

IMPACTO DEL ENDOMARKETING EN LA GENERACIÓN DE VALOR EN LAS ORGANIZACIONES DEL SIGLO XXI.

PRESENTADO POR

ADRIANA BUITRAGO

JULIANA REY

PROGRAMAS:

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO

ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN HUMANA

UNIVERSIDAD EAN

SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN

OCTUBRE 2020

RESUMEN

El documento abarca componentes de justificación y estudio sobre la temática planteada, así como un soporte teórico y documental del impacto del endomarketing en las organizaciones del siglo XXI, con una mirada actual y pertinente a la generación de valores motivacionales hacia el talento humano de las empresas, entendiéndolos como clientes internos y personas concebidas desde la individualidad, por lo que se expondrán casos de estudios y/o ejemplos empresariales pertinentes para el entendimiento del marketing interno en la maximización de los recursos y de la comunicación de las organizaciones. La presente entrega se complementa con elementos investigativos alineados a los objetivos en donde se resalta la importancia de esta exploración teórica basada en una argumentación de actores reconocidos por su literatura sobre el mercadeo y la gestión humana, exponiendo en el desarrollo de esta guía las repercusiones de incorporar el endomarketing a las políticas institucionales de las empresas.

Palabras clave: Elementos investigativos, documental, endomarketing, mercadeo, gestión humana, talento humano, casos de estudio, cliente interno, organizaciones siglo XXI.

INTRODUCCIÓN

Dentro del proceso de la gestión estratégica empresarial, un elemento importante lo constituye el personal, resultando en extremo difícil la medición de la eficacia de la administración de los recursos humanos, debido a la cantidad de factores que inciden en ella; pero evidentemente lo más importante para esta medición serán los resultados que alcance la organización. La tarea de alinear, comprometer y medir al talento humano resulta crítica por lo que las actividades de marketing como parte importante de la gestión estratégica, también tienen en el centro de su atención a los recursos laborales **(Escalante, 2017)**. La necesidad de orientación al mercado además del ambiente competitivo, en el cual están inmersas las empresas, genera una necesidad de buscar alternativas para construir una ventaja competitiva sostenible. Entre las diversas alternativas existentes hay la posibilidad de trabajar con los empleados como una forma de buscar este elemento diferencial.

El presente trabajo tiene como objetivo el análisis, revisión y síntesis de diferentes aspectos considerados relevantes para mediante la revisión de diferentes aspectos resaltar la importancia del endomarketing en las organizaciones y el efecto de un uso correcto del mismo. Se considera relevante el análisis del tema partiendo del punto de vista de la dificultad de las organizaciones para mejorar la productividad de los equipos de trabajo, mejorar el clima laboral y lograr un equilibrio entre el beneficio para el colaborador y el beneficio para la empresa. Partiendo de esta premisa las autoras plantean la premisa de creación de valor en las organizaciones mediante el endomarketing, la cual para ser validada se contrasta con diferentes casos empresariales y con una revisión teoría del tema y los diferentes puntos de vista de autores contemporáneos quienes dentro del desarrollo de sus escritos realizan la validación de lo favorable de esta práctica en diferentes organizaciones.

Esta investigación puede verse desde dos puntos de análisis. La primera delimita el endomarketing a partir de la referenciación bibliográfica de autores, junto con la descripción del problema y la importancia de esta investigación para los programas de formación. Y la segunda describe la evolución, los beneficios, la categorización y la ejemplificación junto con elementos determinantes y desarrollo de agentes involucrados en el proceso de implementación empresarial de empresas donde han

sido implementadas estrategias de endomarketing, dando a conocer los aspectos desarrollados en cada una de las organizaciones relacionadas y los aspectos que se pueden dar al no realizar procesos de endomarketing.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La cadena de valor de Porter (1986) es un aporte significativo para la generación de valor de las empresas, basándose en las contribuciones sustanciales para la mejora de la rentabilidad de la compañía en el tiempo; sin embargo, con el pasar del tiempo se ha evidenciado como otros enfoques también contribuyen a esta generación de valor como lo es el capital humano (Marín, 2019).

Actualmente en un mundo dinámico las organizaciones se ven en la necesidad de crear procesos diferenciadores que le permitan anticipar o hacer frente a los cambios para ser sostenibles y rentables en este tiempo. En función de convertirse adaptables, las organizaciones centran sus esfuerzos en estrategias de mercado que le permitan conocer el entorno actual, los diferentes nichos y elementos psicosociales para entender mejor su demanda efectiva, dejando de lado la gran importancia que es la sinergia del marketing interno y marketing externo (Velasco, 2013). Dejando los procesos del talento humano delimitados en manuales de acción abarcando volúmenes elevados de trabajo bajo los paradigmas de procesos mecánicos y repetitivos, generando a largo plazo una pérdida en la generación de valor en el momento que en que los empleados empiezan a tener sensaciones de desmotivación, estrés por el cumplimiento de objetivos y metas organizacionales poniendo a prueba el funcionamiento de los principios de necesidad y progresión propuestos por Abraham Maslow (1983) afectando directamente la motivación del talento humano y por tanto su generación de valor.

1.1 Pregunta de Investigación.

Pregunta de investigación: ¿Cuál es el valor que se genera en las organizaciones del siglo XXI y sus colaboradores al integrar estrategias del endomarketing?

1. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Explorar el impacto del endomarketing en la generación de valor de las organizaciones del siglo XXI a partir de constructos teóricos.

2.2 Objetivos Específicos

- Realizar una delimitación teórica considerando la evolución conceptual del endomarketing.
- Identificar casos documentales de aplicación del endomarketing en diferentes organizaciones del siglo XXI.
- Analizar las implicaciones existentes del endomarketing que generan un mayor impacto en la generación de valor.

2 JUSTIFICACIÓN

En línea con Kotler (2004), el endomarketing reúne aquellas acciones que lleva a cabo una organización con sus colaboradores, con el objetivo de generar valor añadido a los mismos y a la empresa, por lo que, desde un análisis teórico, la importancia de implementar estrategias del marketing interno en las organizaciones es fundamental para lograr éxito tanto al interior como exterior de la empresa, todo esto de vital relevancia desde el campo de investigación de emprendimiento y gerencia.

Desde el grupo de investigación *entreprenuerschip*, la relevancia del endomarketing desde los puntos de vista instrumental, mecanicista y holístico, así como los diferentes modelos existentes y la repercusión de las estrategias de motivación, clima laboral, procesos de retención, salario real y emocional los cuales conforman aquellos elementos esenciales en toda organización (Tortosa, Moliner, Llorens, & Rodríguez, 2014). Se considera de alta importancia enfocar el presente trabajo en los temas mencionados, por otro lado, genera un aporte práctico en el proceso formativo de las dos autoras del mismo, logrando así aplicar conocimientos adquiridos a lo largo de los programas formativos en la especialización en gerencia de mercadeo y especialización en gestión humana. A su vez se encuentra bibliografía relevante y de gran utilidad en temas complementarios al trabajo a desarrollar lo que permitirá servir de guía y orientación para el desarrollo de la misión.

La investigación en curso enfocada en la línea de investigación diseño estratégico, servirá a su vez para que organizaciones que lo consulten, encuentren referentes que les permitan implementar estrategias de marketing interno logrando así aumentar la productividad, adaptabilidad empresarial y de los procesos y generar valor para el cliente interno, externo y desde luego las diferentes organizaciones.

3. MARCO TEORICO

4.1 El endomarketing

El origen de la palabra endomarketing viene del prefijo griego ENDO (acción interior y marketing), que se transfiere al concepto de hacer marketing a través de los productos o servicios, involucrando a los empleados en la generación de estrategias organizacionales (Hernández, 2012).

Al iniciar la indagación sobre el término endomarketing es oportuno trasladarse a los orígenes de la teoría, cuando fue inicialmente propuesto por Sandra Berry (1976) como respuesta a los problemas existentes en la calidad del servicio y una alternativa viable para desarrollar la capacidad de atender y satisfacer las demandas de los clientes externos a través de lo referenciado como “alta calidad” (Bohnenberger, 2006). Desde entonces, el tema ha tomado relevancia en el ámbito empresarial generando el interés de múltiples autores quienes han escrito al respecto en investigaciones enfocadas desde diferentes sectores para comprenderlo mejor se resumen diferentes definiciones actuales (Tabla 1.).

Tabla 1: Resumen de definiciones del endomarketing del siglo XXI

Autores	Definición del endomarketing
(Rafiq & Ahmed, 2000)	El uso de un enfoque de marketing típico dirigido a la motivación de los empleados, para la implementación e integración de estrategias en la organización orientadas al cliente interno. Un esfuerzo planificado que utiliza un enfoque similar al marketing para superar la resistencia de la organización al cambio y para alinear, motivar y coordinar e integrar de manera funcional a los empleados hacia la implementación efectiva de estrategias corporativas y funcionales con el fin de ofrecer la satisfacción del cliente a través

	de un proceso de creación empleados motivados y orientados al cliente
(Lings, 2004)	Proceso que consiste en la creación de conciencia interna sobre calidad de los servicios internos, la identificación de “clientes internos” y “proveedores internos”, la identificación de las expectativas del cliente interno, la comunicación de estas expectativas y la discusión sobre las posibilidades y dificultades para atenderlas, la identificación y, por último, la implementación de cambios de comportamiento por parte de los “proveedores internos” para garantizar la entrega de niveles de servicio requeridos. Para completar el ciclo los “clientes internos” deben medir la calidad de los servicios para informar el desempeño de los “proveedores internos”.
(Bohnenberger, 2006)	Es una extensión del marketing externo, el concepto de marketing englobado al cliente externo e interno, como alternativa para mejorar el desempeño de la empresa. Es una filosofía de gestión que tiene por objetivo una actuación eficaz en el ambiente externo de la organización, por medio de un ambiente de trabajo adecuado, que respete las necesidades y los deseos de los empleados, y con una orientación generalizada de todos los

	empleados para la satisfacción del cliente externo.
(Akyol & Trukoz, 2008)	Filosofía coordinada utilizando un enfoque de marketing tradicional, para motivar, capacitar y guiar a los empleados para implementar el cambio.
(Sanchez & Grayson, 2012)	El alcance del marketing interno es mucho más amplio que simplemente la motivación de los empleados. Esta conceptualización enfatiza la necesidad de generar esfuerzos de coordinación multifuncionales para lograr los objetivos de satisfacción del cliente. La esencia del marketing interno se basa en aquellas actividades que mejoran las comunicaciones internas y la “conciencia de cliente” entre los empleados, y el vínculo entre estas actividades y el desempeño del mercado externo. Cualquier esfuerzo planificado para alinear, motivar e integrar a los empleados hacia la implementación efectiva de la responsabilidad corporativa y la estrategia de sostenibilidad de la organización.
(Jimenez & Gamboa, 2016)	Aplicación del marketing en el seno de la propia organización, y más precisamente en las prácticas de gestión de los recursos humanos. Una acción de apoyo a las demás tareas de la organización, la cual está caracterizada por ofrecer a cada uno de los colaboradores una información

	clara, coherente, a tiempo y por los medios adecuados.
(Lopez Dos Santos & Veiga Feitosa , 2018)	Conjunto de acciones de mercadeo institucional dirigido al público interno conformado por colaboradores, proveedores, accionistas y vendedores. A pesar de que está correlacionado con el mercadeo, el endomarketing tiene enfoque diferente. El principal objetivo del endomarketing es hacer que todos los empleados tengan una visión compartida sobre el negocio de la empresa, que incluya elementos como gestión, metas, resultados, productos, servicios y mercados en los que actúa.

Elaboración: Autoras

De acuerdo a la (Tabla 1.) desde el aporte de Rafiq y Ahmed (2000), la evolución del concepto de endomarketing ha pasado por 3 fases: la primera data en sus inicios y se enfocaba principalmente en la satisfacción y motivación de los empleados para mejorar la calidad del servicio; la segunda es de orientación al cliente donde el endomarketing es considerado una estrategia para impactar efectivamente la decisión de compra del cliente final mediante el trabajo coordinado entre los agentes y los empleados de la organización; y la tercera fase, es su utilización como método para implementar nuevas estrategias y cambios de gestión de modo que se reduzcan los conflictos entre empleados, mejorar la comunicación y en consecuencia se alcance el éxito en el logro de objetivos.

4.2 Evolución del endomarketing.

A través de los años, el desarrollo del mercado exige la realización de procesos de comunicación de manera diferente haciendo a un lado los documentos escritos, carteleras informativas, reuniones formales e informales y demás espacios creados con

el objetivo de comunicar. En consecuencia, el ENDOMARKETING o MARKETING INTERNO, se convierte en una herramienta de apoyo organizacional que busca incorporar a la comunicación elementos creativos, dinámicos y novedosos, logrando abolir esquemas predeterminados (Sarmiento, 2013).

A partir de la realización de estrategias innovadoras de impacto empresarial, se realizan procesos internos y externos de manera diferente a partir de la implementación de áreas soporte como gestión del conocimiento, gestión humana, publicidad y mercadeo, entre otros departamentos que involucran a los empleados, creando en ellos sentido de pertenencia, compromiso, productividad y eficiencia evidenciada en la pasión que tiene el empleado en la realización de sus funciones (Sarmiento, 2013).

Para Inkotte (2000) el endomarketing se aplica a través de 3 enfoques, en pro del bienestar, la productividad y la eficiencia del cliente interno, entendido el último como salario emocional:

- Retribución y/o Reconocimiento:

Por medio del cual se busca destacar la importancia que tiene el cliente interno al interior de la compañía, realizando reconocimientos periódicos que involucran al equipo de trabajo y directivos, con la finalidad de tener empleados comprometidos.

- Conocimiento de los objetivos:

Por medio de la implementación de herramientas de diagnóstico como el cuadro de mando integral Kaplan y Norton (1992) "El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo)." Así, se destacan las principales variables que afectan a la organización a nivel interno y externo e identifica cómo los diferentes departamentos se afectan o benefician de las acciones de las demás áreas, cómo las acciones individuales se ven involucradas en el funcionamiento de la organización y como el objetivo general de la misma está ligado a los objetivos específicos que por área se establecen, lo que representa productividad, crecimiento y expansión de la empresa y por ende de sus colaboradores.

- Salario emocional:

Según María Teresa Rocco (2009), el salario emocional no influye en cuánto devenga el empleado por la actividad que realiza dentro de la organización, sino por el reconocimiento que tiene logrando generar espacios de RECONOCIMIENTO con la finalidad de destacar los talentos de los colaboradores (su satisfacción personal y profesional), haciendo a un lado el dinero que devenga, entendiendo como desde su rol en la organización está contribuyendo al crecimiento de la organización.

Por lo tanto, es importante destacar el enfoque que se ha logrado, en torno a la comunicación y el mercadeo, destacando los países de América Latina, donde el ENDOMARKETING es desarrollado como una herramienta estratégica de los líderes empresariales, buscando hacer de sus empleados los mejores clientes internos y por ende los mejores en la labor que desarrollan dentro de la organización.

4.3 Elementos del endomarketing

El “endomarketing” 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. Dividiendo el endomarketing en elementos enlazados a la estandarización de procesos y el mejoramiento continuo de las organizaciones en el mercado a partir de involucrar variables adicionales a las “4P” del marketing: producto, precio, promoción y plaza (Londoño, 2008).

No obstante, en la actualidad actúan variables adicionales como el cliente, el producto o servicio y la manera en que se comercializa, agentes claves en la comercialización del mismo. Por estas razones, se compara el cliente externo con el cliente interno (Tabla 2), el producto o servicio con la organización que representa, buscando medir cual es el efecto que logra, generando en sus empleados sentimientos de compromiso a continuación:

- *Cliente/Colaborador:* Está conformado por el cliente interno, sus preferencias, deseos, preocupaciones, necesidades, entre otros, los que deberán ser conocidos y considerados a la hora de establecer la política y estrategia social. Es necesario apoyarse en técnicas similares a las utilizadas en la investigación de mercados como encuestas, paneles, reuniones de grupo, etc. Con el fin de establecer acuerdos que involucren al trabajador con la gestión de la empresa (Camelo , Vallejo , & Gómez, 2015).
- *Producto/Empresa:* El producto a ofrecer a este cliente interno es la organización con sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, su estructura organizativa, objetivos, políticas y estrategia, en pro de lograr una vinculación que involucre el proceso y la búsqueda del mejor resultado (Camelo, Vallejo, & Gómez, 2015). Para ello, es imperante abarcar lo macro - “la empresa”- para llegar a lo micro “colaboradores”, quienes como efecto de la motivación, reconocimiento y empoderamiento se transforman en el apoyo empresarial.
- *Técnica de venta/Comunicación interna:* En una estrategia de marketing, la comunicación es una base necesaria para el éxito y logro de los objetivos. Por ende, no se podría hablar de endomarketing sin generar un enlace con la comunicación interna de la organización, junto con el establecimiento de una estrategia de comunicación que incluya a los empleados haciendo a un lado las jerarquías de la empresa (Jiménez & Gamboa, 2016). Se establecen las diferencias entre la comunicación interna descendente que permitirá transmitir objetivos, políticas y acciones; es decir, vender la idea de empresa que se quiere conseguir, mientras la ascendente facilitará el conocimiento de la opinión del mercado interno, contrastará la coherencia de los mensajes emitidos y medirá el impacto.
- *Fuerza de ventas/ Equipo directivo:* Todos los colaboradores de la empresa y, especialmente, los mandos intermedios y directivos, deben convertirse en los vendedores de los ideales y objetivos de la organización, con la finalidad de

promover la participación y fidelización de cada uno de los integrantes (Jimenez & Gamboa, 2016). Para ello, es importante que el mensaje sea entendido y transmitido de forma correcta logrando cumplir con los ideales de la empresa, haciendo necesaria la contratación de personal calificado que tenga claridad sobre la responsabilidad que representa tener a cargo un grupo de personas que serán el eje vital de la organización.

- *Objetivo Final/Incrementar la motivación:* No se puede desconocer el incremento en la motivación de los trabajadores como método de aumentar la productividad, mejorar el clima y la calidad de las tareas (Jimenez & Gamboa, 2016). Es necesario entender que las empresas no se condensan únicamente en tangibles, sino en pensamientos, sentimientos y necesidades. El pensar en las necesidades de los demás genera en los empleados compromiso, fidelidad, respeto y reconocimiento a la organización, logrando tener en el grupo de trabajo personas responsables y productivas, no ejes que hacen parte de un proceso rutinario ligado al deber ser.

Tabla 2. Comparación del marketing general y marketing interno.

Marketing General	Marketing Interno
Cliente	Empleado
Producto	Organización
Técnicas de ventas	Comunicación, Participación
Fuerza de ventas	Equipo directivo, mandos medios
Objetivo	Incrementar la motivación, la productividad
Orientación al mercado	Orientación al marketing interno
Promoción del producto	Promoción de la organización.

Fuente: (Jimenez & Gamboa, 2016)

Elaboración: Autoras

4.4 Generación de valor de las organizaciones

La generación de valor de las organizaciones se basa en la capacidad que tienen las organizaciones para generar riqueza o utilidad por medio de su actividad económica (Sandoval , 2014).

En pro de lo anterior, las organizaciones están preocupadas en la actualidad por satisfacer tres grandes áreas: La primera es aquella que los inversionistas han confiado su capital; otra la del mercado, cuyos clientes cada vez más exigentes e inconformes presionan por el mejoramiento de los productos y/o servicios y una tercera, constituida por aquellos que hacen posible la realización plena de la empresa en el mercado, los colaboradores (Gutierrez, 2013).

En este empeño por mantener un equilibrio buscando la satisfacción de estas tres áreas, debe direccionar sus esfuerzos hacia mejores resultados para sus inversionistas, brindar productos de excelente calidad a sus clientes y finalmente, ofrecer respaldo y un adecuado ambiente laboral a sus colaboradores, resaltando que esta última podría ser la más importante para el cumplimiento de objetivos.

En este propósito la gestión del talento humano debe entonces, estar orientada hacia el reclutamiento de talentos, reconocimiento de los valores atractivos para los candidatos; de la misma forma aquellos procesos de capital y desarrollo, modalidades de autodesarrollo y promoción de sistemas de gestión de conocimientos compartidos, buscando un mejor beneficio para el área de personal (Jimenez & Gamboa, 2016).

En la adopción del indomarketing es muy importante la vinculación del capital humano dentro del proceso de creación de valor, ya que es el activo que se valoriza realmente; pero este proceso debe estar basado en una adecuada gestión que promueva su desarrollo, de esta manera se está asegurando el sostenimiento de la organización en el tiempo.

Una empresa con o sin fines de lucro, tienen objetivos y planes anuales o de cualquier otra duración, si se relacionan estos objetivos con los deferentes procesos, teniendo estos a su vez sus propios objetivos, tendremos entonces una estrecha relación entre la estrategia desarrollada por los directivos y el desempeño del proceso evaluado por desempeño, es entonces donde se puede identificar a los talentos que hacen parte de cada proceso de la organización (Sanchez & Grayson, 2012).

Por esto es importante consolidar las áreas de gestión humana como parte fundamental de las estrategias desde el inicio de las mismas y no como una opción de solución al vislumbrar problemas.

El endomarketing es la herramienta de la administración estratégica, para centrar sus esfuerzos en los stakeholders internos para poder así maximizar su creación de valor a partir de decisiones y políticas encaminadas a la satisfacción del cliente interno.

4.3 Características de las empresas y profesionales del siglo XXI

La ciencia económica integra la racionalidad individualista y la racionalidad social por medio de la búsqueda de resultados en pro de ambos lados, algo que han adoptado las organizaciones del siglo XXI al resaltar la importancia de estos dos enfoques, lo que se respalda por el funcionamiento mediante la especialización de los procesos dentro de las empresas actuales, aceptando una dependencia de intercambiar con otras áreas ciertas necesidades y colaborar con elementos y acciones propias de cada proceso para la maximización de valor y resultados en la organización. Las empresas actuales deben dar respuesta de dicha necesidad de coordinación organizacional en donde el talento humano se sienta orientado con las tareas a realizar y desde luego crear el ambiente adecuado de motivación mediante incentivos pertinentes con el fin que los colaboradores realicen lo que se espera de ellos. (Salas, 2007). Según Moreno (2017), esta motivación que se aconseja adopten las organizaciones, cobra relevancia cuando se analiza el desapego de los trabajadores del siglo XXI con la organización con la que trabajan y los motivos aspiracionales que los llevan a este comportamiento.

Parte del análisis del entendimiento de la desmotivación o rotación contante en ciertas empresas se debe al desapego de los profesionales, pues tal como lo indica Muro, I. (2008) la globalización ha traído consigo una democratización para acceder a la riqueza al permitir que gran cantidad de personas accedan al desarrollo y se popularicen ejemplos de individuos que por medio de un adecuado uso de estrategias tecnológicas, buenas ideas y difusión de la misma, ha logrado independencia económica al margen de los planes tradicionalistas que se han inculcado en la

educación clásica en donde se venden estrategias típicas y planes carrera al interior de una empresa en donde el trabajo arduo y constante es el que rinde fruto; sin embargo, con la divulgación y rapidez de información y los diversos canales bombardeando a los nuevos profesionales que hacen parte de las instituciones actuales generan cierta incomodidad y desentendimiento con respecto a los empleados y la generación de valor colectivo para la empresa.

Hoy las ideas conjuntas y la creación de comunidad cumplen un papel fundamental para cohesionar grupos, por lo que se deben evaluar formas de suplir la desconexión física por nuevas alternativas como elementos virtuales, grupos de interés que tal vez sin ser novedosos o innovadores y profundos, logren la aceptación del mayor número de personas y así se creen estos lazos de motivación y de pertenencia. El análisis que debe realizar toda organización actual que desee tener profesionales comprometidos y propositivos con la empresa son conceptos que incluyen el desapego, la libertad, el mercado y la autonomía, con la intención que los colaboradores reconozcan el valor de pertenecer y trabajar en la “Sociedad moderna”. (Muro, 2008).

De acuerdo con lo anterior, el mundo empresarial del siglo XXI experimenta cambios continuos que ponen a prueba a las organizaciones, haciendo que las mismas se expongan a permanentes modificaciones en sus procesos y métodos con el fin de cohesionarlos de una manera eficiente. Las empresas deben anticiparse y generar adaptabilidad tanto en sus áreas como infundir esta política de movimiento en el capital humano para que la institución perdure y sea rentable en el tiempo actual y futuro. La flexibilidad de la compañía para lograr un acople constante con los movimientos del mercado requiere de un engranaje constante que sea cohesivo y fuerte en donde los individuos que conformen la organización sean capaces de trabajar en equipo, y muestren habilidades de adaptación a estos cambios, a su vez con la aptitud de lograr proyectos en cortos plazos conservando el impacto eficiente de los mismos. (Ballantyne, 2013).

Los constantes cambios de la economía, el mercado y en las aspiraciones de las personas han llevado a las nuevas empresas a considerar al cliente interno como el principal activo organizacional. Al contar con dos tipos de clientes (internos y externos)

las compañías deben priorizar a uno de los dos y es aquí donde se evidencia uno de los mayores cambios entre las empresas del siglo XX y las del siglo XXI, en donde para las primeras, el refrán de “El cliente (externo) siempre tiene la razón” era popular en las primeras; sin embargo, las empresas actuales han estado dando un giro en donde se prevalece el orden natural de las cosas, iniciando un trabajo de satisfacción al cliente interno ya que son estos, los empleados de la organización los que cuando se encuentran bajo las motivaciones adecuadas se encargará de lograr la satisfacción del cliente externo. Esta investigación sobre la complacencia hacia los colaboradores forma ahora parte integral de la agenda gerencia de algunas empresas, las cuales se han percatado de los resultados, por lo que involucran acciones para la satisfacción de los empleados, conociéndose en su aspecto conceptual como endomarketing (Martínez, 2016).

4.4 Casos prácticos en empresas del siglo XXI

La importancia del endomarketing es fundamental a la hora de observar valores en los colaboradores como la lealtad, la apropiación de las políticas de la compañía, el aporte de ideas innovadores para que la empresa sea visible. De acuerdo a esto se plantean dos ejemplos, uno en el que la implementación del endomarketing es visible y otro en el que no, y las repercusiones de ambas acciones, por lo que desde los casos prácticos expuesto por Tortosa, Moliner, Llorens y Rodríguez (2014) se podrá vislumbrar el impacto de un adecuado marketing interno.

Tabla 3. Casos prácticos de marketing interno.

Empresa	Caso práctico
Google	La sede principal de Google se trata de un complejo, el cual está conformado por un gran campus que tiene varios edificios para albergar a sus aproximadamente 10.000 empleados y el mismo tiene diferentes amenidades para el confort tanto laboral como personal de los colaboradores dentro de lo que cuentan con un mobiliario colorido, comida y bebidas gratis y espacios de esparcimiento y ocio para motivar al talento humano. En cuanto a los salarios, la empresa remunera a sus

	<p>empleados por encima de la media del sector en donde el salario base que es el de un becario está alrededor de los US 6.000 al mes.</p> <p>En esta empresa las personas no están ceñidas a horarios laborales, ni a códigos de vestuarios, también, tienen diferentes actividades deportivas para realizar. Todo lo anterior para que la plantilla se sienta en casa y cómoda.</p> <p>Sin embargo, esta estrategia está dirigida a captar los mejores talentos, en donde una vez ya se encuentren trabajando aquí deben tener el cerebro con disposición innovadora y activa, en donde implícitamente los persuaden a estar conectados a la red, mediante redes inalámbricas por todo el campus con el fin que sigan aportando a los objetivos trazados por la compañía.</p> <p>Google además tiene una gran fortaleza en la comunicación interna en donde tanto a nivel transversal como horizontal se conoce la información pertinente para el accionar de los proyectos.</p>
Domino`s Pizza	<p>Esta empresa alcanzó un gran éxito en su distribución de producto, alcanzando aproximadamente 10.000 sucursales por lo que en la mente de los innumerables y asiduos clientes no se concebía el capítulo que se difundió y fue que unos de los empleados de la sede de Carolina del Norte, subieron un video en donde dentro de la cocina de Domino`s jugaban con los ingredientes y la comida, dando al observador una percepción de las medidas antihigiénicas al preparar las pizzas. Este video alcanzó un gran número de visualizaciones y poco tiempo.</p> <p>Los dos colaboradores que fueron protagonistas fueron amonestados ya que representaban a la organización al portar el uniforme y al estar en las instalaciones de la empresa; sin embargo, la afectación reputacional que sufrió Domino`s se</p>

	<p>hizo evidente en las ventas, por lo que tuvieron que recurrir a estrategias publicitarias y de mercadeo para satisfacer al cliente externo en sus dudas con la preparación de los alimentos.</p> <p>En este episodio vivido por la empresa se hizo evidente la falta de comunicación y lealtad de los empleados con la compañía y desde luego uno de los argumentos de los empleados eran las extensas horas laborales acompañadas de una baja remuneración.</p>
--	---

Fuente: (Tortosa, Moliner, Llorens, & Rodríguez, 2014)

Elaboración: Autoras

4. METODOLOGÍA

Esta sección está enfocada a la descripción del tipo de investigación que se desarrollará, así como la descripción de las fuentes utilizadas y las actividades que se realizarán para el desarrollo metodológico del presente estudio (Ilustración 1.). Por otro lado, se expone brevemente el diseño en que se procesará la información obtenida con el fin de dar a conocer la técnica de investigación que permitirá llegar a los objetivos planteados.

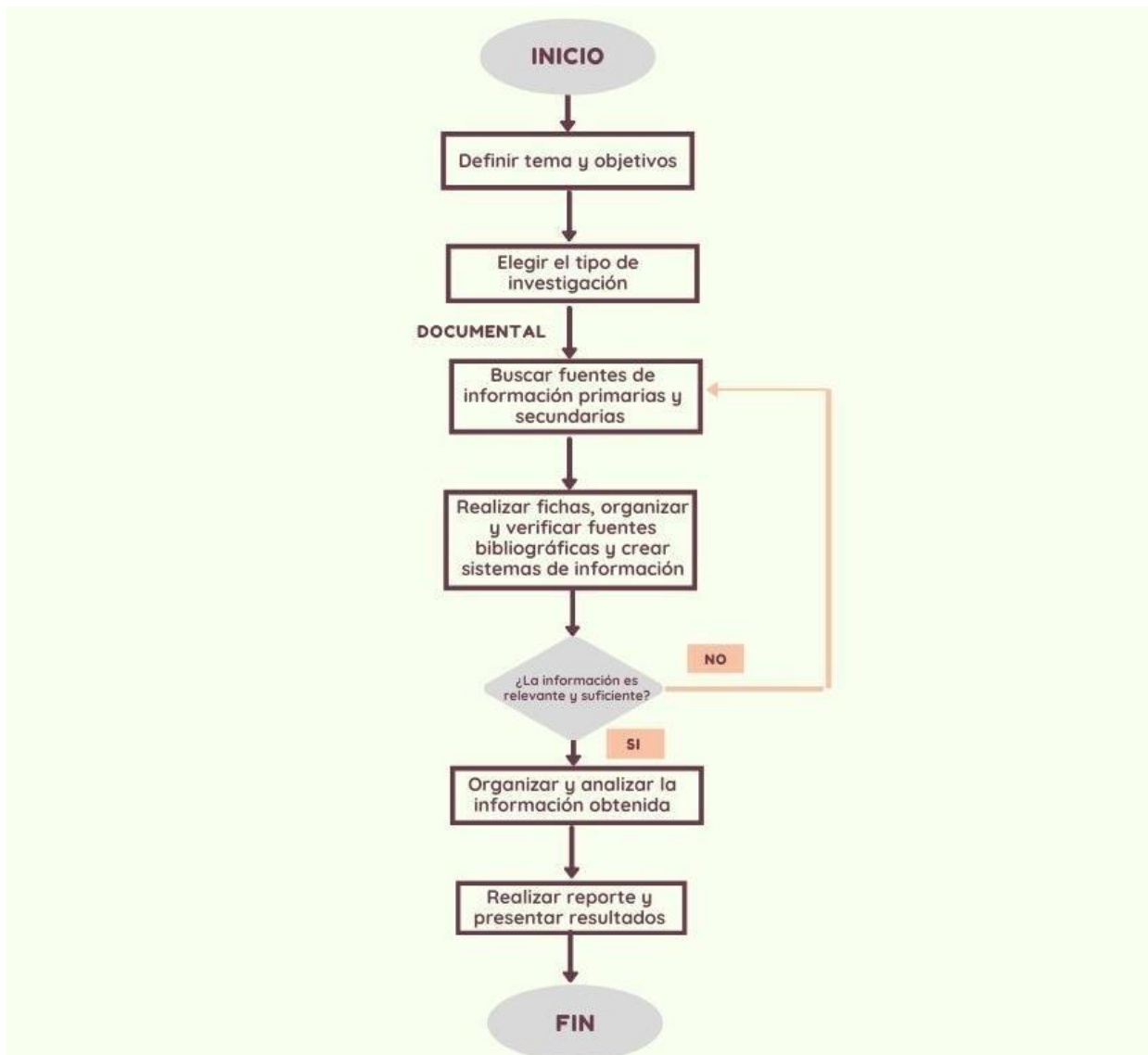


Ilustración 1: Flujograma metodología de Investigación

Elaboración: Autoras

5.1 Tipo de Investigación

La presente investigación es de tipo documental, apoyada en diversas fuentes bibliográficas, que de forma directa o indirecta permitirán obtener información para un mayor conocimiento y argumentación del tema de estudio.

Es importante mencionar que esta investigación no experimental-transversal implica el análisis de documentos ya existentes relacionados con el endomarketing en las organizaciones del siglo XXI. Así mismo dentro de los principales objetivos de esta investigación, se encuentran: el estudio de la evolución conceptual del endomarketing y la observación de casos de aplicación del endomarketing ya existentes tal y como se exponen en las fuentes bibliográficas, para poder consecuentemente analizarlas en función de la generación de valor de las organizaciones. En esta investigación no se manipulará ninguna de las variables de los casos de estudio del endomarketing consultados, limitándose a la revisión e interpretación de la información obtenida por parte de las autoras con la intención de dar respuesta a la pregunta de investigación:

¿Cuál es el valor que se genera en las organizaciones del siglo XXI y sus colaboradores al integrar estrategias del endomarketing? Cabe indicar que con la exposición de los casos prácticos, se analizarán las repercusiones de la no integración de dichas estrategias del marketing al interior de las organizaciones.

5.2 Definición operacional

En la ilustración 1, se puede observar el desarrollo operacional que se busca realizar para el cumplimiento de los objetivos de la presente Investigación, que se llevará a cabo por medio de actividades particulares por cada objetivo específico (Tabla 4).

Tabla 4. Actividades por objetivos planteados.

Objetivo General: Explorar el impacto del endomarketing en la generación de valor de las organizaciones del siglo XXI a partir de constructos teóricos.		
Objetivo Específico 1: Realizar una delimitación teórica considerando la evolución conceptual del endomarketing.	Objetivo Específico 2: Identificar casos documentales de aplicación del endomarketing en diferentes organizaciones del siglo XXI.	Objetivo específico 3: Analizar las implicaciones existentes del endomarketing que generan un mayor impacto en la generación de valor.
Actividades: <ul style="list-style-type: none"> • Buscar información en fuentes primarias y secundarias. • Realizar fichas, organizar y verificar fuentes bibliográficas y crear sistema de información 	Actividades: <ul style="list-style-type: none"> • Buscar información en fuentes primarias y secundarias. • Realizar fichas, organizar y verificar fuentes bibliográficas y crear sistema de información 	Actividades : <ul style="list-style-type: none"> • Organizar la información y analizar la información obtenida. • Realizar reporte y análisis de resultados.

Elaboración: Autoras.

Para poder llevar a cabo esta investigación, se recurre a la obtención de información de fuentes primarias y secundarias, las cuales incluyen libros, revistas científicas, documentos oficiales de instituciones públicas y privadas, informes técnicos y de investigación, como también publicaciones científicas. Partiendo del entendimiento del concepto “endomarketing”, en conjunto con la evolución de la implementación al interior de las organizaciones del siglo XXI y exposición de diferentes ejemplos de casos positivos y negativos. Estas fuentes serán consultadas en buscadores científicos, válidos y conocidos en el ámbito de la investigación, también apoyándose en la base de datos de información que ofrece la Universidad Ean.

Una vez habiendo seleccionado las fuentes bibliográficas más importantes y la verificación de la calidad de las fuentes, se llevará a cabo una clasificación y delimitación temática y se crearán fichas de resumen en donde se reunirán las ideas más importantes de cada una de las fuentes consultadas, lo que permitirá una mejor organización de la información, que se estructurarán de la siguiente manera:

- a) La fuente bibliográfica consultada.
- b) Concepto del endomarketing del autor de la fuente bibliográfica.
- c) Estrategias propuestas para la implementación del endomarketing.
- d) Caso de estudio.
- e) Análisis y argumentación por parte de las autoras del caso ejemplo.
- f) Conclusión del cada caso de estudio.

Cabe destacar que en el punto del análisis se desarrollará partiendo de los resultados obtenidos por parte de los diferentes referentes con un estudio cualitativo basado en dicha exploración documental con la intención de tener hallazgos positivos y negativos que permitirá contar con unas conclusiones que aporten respuestas a la pregunta objeto de esta investigación.

6. ANALISIS DE LOS RESULTADOS

A continuación, se exponen tres unidades para dar a conocer los resultados de la investigación desarrollada. La primera unidad contiene los resultados del análisis de cuatro organizaciones ejemplo que han empleado el endomarketing al interior de sus políticas institucionales, teniendo resultados significativamente positivos.

En la segunda unidad se exponen dos casos empresariales en donde el costo de no tener estas estrategias de marketing interno ha repercutido tanto a nivel reputacional como en cifras de ventas.

En la tercera unidad se hace la revisión final de la investigación entregando el análisis de los casos estudio vs la creación de valor de estas.

Estas unidades están organizadas mediante la metodología de fichas resumen donde se encuentra la fuente bibliográfica, descripción de la organización, descripción del caso, y el análisis de las estrategias de endomarketing aplicadas en cada organización de estudio.

6.1. Casos positivos de implementación del endomarketing.

CASO No. 1: Mercadona

FUENTE: (Tortosa, Moliner, Llorens, & Rodríguez, 2014)

ACERCA DE LA ORGANIZACIÓN:

Compañía española de distribución fundada en 1977, actualmente tiene 1654 supermercados ubicados en su mayoría en España y 14 sucursales en Portugal, país al que se expandieron en el año 2018 (es la mayor cadena de supermercados de España). Dentro de los artículos que venden se encuentran alimentación, droguería, perfumería entre otros. Su sede principal está ubicada en el municipio de Tabernes Blanques.

DESCRIPCIÓN DEL CASO: Mercadona maneja un modelo al que denominan “modelo de calidad total” el cual está compuesto por 5 partes: 1. El jefe 2. El trabajador 3. El proveedor 4. La sociedad 5. El capital, este modelo sostenible está pensado para promover una política de producto y servicio cohesiva para los diferentes stakeholders.

Ahondando en el punto 2 (el trabajador), tienen políticas de endomarketing, ya que, según las palabras de Juan Roig, propietario de Mercadona su estrategia es tener claro que los empleados son el mayor activo de una empresa. En Mercadona si bien tienen una intención de reducir costes y mejorar la productividad esto se logra por medio de salarios superiores a la media, la conciliación entre la vida laboral y familiar, seguridad de su puesto de trabajo, posibilidad de ascenso dando la prelación cuando existe una vacante al interno (plan carrera), formación a cargo de la organización y estrategias de comunicación interna para incentivar el clima laboral, lo que se ha traducido en cliente interno satisfecho, cliente externo satisfecho.

En Mercadona se realiza un estímulo constante para mantener en la mente del colaborador la filosofía y valores de la compañía, unido a una capacitación constante para con esto lograr su motivación, sentido a lo que realiza día a día y que el trabajador mejore su rendimiento y lealtad empresarial.

ENTRATEGIAS DEL ENDOMARKETING IDENTIFICADAS:

- *Incremento de la productividad:* En Mercadona hay una exigencia con respecto a los resultados; sin embargo estos van ligados a beneficios altos, por lo que los empleados sienten recompensado este esfuerzo que puede parecer adicional, realizando las tareas establecidas con gusto. En línea con lo anterior los empleados de esta organización sienten que son un parte fundamental en la empresa, disminuyendo la subutilización y por el contrario generando aspectos positivos que influyen en la disminución del tiempo al realizar una tarea.
- *Motivación:* El salario emocional recibido por parte de su empleador hace que el capital humano encuentre un balance entre la vida personal y laboral y con ello se sienta motivado.
- *Clima Laboral:* La preocupación por un óptimo clima laboral hacen parte de las estrategias de endomarketing empleadas por Mercadona al optimizar el canal de comunicación interna para promover buenas prácticas de relacionamiento y de manejo de la información tanto a nivel transversal como vertical de la compañía.
- *Salario más alto (casi el doble) del promedio:* La organización maneja un salario más alto que el promedio del país, por lo que los empleados se sienten valorados monetariamente hablando.

CASO No. 2: Nestlé

FUENTE: (Cabrerá, 2015)

ACERCA DE LA ORGANIZACIÓN:

Nestlé S.A. es una empresa multinacional suiza de alimentos y bebidas con sede en Vevey, Suiza. Ha sido la empresa de alimentos más grande del mundo, medida por los ingresos y otras métricas, para 2014, 2015 y 2016. Los productos de Nestlé incluyen alimentos para bebés, comida médica, agua embotellada, cereales para el desayuno, café y té, confitería, productos lácteos, helados, alimentos congelados, alimentos para mascotas y aperitivos.

DESCRIPCIÓN DEL CASO: Nestlé desde 1990 dio un mayor impulso al cliente interno, desde el momento que las áreas de “comunicaciones y servicios marketing” y “relaciones y comunicación Corporativa” quedaron integradas en un nuevo departamento: el de ‘Recursos Humanos’, decisión que se sigue manteniendo hasta el día de hoy. Gracias a esto Nestlé es uno de los pioneros en el marketing interno por medio de un desarrollo exitoso de comunicaciones y manual de marca interna con medidas cómo la modificación de su boletín que cumple 50 años modificando los mensajes en virtud del cliente interno. Por ejemplo, ha abandonado el tono paternalista que tenía, con títulos tales como “Somos una gran familia”, y ha adoptado otros actuales, como “Somos una gran empresa que trata muy bien a su gente”. Otra forma de aplicación es una sección de noticias (news) con flashes de novedades e informaciones continuas que reflejan, por ejemplo, si una determinada fábrica ha obtenido la certificación ISO 14000 o logros importantes individuales y por equipo. El propósito es que los

empleados obtengan un mayor conocimiento sobre la cultura interna y una mayor aproximación a la empresa. Otra herramienta, denominada “Cuadernos Nestlé”, informa sobre aspectos monográficos del recurso humano donde también manejan un sistema de feedback en las distintas herramientas del área humana que gestionan entregando un cuestionario, para saber que les ha gustado y qué no, y en la siguiente reunión se da respuesta a aquello que ha contenido dicha encuesta. Otro punto a favor es la inclusión del trabajador en los logros organizacionales cómo en el centenario de la marca, para hacerles sentir que son parte del éxito los proveen de incentivos.

ENTRATEGIAS DEL ENDOMARKETING IDENTIFICADAS:

Como podemos ver en Nestlé tuvo la aplicación del endomarketing en el momento justo que decidió fusionar el área de comunicaciones y marketing, de esta forma se empezó a ver al colaborador como cliente y pensar en pro de los objetivos de venta (motivación y satisfacción del trabajador). Realiza actividades de marketing en el momento que ve a la empresa como producto, cuando crea el espacio de que los trabajadores sean los que trabajen en los cambios y estrategias de marca, esto hace que los trabajadores se comprometan mas con la organización y sean partícipes de los objetivos a cumplir. De esta forma es como se observa la fuerza de ventas específicamente en los directivos y la fuerza de ventas en estrategias de comunicación interna efectiva con los reportes, haciendo la comunicación de doble vía y manteniendo a los colaboradores informados, escuchados y protagonistas de su propio proceso.

Otra técnica de venta identificada son el reconocimiento, haciendo que el cliente interno se mantenga motivado y buscando el cumplimiento de objetivos. Por último, otra identificación del endomarketing en este caso es la medición de la satisfacción del cliente interno, en veras de mejorar y evaluar las diferentes medidas tomas, esta es una practica aplicada tanto en el marketing externo como interno.

CASO No. 3: LG Electronics

FUENTE: (Bolívar, 2005)

ACERCA DE LA ORGANIZACIÓN: Es una multinacional de electrónica fundada en 1958 cuyo cuartel general se encuentra en Seúl (Corea del Sur). Es filial de LG Group y tiene más de 84.000 empleados, dos tercios de ellos fuera de Corea.

DESCRIPCIÓN DEL CASO: LG desea presentarse como una empresa humana, cercana. Para ello la compañía ha creado varias herramientas de comunicación en su web, entre ellas ‘Our Story’ e ‘Inside LG’. Con el primero de ellos, LG Electronics cuenta historias cotidianas acerca de sus empleados y de lo que ocurre dentro de la empresa con el objetivo de servir de inspiración para la vida diaria a quien desee escuchar dichos relatos. Mientras que ‘Inside LG’ centra esa visión más en la empresa como un todo institucional. En conclusión: mientras ‘Our Story’ trata de transmitir la parte humana de sus empleados, ‘Inside LG’ trata de hacer lo propio con la empresa.

Como prueba de la preocupación por sus empleados y su estado anímico, LG Electronics cuenta con dos premisas, la primera de las cuales recibe el nombre de ‘nosotros y no yo’, según la cual la empresa trata de mantener un equipo de

trabajo “fuerte”. Esta estrategia estimula en cada uno de los miembros el orgullo por los logros conseguidos, ya que se cumplen gracias al trabajo conjunto. La segunda premisa recibe el nombre de ‘lugar de trabajo divertido’, y consiste en tratar de que el entorno laboral se caracterice por el respeto a la libertad y creatividad individual, consiguiendo que el trabajo sea más ameno.

ENTRATEGIAS DEL ENDOMARKETING IDENTIFICADAS:

LG electronics centra su estrategia de endomarketing en la comunicación interna efectiva haciendo que la interacción con sus empleados sea siempre en pro de la motivación y de hacerle saber al cliente interno lo importante de su labor en la creación de valor. Otra estrategia del endomarketing aplicado en LG electronics es el plan de reconocimiento como técnica de venta cuando hace que toda la organización conozca los logros individuales y grupales. Y por ultimo centra otra técnica de venta en la aplicación de marketing, la creación de un clima organizacional pleno que mantenga a sus trabajadores motivados, felices y por tanto productivos.

CASO No. 4: Google LLC

FUENTE: (Bock, 2015)

ACERCA DE LA ORGANIZACIÓN: Google LLC es una compañía principal subsidiaria de la multinacional estadounidense Alphabet Inc., cuya especialización son los productos y servicios relacionados con Internet, software, dispositivos electrónicos y otras tecnologías. Con miles de servidores y centros de datos presentes en todo el mundo, Google es capaz de procesar más de 1000 millones de peticiones de búsqueda diarias y su motor de búsqueda es el sitio web más visitado a nivel mundial tal como muestra el ranking web internacional.

DESCRIPCIÓN DEL CASO: Google ha sido una empresa reconocida en todo el ámbito de la gestión humana, las personas sueñan con trabajar en esta organización, pero ¿Por qué? La respuesta es sencilla, Google no solo es un gigante en cuestión de innovación tecnológica, sino también en la innovación organizacional.

Una de ellas es la eliminación de los horarios de trabajo, cada colaborador puede trabajar desde cualquier parte del mundo y a cualquier hora. Los trabajadores de Googplex entran y salen del edificio en los horarios que lo deseen y las veces que quieran.

Adicionalmente cuentan con innumerables estrategias para mantener motivado a sus empleados, tienen diferentes restaurantes con los mejores chefs de California, al quedar una hora alejada del casco urbano tiene buses gratuitos para transportar a sus trabajadores. Los buses cuentan con wifi para que el personal pueda seguir creando e innovando durante el viaje.

Maneja una política de trabajo basada en la “regla 70-20-10” que hace referencia a como los colaboradores distribuyen su tiempo. 70% lo dedican a la idea de negocio principal, 20% en la búsqueda de nuevos productos revolucionarios y el 10% puede usarse para pensar en nuevas ideas por muy extravagantes y raras que parezcan.

Cuentan con una estrategia de escucha, donde todos los viernes los altos

directivos desarrollan unas charlas abiertas donde asisten todos los trabajadores de todos los puestos de trabajo, donde se hablan de los proyectos en marcha y pueden participar todos dando ideas y retroalimentaciones de todo lo que crean conveniente.

También cuida muy bien su comunicación interna, tiene en las paredes mensajes motivantes como “En Google trabajan las personas más brillantes del planeta”, “Google ayuda a crear tecnologías que hacen del mundo un lugar mejor”.

ENTRATEGIAS DEL ENDOMARKETING IDENTIFICADAS:

En Google se evidencia una notoria búsqueda de la satisfacción del cliente interno, se desarrollan políticas que mantienen a los empleados tranquilos, felices y por tanto con mayor productividad.

Se evidencia una cercanía entre las directivas y los demás trabajadores con los planes de reunión de cada viernes, esto hace que la fuerza de venta que son los directivos tengan claro el objetivo de mantener la estrategia interna y externa engranada en el direccionamiento estratégico.

Google utiliza la segmentación, para conocer cada necesidad de sus trabajadores y por tanto ofrece una diversa oferta de actividades que permitan al trabajador satisfacer sus necesidades profesionales y personales. Adicionalmente no solo tienen grandes sedes, y estrategias de motivación en veras de inmobiliario, comidas gratis y demás, también es una empresa de las que mejor les paga a sus empleados, desde el practicante al alto ejecutivo tienen sueldo mas alto que el del promedio en la industria. Esto anterior hace que no solo el trabajador se vea valorado, sino que en realidad sienta la retribución al crecimiento diario de los números de Google.

6.2. Casos negativos por no implementación del endomarketing.

CASO No. 1: France Télécom

FUENTE: (Laboral, 2017)

ACERCA DE LA ORGANIZACIÓN: France Télécom, conocida como Orange S.A. desde 1944. Es una empresa de telecomunicaciones con sede principal en París Francia, fundada en 1988, en donde su fuerte es la prestación de servicio de telefonía móvil, telefonía fija e internet.

Esta compañía emplea alrededor de 270.000 personas entre Francia y el resto del mundo.

DESCRIPCIÓN DEL CASO: Debido al cambio de la composición de la empresa en donde antes el 100% era del estado francés, se modificó en 1997 pasando a ser privada en su mayoría, lo que incurrió en que ese porcentaje público beneficiaba a los empleados que tenían la condición de funcionarios, lo cual era un inconveniente para los intereses privados de productividad y rendimiento, pues se entendía que había un excesivo volumen de capital humano, lo que llevó a las directivas a negociar prejubilaciones y salidas voluntarias; sin embargo no bastó. Lo que llevó al presidente de la compañía a implementar el conocido *plan next*, el cual lideró Oliver Barberot, responsable de recursos humanos, el cual consistía en hostigar a los trabajadores hasta lograr su renuncia “voluntaria”.

Dentro de las medidas estaban cambios de ubicación, de residencia, de tareas en poco tiempo, así como presión de constantes correos electrónicos, por lo que lograron una reducción de 30.000 empleos y un cierre de tres sedes. Esto, provocó además una ola de suicidios que alertaron a la opinión pública y se creó presión para realizar encuestas de clima laboral y satisfacción, así como reformas en las políticas de trato al capital humano y e implementación de estrategias de endomarketing que ante la opinión se realizaron solo por presión externa y les resultó en costos reputacionales.

REPERCUSIONES:

- **Costo reputacional:** La opinión pública y los clientes externos percibían de manera negativa a Télécom France, por lo que como estrategia decidieron hacer un cambio a Orange S.A.
- **Baja motivación afectando la productividad:** De acuerdo con la encuesta de satisfacción realizada, se encuentra que la mayoría que el 75% de empleados no tenían sentido de pertenencia por la organización lo cual se veía reflejado en su productividad y trato con el cliente externo.
- **Alta rotación de personal:** Las constantes renuencias del personal que estaba como del que iba llegando, repercutían en una pérdida de la curva de aprendizaje, capacitaciones perdidas y costos altos de contrataciones para reemplazar los puestos que estimaban eran primordiales conservar.

CASO No. 2: Domino's Pizza

FUENTE: (Monterrey, 2018)

ACERCA DE LA ORGANIZACIÓN: Empresa estadounidense fundada en 1960, la cual se especializa en la elaboración de pizzas. Esta organización cuenta con alrededor de 14500 establecimientos alrededor de todo el mundo, con la mayoría ubicados en Estados Unidos. Su sede principal está ubicada en Michigan.

DESCRIPCIÓN DEL CASO: En el año 2009 dos empleados de la sede de Carolina del Norte grabaron un video en las instalaciones de la empresa, portando los uniformes y preparando uno de los pedidos que debía ser entregado. En el video se evidenciaba a los trabajadores jugando con la comida, sin tener el menor cuidado de las medidas de salubridad para posteriormente entregar esta pizza a los clientes y subir el video en Youtube. El resultado desencadenó en masivas vistas de dicho video, llegando a más de 1 millón de visualizaciones en un corto periodo de tiempo, lo cual generó una crisis reputacional online en la que un gran número de consumidores se quejaban y hablaban sobre la marca de manera negativa.

Domino's al percatarse de este episodio, decidió emprender diversas estrategias de marketing y de servicio al cliente focalizadas en responder los comentarios del cliente externo, como crear una cuenta de Twitter exclusiva para esto y realizar un video de Youtube en el que el presidente de la compañía se disculpaba y explicaba lo ocurrido en donde la justificación era dada hacia el aislamiento del caso y la no representación de los trabajadores hacia los valores de Domino's

por lo que habían tenido que ser despedidos. Sin embargo; dejó un desazón y cuestionamientos más allá de la problemática de poca asepsia de la empresa, e iba hacia la falta de lealtad y pertenencia de los colaboradores de la empresa al tener altas horas laborales con un salario bajo, además del desconocimiento de los valores y políticas de la compañía y con ello la desmotivación del capital humano.

REPERCUSIONES:

- *Crisis reputacional:* Al tener divulgación de malas prácticas por parte de colaboradores que representaban a la compañía.
- *Desmotivación y salarios bajos:* *El bajo o nulo entendimiento de la filosofía y valores de la compañía, acompañados de bajas prestaciones sociales y salarios por debajo de la media generan poco sentido de pertenencia y desmotivación por parte del empleado.*

6.3 Organizaciones estudio y generación de valor.

Organización	Generación de valor
Mercadona S.A. <i>(Emis University, 2019)</i>	<p>A diciembre de 2019 Mercadona percibió un total de ingresos operativos de 25.500 millones de euros, teniendo un incremento del 5%, esto gracias a las nuevas aperturas de los puntos de venta en Portugal, país en donde la cadena española había realizado una inversión de 2.200 millones de euros.</p> <p>Gran parte de los resultados positivos se deben a la implementación de la estrategia digital, la innovación y el modelo de negocio basado en los 5 frentes incluyendo su capital humano, el cual es parte fundamental en la suma y obtención de dichos resultados en donde el beneficio neto es de 593 millones de euros, teniendo un alza importante del 84%.</p> <p>Mercadona tiene en sus planes realizar una apertura del 150 puntos nuevos lo que generaría aproximadamente 1000 nuevos empleos directos.</p>
Nestlé <i>(Cámara de comercio de Bogotá, 2017)</i>	<p>Nestlé da trabajo directo a más de 5.600 personas y goza de un alto índice de permanencia, con un promedio de 16 años de estancia del personal. Nestlé actualmente es la empresa alimenticia líder a escala mundial, con actividades en casi todos los países del mundo. Sus principales activos no son los edificios administrativos, fábricas ni marcas, sino el hecho de que son una “organización mundial formada por muchas nacionalidades, religiones y procedencias étnicas que trabajan juntas con una sola cultura corporativa unificadora”.</p> <p>Veintinueve de las marcas de Nestlé tienen ventas anuales de más de 1.000 millones de dólares, incluyendo Nespresso, Nescafé, Kit Kat, Smarties, Nesquik, Stouffer, Vittel y Maggi. Nestlé cuenta con 447 fábricas, opera en 194 países y emplea a unas 339.000 personas. Es uno de los principales accionistas de L'Oréal, la compañía de cosméticos más grande del mundo. En 2011, Nestlé figuraba en el puesto número 1 de la revista Fortune Global 500 como la empresa</p>

	<p>más rentable del mundo. Con una capitalización de mercado de US \$ 239.600 millones, Nestlé se ubicó en el puesto número 11 en el FT Global 500 de 2014.</p>
<p>LG (Huang, 2013)</p>	<p>LG Electronics mantiene la gestión de personas como uno de los pilares de su estrategia global y ha logrado convertirla en una de sus ventajas competitivas. Reconocimientos como el premio del Observatorio de la Comunicación Interna e Identidad Corporativa por su programa 'Todos Aprendemos de Todos' demuestran que constituye una de sus fortalezas a nivel estratégico. Prueba de ello es su volumen de ventas en 2014 fue de 56.430,4 millones de dólares, con un beneficio bruto de 1.692 millones de dólares y un beneficio neto de 369,5 millones de dólares. Posee unos activos valorados en 16.176,7 millones de dólares y un patrimonio neto de 12.020,7 millones de dólares. LG Electronics es una de las principales empresas del mercado de electrodomésticos a nivel mundial y la segunda mayor vendedora de televisores, sólo por detrás de Samsung. LG estuvo en los años 2006 y 2007 entre las 100 marcas con mayor valor a nivel mundial.</p>
<p>Google (Valle, 2020)</p>	<p>La generación de valor de Google es asombrosa, y la relación de su continua innovación es tener a trabajadores productivos creando y haciendo de Google una de las empresas más valoradas en el siglo XXI.</p> <p>Google ganó 31.000 millones de euros en 2019, un 11,7% más que la cifra que registró el año pasado. Los ingresos se elevaron en un 18,3% hasta los 146.352 millones.</p> <p>Todos atribuyen sus grandes ganancias a la dinámica 70-20-10 donde sus trabajadores dedican ese 30 a innovar, esto hace que Google sin vender nada tangible es la empresa mejor valorada por encima de Apple un gigante de los negocios.</p>

7. CONCLUSIONES

La implementación de estrategias de endomarketing o marketing interno, desencadenan en resultados favorables y generadores de valor en las organizaciones, por lo que es posible identificar variables cuantitativas y cualitativas como resultado de esta gestión. Esto de acuerdo con el análisis realizado y sustentado por diferentes autores expuestos en los casos ejemplos anteriormente descritos. Dentro de los resultados de la implementación de marketing interno se encuentra:

- Optimización de la productividad: Los colaboradores al sentir que sus ideas son tomadas en cuenta, que su trabajo es valorado y que forman parte de un objetivo empresarial en el cual se consideran parte fundamental para el cumplimiento del mismo tiene como resultado un aumento en sus niveles de productividad.
- Motivación: La motivación genera sentido de pertenencia y de lealtad hacia la organización, logrando un óptimo servicio al cliente externo e interno (relación con sus compañeros). Esta motivación se da en respuesta a sentir que hay calidad en el bienestar del trabajador.
- Rotación de personal baja: Las curvas de aprendizaje, los procesos de capacitación y adaptación hacia los valores de las compañías, además de emplear costos administrativos, también generan gasto de tiempo, por lo que la implementación del endomarketing tal como se ha vislumbrado con los casos ejemplos es un aliado para mitigar esta problemática.
- Colaboradores leales: En el análisis de resultados se identifica un fuerte sentido de pertenencia por parte de los trabajadores que hacen parte de empresas que han implementado el marketing interno.

- Se concluye cómo las empresas estudiadas tienen una generación de valor

sobresaliente, debido a las diferentes estrategias de endomarketing implementadas.

-

Se puede concluir con los casos de estudio negativos que al no existir procesos de endomarketing en una organización se pueden presentar:

- Falta de Identidad entre la empresa y sus colaboradores: es generadora del desconocimiento de los empleados entorno a las actividades que realiza la empresa.
- No existe empoderamiento: al no identificar los empleados cuál es su función dentro de la empresa, más allá de realizar una función específica, no se siente comprometidos con la organización y su crecimiento.
- No hay fidelización hacia la marca: las actividades que realiza un empleado en la empresa se transforman en un manual de procesos correctos e incorrectos, por lo cual se desarrolla una limitación de tareas y no surge la iniciativa de realizar actividades complementarias que permitan hacer de sus cargos un medio para crecer y proyectar la empresa hacia el exterior de esta.
- Se desconoce el core business de la organización: no existe claridad con cuál es la actividad de la empresa y en que hechos se centra su desarrollo por lo cual, los empleados no identifican de qué manera pueden contribuir a la organización, ligado a la desmotivación que existe hacia proponer y promover nuevas dinámicas de trabajo.
- No existe motivación de los empleados: la falta de motivación de los empleados hace que sus labores se conviertan en acciones repetitivas que no están ligadas a ningún resultado, responden simplemente a acciones independientes.

8. DISCUSION

La presente investigación fue realizada con la finalidad de destacar el endomarketing, cómo un medio generador de cambios al interior de las organizaciones independiente al sector económico que pertenezcan, logrando personas motivadas, comprometidas y consientes de la importancia que tiene el cambio y como a través de este se logran resultados, reflejados en el incremento de la rentabilidad, la productividad de los clientes internos y la satisfacción de los clientes externos.

La inclusión del endomarketing juega un papel fundamental a la hora de generar valor en

las organizaciones ya que tal como lo indica Martínez (2016) el cliente interno juega un papel primordial en el desarrollo positivo de las empresas, logrando índices de productividad más altos, mejoras del servicio al cliente externo y con ello las ventas esto se cumple con los cuatro casos de estudio exitosos. Además estas empresas son pioneras en bajar la rotación como la empresa Nestle y conservar las curvas de aprendizaje por un periodo más prolongado como Google, lo que baja costos en la contratación de nuevo personal, esto desde un enfoque financiero y de beneficios de la institución; sin embargo, al verlo desde el punto de vista del beneficio del talento humano se cumplen con políticas de bienestar en donde se genera motivación, un clima organizacional saludable, plan carrera y con ello un salario emocional en donde se ve a los trabajadores con necesidades humanas y se evitan la subutilización de los mismos generando valor en tres focos: La empresa, el talento humano y el cliente externo (Elkadi, 2018).

Es necesario establecer con claridad que el marketing interno no es solo una gestión avanzada de recursos humanos, sino una gestión estratégica de gestión intelectual sobre una perspectiva de marketing. En este contexto es fundamental que sean considerados el ambiente interno y el externo, los clientes internos y externos y, principalmente, la filosofía de orientación al cliente que debe partir del nivel estratégico de la empresa. A partir de esta filosofía es posible reconocer al empleado como uno de los clientes de la empresa y consecuentemente, las técnicas y herramientas utilizadas por el sector de marketing, pueden ser utilizadas en el contexto interno lo que podría repercutir en mejor nivel de alineación y compromiso del empleado con su organización (Mignalia, 2016).

La investigación reveló diversos aspectos relacionados al marketing interno infiriendo que es un tema interdisciplinario que involucra a todos los departamentos de la organización, pero especialmente a los departamentos de recursos humanos y el de marketing. Finalmente, cabe hacer hincapié en que el marketing interno es distinto a lo que es la comunicación interna (Gutierrez, 2013). Se puede afirmar que la comunicación interna es una de sus principales herramientas, si no, la principal. Esta complementariedad de la comunicación interna organizacional con el proceso de marketing interno puede ser una de las razones que genera, para algunos autores, la igualdad de conceptos. Siendo más precisos, el proceso de marketing interno comprende un conjunto mayor de actividades y, esencialmente, una filosofía de gestión orientada a la satisfacción del cliente interno y del cliente externo. En ese contexto, se puede concluir que la comunicación, por más eficiente

y eficaz que sea, no conseguirá, sin el soporte de otras herramientas de gestión de personas, establecer el cumplimiento de los objetivos previstos que giran en torno al tema de marketing interno (Lings, 2004).

BIBLIOGRAFÍA

- Emis University. (2019). Companies corporate information - Mercadona S.A. .
- Akyol, A., & Trukoz, I. (2008). Internal Marketing and hotel performance. *Anatolia: An International journal of tourism and hospitality research*, 149-177.
- Ballantyne, D. (2013). *A relationship mediated theory of internal marketing*. Recuperado de <https://www.researchgate.net>.
- Berry, S. (1976). Improving retailer capability for effective consumerism response. *Journal of Retailing*.
- Bock, L. (2015). *La nueva formula del trabajo: Revelaciones de google que cambiarán su forma de liderar*. Penguin Random House.
- Bohnenberger, M. (2006). Marketing Interno: La actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional . *UIB Repository*, 41-42.
- Bolivar, J. (2005). Evaluación de la efectividad de la marca LG en el ambito de percepción de marca. . Bogotá: Universidad del Rosario.
- Cabrera, M. (2015). Proceso de gestión administrativa que mejore la motivación y productividad del Talento Humano en la Empresa Nestle de la ciudad de Quevedo. Quevedo : UNIANDES QUEVEDO.
- Cámara de comercio de Bogotá. (2017). La estrategia de valor compartido implantada por Nestlé aplicada en AJE GROUP. Bogotá: Centro de información empresarial (CIEB).
- Camelo , F., Vallejo , L., & Gómez, S. (2015). Diseño de una propuesta de un modelo de endomarketing para el restaurante Burguer King del centro comercial El Tesoro en la ciudad de Medellín. *Trabajo final de especialización del servicio*. Medellín , Colombia: Universidad de Medellín .
- Capps, R. (2015). Exploring organizational trust and its multiple dimensions: A case study of General Motors. *Organization Development Journal*, 31-39.
- Caro, J., & Rodríguez, S. (2014). *Diseño de un plan de endomarketing como estrategia de fidelización y de reconocimiento de marca en los colaboradores de Annar Diagnostica Import S.A.S.(Trabajo de grado de especialización)* . Recuperada de <https://repository.unilibre.edu.co/>.
- Castillo, J. A. (2017). Endomarketing, cómo estrategia de desarrollo de la productividad y crecimiento de las ventas: un enfoque desde las principales empresas de seguro de vida de Colombia. Bogotá, Colombia : Universidad Militar Nueva Granada. .
- Elkadi, O. (2018). Endomarketing para la gestión educativa en el mercadeo de servicio. Venezuela : Revista electronica de humanidades y comunicación social .
- Escalante, L. (2017). El endomarketing y su influencia en el compromiso organizacional en el personal del Banco del Credito de Peru . Tacna , Perú: Universidad privada de Tacna .
- García, L. (2012). Impact on investment in human capital on the business value. Bilbao, España: Universidad del país Vasco .

- Gutierrez, J. (2013). La gestión del talento humano y la generación de valor de la empresa. Perú: Universidad Peruana de Ciencias aplicadas UPC.
- Hernandez, O. (2012). Los tres primeros modelos de gestión del endomarketing, comparación teórica. Maracaibo: Centro de investigación administrativas y gerenciales CICAG.
- Huang, J. (2013). Conceptualizing structural ambidexterity into the innovation of human resource management architecture: the case of LG Electronics. Taylor & Francis .
- Inkotte, A. (2000). Endomarketing: elementos para a construção de um marco teórico. Florianópolis, Brasil: Universidade Federal de Santa Catarina.
- Jimenez, L., & Gamboa, R. (2016). El endomarketing: aplicado al talento clave interno en el sector de la salud. *Mundo FESC*, 10.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). *Cuadro de mando integral* . Harvard Business school.
- Kotler, P. (2004). Dirección de la Mercadotecnia. . Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Laboral, N. (2017). El Tratamiento del Suicidio desde la Prevención de. España: Trabajo de grado, Universidad de Zaragoza.
- Lings, I. (2004). Internal market orientation: Construct and consequences. *Journal of Business Research*, 405.
- Londoño, J. (2008). Las P's del mercadeo, una aproximación teórica. Bogota: Universidad EAFIT.
- Lopez Dos Santos , D., & Veiga Feitosa , A. (2018). El endomarketing como estrategia de gestión y crecimiento organizacional. Maceio, Brasil: CESMAC.
- Lopez, R. (2012). Estrategias de marketing interno para incrementar la motivación del cliente interno. . Tulancingo, México: Revista Iberoamericana de ciencias.
- Marín, G. (2019). ¿Es el endomarketing una herramienta de valor en la cooperación entre áreas internas de una organización? Bogotá: Universidad EAFIT.
- Martínez, R. (2016). Servicio al cliente interno. Todos somos clientes y todos tenemos clientes. . Colombia: Ediciones de la U.
- Maslow, A. (1983). *La personalidad Creadora*. Kairos.
- Mignalia, C. (2016). Endomarketing: Strategy for social responsibility. Revista Espacios.
- Mohammed, R., Saad, N., & R. A. (1 de Octubre de 2003). Internal marketing and the mediating role of organisational competencies. *European Journal of Marketing*.
- Monterrey, E. (2018). VALORACIÓN DE DOMINOS PIZZA INC. México: VALORACIÓN DE EMPRESA PARA OPTAR AL GRADO DE.
- Moreno, A. (2017). La revolución silenciosa del profesional del siglo XXI. . España: Editorial Universitaria Ramon .
- Muro, I. (2008). Esta no es mi empresa, el desapego de los profesionales del siglo XXI. . Ecobook - Editorial del Economista.

- Porter, M. (1986). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing industries and competitors*. Harvard University.
- RAE. (2020). *Diccionario de la lengua Española*. Recuperado de <https://dle.rae.es/>.
- Rafiq, M., & Ahmed, P. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Services Marketing*, 449-462.
- Rocco, M. (2009). *Satisfacción laboral y salario amocional: Una aproximación teorica*. . Santiago de Chile : Universidad de Santiago .
- Salas, V. (2007). *El siglo de la empresa*. España: Fundación BBVA.
- Sanchez , M., & Grayson, D. (2012). Internal marketing for engaging employees on the corporate responsibility journey. *Intangible Capital*, 275-307.
- Sandoval , J. (2014). *Los procesos de cambio organizacional y la generacion de valor*. Bogotá, Colombia: Colegio de Estudios Superiores de Administración CESA.
- Sarmiento, A. M. (2013). *La satisfacción del cliente interno a través del endomarketing. Monografía de grado para optar por el título de Administrador de Empresas*. Bogotá: Universidad Ean.
- Tortosa, V., Moliner, M., Llorens, J., & Rodríguez, R. (2014). *Marketing Interno. Cómo lograr el compromiso de los empleados*. España: Ediciones Pirámide.
- Valle, E. d. (2020). *Google aAdwords* . Alfaomega .
- Velasco, A. (2013). *La satisfaccion del cliente interno a través del endomarketing*. Bogotá: Universidad Ean.