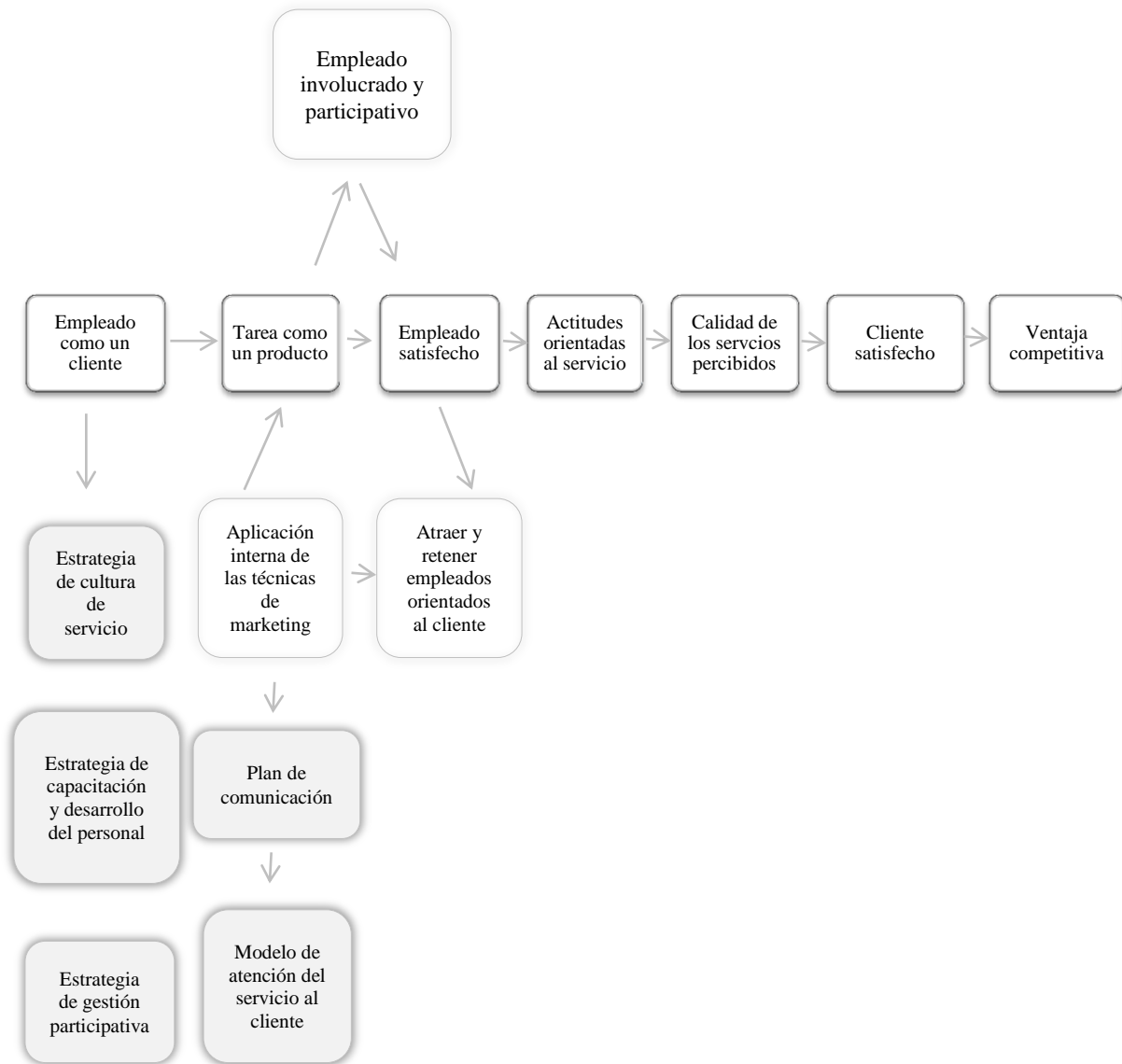


Figura 64. Diagrama de la propuesta
Elaborado por: Alava & García (2019)

A continuación, se desglosará cada estrategia a implementarse:

4.4.2. Estrategia de Capacitación y desarrollo profesional

Tabla 62

Cuadro de estrategia de capacitación y desarrollo profesional

<i>Estrategia de Capacitación y Desarrollo Profesional</i>				
Instruir al personal sobre cada uno de los temas exigidos por la ley y temas adicionales para el desarrollo profesional del colaborador, para la mejora continua en el puesto de trabajo y la autorrealización por parte del empleado además del adoctrinamiento de protocolos de servicio.				
Acciones	Objetivo	Recurso	Periodicidad	Responsables
Capacitación de liderazgo a las posiciones con personal a cargo, con evaluaciones 360°	Desarrollar la comunicación afectiva, delegación de tareas y manejo de tiempo en el puesto de trabajo	Página web para capacitaciones virtuales.	Capacitación cada 36 meses y evaluaciones 360° que se efectuaran para la medición cualitativa cada 12 meses.	Departamento administrativo
Capacitación Virtual	Realizar de manera virtual capacitaciones, de manera interactiva y dinámica con el usuario	Equipo de cómputo con acceso internet	Cada 3 meses	Departamento administrativo y sistemas
Mentorías	Incentivar a los colaboradores al desarrollo profesional, buscando modelos a seguir dentro de la organización con más experiencia	Humano	Cada 12 meses	Departamento administrativo
Pasantías Internas	Brindar al personal la experiencia para adquirir los conocimientos necesarios en las áreas que se desea desenvolver	Humano	Cada 6 meses	Departamento administrativo

Elaborado por: Alava & García (2019)

4.4.3. Estrategia de Gestión Participativa

Tabla 63

Cuadro de estrategia de gestión participativa

<i>Estrategia de Gestión Participativa</i>				
Acercar al colaborador a las gestiones internas de la organización, buscando la consolidación como un solo equipo, influyendo en la mejora de las comunicaciones interdepartamentales.				
Acciones	Objetivo	Recurso	Periodicidad	Responsables
Concursos grupales para la inclusión del personal	Aportar ideas para la reforma en los nuevos procesos en la empresa.	Sala de reuniones y equipos de cómputo	Cada 12 meses	Departamento administrativo
Manejo de presupuesto para celebración de cumpleaños de los colaboradores	Motivar el compañerismo entre colaboradores y homenajear al personal que cumpla años en el mes.	Sala de reuniones y recurso monetario	Cada 30 días	Departamento administrativo
Integración anual	Motivar compañerismo entre colaboradores y homenajear el esfuerzo del personal a través de tarjetas regalos.	Complejo deportivo y recurso monetario	Cada 12 meses	Departamento administrativo
Buzón de sugerencias	Incluir al personal en la toma de decisiones de la organización	Correo electrónico	Cada 2 meses	Departamento administrativo
Medición de cliente interno	Evaluar atención entre departamentos y realizar feedback	Equipo de cómputo con acceso a internet (encuestas online)	Cada semestre	Jefatura de cada área

Elaborado por: Alava & García (2019)

4.4.4. Estrategia de Cultura de Servicio

Tabla 64

Cuadro de estrategia de cultura de servicio

<i>Estrategia de Cultura de Servicio</i>				
Transformar las actitudes, valores, creencias y pensamientos del personal para lograr la diferenciación de las distintas Consolidadoras de carga.				
Acciones	Objetivo	Recurso	Periodicidad	Responsables
*Renovar la visión y misión de la organización	Trascender en la experiencia del cliente	Humano	Una sola vez	Asistente de marketing
*Crear valores corporativos	Integrar valores corporativos para el establecimiento de una identidad de servicio	Humano	Una sola vez	Asistente de marketing y gerencial
*Implementación de un modelo de servicio para mejorar de la experiencia del cliente.	Emplear estrategias de marketing para el fortalecimiento de la cultura organizacional	Humano	Una sola vez	Asistente de marketing y gerencial
*Implementación de un plan de comunicación	Mejorar la comunicación interna y externa.	Humano	Una sola vez	Asistente de marketing y gerencial
Segmentación de clientes	Identificar las necesidades de cada grupo	Humano	Cada año	Asistente de marketing y comercial
Medición de Cultura	Analizar los cambios generados y su repercusión en el servicio al cliente	Humano	Cada año	Asistente de marketing, administrativo y gerencial

Elaborado por: Alava & García (2019)

Tabla 65

Desarrollo de acciones de la estrategia de cultura de servicio

Acción: Renovar la visión y misión de la organización

Misión actual:

Ofrecer un servicio de transporte internacional de carga marítimo y aéreo de excelente calidad basados en la puntualidad y confiabilidad, acorde con las necesidades del cliente en tiempo de tránsito y nivel de respuesta. Transportamos su carga, manejamos sus activos y le entregamos su negocio justo a tiempo.

Visión actual:

Dentro de 5 años estaremos posesionados en la mente de cada una de las personas que se encuentran vinculadas con el comercio exterior y el transporte internacional de carga desde y hacia Ecuador, como la empresa de carga y el operador logístico de mayor renombre del país con operación global en los principales tráfico del mundo.

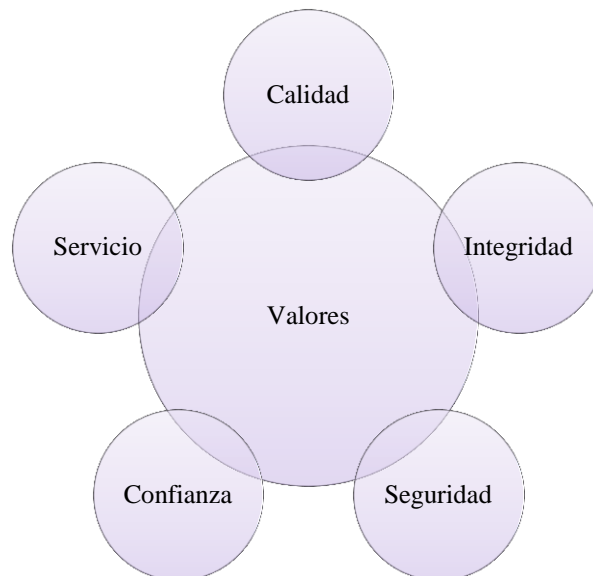
Misión propuesta:

Ofrecer soluciones integrales a nuestros clientes a través del servicio de consolidación de carga de forma de segura, eficiente y con el compromiso único que nos caracteriza.

Visión

Ser el socio estratégico y mejor alternativa garantizando la entrega de sus embarques a todos los lugares del mundo.

Acción: Crear valores corporativos



Elaborado por: Alava & García (2019)

4.4.5. Plan de Comunicación

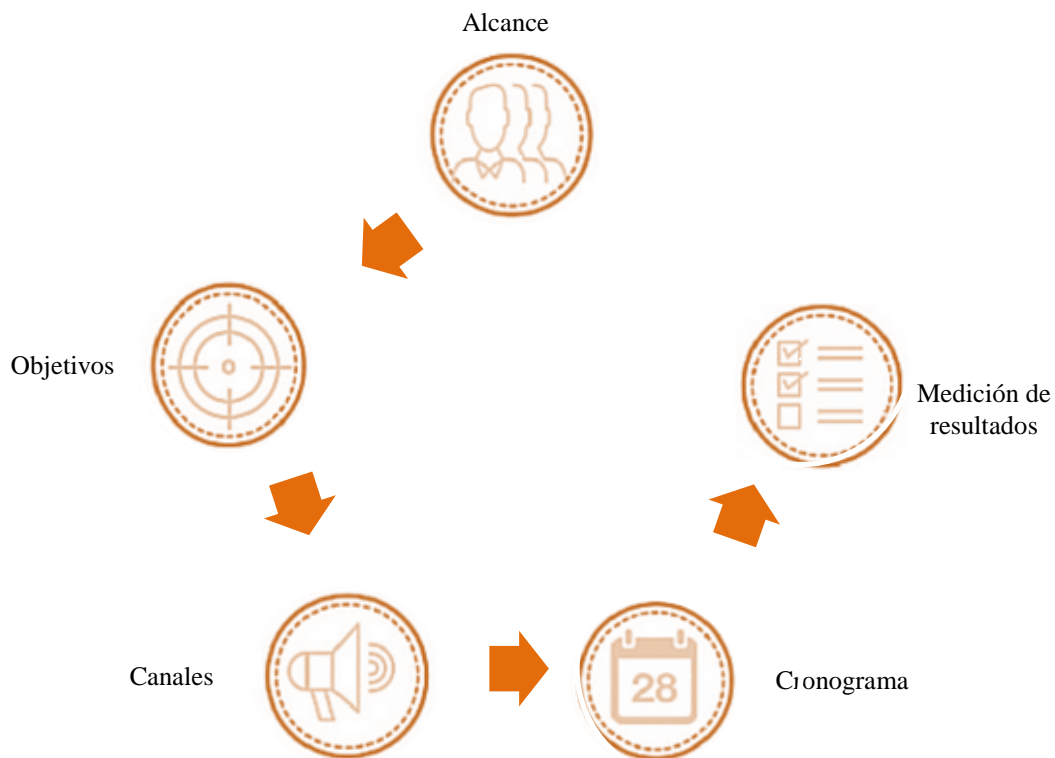


Figura 65 Plan de comunicación
Elaborado por: Alava & García (2019)

Alcance

El plan de comunicación va dirigido a todos los integrantes de la organización. Si bien es cierto se conoce las diferencias entre los niveles estratégicos, tácticos y operativos desde las funciones que maneja y el grado de compromiso.

Objetivos

- Optimizar los canales de comunicación que la empresa utiliza actualmente.
- Informar sobre los acontecimientos de la organización promoviendo la participación de los colaboradores.
- Transmitir la identidad corporativa buscando la transformación cultural.

Canales

La organización posee los canales necesarios para la implementación del plan de comunicación interna de los cuales se potenciará el uso del correo institucional, las pizarras informativas, reuniones extraordinarias. Cada uno de estos canales serán usados de acuerdo a la información que se difundirá y el alcance que tendrá, debido a que no todas las operaciones de la organización se deban manejar estrictamente con el nivel operativo sino desde los mandos medios al nivel superior.

Cronograma

Tabla 66

Actividades del plan de comunicación

Actividades	Canales	Responsables	1° cuatrimestre	2° cuatrimestre	3° cuatrimestre
Formalizar la convocatoria a reuniones extraordinarias y sesiones informativas	Correo institucional	Gerencia	■	■	■
Actualizar y transmitir la información periódica	Correo institucional Pizarra informativa	Marketing	■		
Difusión masiva de objetivos de los valores estratégicos, visión y misión	Correo institucional Pizarra informativa Mobiliario y útiles de oficina	Marketing	■	■	■
Manejar mismo formato y Estructurar todas las comunicaciones	Circulares Correo institucional	Marketing y Gerencia	■		

Elaborado por: Alava & García (2019)

Medición de los Resultados

La medición de resultados se realizará mediante encuestas online para analizar las preferencias del personal y si es necesario modificar las comunicaciones, el formato o los canales.

4.4.6. Modelo de atención de servicio al cliente.

Tabla 67

Modelo de atención de Servicio al Cliente

<i>Modelo de atención de servicio al cliente</i>	
<i>Objetivo</i>	<i>Alcance</i>
Determinar un protocolo para la correcta asistencia vía telefónica para la atención al cliente de forma integral.	Dirigido a todos los departamentos de la compañía.
<i>Protocolo al contestar llamadas telefónicas</i>	
<p>-Prohibido bajar el tono del teléfono o desconectarlo. -Se deberá contestar antes de que suene el tercer timbre del teléfono. -Aplicar normas de comportamiento generales tales como: escuchar con atención, transmitir mensajes claros manejar un léxico adecuado, tener un tono de voz y una pronunciación correcta. -Al contestar se deberá tener en cuenta lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificarse con un saludo • Consultar que desea o con quien se desea comunicar la persona que llame • Solicitar que se identifique la persona • Apuntar notas 	
<i>Ejemplo</i>	
Identificarse	<i>Uniline buenos días/buenas tardes, le saluda Daniela Ortíz</i>
Consultar su necesidad	<i>¿En qué puedo ayudarle?</i>
Averiguar datos	<i>¿Por favor, podría decirme su nombre y de dónde me llama...? Apunto lo que me indique..... No se preocupe, le daré su mensaje.....</i>
Tomar notas	Para casos de ausencia del destinatario, es indispensable tomar nota, procurando siempre que el cliente tenga la certeza de que su mensaje será transmitido al destinatario final.

Elaborado por: Alava & García (2019)

Seguimiento de atención al cliente

Se sugiere la utilización del programa Interaction Desktop, pues es un administrador de interacción completo, basado en Windows que ofrece funcionalidad de control de llamadas, grabación de llamadas, funciones de chat y administración de estado. Incluye directorios con información de contacto y estado. Anexo 7.

4.5 Cronograma

Tabla 68

Cronograma de trabajo anual

ACTIVIDAD	2020-2021												2021-2022												2022-2023												2023-2024																						
	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo											
Estrategia de Capacitación y Desarrollo																																																											
Capacitación Liderazgo																																																											
Capacitaciones Virtuales																																																											
Mentorías																																																											
Pasantías																																																											
Estrategia de Gestión Participativa																																																											
Concurso Grupales																																																											
Celebración Mensual Cumpleaños																																																											
Integración Anual																																																											
Buzón de Sugerencias																																																											
Medición de Cliente Interno																																																											
Estrategia de Cultura de Servicio																																																											
Renovar visión y misión																																																											
Segmentación de Clientes																																																											
Crear Valores Corporativos																																																											
Medición de Cultura																																																											
Plan de Comunicación																																																											
Equipo de cómputo																																																											
Material P.O.P																																																											
Tableros informativos																																																											
Modelo de servicio																																																											
Teléfonos																																																											
Software control																																																											
Personal a cargo																																																											
Asistente de Marketing																																																											
Asistente RR.HH.																																																											

Elaborado por: Alava & García (2019)

4.6 Análisis Financiero

6.4.1. Presupuesto

Tabla 69

Inversión inicial

<i>Inversión Inicial de Estrategias de Endomarketing para la empresa.</i>		
	Costo Individual	Costo Total
Estrategia de Capacitación y Desarrollo		
Capacitación Liderazgo	\$ 1100.00	
Capacitaciones Virtuales	\$ 1760.00	\$ 2860.00
Mentorías	\$ 0.00	
Pasantías	\$ 0.00	
Estrategia de Gestión Participativa		
Concurso Grupales	\$ 150.00	
Celebración Mensual Cumpleaños	\$ 720.00	
Integración Anual	\$ 800.00	\$ 1670.00
Buzón de Sugerencias	\$ 0.00	
Medición de Cliente Interno	\$ 0.00	
Estrategia de Cultura de Servicio		
Renovar visión y misión	\$ 0.00	
Segmentación de Clientes	\$ 0.00	\$ 0.00
Crear Valores Corporativos	\$ 0.00	
Medición de Cultura	\$ \$0.00	
Plan de Comunicación		
Equipo de cómputo	\$ 620.00	
Material P. O. P.	\$ 360.00	\$ 1020.00
Tableros informativos	\$ 40.00	
Modelo de servicio		
Teléfonos	\$ 60.00	\$ 6080.00
Software control	\$ 6020.00	
Personal a cargo		
Asistente de Marketing	\$ 8854.00	\$ 17708.00
Asistente RR.HH.	\$ 8854.00	
Total		\$ 29338.00

Elaborado por: Alava & García (2019)

La inversión inicial fue realizada basada en las cotizaciones en el año presente, se considera una elevación en los precios debido a la inflación estimada en los próximos 3 años entrantes calculados por el gobierno nacional en su presupuesto anual.

Tabla 70*Presupuesto de estrategias de Endomarketing**Presupuesto de Estrategias de Endomarketing para la empresa.*

	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	Costo Individual	Costo Colectivo	Costo Individual	Costo Colectivo	Costo Individual	Costo Colectivo	Costo Individual	Costo Colectivo	Costo Individual	Costo Colectivo
Estrategia de Capacitación y Desarrollo		\$ 2,860.00		\$ 1,760.00		\$ 1,798.90		\$ 2,900.00		\$ 1,600.00
Capacitación Liderazgo	\$ 1,100.00		\$ -		\$ -		\$ 1,300.00			
Capacitaciones Virtuales	\$ 1,760.00		\$ 1,760.00		\$ 1,798.90		\$ 1,600.00		\$ 1,600.00	
Mentorías	\$ -		\$ -		\$ -		\$ -	\$ -	\$ -	
Pasantías	\$ -		\$ -		\$ -		\$ -	\$ -	\$ -	
Estrategia de Gestión Participativa		\$ 1,670.00		\$ 1,670.00		\$ 1,753.59		\$ 1,980.00		\$ 1,980.00
Concurso Grupales	\$ 150.00		\$ 150.00		\$ 200.00		\$ 200.00		\$ 200.00	
Celebración Mensual Cumpleaños	\$ 720.00		\$ 720.00		\$ 735.91		\$ 780.00		\$ 780.00	
Integración Anual	\$ 800.00		\$ 800.00		\$ 817.68		\$ 1,000.00		\$ 1,000.00	
Buzón de Sugerencias	\$ -		\$ -		\$ -		\$ -	\$ -	\$ -	
Medición de Cliente Interno	\$ -		\$ -		\$ -		\$ -	\$ -	\$ -	
Estrategia de Cultura de Servicio		\$ -		\$ -		\$ -		\$ -		\$ -
Renovar visión y misión	\$ -		\$ -		\$ -		\$ -	\$ -	\$ -	
Segmentación de Clientes	\$ -		\$ -		\$ -		\$ -	\$ -	\$ -	
Crear Valores Corporativos	\$ -		\$ -		\$ -		\$ -	\$ -	\$ -	
Medición de Cultura	\$ -		\$ -		\$ -		\$ -	\$ -	\$ -	
Plan de Comunicación		\$ 1,020.00		\$ 400.00		\$ 439.36		\$ 445.86		\$ 452.74
Equipo de cómputo	\$ 620.00		\$ -		\$ 30.00		\$ 30.00		\$ 30.00	
Material P.O.P	\$ 360.00		\$ 360.00		\$ 369.36		\$ 375.86		\$ 382.74	
Tableros informativos	\$ 40.00		\$ 40.00		\$ 40.00		\$ 40.00		\$ 40.00	
Modelo de servicio		\$ 6,080.00		\$ 6,020.00		\$ 6,020.00		\$ 6,020.00		\$ 6,020.00
Teléfonos	\$ 60.00		\$ -		\$ -		\$ -		\$ -	
Software control	\$ 6,020.00		\$ 6,020.00		\$ 6,020.00		\$ 6,020.00		\$ 6,020.00	
Personal a cargo		\$ 17,708.00		\$ 17,708.00		\$ 17,708.00		\$ 17,708.00		\$ 17,708.00
Asistente de Marketing	\$ 8,854.00		\$ 8,854.00		\$ 8,854.00		\$ 8,854.00		\$ 8,854.00	
Asistente RR.HH.	\$ 8,854.00		\$ 8,854.00		\$ 8,854.00		\$ 8,854.00		\$ 8,854.00	
Total		\$ 29,338.00		\$ 27,558.00		\$ 27,719.85		\$ 29,053.86		\$ 27,760.74

Elaborado por: Alava & García (2019)

Los valores plasmados en la tabla 70 son las proyecciones realizadas con las ventas históricas de los 5 años anteriores, basados en esto, la previsión de ventas va decreciendo año a año, si la organización continúa con el mismo manejo.

Tabla 71

Proyección de Ventas

	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas Proyectadas	\$767.435,55	\$ 739.352.77	\$ 711,270.51	\$683,188.25	\$655,105.98

Elaborado por: Alava & García (2019)

Los valores manifestados en la siguiente tabla, basándose en la proyección de ventas realizadas con método de suavización exponencial para los siguientes cinco años de la empresa consolidadora de carga Uniline, se refleja la rentabilidad en los posteriores años con la implementación del proyecto.

Tabla 72

Rentabilidad de la propuesta

Rentabilidad - Marketing interno aplicado a Uniline Transport System Cía. Ltda.

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos de Efectivo						
Ventas	\$ 767,435.03	\$ 739,352.77	\$ 711,270.51	\$ 683,188.25	\$ 655,105.98	
Salidas de Efectivo						
Compras						
Actividades de Marketing						
Estrategia de Capacitación y Desarrollo	\$ 2,860.00	\$ 1,760.00	\$ 1,798.90	\$ 2,900.00	\$ 1,600.00	
Estrategia de Gestión Participativa	\$ 1,670.00	\$ 1,670.00	\$ 1,753.59	\$ 1,980.00	\$ 1,980.00	
Estrategia de Cultura de Servicio	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Plan de Comunicación	\$ 1,020.00	\$ 400.00	\$ 439.36	\$ 445.86	\$ 452.74	
Modelo de servicio	\$ 6,080.00	\$ 6,020.00	\$ 6,020.00	\$ 6,020.00	\$ 6,020.00	
Personal a cargo	\$ 17,708.00	\$ 17,708.00	\$ 17,708.00	\$ 17,708.00	\$ 17,708.00	
Total Actividades de Marketing	\$ 29,338.00	\$ 27,558.00	\$ 27,719.85	\$ 29,053.86	\$ 27,760.74	
Sub-Total	\$ 738,097.03	\$ 711,794.77	\$ 683,550.66	\$ 654,134.39	\$ 627,345.24	
Gastos Administrativos/Financieros	\$ 721,388.93	\$ 694,991.60	\$ 668,594.28	\$ 642,196.96	\$ 615,799.62	
Gastos de Ventas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Flujo neto	\$ (29,338.00)	\$ 16,708.10	\$ 16,803.17	\$ 14,956.38	\$ 11,937.44	\$ 11,545.62

Análisis Financiero del Proyecto

Tasa de descuento	12%
Inversión	\$ 29,338.00
VAN	\$ 21,561.00
TIR	44%

Elaborado por: Alava Ortíz, I & García Pacheco, J (20

6.4.2. Beneficio obtenido

El beneficio de las diferentes estrategias de marketing de servicio siendo aplicadas en su totalidad reflejará la disminución de los gastos operativos que genera el negocio por atrasos o multas que se originan en los errores del personal, adicional se disminuiría el gasto por desahucio ocasionado en los últimos años por renuncias del personal inconforme en la organización, así se producirá un decrecimiento del 6% en los gastos, causando una utilidad del mismo porcentaje por los primeros dos años, incrementando 1% más los siguientes años. Se conseguirá a partir de eso un incremento de las ventas cambiando la proyección realizada basada en los resultados de los años anteriores cambiando considerablemente las previsiones que se estiman hasta el momento.

CONCLUSIONES

Concluida la investigación se ha identificado varios factores que afectan la sinergia del negocio, afectado por la ineficiente atención al cliente.

- El endomarketing o marketing interno es una estrategia muy poco conocida en Ecuador, aplicada en su mayoría por empresas multinacionales que han hecho de esta estrategia una ventaja competitiva y diferenciadora frente a otras organizaciones.
- El marketing interno es una estrategia aplicada a cualquier tipo de organización, sin importar el número de empleados, producto o servicio que oferte.
- La comunicación es parte fundamental en toda organización y punto clave para la ejecución de cualquier estrategia que se desee aplicar, se debe implementar un plan de comunicación para aumentar la gestión participativa de la empresa hacia los colaboradores.
- La organización al no mantener un modelo de servicio, ni control sobre la atención al cliente, estanca la fidelización de clientes actuales y la recomendación del servicio a otros clientes.
- La deficiente cultura organizacional sin un enfoque en el servicio, afecta la relación empleado-empendedor y además al servicio al cliente, reflejando poca motivación, comunicación, participación y compromiso por parte de los empleados.
- De acuerdo al histórico de venta, si el manejo de la organización se lleva de igual manera en los próximos años, las ventas seguirán decreciendo y generando pérdidas año a año llegando a la liquidación de la misma.

RECOMENDACIONES

- Ejecutar un plan de comunicación para aumentar el compromiso, el trabajo en equipo, el servicio al cliente para la mejora de la productividad.
- Renovar la cultura organizacional con un enfoque al servicio al cliente, transformando la misión, visión de la organización y estableciendo valores estratégicos para que el personal se sienta identificado con la organización.
- Realizar capacitaciones periódicamente para el desarrollo del personal, motivando el aprendizaje y el compromiso con la empresa, adquiriendo mejores prácticas y actitudes de servicio.
- Implementar un modelo de servicio, estandarizando la atención al público desde cualquier medio de atención, agilizando y ofreciendo servicios de calidad para la mejora de los indicadores de atención al cliente y aumento de ventas.
- Es importante la contratación de personal con funciones en el área de marketing y del área de recursos humanos, pues la debida administración de estas áreas potencializará el negocio y controlará el proceso de ejecución de la propuesta.
- Socializar las políticas de calidad de servicio, gestión de proveedores, metas de cumplimiento con los colaboradores para aumentar la eficiencia en los procesos y productividad, garantizando el buen desempeño de los empleados y el control sobre los mismos.
- La implementación de las diferentes estrategias de marketing interno, como inversión inicial costará \$29.338,00, generando una utilidad sobre la inversión de \$8.770,45, la cual se recomienda su ejecución, obteniendo utilidades para la organización por los siguientes tres años y con el debido control el incremento gradual del margen de utilidad.

Referencias Bibliográficas

- Ahmed, P., & Rafiq, M. (2002). *Internal Marketing: Tools and concepts for customer-focused management* [Ebook]. England: Butterworth-Heinemann.
- Barato, J. (2015). *El director de proyectos a examen: Guía de estudio en español para la capacitación del director de proyectos* [Ebook]. México: Ediciones Díaz de los Santos.
- Borda Martínez, M. J. (2019). *Gestión Estratégica del clima laboral* [Ebook]. Madrid: Universidad Nacional de Educación a distancia.
- Brum, A. d. (2017). *Endomarketing de A a Z: Como alinhar o pensamento das pessoas á estratégia da empresa* [Endomarketing de la A a la Z: cómo alinear el pensamiento de las personas con la estrategia de la empresa] Brasil: Integrare Editora e Livraria Ltda.
- Cano Tejedor, I. S. (2019). *Comunicación empresarial y atención al cliente* [Ebook]. España: Editorial Editex, S.A.
- Corredor Bustamante, A. Y., Álvarez Guerrero, B., Echeverri Gutiérrez, C. A., Gallo Chalarca, C., Restrepo Parra, D., Galleno Quiceno, D. E., . . . Guzmán, W. (2016). *Pymes: Gestión y Clima Organizacional* [Ebook]. Barranquilla: Sello Editorial Coruniamericana.
- De Almeida Pereira, J., Da Costa, G., Almeida Mendes, A., De Souza, R., & Albuquerque Miranda, F. (2016). *Percepção dos professores de marketing em relação às estratégias de endomarketing utilizadas em uma instituição de ensino superior da zona da mata mineira* [Percepción de dos profesores de marketing en relación con las estrategias de endomarketing utilizadas en una institución de educación superior en la región de Mata Mineira] Manhuaçu (Brasil): Pensar Acadêmico.
- De la cruz Lablanca, I. (2014). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo* [Ebook]. España: Colección Aula Mentor.
- Del Rosario López, M., Solís, M. d., & Aguirre, G. (2016). *Estrategias de marketing interno para incrementar la motivación del cliente interno*. *Revista Iberoamericana de Ciencias*, 3 (17), 2.
- Domínguez Gonzalo, D. E. (2014). *Atención al cliente en el proceso comercial* [Ebook]. Milán: Editorial Tutor Formación.
- Dr. Uribe Prado, J. F. (2015). *Clima y ambiente organizacional: Trabajo, salud y factores psicosociales* [Ebook]. México: Manuel Moderno.
- Durán Asencio, A. (2018). *Trabajo en Equipo* [Ebook]. España: Editorial E-Learning.

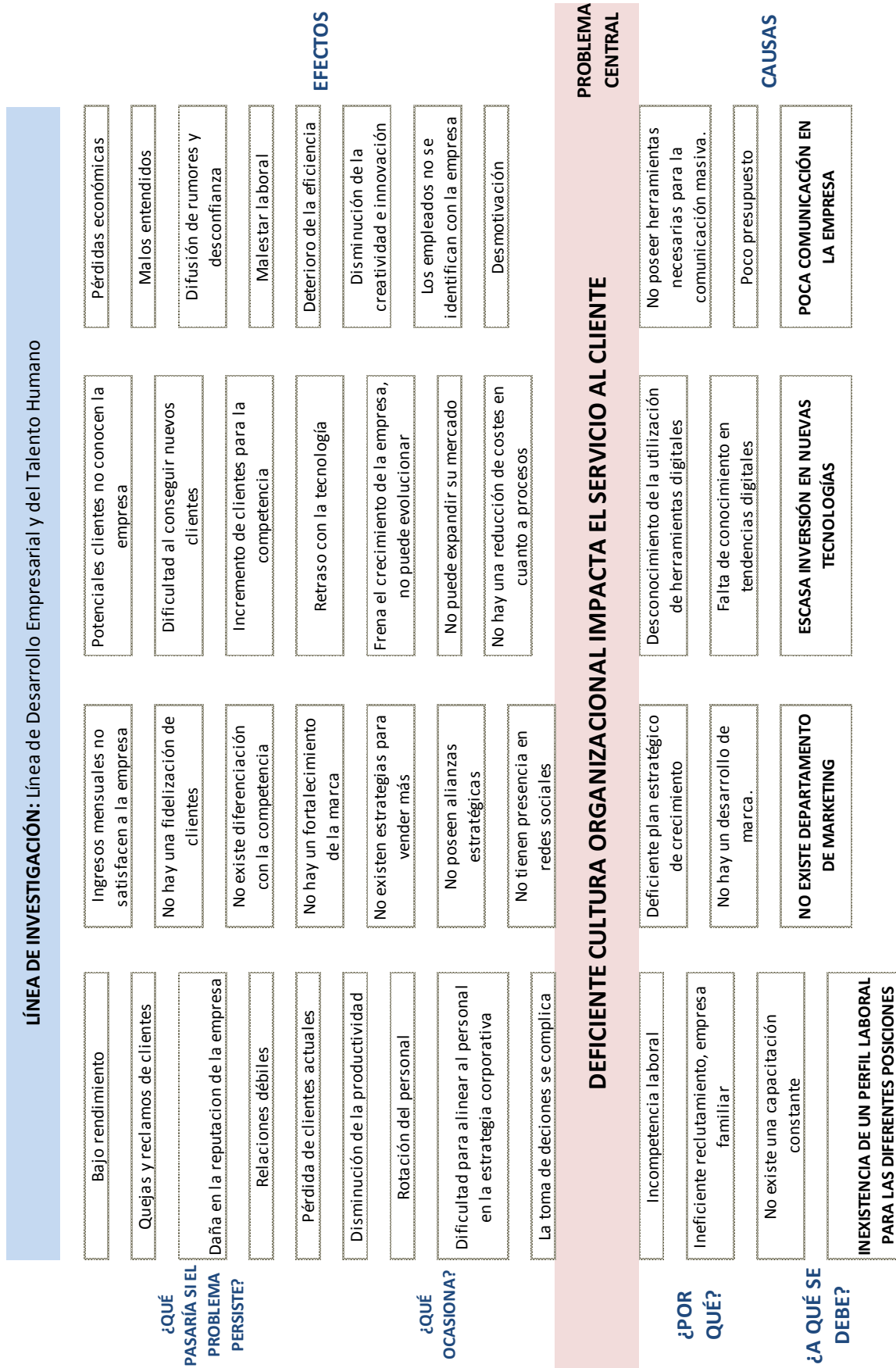
- Escudero Serrano, M. J. (2017). *Comunicación y atención al cliente* [Ebook]. España: Ediciones Paraninf S.A.
- Expósito Gázquez, A., & López Fernández, F. (2016). *Administración Pública y Gestión Terapéutica* [Ebook]. Madrid: Editorial ACCI Ediciones.
- F. Hair Jr., J., P. Bush, R., & J. Ortinau, D. (2010). *Investigación de Mercados*. México: McGraw Hill.
- Fernández Díez de los Ríos, J. (2014). *Optimización de la cadena logística* [Ebook]. Madrid: Editorial CEP.
- Fernández Verde, D., & Fernández Rico, E. (2017). *Comunicación empresarial y atención al cliente* [Ebook]. España: Ediciones Paraninfo S.A.
- Fernández, I. (2015). *Felicidad Organizacional: Cómo construir felicidad en el trabajo* [Ebook]. Chile: Ediciones B Chile, S.A.
- Fischer de la Vega, L. E., & Espejo Callado, J. (2011). *Mercadotecnia*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Fuentes R., J., & Reyes M., F. (2017). Endomarketing: Importancia de una metodología para la elaboración de estrategias comunicacionales y sus beneficios en la mediana y pequeña empresa. *Publicitas Comunicación y Cultura*, 5 (20), 17.
- García Llorente, J. (2014). *Técnicas de diseño gráfico corporativo* [Ebook]. Madrid: Editorial CEP S.L.
- García Olivares, M. B. (2017). *Relación entre el marketing interno, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional en trabajadores de estaciones de servicio: Caso aplicado a la empresa Gazel Perú*. Universidad San Ignacio de Loyola, Perú.
- Gastalver Robles, C. (2014). *Gestión de la atención al cliente/consumidor* [Ebook]. España: Editorial Elearning S.L.
- Gómez Díaz, C., & Rodríguez Ortiz, J. (2016). *Teorías de la cultura organizacional*. *Research Gate*, (26), 1.
- González Montero, F. J. (2014). *Servicio y atención al cliente en restaurante: Normas de servicio, protocolos de comunicación y técnicas de venta* [Ebook]. España: Ideas Propias, Editorial Vigo.
- Icart Isern, M. T., Pulpón Segura, A. M., Garrido Aguilar, E. M., & Delgado Hito, P. (2012). *Cómo elaborar y presentar un proyecto de investigación, una tesina y una tesis* [Ebook]. Barcelona: Publicacions i Edicions de la Universidad de Barcelona.
- Iturrioz Aizpuru, J. M. (2017). *El liderazgo en el siglo XXI: Coaching, equipos, clientes y resultados* [Ebook]. Madrid: Gestión 2000.

- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial* [Ebook]. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México: Pearson Education.
- Kotler, P., & Lane Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2018). *Marketing 4.0*. Madrid: Lid.
- Lamb, C., Hair, Jr., J., & McDaniel, C. (2011). *Marketing*. México: Cengage Learning.
- Loidi, J. M. (2015). *¿Qué es eso del Marketing?* [Ebook]. Buenos Aires: Errepar.
- Martínez Bencardino, C. (2012). *Estadística y muestreo* [Ebook]. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Martínez Bermúdez, R. (2016). *Servicio al cliente interno: Todos somos clientes y todos tenemos cliente* [Ebook]. Bogotá: Ediciones de la U.
- Miranda Gonzalez, F., Chamorro Mera, A., & Rubio Lacoba, S. (2007). *Introducción a la Gestión de la Calidad* [Ebook]. Madrid (España): Delta, Publicaciones Universitarias.
- Monferrer Tirado, D. (2013). *Fundamentos del marketing*. España: Publicacions de la Universitat Jaume I. Servei de Comunicació i Publicacions.
- Ormeño Alonso, J., Sanz Sumelzo, L., & Valverde Martín, M. (2018). *FBP - Archivo y comunicación* [Ebook]. España: Editex.
- Ortiz Velásquez, M. (2016). *Marketing: Conceptos y Aplicaciones* [Ebook]. Barranquilla (Colombia): Editorial Verbum, S. L.
- Palomo Martínez, M. (2014). *Atención al cliente* [Ebook]. España: Ediciones Parinfo, S.A.
- Palomo Martínez, M. (2017). *Técnicas de comunicación en restauración* [Ebook]. España: Ediciones Paraninfo S.A.
- Payares Jiménez, K., Berdugo Romero, A., Caridad, M., & Navarro Manotas, E. (2017). *Endomarketing y calidad de servicio interno en las pequeñas y medianas empresas del sector salud*. *Espacios*, 38 (10), 3.
- Prado Román, A., & Pascal Nebreda, L. (2018). *Marketing industrial y de servicios* [Ebook]. Madrid: ESIC.
- Ramos, V., & Tejera, E. (2017). *Estudio de relaciones entre cultura, clima y fuerza de clima laboral en Ecuador*. *Acción Psicológica*, 16, 10. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3440/344054646015.pdf>
- Rivas Moreira, G. D. (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*. Universidad Católica Santiago de Guayaquil, Guayaquil.

- Rubín Zapata, M. E. (2017). Endomarketing en la mejora de la atención al cliente, área de consulta externa, hospital Universitario de Guayaquil. Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, Guayaquil.
- Sarmiento Guede, J. R. (2015). Marketing de relaciones: Aproximación a las relaciones virtuales. Madrid: Dykinson S.L.
- Shaw, J. C. (1991). Gestión de Servicios [Ebook]. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Sheen, R. (2017). La cultura organizacional y su impacto en la gestión empresarial. Un acercamiento a tres compañías peruanas [Ebook]. Lima: Fondo Editorial de la Universidad de Lima.
- Silva Rodríguez de San Miguel, J. A. (2018). La gestión y el desarrollo organizacional: Marco para mejorar el desempeño del capital humano [Ebook]. España: Editorial Área de Innovación y Desarrollo S, L.
- Siviero, A., & Pereira Meneguelli de Souza, L. (2014). Endomarketing in Organizations [Endomarketing en las organizaciones]. Golden Research Thoughts, 13.
- Tortosa Edo, V., Moliner, M., Llorens Monzónis, J., Rodríguez, R., & Callarisa, L. (2014). Marketing Interno: Cómo lograr el compromiso de los empleados [Ebook]. España: Ediciones Pirámides.
- Véliz Montero, F. (2017). Comunicar: Construyendo diálogos estratégicos 360° para organizaciones del nuevo siglo [Ebook]. Barcelona: Editorial Gedisa, S.A.
- Vera González, L. M., & Villafuerte Cedeño, V. (2019). Endomarketing para mejorar la competitividad de la Empresa Distribuidora de Insumos Médicos “Briones Magallanes Elvira Elina” de la ciudad de Guayaquil. Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, Guayaquil.
- Villa, L., Gómez, D. (2018). Endomarketing: una herramienta de integración del cliente interno con la estrategia organizacional. Hojas y Hablas, (14)2. doi: 10.29151/hojasyhablasn.15a9.

ANEXOS

Anexo 1: Árbol del problema



Anexo 2: Operacionalización de las variables

Hipotesis General	Variable	Definición Marco Teorico	Dimension	Indicadores	Enfoque		Instrumentos de Medicion
					Cualitativo	Cuantitativo	
Si establecemos endomarketing, entonces mejoraremos el servicio al cliente de la empresa Uniline Transport System Cia. Ltda, en la ciudad de Guayaquil.	D E P E N D I E N T E	El servicio de atencion al cliente en cierto modo tiene un componente estrategico desde el punto del plan de marketing. La atencion en la sociedad y en los mercado es la personalizacion y adaptacion del servicio y en ese labor, las personas que atienden las demandas y reciben informacion de los clientes juegan un papel esencial. (Dominguez Gonzalo,2014,p. 12)	Servicio al cliente	<p>Nivel de calidad de servicio</p> <p>Tiempo de respuesta</p> <p>Nivel de empatia</p>		<p>x</p> <p>x</p> <p>x</p>	Encuesta
	I N D E P E N D I E N T E						
	I N D E P E N D I E N T E	El marketing interno es una de las formas mas eficientes para reducir la rotacion de colaboradores y atraer profesionales altamente calificados a la empresa. Existen diversos estudios que indican que los colaboradores. con un grado elevado de identificacion con la institucion promueven el cumplimiento de los objetivos institucionales con mayor velocidad, Es por esto que si el compromiso organizacional se fortalece con el endomarketing se convertirán en intrumento que permita el analisis de la lealtad y la vinculacion de los empleados. (Rivas Moreira,2017,p. 10)	Clima Laboral	<p>Nivel de comunicación</p> <p>Nivel de liderazgo</p> <p>Nivel de participacion y compromiso</p> <p>Nivel de relaciones interpersonales</p> <p>Nivel de motivacion</p> <p>Nivel de comunicación</p> <p>Nivel de participacion y compromiso</p> <p>Cumplimiento de condiciones ambientales</p>		<p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p>	Encuesta

Anexo 3: Encuesta a los clientes

ENCUESTA GENERAL DE SATISFACCIÓN A CLIENTES

Estimado(a), con la finalidad de evaluar nuestra imagen y buscar la mejora continua, requerimos su colaboración para conocer su percepción sobre los principales aspectos de la empresa. Favor su gentil ayuda marcando con una X en el recuadro que usted considere.

	Nunca	Ocasionalmente	Usualmente	Casi siempre	Siempre
1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Medianamente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	No		Si		
8	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
20	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anexo 4: Encuesta a los colaboradores

ENCUESTA A LOS COLABORADORES

Por favor dedique unos minutos a completar esta encuesta, sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA
Calificar de 1 a 4 en la columna respectiva (1 es mínimo y 4 es máximo) las siguientes afirmaciones de acuerdo a su criterio:

		TOTALMENTE DESACUERDO	RELATIVAMENTE DESACUERDO	RELATIVAMENTE DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
		1	2	3	4
1	Su jefatura toma decisiones referente al recurso humano de manera justa				
2	Existe apoyo y confianza para el desarrollo de sus actividades por parte de su jefatura				
3	Su jefatura practica lo que le exige a usted.				
4	Su jefatura le inspira y consigue que usted se involucre hacia la visión y el objetivo de la empresa				
5	En Uniline siempre está claro quien debe tomar las decisiones en su área.				
6	Son delegadas claramente responsabilidades por parte de su jefatura.				
7	Uniline mantiene informado al personal sobre los objetivos y políticas de la empresa				
8	La información que recibe periódicamente sobre el cumplimiento de objetivos es suficiente				
9	Uniline informa a los colaboradores sobre los acontecimientos de la empresa.				
10	Cuenta la empresa con los medios de comunicación adecuados para comunicarse con otras áreas.				
11	Puede comunicarse abiertamente con su jefatura y demás áreas sin ser juzgado por pensar distinto				
12	Al ingresar a la empresa le fueron informados las funciones y obligaciones de su posición				
13	Siempre que se inicia un proyecto Uniline ,tiene claro como se va a realizar.				
14	Su jefatura se muestra cercano cuando busca un consejo o guía.				
15	Cuando tiene conflictos laborales, puede resolverlos con sus compañeros de trabajo.				
16	En Uniline, todos su compañeros le generan confianza y entusiasmo para trabajar.				
17	La empresa se esfuerza para aumentar su confianza y autoestima para potenciar su talento.				
18	Se siente satisfecho de trabajar en Uniline.				
19	Siente que Uniline es importante en su vida.				
20	En la empresa hay espacios es las cuales puedes compartir temas de interés con el grupo de trabajo				
21	La empresa realiza actividades deportivas, paseo, fiestas,etc., que involucre a todo el personal				
22	Sus opiniones cuentan para tomar decisiones en Uniline				
23	Defiende y persigue sus propios intereses antes que los de la organización				
24	Sus compañeros están comprometidos con hacer un trabajo de calidad				
25	Recibe recompensas monetarias por el cumplimiento de metas.				
26	Su trabajo satisface sus necesidades económicas.				
27	La organización ofrece oportunidades para ascender.				
28	Uniline motiva a diario a los colaboradores.				
29	Uniline ofrece oportunidades de aprendizaje				
30	Uniline motiva a sus empleados a mejorar su bienestar social, mental, salud.				

Anexo 5: Cuestionario de preguntas del Grupo focal

CUESTIONARIO DE PREGUNTAS DEL GRUPO FOCAL

Objetivo: Conocer la percepción que tienen los empleados con respecto a la compañía.

Imagen Social

- 1 ¿Se emplean campañas de reciclaje?
- 2 ¿Se emplean campañas de bienestar social?
- 3 ¿Se emplean campañas de ahorro de energía?
- 4 ¿Se emplean campañas de cuidado de medio ambiente?

Imagen Estratégica

- 5 ¿La empresa planifica sus actividades en función de la toma de decisiones?
- 6 ¿Las decisiones son pensando en los grupos de interés?
- 7 ¿Existe buen contenido e información de los servicios que son promocionados a través de la página web?

Imagen Comercial

- 8 ¿Existe amplia cobertura para ofertar los servicios adquiridos por la compañía?
- 9 ¿La empresa segmenta sus clientes potenciales y preferentes?
- 10 ¿Se emplean técnicas de estadísticas para ventas, demanda en la toma de decisiones?

Anexo 6: Formato de guía de observación

GUÍA DE OBSERVACIÓN			
FECHA DE INICIO:			
FECHA DE FINALIZACIÓN			
HORA:			
LUGAR:			
UNIDAD DE OBSERVACIÓN	VARIABLES OBSERVABLES	PROPÓSITO	DETALLES
<i>Departamento / Área</i>	<i>Entorno físico / participación</i>	<i>Justificación de lo que se observa</i>	<i>Descripción</i>
CONCLUSIONES			

Anexo 7: Interaction Desktop

Interaction Desktop

Archivo Editar Ver Áreas de trabajo Opciones Herramientas Ventana Ayuda

Nuevo Disponible 1:00:36 Grupos de trabajo

Mis interacciones Historial de llamadas

Cola Nombre Número Duración Estado ID de inter...

Contestar Retener Silenciar Transferir Desconectar Grabar Pausar

Directorio de la compañía

Apellido	Nombre	Extensión	Departamento	Estado	Número de reen	En el teléfono	Tiempo en estado
		3000		Estado no vál...			130 Días 23:28:27
		2482		Disponible	0959899026		2:44:40
		3084		Disponible			130 Días 23:28:26
1er Piso GYE	Sala Reuniones	1220	Administrativo	Disponible			96 Días 0:46:58
2do Piso P3_31	Sala Reuniones	1142	Operaciones	Disponible			130 Días 23:28:25
3er Piso P3_31	Sala	7831	Administrativo	Disponible	7373		130 Días 23:28:25
3er Piso P3_Teso...	Sala	7830	Tesorería	Disponible			130 Días 23:28:31
7mo Piso P7_73	Sala	7871	PRESIDENCIA E...	Disponible			130 Días 23:28:31
7mo Piso P7_74	Sala	7872	PRESIDENCIA E...	Disponible			130 Días 23:28:31
Abad R.	Maia	4005	Banca Minorista	Disponible			2:18:31
Abata B.	William Javier	6036	Servicios Tecnol...	Me fui a casa			21 Días 5:09:38
Abata P.	Carol	3606	Servicios Operaci...	Disponible	3584		125 Días 1:55:42

Viendo contactos 1 a 25 de 2,285

Anterior

Siguiente

Propiedades

Monitorrear Estado

Oficina

Transferir Consultar Conferencia

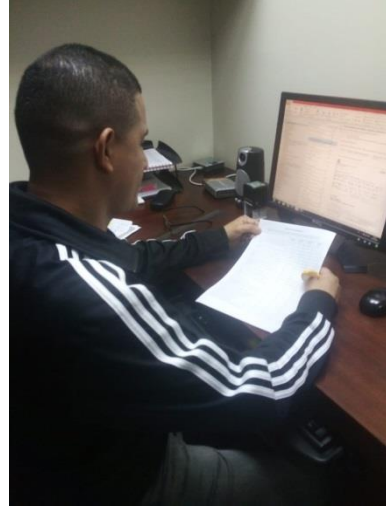
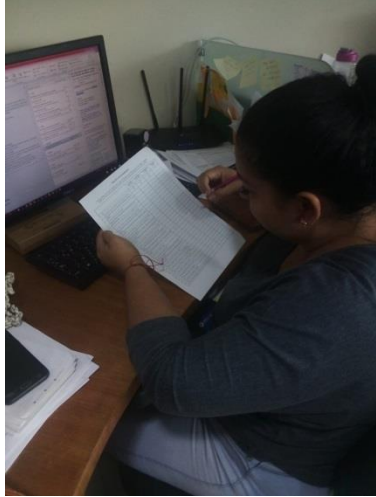
Anexo 8: Evidencia Fotográfica



Material P.O.P.: Agendas, plumas, alfombrilla de ratón.



Encuesta a clientes



Encuesta a colaboradores