

GestioPolis^{com}
CONOCIMIENTO EN NEGOCIOS

PLAN DE MARKETING INTERNO



Sandra Milena Alvarado
Marketing y Recursos Humanos
smalvaradop@hotmail.com
Madrid
2008

Introducción	3
Marketing interno definición	4
Objetivos básicos del Endomarketing	5
Objetivo del Endomarketing	5
Comparación de los componentes del Marketing general e interno	5
Elementos del Endomarketing	6
Marketing interno para mejora de los procesos internos de intercambio	7
Enfoques del Endomarketing	7
Visión del Endomarketing	8
Área de aplicación del Marketing Interno	9
Plan de Endomarketing basado en las etapas del marketing general	9
Programa implantación plan de Endomarketing	10
Conclusiones	12
Bibliografía	13
Apoyo web	14

INTRODUCCIÓN



“Toda empresa proporciona servicios. Diseñar servicios de acuerdo al valor del cliente. Se necesita un marketing interno que analice las necesidades de los departamentos y de las personas, optimizando la relación. Cualquier acción pasa por las personas, pues las empresas son, lo que son sus gentes”

Ante los momentos de cambio en los que viven la gran mayoría de las empresas, debido al libre comercio, los avances tecnológicos, la integración, la globalización y las telecomunicaciones, se requiere de cambios que les ayuden a ser más competitivas y que les de bases para superar indicadores negativos como el poseer una tecnología deficiente u obsoleta, restricciones financieras, estrechez en la cuota de mercado, el desplome en el número de ventas, entre otros.

Teniendo en cuenta esta obligatoriedad de cambio a la que están expuestas las organizaciones en la actualidad, esta crisis direcciona el ámbito social y humano de dichas empresas, pues son estas en quienes recae la generación de los mecanismos de defensa para superar la adversidad y lograr sobrevivir al feroz mundo de la competitividad. En consecuencia, los trabajadores cambian, los puestos de trabajo evolucionan y por ende, la manera en hacer las cosas, las herramientas, entre otros, también cambian

En la problemática referenciada y para entenderla mejor, es conveniente dar una mirada en el rol del empleado dentro de la organización: desde la década de los 50s, el empleador exigía de este esfuerzo de producción, la creatividad, autonomía eran aspectos inapropiados para estar en la organización. Para lo cual, la jerarquización en mandos y supervisión de la tarea se asentaba, donde la comunicación interna era inexistente, bastaba una orden para obtener el cumplimiento sin queja o solicitud alguna. El trabajo era de reconocimiento individual, la

estructura salariales era rígida, se descontaba el ausentismo, la rotación era escasa, la formación al personal era vista como innecesaria a no ser la requerida por cambios tecnológicos. (modelos económicos imperantes, Taylor Fayol)

Pero toda esta forma de gestionar al personal, la cual en tiempos pasados solicitaban los militares retirados, fueron reevaluados a causa de las diversas crisis que han atravesado las organizaciones. Se hizo necesario ver a cada uno de los trabajadores como colaboradores de quien dependían los resultados finales, entender que el vínculo de este con la empresa era esencial a la hora de analizar su nivel de rendimiento y productividad. (teorías humanistas para el desarrollo del potencial productivo)

Es así, como las empresas comenzaron a diagnosticarse interiormente, viendo al personal de la empresa como su cliente interno, hacia el cual, por su importancia, era necesario tomar medidas encaminadas a instaurar una relación estrecha logrando en él una visión de satisfacción y espejo proyectivo al exterior, sobre la imagen no solo del producto sino de la compañía, beneficios, políticas, cultura, gestión, etc. (Gestión estratégica)

Llegar a reconocer en el capital humano la ventaja competitiva no ha sido una tarea fácil, lo que conlleva mirar a cada miembro que integra la empresa como una representación de un cliente, en quien debemos establecer también objetivos alineados a la estrategia empresarial. (Gestión Integral)

DEFINICIÓN

Marketing interno

Según algunos autores:

“Es la incorporación de los conocimientos del marketing a la gestión y al desarrollo interno de la organización” Ardnt

“Las organizaciones disponen de dos tipos de mercado, un mercado externo basado en el binomio producto-mercado y un



“El Marketing Interno es un nuevo sistema de gestión de los Recursos Humanos. En un entorno cambiante y

mercado interno basado en el binomio individuo-organización, este último es lo que llamaremos marketing interno".
Levionnois

"Es el conjunto de técnicas que permiten vender la idea de empresa a un mercado constituido por los trabajadores (clientes internos) que desarrollan su actividad en ella, con el objetivo último de aumentar su motivación y como consecuencia directa su productividad" Gasco y Rabassa

Marketing interno o Endomarketing

El término Endomarketing, ésta conformado por el prefijo del griego "ENDO" que significa (acción interior o movimiento para adentro). En otras palabras sería dirigir el marketing o vender la empresa primero al público interno de la organización.

Hoy, es una necesidad que toda la organización hable el mismo idioma, y no en el sentido del término, de si se hablan español o inglés, es en el que cada uno de los colaboradores sepan para qué están allí, desarrollen la misma filosofía, sus acciones estén encaminada al logro de los objetivos, motivados y vinculados con la empresa, que quieran aportar a los logros y alcance del éxito de la estrategia. Lo anterior, es fundamental y necesario para lograr resultados positivos organizacionales. (conozca, comprenda y operacionalice el componente teleológico o misional)

Toda actuación dirigida hacia el personal interno de la empresa actuará de manera significativa y tendrá efector directos en aspectos como rendimiento, productividad, vinculación y por ende en el valor competitivo o activo intangible de la organización.

En el desarrollo del presente documento veremos cómo la satisfacción de cada uno de los colaboradores, no solo en su

cargo sino también en su vinculación y permanencia en la empresa, involucra otros aspectos como el sistema retributivo, es decir, salario, recompensas e incentivos; el clima laboral, la imagen y posicionamiento de la empresa, su gestión, entre otros.

Objetivos básicos del Endomarketing



marketing interno como el conjunto de técnicas que permiten "vender" la idea de empresa, con sus objetivos, estrategias, estructuras, dirigentes y demás componentes, a un "mercado" constituido por los trabajadores-"cliente-internos"- que desarrollan su actividad en ella, con el objetivo último de incrementar su motivación y, como consecuencia directa, su productividad

Beckwith, Harry

Algunos autores han clasificado los objetivos del Endomarketing de la siguiente manera:

- General: lograr una motivación constante de empleados y los colaboradores de tal forma que esta se extienda conscientemente sobre los clientes
- Estratégico: crear entre los empleados un ambiente interno propicio para el empoderamiento y el servicio de los clientes con eficiencia y calidad.
- Táctico: impulsar campañas de servicios y esfuerzos de marketing a los empleados, para que comprendan que el primer mercado de la empresa, son sus empleados y colaboradores.

Un buen líder formal de una organización, necesita reconocer que sus colaboradores son también clientes de la empresa, y que por tanto hay que saber escuchar las necesidades de los usuarios internos, lo cual le dará bases para mejorar la capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes externos.

Objetivo del Endomarketing

Comparación de los componentes del Marketing general e interno

Podemos concluir, que el objetivo principal del Endomarketing es fortalecer las relaciones al interior de la empresa con la función de integrar la noción de cliente y abastecedor interno, logrando que los empleados tengan una visión compartida sobre el negocio de la empresa, incluyendo apartados como gestión, metas, resultados, productos, servicios y mercados en los cuales actúa. Con lo que se logrará la calidad de los productos como la productividad de los colaboradores y se reflejará en el clima laboral.

Para entender un poco más el Endomarketing, podemos efectuar las siguientes similitudes con los componentes de marketing general:

Marketing General	Marketing Interno
Ciente Externo	Trabajador
Producto o Servicio	Empresa
Técnica de Ventas	Comunicación Interna
Fuerza de Ventas	Equipo Directivo
Objetivo	Incrementar la Motivación

Elementos del Endomarketing



“Endomarketing, o marketing interno, práctica que consiste en desarrollar una estrategia en el equipo de trabajo en línea con el marketing de la entidad. Fomentando los valores de la compañía en todo el mundo, la integración de departamentos y elementos lúdicos para la fijación de conceptos, entre otras cuestiones. Con ello quiere valorar a las personas y reconocer sus iniciativas internas, además de las ideas innovadoras que favorezcan su propio desarrollo”

Veamos, someramente, estos elementos:

1.- Cliente = Trabajador. Es el cliente interno de la empresa, sus preferencias, deseos, preocupaciones, necesidades, entre otros, 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 de marketing como encuestas, paneles, reuniones de grupo, etc. Con el fin de establecer acuerdos que involucren al trabajador con la gestión de la empresa.

2.- Producto = Empresa. El producto a ofrecer a este cliente interno es la organización con sus fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades, su estructura organizativa, objetivos, políticas y estrategia, para vincularlo en el proceso y búsqueda del mejor resultado. Algunos autores consideran que entre las características más sobresalientes del producto son: aumento de los niveles de productividad, mayor participación y mejora de las condiciones laborales.

3.- Técnica de Venta = Comunicación Interna. Como todo plan de marketing la comunicación es una base necesaria para el

éxito y logro de los objetivos. Por ende, no podríamos hablar de Endomarketing sin relacionarlo con la comunicación interna de la organización, para lo cual se necesita establecer un plan de CI, el cual se debe desarrollar y fomentar en cascada, es decir, se debe informar a todos los colaboradores, a todos los niveles y en todos los sentidos.

La Comunicación Interna descendente permitirá transmitir objetivos, políticas y acciones, es decir, vender la idea de empresa que se quiere conseguir. La ascendente facilitará el conocimiento de la opinión del mercado interno, contrastará la coherencia de los mensajes emitidos y medirá su grado de impacto.

4.- 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 de los objetivos de la organización, con miras a promover la participación, fidelización de cada uno de los integrantes.

5.- Objetivo Final = Incrementar la Motivación. No se puedes desconocer, como lo exprese en el objetivo del Endomarketing, que es lograr un incremento en la motivación de los trabajadores como método para aumentar la productividad, mejorar el clima y la calidad de las tareas.

Marketing interno para mejora de los procesos internos de intercambio



El éxito del plan de Endomarketing es el resultado del proceso de intercambio entre los diversos departamentos de dirección en su implementación dentro de la organización, es necesario establecer que puede originarse en un departamento, un comité, o un equipo interdisciplinario o de objetivos comunes, etc.

Lo que sí es claro, es que el nivel y éxito del intercambio de información, teniendo en cuenta los niveles jerárquicos, la calidad del mensaje, el tiempo dedicado, el entendimiento por parte del receptor, entre otros, todo debe estar encaminado a satisfacer tanto los objetivos establecidos en el plan y por obvias razones alineados a la estrategia organizacional, con la finalidad que los de los empleados puedan alcanzarlos.

Para establecer el plan de marketing no basta con el solo querer de la dirección, puesto que requiere poner en marcha, paralelamente al plan de Endomarketing, un plan de retribución, que contenga niveles de salarios, financiación, etc., con el fin de encausar todas las acciones a realizar dentro de la empresa e igualmente toda gestión de RRHH – selección, reclutamiento, formación,.. - deben estar orientadas al plan de marketing interno.

Enfoques del Endomarketing

El concepto de marketing interno está evolucionando y comienza a ser entendido como un mecanismo para reducir fricciones interdepartamentales e interfuncionales con la finalidad última de vencer la resistencia al cambio en las organizaciones. Las nuevas aportaciones de la literatura académica han ido configurando el marketing interno como una filosofía de gestión, como un instrumento general para la puesta en funcionamiento de cualquier estrategia organizativa, interna o externa.

Siguiendo lo anterior, podemos decir, que el marketing interno está orientado a los siguientes enfoques:

1. Hacia el aumento de la motivación y satisfacción de los colaboradores

Este enfoque tienen su origen hacia los años 80 a raíz de la conceptualización del marketing de servicios orientado hacia el interior de la empresa, a inicios de la década Leonard Berry, expreso que se debería “considerar a los empleados como clientes internos, ver los puestos de trabajo como productos internos que satisfacen las necesidades y deseos de esos clientes internos al mismo tiempo que se consiguen los objetivos de la organización”.

Diez años después Berry y Parasuraman establecieron que “El Marketing Interno consiste en atraer, desarrollar, motivar y retener empleados cualificados hacia los empleos-productos que satisfagan sus necesidades. El marketing interno es una filosofía basada en tratar a los empleados como clientes y es la estrategia de alinear los empleos-productos con la satisfacción de las necesidades humanas”.

Enfoques del Endomarketing



“El marketing interno desarrolla un conjunto de actividades encaminadas a tener Clientes Internos satisfechos, con todas las posibilidades de expresar en cualquier circunstancia sus sentimientos y pensamientos de forma organizada, con el fin de que se eleve su motivación por el trabajo. Para poder tomar decisiones estratégicas hay que tener presente que la satisfacción del mercado depende del nivel de satisfacción de los Clientes Internos.”

Visión del Endomarketing

2. Para el desarrollo de la orientación al cliente externo

Con base en el anterior enfoque, se establece otra concepción, esta busca compartir con los colaboradores una mentalidad en el mercado y su influencia en el desarrollo de la satisfacción de sus clientes externos. De esta manera se aplica el Endomarketing como “un medio para integrar las diferentes áreas funcionales, siendo esto vital para la relación del cliente con la empresa” expresión utilizada por Grönroos.

Han sido varios los autores que han expresado cómo el marketing interno se configura como un instrumento para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización, es decir, es una herramienta estratégica y necesaria para alcanzar el éxito de la compañía.

3. Como un instrumento para implementar una estrategia

Como enfoque estratégico en cuento al aporte del marketing interno para reducir o eliminar los posibles

conflictos entre los departamentos, comités, grupos interdisciplinarios, entre otros, con el fin de vencer la resistencia al cambio dentro de las organizaciones.

Al respecto Ahmed y Rafiq afirman que “el Marketing Interno es el esfuerzo planificado de motivar a los empleados a través de las técnicas del marketing para implantar e integrar estrategias empresariales de orientación al cliente”.

La necesidad de ser más competitivas no solo en calidad, sino en el reconocimiento y posicionamiento de su marca, hace que las organizaciones valoren a sus colaboradores porque reconocen en ellos el activo intangible con el que cuenta la empresa, por lo cual un indicador de éxito y logro en el alcance de los objetivos estratégicos es el grado de motivación y fidelización de sus integrantes. De allí, que el Endomarketing este establecida como una herramienta a utilizar por ser probablemente la más conocida.

La visión hegemónica actualmente difundida en el mercado sitúa al Endomarketing como 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. Sin embargo, a pesar de mostrarse como sencilla su aplicación, en la práctica presenta un número de debilidades en cuanto a su conceptualización y aplicabilidad, razón por la cual ha recibido varias críticas.

La implantación de un plan de Endomarketing en una organización tendrá alta o pocas posibilidades de demostrar su eficacia, en la manera como este sea apropiado y respaldado en gran medida por los directivos y mandos medios de la empresa, de allí, que el aval y la implicación son esenciales en el éxito, o fracaso del mismo.

Áreas de Aplicación del Marketing Interno

- a. Intercambio organización-empleados: intercambio de esfuerzo y creatividad derivada del RRHH por puesto de trabajo que proporciona recompensas intrínsecas y extrínsecas

- b. Intercambio dirección- departamentos: intercambio de metas, responsabilidades y medios por esfuerzo para cumplir los planes
- c. Intercambio dirección- departamentos: intercambio de metas, responsabilidades y medios por esfuerzo para cumplir los planes

Realizar un plan de Endomarketing y ejecutarlo no puede basarse en simples instintos o en acontecimientos improvisados y mucho menos basado en fieles copias de otras compañías. Por el contrario, debe estar compuesto con la realidad y las necesidades de la empresa, con aportes de los directivos y en causada con el aporte del departamento de recursos humanos.

Algunos especialistas en la materia establecen cuatro etapas en todo plan de marketing interno las cuales están definidas así:

- Análisis del Entorno: en todo ambiente laboral los factores externos inciden directa o indirectamente en la organización por ello es importante tomar nota sobre lo que sucede al exterior de la empresa. En esta fase se tomara apoyo en: los diversos planes de marketing interno que hayan adoptado otras empresas - no para acogerlas e implantarlas sino aprovechar aspectos que puedan dar utilidad para la organización en la que se está; Indicadores, documentos de organizaciones gremiales del sector.

Los factores que se suelen analizar en esta fase son, aquellos que permiten la clasificación de la empresa por las características de su plantilla, políticas retributivas, de selección, formación y promoción, el tamaño de la organización e indicadores del negocio, la comunicación Interna, todos estos aspectos son elementos de análisis comparativo.

- Estudio del Mercado Interno: una vez, se tiene un conocimiento del entorno externo, se debe realizar un estudio al interior de la empresa con el fin de conocer nuestro propio mercado interno. Normalmente, en esta etapa se emplean metodologías de investigación

**PLAN DE
ENDOMARKET
ING**
Basado en las
etapas del
marketing
general

**Programa
implantación
Plan de
Endomarketing**



La comunicación interna
debe ser integral y afectar o

psicosociolaboral como las Reuniones de Grupo, las Entrevistas en Profundidad, las Encuestas, los Paneles de trabajadores o los Phillips 66, que permiten detectar las expectativas, opiniones o problemáticas de la plantilla.

- Proceso de Adaptación: Consiste en la acomodación de los recursos de la organización y sistemas. Una vez se conozca los requisitos que impone el entorno, las diversas necesidades a corto, medio y largo plazo, como las características reales y potenciales de los colaboradores se debe proceder en la implantación de una política de adecuación de esta realidad a la necesidad prevista que se va a plantear en el inmediato futuro y, en algunas ocasiones, ya en el presente.

Durante esta fase tanto la Comunicación Interna cuyo objeto es que toda la plantilla conozca los nuevos planteamientos y exigencias requeridas, como las diversas políticas en recursos humanos como a modo de ejemplo el de Formación con el fin de facilitar la adaptación y que se realice los cambios sin ocasionar mayores traumas. En España, es esencial en los puntos o fases anteriores tener presente los diversos convenios establecidos y por ende las fuerzas sindicales que influyen dentro del sector y directamente a la empresa.

- Control del Plan: En esta fase se pondrá a prueba las bases con la cual se estableció el plan de Endomarketing, se verificará el desarrollando de las políticas establecidas, analizando su eficacia, realizando las correcciones oportunas si es que se detecta que se están produciendo desviaciones en relación a los objetivos previstos al inicio de este. Los estudios de clima laboral serán un grande apoyo a la hora de medir la sensibilidad de todos los integrantes de la empresa.

Por lo anterior podemos relacionar la palabra Endomarketing con aspectos de la organización como motivación de los empleados, la comunicación interna, la cultura organizacional – valores, las políticas de recursos humanos y retributivas, entre otros.

Es así, como podemos afirmar que el Endomarketing tiene como finalidad prioritaria fortalecer la relación entre los accionistas, la directiva, mandos medios y los clientes internos, para fortalecer entre todos la cultura organizacional, la visión compartida en negocio de la compañía, incluyendo ítems como gerencia, meta, resultado, producto, servicio, calidad, productividad – rendimiento, mercado de acción y la calidad de la vida en el trabajo o clima laboral.

Otros analistas recopilan el proceso a realizar en dos fases, las cuales describo a continuación:

Primera Fase - Diagnóstico: en ella se establece actividades a realizar, con miras a obtener un documento con información útil y coherente con la realidad de la empresa, que permita la definición de los objetivos y estrategias aprovechando las fuerzas y oportunidades y neutralizar o aminorar las debilidades y amenazas presentes dentro de la organización. Las acciones a realizar son:

- Evaluación de los sectores
- Nivel de la integración entre los sectores
- Relación con los consumidores
- Evaluación del ambiente interno
- Perfil de los empleados
- Evaluación del funcionamiento global
- Potencial de los empleados
- Imagen de la compañía
- Nivel de la motivación
- Expectativas y aspiraciones
- Necesidades del entrenamiento para estar en equipo
- Conocimiento de los valores de la compañía

Segunda fase - plan de la acción: una vez se cuenta con el diagnóstico, que utilizando el lenguaje medico no sería otra cosa que una radiografía interna de la organización, con la cual se puede observar las fuerzas, debilidades, capacidades y las amenazas de esta. Se debe pasar a realizar varias actividades con miras a implementar el plan de marketing interno, estas son:

1. levantamiento de la información
2. Preparación para los cambios - sensibilización organizacional
3. Integración
4. Construcción de acuerdo a las necesidades de la organización
5. Rebasamiento
6. Aplicación, control y ajustes

Es importante resaltar que el querer de los accionistas es vital para encausar el plan y no errar en las medidas a tomar.

Conclusiones



- Implementar un plan de Endomarketing en la organización, le permitirá contar con empleados que estén más vinculados a ella, quienes estarán sujetos a colaborar en los diversos cambios para el beneficio de la empresa, al igual podrá establecer una relación de cooperación e implementar una cultura de confianza y comunicación interna.
- Para las organizaciones actuales el ser competitivo y alcanzar los objetivos estratégicos cada vez está más encadenado a la participación activa de los colaboradores, para lo cual es esencial que esté sea consciente de la importancia de su labor en el producto, en la cadena de procesos; adicionalmente, la fidelización de cada uno de los integrantes de la organización se ha convertido en un factor clave, aspecto llamado por otros autores contrato emocional.
- Escuchar es uno de los aspectos que tienen gran trascendencia en el diagnóstico o primera fase del plan de Endomarketing, es necesario conocer de primera fuente las necesidades, expectativas para poder darle realmente lo que necesitan los colaboradores.
- Es importante establecer que Endomarketing no es el resultado de la comunicación interna de la empresa ni que el implementar un plan de marketing interno logrará espontáneamente aumentar la motivación del personal la cual es propiedad exclusiva e intransferible del individuo, pudiendo solamente ser estimulada por una serie de factores que, en conjunto o combinados en proporciones a la medida de cada persona, podrán aumentar su percepción de valor de su motivación individual.

- Endomarketing o gestión de marketing interno, es utilizando con el objetivo principal de promover la motivación de las personas hacia su tarea, puesto o trabajo, con el fin de vincularla hacia el logro de las metas estratégicas de la empresa, aumento de la productividad, y en consecuencia la organización obtendría un mayor beneficio y mejores resultados.

Apoyo bibliográfico

El marketing interno implica dos tipos de procesos de gestión: la gestión de las actitudes y la gestión de la comunicación, Ed. Quintanilla, 1994.

Ahmed, P. y Rafiq, M. Internal marketing.- Tools and concepts for customer- focused management, Butterworth-Heinemann Publications, Oxford, 2002.

Grönroos, C., Internal Marketing- an integral part of marketing theory, en Marketing of Services. Ed. J.H. Donnelly y W.R. George - págs 236 - 238. American Marketing Association Proceedings Series, Chicago, 1981.

Apoyo web

Marketing interno: concepto

www.tendencias21.net/marketing/index.php?action=article&id_article=686047

Presentación de su libro - M^a Isabel Sánchez Hernández,
Marketing interno para innovar en servicios

www.unex.es/unex/servicios/comunicacion/archivo/2008/042008/10042008/art1/view

www.rrhmagazine.com

www.postgradum.com

www.aprenderh.com

<http://www.universodontologico.550m.com/marketing/endo.htm>