



## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 ORGANIZACIÓN

En la actualidad, se vive un amplio crecimiento de empresas, las cuales buscan objetivos particulares, pero existe uno en especial, el cual es generar mayores utilidades, objetivo que finalmente las empresas buscan obtener. Las empresas se apoyan de diferentes recursos para alcanzar sus metas. Es necesario, que antes de cualquier planificación de estrategias o actividades, se entienda lo que es una organización, para que en base a esta definición se puedan desarrollar la planificación y la implementación de estrategias.

Algunos autores han definido a la *organización* de las siguientes maneras:

“Organización, es el conjunto de personas, empleos, sistemas, funciones, oficinas, instalaciones y dependencias que constituyen un cuerpo o institución social que se rige por usos, normas políticas y costumbres propios y tiene un objetivo específico”. (Bravo, 1985, citado en Garza, 2001 p.32).

“Es una comunidad de personas que aportan lo que poseen y lo que son, con un fin de servicio mutuo y de complementación, la cual esta diseñada para satisfacer mejor las necesidades mediante la unión de esfuerzos y recursos, bajo una dirección que permite cumplir sus propósitos y aportar beneficios a la sociedad”. (Garza, 2001 p.47).

Las definiciones anteriores giran alrededor que en una organización intervienen diferentes recursos y sistemas para su funcionamiento y que esta no se basa en un recurso, si no, en el conjunto de recursos y actividades que se involucran entre si para alcanzar los objetivos particulares de cada empresa. Es por esto que es necesario identificar los recursos que influyen en las organizaciones.



### 2.1.1 COMPONENTES DE LA ORGANIZACIÓN

De acuerdo al tipo de organizaciones los componentes pueden variar, sin embargo, existen algunos componentes básicos que caracterizan a cualquier tipo de organización. Es obvio que con el fin de realizar el mejor trabajo posible, cada uno debe ser utilizado con la máxima eficiencia.

Los componentes de una organización principalmente se centran en recursos humano, recursos financieros y materiales. Según Arias (1999) define:

*Materiales:* se refiere a las cosas que se procesan y combinan para producir el servicio, la información o el producto final, entre las cuales se encuentran los bienes materiales, las materias primas, y el dinero.

*Recursos financieros:* es el medio económico con el que cuenta la empresa para realizar actividades y operaciones que se requieran.

*Recursos humanos.* Se refiere a todos los grupos de personas. Este componente utiliza los materiales y sigue paso a paso los procedimientos y también opera el equipo.

Como todo cambio ocurre alrededor de nuestras vidas, también ocurren en las organizaciones. Así como un ser vivo nace, crece, se desarrolla y muere, pasa lo mismo en las empresas. Algunas organizaciones de ser pequeñas, llegan a ser medianas y después grandes, entonces, una empresa pequeña que crece y llega a ser mediana, debe renunciar y dejar ir todo lo que significaba ser empresa pequeña, para poder tener los cinco sentidos puestos en esta nueva etapa (Jauli, Reig y Soto, 2000). Los recursos que tienen las empresas pequeñas van aumentando conforme se llega a ser una gran empresa, sin embargo, hay quienes van creciendo sin darse cuenta y no toman conciencia de los cambios que están ocurriendo, lo cual a largo plazo, puede presentar un problema, por que entonces posiblemente no tengan los conocimientos ni las herramientas para responder a estos nuevos cambios y circunstancias. En la actualidad se debe tener presente que los cambios pueden significarse oportunidades o amenazas que impactar a la empresa, es por eso la importancia de detectarlos.



## **2.2 TIPOS DE EMPRESA**

Existe una clasificación detallada de los tipos de empresa. Valencia (1991) las clasifica de acuerdo al número de personal, se pueden dividir en micro, pequeña, mediana y grande empresa; por su finalidad, se dividen en lucrativas y no lucrativas; por su origen de capital, son privadas o públicas y por su actividad, se clasifican en industriales, comerciales, agrícolas y de servicios. Debido a que, el estudio se enfocó a una empresa de servicios, se explicará lo siguiente.

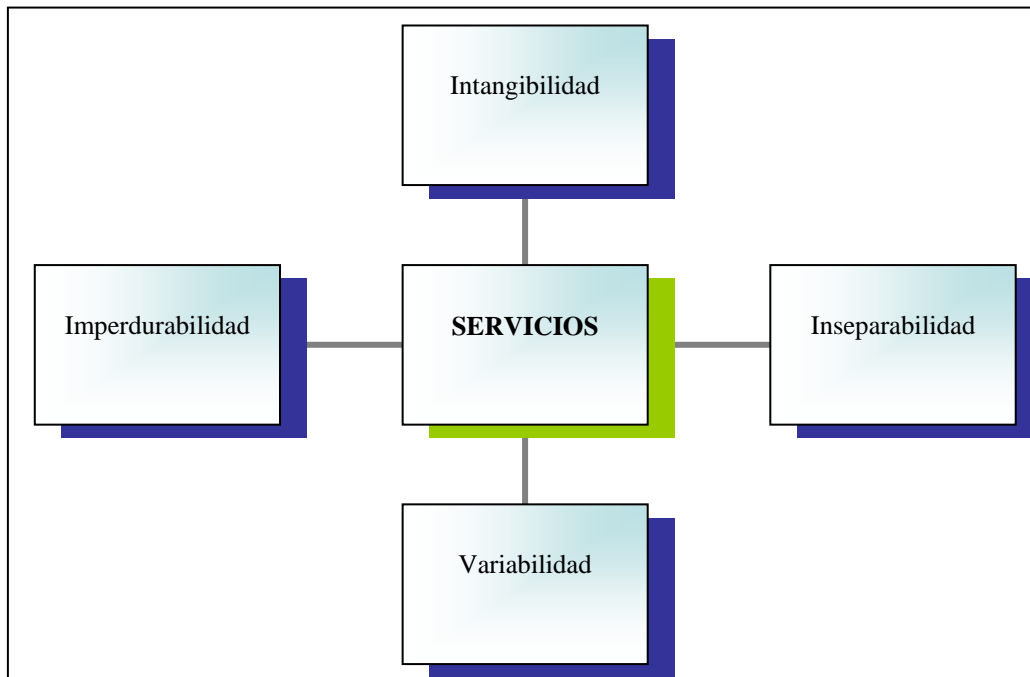
### **2.2.1 EMPRESA DE SERVICIOS**

Zeithaml y Bitner (2001) define como empresas de servicios a las que intercambian beneficios pero no productos. A diferencia de empresas comercializadoras, las de servicios son intangibles, ya que no existe físicamente el beneficio proporcionado, haciendo valerse de diferentes factores que no se pueden ver, como la rapidez, amabilidad, confiabilidad, entre otros. A pesar de que son servicios y como tales no se puede ver, ni sentir, ni probar, en ocasiones existen variables en su entorno que influyen en la experiencia del servicio como los son las instalaciones o las herramientas utilizadas para proporcionarlo.

Garza (2001), considera que “las empresas de servicios se caracterizan por llevar a cabo las relaciones e interacciones sin importar los atributos físicos” (p. 45). Dentro de este tipo de empresas se encuentran los restaurantes, bancos, hoteles, escuelas, hospitales, dependencias de gobierno, de transporte entre otras.

En la siguiente figura se muestran las características de los servicios, según Kotler y Armstrong.

Figura 2.1  
Características de los servicios



Fuente: Kotler y Armstrong (2003) p.306. Fundamentos de Marketing. Prentice Hall

Intangibilidad, se dice que un servicio posee de esta característica por que a diferencia de los productos, no es posible verlos, sentirlos, degustarlos ni tocarlos como sucede en el caso de los productos (tangibles), debido a que, los servicios son acciones o ejecuciones llevadas a cabo en determinado momento, y no un intercambio de productos.

Heterogeneidad, se refiere a que los servicios nunca se proporcionaran de la misma forma que fueron realizados con anterioridad, debido a que las personas que ofrecen y reciben el servicio no siempre tienen los mismos intereses, ni las mismas actitudes.

Variabilidad, Zeithaml y Bitner (2001) establecen que el proceso de consumo de servicios es muy diferente al de los productos, ya que en éste último, primero se producen, luego se venden y por ultimo se consumen; mientras que en los *servicios* no sucede de igual forma, aquí primero se venden, luego se producen y se consumen simultáneamente.



*Imperdurabilidad*, Zeithaml y Bitner, (2001) dicen que debido a que, los servicios son producidos y consumidos al mismo tiempo, no pueden preservarse, almacenarse, revenderse o regresarse.

### **2.3 MERCADOTÉCNIA**

Ahora, es importante mencionar que las organizaciones requieren cierto tipo de estrategias para entrar, y mantenerse en el mercado. Así, como existen planes de administración, de logística o de publicidad, entre otros, la mercadotecnia cumple la función de ser un enlace entre los consumidores de productos o servicio y sus proveedores; conociendo y satisfaciendo las necesidades de ambos.

Existen diferentes definiciones del concepto de mercadotecnia, sin embargo, todas se centran en la idea de que es el proceso para obtener un bien ya sea tangible o intangible, logrando así las satisfacciones particulares de quien da y recibe el bien en el proceso del intercambio.

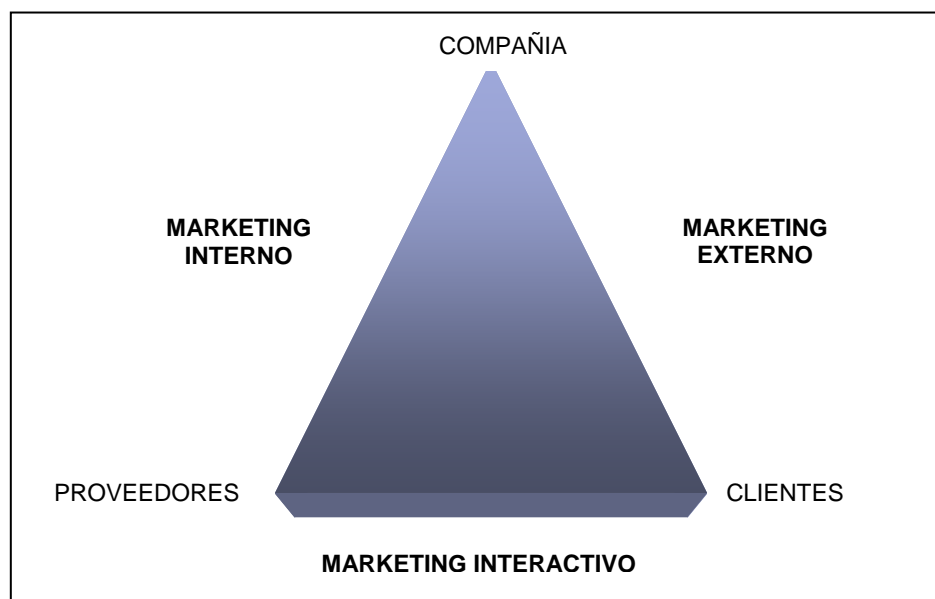
Según Kotler y Armstrong (2003), “la mercadotecnia es un proceso social y administrativo por el que individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean, a través de la creación y el intercambio de productos y valor con otros” (p.5).

Para Belch y Belch (2004), la mercadotecnia, como el proceso de planeación y ejecución de concepto precio, promoción y distribución de ideas, productos o servicios para difundir intercambios para satisfacer los objetivos tanto individuales como de la organización.

### 2.3.1 TRIANGULO DE LA MERCADOTECNIA DE SERVICIOS

Para las empresas dedicadas a dar servicios, existe una relación importante entre cada uno de los participantes de una empresa: compañía, clientes y proveedores, los cuales trabajan en conjunto para desarrollar, impulsar y proporcionar los servicios. En cada vértice del triángulo se encuentran los mencionados elementos.

Figura 2.2  
Triangulo de marketing de servicio



Fuente: Zeithaml, A. y Bitner M., 2001, p.20. Marketing de servicios. Un enfoque de integración del cliente a la empresa. Mc Graw Hill

Como se puede observar entre cada vértice se encuentra un marketing distinto, esto es por que existen elementos diferentes de vértice a vértice, lo cual requiere de estrategias diferentes para que se obtenga un buen funcionamiento entre los elementos para lograr la armonía en el sistema. A continuación, se describirán brevemente los tipos de marketing. Según Zeithaml y Bitner (2001):

Marketing externo: este se da entre la compañía y los clientes. Por medio de éste, la empresa formula las promesas a sus clientes respecto a que recibirán y la forma en como lo recibirán.



*Marketing interactivo*: es la relación de clientes con proveedores, y es aquí en donde se cumplen las promesas. Según los autores mencionados anteriormente, los empleados o los proveedores son los encargados de que se hagan cumplir éstas promesas, con mayor frecuencia

*Marketing interno*: tiene lugar entre los proveedores y la compañía, aquí entran en juego los empleados de la organización, los cuales deben cumplir con cierto tipo de habilidades, destrezas, herramientas y motivaciones que permitan brindar el servicio. El marketing interno es fundamental para poder hacer cumplir las promesas, ya que los encargados de estos son los mismos empleados de la organización.

## **2.4 MERCADOTÉCNIA INTERNA**

En los años 80 el marketing interno se propuso por primera vez como mecanismo para lograr mejorar la calidad en la provisión de los servicios. Así, el término marketing interno aparece por primera vez en la literatura de forma explícita en 1980 de la mano de Leonard Berry quien la define alrededor de la premisa de 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 organizaciones (Martínez, Sánchez y Rodríguez, 2005).

La mercadotecnia interna ha sufrido una serie de conceptualizaciones, iniciada por Berry y Grönroos en 1981 y completada en un modelo más complejo por Ahmed y Rafiq en el año 2002 (Martínez, Sánchez y Rodríguez, 2005). Estos modelos son la base teórica de lo que implica la mercadotecnia interna y parte del punto de que la comunicación interna es fundamental para crear un programa de mercadotecnia dentro de la organización que genere características importantes para una organización integrada hacia un objetivo, es decir que genere motivación y satisfacción en los empleados, desarrolle orientación al cliente y sirva como medio para la elaboración e implementación de estrategias organizacionales generadoras de ventajas competitivas.



El concepto de mercadotecnia interna gira alrededor del personal de una organización. Se enfoca en la integración del personal dentro de la misma empresa. Existen diferentes autores los cuales hablan de este concepto de diferentes maneras, sin embargo, todos coinciden en que la mercadotecnia interna es dirigida a los empleados para que se logre enfocar un mismo fin.

Según Levionnois (1992), “La mercadotecnia interna consiste en un conjunto de métodos y técnicas de gestión de relación personal-organización que tienen como propósito lograr que el personal adopte voluntaria y espontáneamente la orientación hacia la calidad del servicio que es necesaria para lograr altos, consistentes y estables niveles de calidad tanto interna como externa en todos los servicios de la empresa” (p.87).

Según Cahill (2006), “La mercadotecnia interna es atraer, desarrollar, motivar y retener empleados calificados por medio de bienes y trabajos que satisfacen sus necesidades, también aclara que es la filosofía de tratar a los empleados como si fueran clientes: ciertamente, asombrar a los empleados... y es la estrategia de conformar trabajo y los productos para ajustar las necesidades humanas” (p. 15).

La mercadotecnia interna tiene lugar cuando se hace posible el cumplimiento de las promesas. Para que los proveedores y los sistemas del servicio puedan cumplir con las promesas que efectuaron, deben contar con destrezas, habilidades, herramientas y motivaciones que permitan prestar el servicio. “El marketing interno depende del reconocimiento de un estrecho vínculo que existe entre la satisfacción del empleado y la satisfacción del cliente” (Zeithmal y Bitner ,2001 p. 21).

Según Tschohl y Franzmeier (1991), lograr y mantener un alto nivel de satisfacción de los clientes externos depende en gran parte de lo que hacen todos los empleados de una organización, es decir, no solo depende de un o unos departamentos en especial, todos lo miembros que conforman la organización están directamente relacionados con la satisfacción del cliente.

Es decir, el concepto de mercadotecnia interna surge de la necesidad de que todos los miembros de una organización proporcionen la mejor contribución posible a





las actividades de la compañía y completen en forma exitosa todas las interacciones con el cliente de modo que las partes involucradas terminen satisfechas.

Según Payne (1996) un estudio realizado en organizaciones del Reino Unido, se encontró que la mercadotecnia interna:

- Es una actividad que esta implícita en iniciativas de calidad, programas de servicio a clientes y estrategias de negocios mas amplias
- La comunicación es crucial para el éxito de la mercadotecnia interna
- Tiene un papel central en la diferenciación competitiva
- Tiene una función relevante en aminorar los conflictos entre la áreas funcionales de la empresa
- Es un proceso vivencial que conduce a los empleados a formar sus propias conclusiones
- Se utiliza para propiciar un espíritu innovador
- Tiene mas éxito cuando existe un compromiso en el nivel mas alto, donde todos los empleados cooperan y prevalece un estilo de administración abierto

Por otro lado, Martínez et.al. (2005) identifican 3 enfoques respecto a la mercadotecnia interna y explican que puede usarse como:

1. Instrumento para motivar y satisfacer a los empleados
2. Como instrumento para desarrollar la orientación al cliente
3. Instrumento para implementar una estrategia

Berry y Parasuraman (1993) afirman que el objetivo fin de la mercadotecnia interna es “crear una organización de gestores comerciales deseosos y capaces de crear clientes reales para la firma” (p.202)

Hay que reconocer que satisfacer las necesidades de los que colaboran en una organización, ayuda a mantener la satisfacción de las necesidades de los que reciben los servicios, creando una relación positiva entre cliente-empresa.

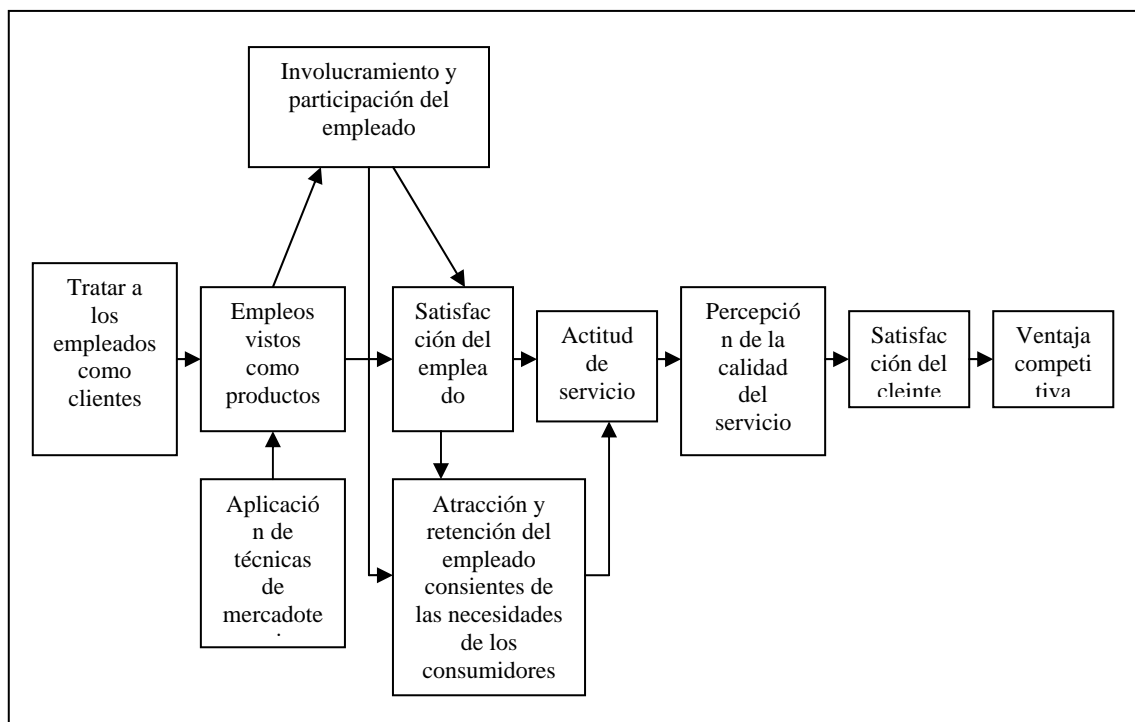
A pesar de que actualmente algunas compañías se preocupan por crear estrategias de mercadotecnia para hacer crecer sus ventas, generar mayores utilidades, competir frente a los demás, no se preocupan por estrategias que generen mejores empleados. Teniendo así un desbalance en sus resultados, ya que al no conocer a los empleados de la organización se pueden dejar a la deriva muchas oportunidades de crecimiento. Hay que recordar que los empleados en muchas ocasiones son los que mantiene el contacto directo con los consumidores y que de ellos depende en gran parte de que ambas partes estén satisfechas, recibiendo los dos lo que desean.

## 2.5 MODELO DE MERCADOTECNIA INTERNA DE LEONARD BERRY

En 1980 Leonard Berry propuso el modelo de Mercadotecnia Interna en 1980, el cual se inicia su proceso con la filosofía de tratar a los empleados como clientes para lograr mediante una serie de procesos a crear una ventaja competitiva.

Figura 2.3

Modelo de Mercadotecnia Interna de Leonard Berry



Fuente: Ahmed K. y Rafiq M. 2002, p. 14. Internal Marketing.. Biddles Ltd



Éste modelo se empleó para determinar las estrategias de mercadotecnia interna propuestas en el capítulo 6, para mejorar el desempeño interno de la empresa Grúas y Asistencia Guadalupe. De acuerdo a las necesidades de la empresa y a los objetivos del trabajo realizado, este modelo muestra la importancia de conocer y satisfacer a los empleados, que mediante la aplicación de técnicas de mercadotecnia estos se sientan satisfechos en el trabajo y así finalmente lograr también la satisfacción de los clientes externos y obtener una ventaja competitiva que ayude a la empresa a sostenerse en el mercado donde se mueve.

Según Ahmed y Rafiq (2002):

- La idea principal de tratar a los empleados como clientes traerá como consecuencia cambios de actitudes de los empleados y así una mentalidad de servicio lo que conducirá la mejora de la calidad de servicio y ventajas competitivas en el mercado.
- Tratar a empleados como clientes requiere que los trabajos estén tratados como cualquier otro producto de la compañía, es decir, las necesidades y deseos del cliente son tomados en cuenta y hace un esfuerzo de hacer el producto atractivo a los clientes.
- Tratar trabajos como productos requiere un nuevo acercamiento de la gerencia de recurso humanos e implica básicamente el uso de las técnicas de la comercialización internamente ambos para atraer y para conservar a empleados orientados a los clientes

### **2.5.1 FACTOR HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES**

Como anteriormente se había mencionado la importancia de los empleados en las organizaciones y como lo propone el modelo de Leonard Berry, es importante explicar sus características. Los empleados son los recursos *humanos con los que cuenta la empresa*. Según Arias (1999) los recursos humanos no sólo abarcan a las personas como tal; también, otros factores como conocimientos, experiencias, motivación,



intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, etc. Los recursos humanos son de los recursos de la organización más importantes ya que de ellos depende el funcionamiento de toda esta. Estos recursos pueden entre otras cosas aprender, mejorar, innovar y crear, al contrario de los recursos financieros y materiales.

Entre las características de los recursos humanos, Arias (1999) dice:

- No pueden ser propiedad de la organización, es decir, los conocimientos, la experiencia, las habilidades son parte del patrimonio personal.
- Los recursos humanos harán su mejor esfuerzo laboral si perciben que las actividades que realizan son valiosas y que valen la pena en algún sentido.
- Las experiencias, los conocimientos, las habilidades son intangibles, es decir solo se pueden percibir por medio de comportamiento de las personas en las organizaciones
- Los recursos humanos son escasos, es decir, no todos tienen las mismas habilidades y conocimientos.

Por otra parte, Garza (2001) explica que:

- En las organizaciones las personas siempre van a incluirse
- Las personas siempre se involucran entre si de alguna manera
- Todas las personas de una organización tiene objetivos personales, los cuales algunos de ellos motivan sus acciones o forma de proceder.
- Estas interacciones entre las personas pueden ayudar a alcanzar los objetivos comunes en la organización.

### **2.5.2 INVOLUCRAMIENTO DEL EMPLEADO EN LA ORGANIZACIÓN**

El compromiso de los empleados en la organización puede ser la llave que abra las puertas al éxito de esta, ya que una persona comprometida con su trabajo es mas fácil que se sienta satisfecho en este. Para obtener este compromiso debe esta involucrado en la organización. Según Coffman y Gonzáles (2002), el involucramiento emocional es



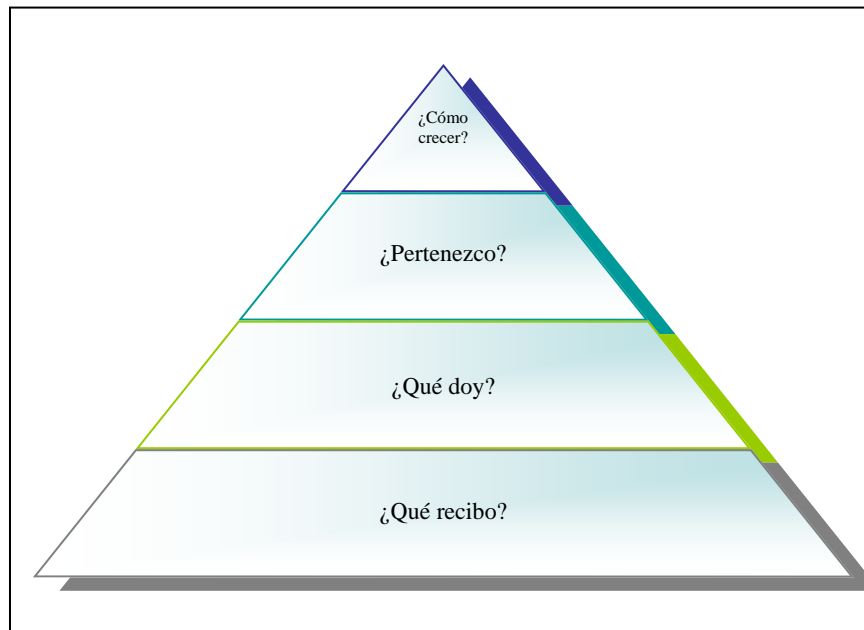
considerado el combustible que impulsa a mejorar al personal más productivo y a los clientes más rentables.

Tradicionalmente las empresas subestiman como se sienten sus empleados con el negocio, sus actividades, sus compañeros y sus clientes, preocupándose por todo lo demás, es decir por la productividad, las ganancias, el crecimiento. Esta forma de pensar puede ser dañina para un negocio, por que no se toma en cuenta lo más importante, lo cual es el sentir de sus empleados dentro de esta organización, ya que al omitir éste punto, se omiten todas las posibilidades y oportunidades de crecimiento de una empresa.

Cabe mencionar, que si un empleado es colocado en un puesto en el cual el se tiene que amoldar a las características del puesto es menos productivo que si un puesto es colocado de acuerdo a las capacidades e intereses de una persona, debido a que si un empleado ejerce las actividades que le gustan es mas probable que desempeñe y desarrolle mejor su trabajo provocando una mayoría productividad.

Con lo anteriormente dicho es importante decir que lo que es bueno para una persona, también es bueno para la empresa. A continuación se mostrara la pirámide propuesta por estos autores donde clasifican los niveles de compromiso de los empleados en las organizaciones.

Figura 2.4  
Jerarquía de compromiso de Gallup



Fuente: Coffman C. y Gonzales G. (2002). ¡Siga esta Ruta!. Ediciones Urano

Coffman y Gonzáles (2002) explican los cuatro niveles de la Jerarquía de Compromiso de Gallup:

En el primer nivel se encuentran los objetivos que los empleados tienen en la organización. Éste es la base del proceso de involucramiento de los empleados en las organizaciones. Se considera las necesidades básicas, donde los empleados saben que es lo que se espera de ellos y la dirección le proporciona las herramientas básicas para realizar sus actividades.

En el segundo nivel se encuentra el apoyo de la gerencia a los empleados. Los empleados se deben encontrar en el puesto adecuado a sus talentos, debido a que solo así estos se desarrollaran de manera productiva y generaran beneficios a la organización. Por otro lado se encuentra, el reconocimiento que les proporcionen a los empleados, los autores hacen referencia a que la admiración es un requisito universal, sin embargo las felicitaciones deben estar a la par de los resultados. También en este nivel se encuentra el interés como personas del jefe a los empleados, ya que un lugar productivo es donde la gente se siente lo bastante segura para experimentar, cometer errores, desafiarse, compartir información y apoyarse unos con otros. Por ultimo, el



estímulo de las personas es fundamental para realizar las actividades, la motivación es de suma importancia para la realización adecuada de actividades.

En el tercer nivel se encuentra el trabajo en equipo, las personas que trabajan en una organización deben sentirse parte de esta, para que sus objetivos sean también objetivos que beneficien en la empresa. El trabajo en equipo es fundamental en las organizaciones y saberlo estimular y crear es básico para éstas. Por otro lado, los autores señalan que tener un mejor amigo en el trabajo incrementa el apoyo entre las personas, también que las opiniones de los empleados se den a conocer es parte de este trabajo en equipo, la misión o propósito de la empresa debe interesar a las personas para que se integren a “equipo” y por último el apoyo de los compañeros y el buen desempeño de actividades entre los compañeros influye en que el compromiso se estimule y el apoyo entre el personal se incremente generando un ambiente productivo y dinámico.

Por último, el cuarto nivel, se compone de cómo puede crecer la empresa en base al compromiso que los empleados tienen hacia la empresa. Todos los empleados de una organización necesitan saber cuánto han crecido, para ubicar su desempeño en la empresa, y también las oportunidades que les brinden para crecer y desarrollarse personal y profesionalmente, influirá en el crecimiento de la empresa.

Esta jerarquía, muestra los cuatro niveles de compromiso de los empleados de las organizaciones, pero también nos demuestra que este compromiso no solo depende de los empleados como tal, también, depende de las oportunidades y medios que la administración o gerencia les otorguen.

Según Coffman y Gonzales (2002), “las mejores organizaciones logran crecer de forma sostenible y consiguen beneficios, maximizando el talento innato e individual de sus empleados para conectar a sus clientes” (p.12). También, hacen referencia a que el compromiso que tienen los empleados con las organizaciones es fundamental para su productividad y su alto crecimiento y aprendizaje en la organización. Un empleado comprometido va a rendir más y a producir más que uno no comprometido. Coffman y Gonzáles. (2002) explica cómo se dividen los empleados en las organizaciones.



*Empleados involucrados*: es el grupo formado por quienes fomentan la productividad, retención de clientes, reducción de personal, seguridad, confiabilidad, rentabilidad y crecimiento. Representan la fuerza económica positiva de la empresa, entre sus características se encuentran,

- Uso diario de su talento
- Ritmo constante de alto rendimiento
- Innovación natural y deseo de eficiencia
- Creación intencional de apoyo
- Involucramiento emocional en las actividades que realiza
- Aceptación de retos para el logro de objetivos
- Energía y entusiasmo
- Dedicación a la empresa, al trabajo en equipo y a su tarea

A pesar de las positivas características, el mismo autor menciona que existe un peligro de que los empleados puedan estancarse en una zona de comodidad y dejar de esforzarse por hacer otras actividades.

*Empleados no involucrados*: éste grupo refleja un perfil demasiado individual y no trabaja en equipo. Entre sus características se encuentran

- El rendimiento es mínimo indispensable en la empresa
- Muestra confusión o incapacidad para actuar con confianza
- No corren riesgos
- No trabajan en equipo
- Actitud negativa

El problema con este tipo de empleados es que su tendencia a la mediocridad pase a ser algo aceptable.

*Empleados activamente no involucrados*: este grupo de empleados representa pérdidas en términos de horas de trabajo, costos altos, el nivel más alto de personal, baja





productividad y pérdida de clientes. Representan la fuerza económica negativa, en si estos desbaratan el trabajo de los involucrados hasta anularlo. Su perfil es:

- Sus reacciones ante cualquier obligación se manifiesta con resistencias
- Poca confianza
- No aceptan que ellos no tienen la razón
- Incapaces de dar soluciones
- Bajo compromiso en la compañía
- Aislamiento
- No son francos

Estos requieren que se les diga que hacer, sin saber el resultado que obtuvieron, se muestran desinteresados

#### **2.5.6 LA MEZCLA DE LA MERCADOTECNIA**

Como anteriormente se explicaba que el uso de herramientas de mercadotecnia es muy importante para lograr los objetivos internos de la empresa, entre estos lograr que el empleado se involucre y a la vez se comprometa con su empresa. Según Thompson (2005) la mezcla de mercadotecnia o marketing mix forma parte de un nivel táctico de la mercadotecnia, en el cual las estrategias se transforman en programas concretos para que la empresa logre entrar al mercado con un producto que satisfaga las necesidades y deseos de la manera más adecuada para su aceptación.

La mezcla de mercadotecnia incluye todo lo que la empresa puede hacer influir en la demanda de su producto (Kotler y Armstrong, 2003)

Según Thompson (2005) a mediados de los 60's el Dr. Jerome McCarthy introdujo el concepto de las 4 P's, las cuales constituyen las herramientas o variables que estructuran la mezcla de la mercadotecnia.



- *Producto*: que se refiere a lo que se va a ofrecer a los clientes y tiene características tangibles e intangibles que intervienen en el valor del producto o servicio.
- *Plaza*: se refiere a la ubicación y distribución de este producto y/o servicio para hacerlo llegar a sus consumidores.
- *Promoción*: en la cual entran las herramientas de la mercadotecnia que pueden ser publicidad, relaciones públicas, promoción de ventas entre otras para empujar el producto al cliente o el cliente al producto.
- *Precio*: es el valor monetario otorgado para este producto y/o servicio.

En la tabla 2.1 se muestran los factores que corresponden a cada una de las P's mencionadas.

Tabla 2.1  
Mezcla tradicional de marketing

<b>PRODUCTO</b>	<b>PLAZA</b>	<b>PROMOCION</b>	<b>PRECIO</b>
Características físicas del producto	Tipo de canal	Mezcla promocional	Flexibilidad nivel de precio
Nivel de calidad	Exposición	Vendedores	Términos
Accesorios	Intermediarios	Publicidad	Diferenciación
Empaque	Ubicación	Promoción de ventas	Descuentos
Garantías	Transporte	Publicidad no pagada	Bonificaciones
Líneas de productos	Almacenamiento		
Marca	Administración de canales		

Fuente: Zeithaml, A. y Bitner M., 2001, p.24. Marketing de servicios. Un enfoque de integración del cliente a la empresa. Mc Graw Hill

Por otro lado, en el caso de los servicios se anexan otras variables debido a que en los servicios se producen y se consumen simultáneamente. Según Ahmed y Rafiq (2002), se anexan otras 3 variables, sumando en total las 7 P's de los servicios.



- **Participants (participantes):** son todos los seres humanos involucrados en la entrega y elaboración del servicio y que influyen en las percepciones del consumidor. En esta variable se incluyen el personal de la compañía, el cliente y otros clientes que influyen en el servicio.
- **Physical Evidense (evidencia física):** es el ambiente en el que es entregado el servicio e interactúa la empresa y el cliente, así como cualquier otro intangible que facilite el proceso o la comunicación del servicio.
- **Process (procesos):** son los procedimientos, los mecanismos y el flujo de actividades necesarias para la prestación del servicio.

Tabla 2.2

## Mezcla ampliada de Marketing de servicios

<b>PERSONAS</b>	<b>EVIDENCIA FISICA</b>	<b>PROCESO</b>
Empleados:	Diseño de instalaciones	Flujo de actividades:
Reclutamiento	Equipo	Estandarizadas
Entrenamiento	Señalización	Personalizadas
Motivación	Vestuario de los empleados	Numeró de pasos:
Recompensas	Otros tangibles:	Simple
Trabajo en equipo	Reportes	Complejo
Clientes:	Tarjetas del negocio	Participación del cliente
Educación	Estados de cuenta	
Entrenamiento	Garantías	

Fuente: Zeithaml, A. y Bitner M., 2001, p.24. Marketing de servicios. Un enfoque de integración del cliente a la empresa. Mc Graw Hill

En ésta ampliación de la mezcla de la mercadotecnia en los servicios, las personas, los procesos y la evidencia física son de suma importancia debido a que en los servicios no se intercambian productos tangibles, entonces la coordinación , la capacitación , la distribución de actividades en las personas influyen en la entrega de un servicio de calidad, al igual que las instalaciones, el equipo, los materiales entregados a los clientes y los procesos que se lleven a cabo para la entrega del servicio, estas 3

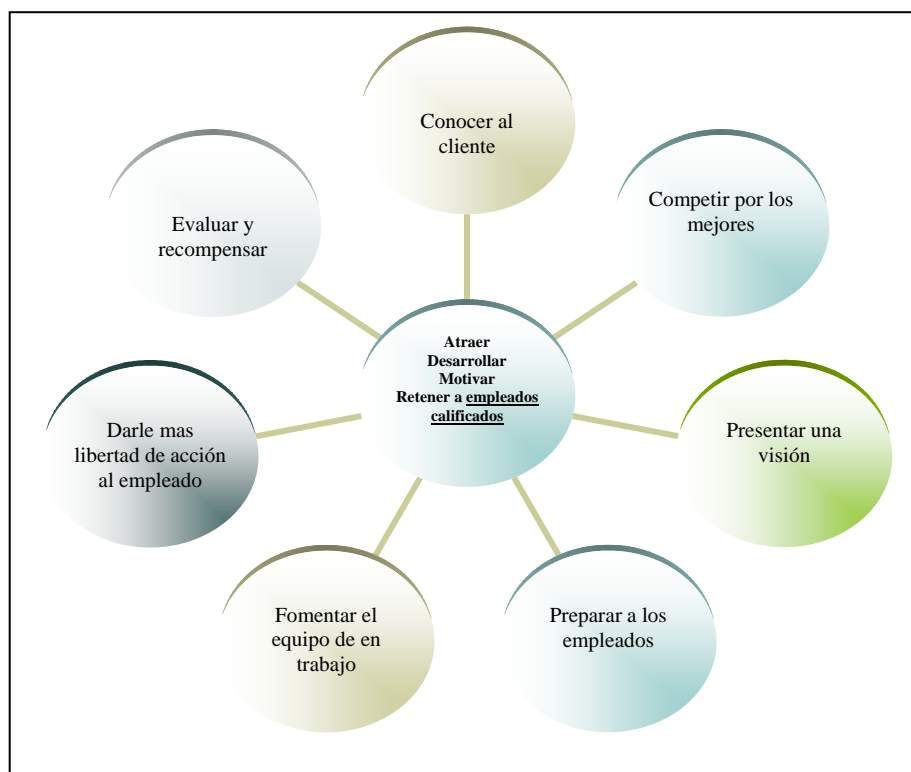
variables deben ser tomadas muy en cuenta para elaborar estrategias en las empresas de servicios.

### 2.5.7 ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL EMPLEADO

El concepto de la mercadotecnia interna gira alrededor de todas las personas que trabajan en una organización, y también de la filosofía de tratar a los clientes internos como a los clientes externos. Es decir, se debe poner igual atención en los empleados de una organización como en los consumidores, ya que se puede decir que son la base de que se ofrezca un servicio de calidad, rápido, y confiable. Según el modelo de Berry, la atracción y retención del empleado consisten de las necesidades de los consumidores, dará como resultado una actitud de servicio, lo cual es fundamental para influir en una buena percepción de la calidad de servicio a los clientes externos. A continuación, se muestran los elementos esenciales de la mercadotecnia interna, para lograr la atracción y retención de los empleados mejor calificados. Según Berry y Parasuraman (1993) explica los siguientes elementos:

Figura 2.5

#### Elementos esenciales del marketing interno



Fuente: Berry L. y Parasuraman.A. 1993 p. 203. Marketing en las empresas de servicios. Editorial Norma



*Competir por los mejores:* contratar a las mejores personas en una organización para prestar el servicio es un factor clave para el éxito de una empresa.

*Presentar una visión:* para poder atraer, desarrollar, motivar y conservar a los empleados de buena calidad se tiene que tener una visión clara y definida. Las grandes empresas representan algo que vale la pena y eso se lo comunican a sus empleados con pasión.

*Preparar a los empleados:* Las personas que prestan servicios tienen que aprender continuamente, pues el aprendizaje propaga confianza y es una fuerza motivadora y fuente de auto estimación.

*Fomentar el trabajo en equipo:* Trabajar en equipo es una de las maneras más efectivas de elevar el nivel de servicio interno, debido a que es inspirador, divertido y aumenta el desempeño laboral.

*Darle más libertad de acción al empleado:* Las reglas en una organización deben ser básicas, que ayuden al orden dentro de la empresa, no que impidan el desarrollo de esta.

*Evaluar y recompensar:* Los individuos necesitan saber que el desempeño de su trabajo será evaluado y que vale la pena hacerlo bien. “Un sistema eficaz de recompensas es un sistema eficaz de medición que identifique quien merece la recompensa”.

*Conocer al cliente:* lo cual hace referencia a que en las empresas se debe tomar la debida importancia en saber cuales son las capacidades de los empleados, cuales son sus defectos y virtudes y conocer sus necesidades. Hay que recordar que una compañía puede ser tan buena como lo sea su gente.

### **2.5.8 SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO**

Robbins (1998) explica que el compromiso organizacional influye en la satisfacción en el trabajo. Define a la satisfacción del empleado como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, la cual es basada en creencias y valores que el mismo trabajador desarrolla de su propio trabajo. Éstas actitudes son determinadas por las características



actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser".

Robbins (1998) considera que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

- Sistema de recompensas justas
- Condiciones favorables de trabajo
- Colegas que brinden apoyo
- Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo

Como se puede observar estos factores se relacionan con el compromiso de los empleados de una organización, entonces tenemos que para que un empleado se sienta satisfecho con su empleo tiene que sentirse comprometido con el en base a diferentes factores que influyen en este compromiso y a su vez en el grado de satisfacción que tenga con su empleo.

En base al modelo de mercadotecnia de Leonard Berry, el involucramiento de los empleados en una organización conlleva a la satisfacción de los empleados dentro de esta, anteriormente se mencionaron algunos factores que intervienen en estas. Ahora es importante retomar la premisa de tratar a los empleados como clientes para que en base a ello, los empleos sean vistos como productos, genere un involucramiento del empleado y así su satisfacción, para que finalmente la actitud del servicio sea la adecuada para generar una buena percepción de la calidad del servicio de la empresa en los clientes.

### **2.5.8.1 MOTIVACIÓN**

Después de explicar que la importancia de tener a empleados involucrados y satisfechos con la empresa donde trabajan. Se explicaran algunas teorías que fundamentan que en los individuos influyen diferentes factores que intervienen en su motivación, tanto personal como en el trabajo, esto sin antes describir el significado de motivación.



La motivación, es definida como todas aquellas condiciones internas descritas como anhelos, deseos, impulsos, etc. o también como un estado interno que activa o induce a algo. Desde la perspectiva de un gerente, una persona que está motivada, respecto a su oficio, trabaja duro, mantiene un ritmo de trabajo intenso y también cuenta con una conducta favorable hacia metas importantes (Donnelly, Gibson, Ivancevic, 1997).

#### **2.5.8.1.1 TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW**

Esta teoría parte de dos ideas fundamentales, una es que el hombre es un animal con necesidades que dependen de lo que ya tienen, pero solo las necesidades insatisfechas pueden influir en la conducta, y la segunda es que nuestras necesidades se distribuyen en un jerarquía de importancia y una vez que se satisface una necesidad, otra surge y demanda ser satisfecha (Donnelly, et.al. 1997).

Se observan 5 clasificaciones de las necesidades de las personas.

*Necesidades fisiológicas*, son consideradas las necesidades básicas del hombre, y que si dejaran de satisfacerse se perjudicaría directamente al hombre mismo, como lo son el alimento, el agua, y el sexo (Donnelly, et.al. 1997)

*Necesidades de seguridad*, según Shiffman y Kanuk (2005), las que una vez satisfecho el primer nivel estas se pueden cumplir. Ésta parte se refieren más que a la seguridad física, también, incluyen la estabilidad, rutina, familiaridad y control sobre la propia vida de las personas. Desde el punto de vista gerencial, estas se hacen aparentes en los esfuerzos del empleado por garantizar su seguridad en el trabajo y otros beneficios.

*Necesidades sociales*, donde las personas buscan interactuar con otras personas para sentirse parte de un grupo y con ello implica los sentimientos de amistad y afecto.

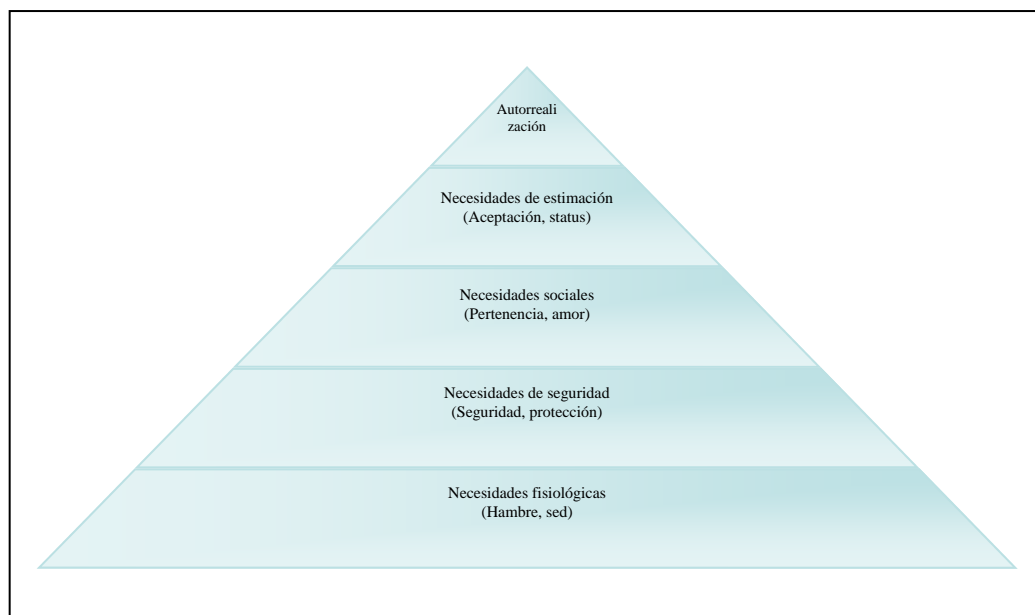
*Necesidades de estimación* se dividen en dos partes que son las necesidades de ego dirigidas hacia el interior, donde se incluye la autoaceptación, autoestima, éxito e

independencia y por otro lado las necesidades de ego dirigidas hacia el exterior, donde se incluye el prestigio, reputación, status social y el reconocimiento de otras personas (Donelly, Gibson, Ivancevic,1997).

*Necesidades de autorrealización*, según Maslow las personas nunca satisfacen esta parte de las necesidades, debido a que no satisfacen por completo las necesidades de estimación, este tipo de necesidad se refiere a que el hombre pueda hacer todo lo que es capaz de hacer y sentirse satisfecho de la persona misma (Donelly, Gibson, Ivancevic,1997).

Figura 2.6

Pirámide de las Necesidades de Maslow



Fuente: Donelly, Gibson, Ivancevic, 1997 p.57. Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas. Mc Graw Hill.

#### 2.5.8.1.2 LA MOTIVACION EN EL PROCESO PRODUCTIVO

La aplicación del siguiente proceso en la gerencia es altamente aceptable y utilizada como referencia por un gran numero de gerentes. No muestra una explicación completa sobre la motivación pero si brinda un excelente punto de partida sobre el tema. La jerarquía es fácil de comprender, responde ampliamente a un razonamiento de sentido común y señala alguno de los factores que motivan a las personas en los negocios.



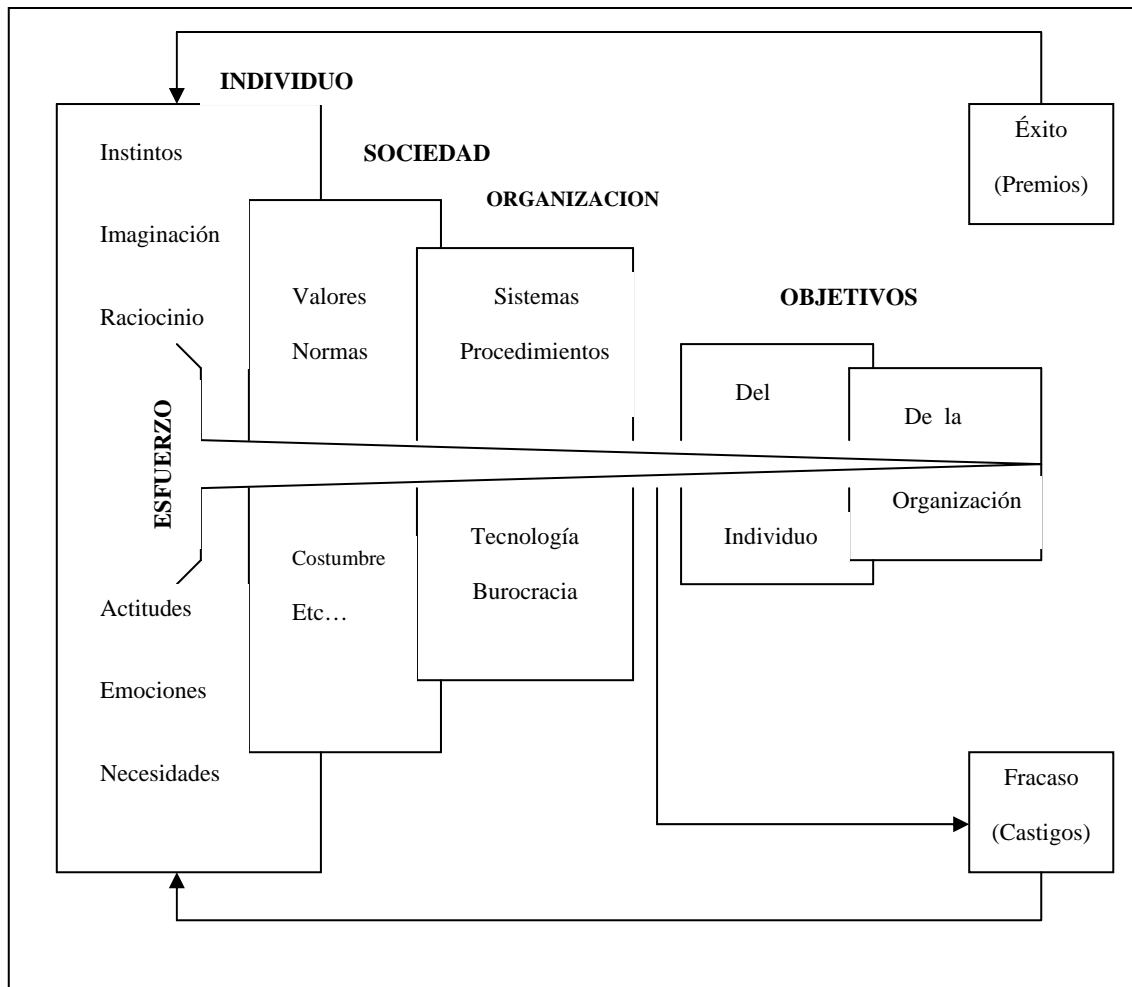


Frecuentemente las compañías quieren motivar al personal para lograr los objetivos, entonces, este sistema de motivación esta relacionado con la “manipulación” si el empleado da mas, la compañía le da mas (recompensa monetaria) este sistema de motivación probablemente pueda resultar exitoso en unos casos, sin embargo, solo es temporal, ya que la motivación y el rendimiento de las personas, no solo depende de recompensas materiales. Existen una serie de factores que influyen en el nivel de motivación y por lo tanto del esfuerzo que tienen la personas en su trabajo.

Según Arias (1999), los individuos manifiestan una conducta que se finca en su personalidad, pero condicionado en parte por su entorno cultural y organizacional. Es decir, si un individuo esta motivado a realizar alguna actividad laboral y sus compañeros no, puede influir en su nivel de desempeño ya que el nivel de motivación tiende a bajar.

En la siguiente figura se muestra un diagrama donde se observa que el esfuerzo se finca en la motivación personal. Pero es matizado por la sociedad y la organización, se encuentra en relación a los objetivos individuales y de la organización puede llevar a premios y castigos que influyen en los esfuerzos futuros a través de la motivación (Arias, 1999).

Figura 2.7  
Motivación en el trabajo



Fuente: Arias F., 1999 p. 69. Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas

### 2.5.9 CALIDAD DE SERVICIO Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Como se mencionó anteriormente, la calidad del servicio es fundamental para que un cliente mantenga sus relaciones con la empresa, cualquier empresa busca la calidad para lograr la satisfacción de los clientes. Según Zeithaml y Bitner (2001) la calidad de servicio es un factor de la satisfacción del cliente, es una evaluación dirigida que refleja las percepciones del cliente sobre ciertas dimensiones específicas de servicio, las cuales son:

1. *Confiabilidad*: capacidad para brindar un servicio de manera segura y precisa.



2. *Responsabilidad*: disponibilidad para ayudar a los clientes y brindar el servicio con prontitud.
3. *Seguridad*: el conocimiento y cortesía de los trabajadores y su habilidad para inspirar confianza.
4. *Empatía*: ofrecer a los clientes atención personalizada y cuidadosa.
5. *Tangibles*: que la apariencia de física de las instalaciones, el equipo, el personal y materiales escritos sean agradables.

Éstas dimensiones son las que una persona toma en cuenta conciente o inconcientemente para evaluar la calidad del servicio. Mientras estas dimensiones sean cubiertas de forma positiva en los clientes, la percepción que tengan sobre la calidad de servicio será muy buena.

Es importante recordar que de la percepción que las personas tengan sobre la calidad de los servicio, influye en la satisfacción que tenga con el servicio y por lo tanto con la empresa. Según Zeithaml y Bitner (2001) los clientes juzgan a la calidad de los servicios con base a las percepciones sobre la calidad técnica y en el modo en como se entrego el resultado.

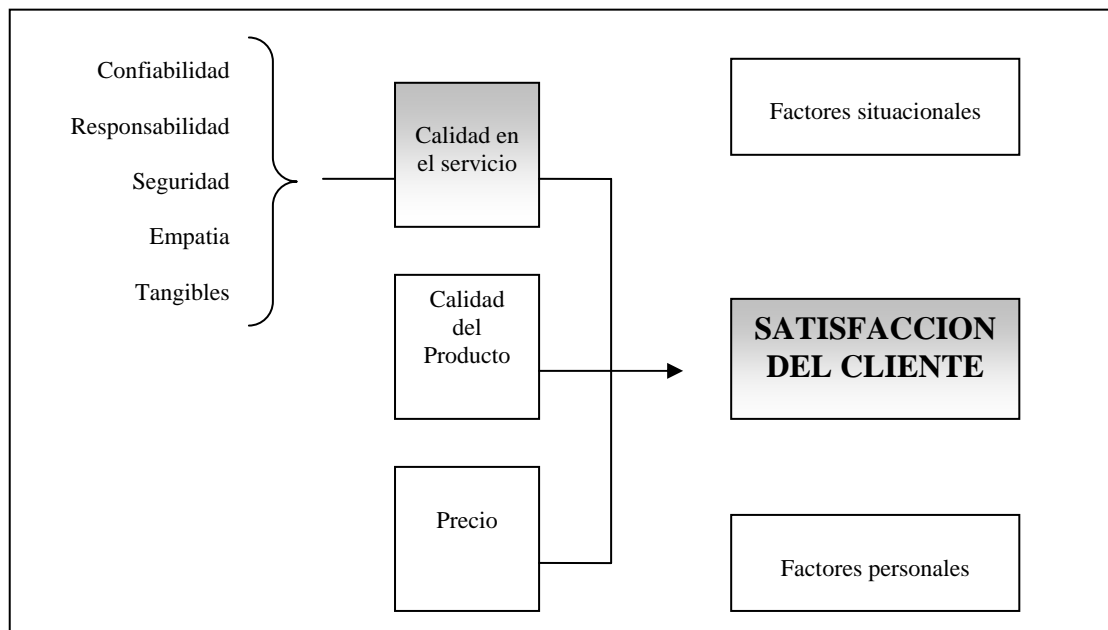
En el modelo de Leonard Berry de Mercadotecnia Interna muestra la relevancia de los empleados en las empresas para lograr la satisfacción del cliente. La Satisfacción del cliente es uno de los objetivos de las empresas, ya que el consumidor busca cubrir sus necesidades.

La definición de satisfacción del cliente es ciertamente un término importante para entender lo que se desea lograr al recurrir a la mercadotecnia en general. En su libro “Fundamentos de Marketing”, Kotler y Armstrong (2003) definen la satisfacción del cliente, como “el grado en que el desempeño percibido de un producto al entregar valor concuerda con las expectativas del comprador” (p.10). Por otro lado, Zeithaml, y Bitner (2001 p.95), explican que la “satisfacción es la evaluación que realiza el cliente respecto a sus necesidades y expectativa”.

La satisfacción del cliente es influenciada por varios factores como las características de los productos o servicios, la calidad, emociones y otras percepciones. En el siguiente diagrama se puede observar la percepción de calidad y satisfacción del cliente:

Figura 2.8

## Percepción de la calidad y satisfacción del cliente



Fuente:Zeithaml, A. y Bitner M., 2001, p.94. Marketing de servicios. Un enfoque de integración del cliente a la empresa. Mc Graw Hill.

Como se ha señalado anteriormente, en la satisfacción del cliente influye la percepción de la calidad de servicio, y esta percepción de calidad la otorga el personal de la empresa, entonces que el clima de servicio que los empleados experimentan en sus organizaciones se refleja en la forma en que los clientes experimentan el servicio. Esto no quiere decir que los empleados sean los responsables absolutos de la percepción del cliente, es decir existen otros factores que influyen en esta percepción y que no son controladas por la organización, mas bien son personales.



### 2.5.10 VENTAJA Y ESTRATEGIA COMPETITIVA

Como resultado de tratar a los empleados internos como a los externos y de implementar técnicas de mercadotecnia para lograr la satisfacción tanto interna como externa, se puede alcanzar la ventaja competitiva. Según Porter (2003) la ventaja competitiva se origina fundamentalmente del valor que una empresa logra crear para sus clientes y que supera los costos de ello.

El autor, también, explica que la las fuentes potenciales de la ventaja competitiva se encuentran en todas las partes de la empresa y que todas las personas que trabajan en una organización sin importar el puesto que ocupan ni la distancia que tienen para formular estrategias deben reconocer que contribuyen a alcanzar y a sostener una ventaja competitiva.

Por otro lado, la creación de ventaja competitiva va de la mano con la generación de estrategias competitivas que sean la guía de proceso a seguir para alcanzar esta ventaja. Porter (2003), define como estrategia competitiva como la “búsqueda de una posición favorable dentro de una industria, escenario fundamental donde se lleva a cabo la competencia” (p. 1). También la describe a la estrategia competitiva como la planeación de acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria.

Según Porter (1991) para que una ventaja competitiva sea sostenible ésta tiene que ser:

1. Difícil de imitar
2. Única
3. Posible de mantener
4. Netamente superior a la competencia
5. Aplicable a variadas situaciones

Porter (2003) clasifica tres formas de obtener la ventaja competitiva, las cuales son:

1. Liderazgo en costos, la cual consiste en que la empresa se propone se el fabricante de costo bajo de su industria. Las fuentes para crearla se pueden



encontrar en distintas partes de la empresa y se pueden obtener mediante la búsqueda de economías a escala, la tecnología de patente, el acceso preferencial a materias primas, etc.

2. Diferenciación, en esta la compañía intentara distinguirse dentro de sus sector industrial en algunos aspectos altamente apreciados pos sus clientes, escogiendo los mas importantes para adoptar un posicionamiento especial. Existen diferentes formas de obtener esta diferenciación como por ejemplo; en el producto, en la entrega de éste, en a mercadotecnia. Ésta estrategia exige que la empresa seleccione los atributos que sean distintos a los de sus rivales.
3. Concentración, la cual se refiere a cuando una empresa selecciona un segmento o un grupo de estos y construye una estrategia para atenderlos excluyen a los restantes. Al lograr esta estrategia, se consigue una ventaja competitiva a pesar de no poseerla en absoluto.

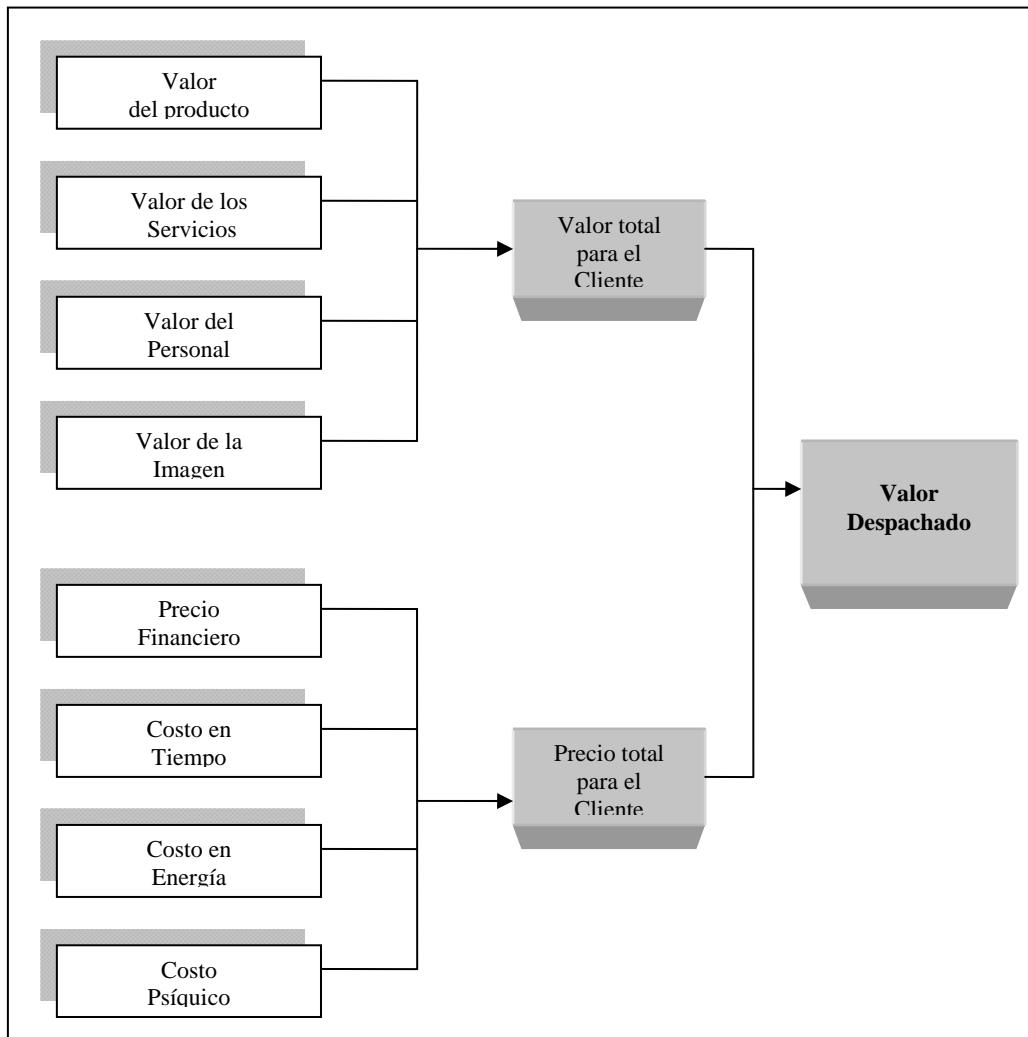
Para Peter Senge (1998), en su libro la quinta disciplina, las organizaciones de hoy en día son llamadas las “Organizaciones Inteligentes” donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que cada una desea, aquí se cultivan nuevos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto. También, afirma que “la capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores quizá sea la única ventaja competitiva sostenible” (p.1).

## **2.6 VALOR AGREGADO**

Muchas compañías están acostumbradas a “competir” cuando ésta estrategia en la actualidad no puede ser tan exitosa como la de “diferenciarse” y llegar a ser “únicos”. Lograr una diferenciación permite a las empresas obtener una ganancia extra con base en el valor extra percibido por los consumidores (Kotler, 1993).

A continuación se mostrara una figura donde se pueden observar las determinantes de valor para los clientes y las determinantes de precio de los clientes.

Figura 2.9  
Determinantes del valor agregado del cliente



Fuente: Kotler P., 1993, pg 328. Dirección de la mercadotecnia. Análisis, planeación, implementación y control. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

*“El valor agregado es la diferencia entre el valor total para el cliente y el precio total para el cliente” (Kotler, 1993, p.325).*

Esto quiere decir que no necesariamente al comprar algún producto o servicio, se adquiere como tal, en esta compra interfieren otros elementos como el personal, la imagen, el trato, la comprensión, entre otras, y estos elementos giran alrededor de la compra o adquisición de algún bien o servicio, entonces, si estos elementos generan una buena impresión en el consumidor, este probablemente estará dispuesto a pagar el costo de ese bien o servicio sin ningún problema, ya que al recibir su producto recibe más de lo que ha pensado, esto explica el valor agregado.



Hace 2 siglos Adam Smith observo que “*el verdadero precio de las cosas esta en la molestia de adquirirlas*” (Kotler, 1993, p.325).

El consumidor puede percibir un valor extra al total del costo de algún bien o servicio, es importante para las empresas identificar las fuentes que pueden generar este valor agregado. Para ello, Michael Porter, propone la cadena de valor como la herramienta básica con la que se diagnostica la ventaja competitiva y se descubren los medios para mejorarla. Esta contiene el valor total de la empresa y consta de actividades relacionadas con valores y margen. Sin embargo para efectos de este trabajo se explicara la cadena de valor de los servicios.

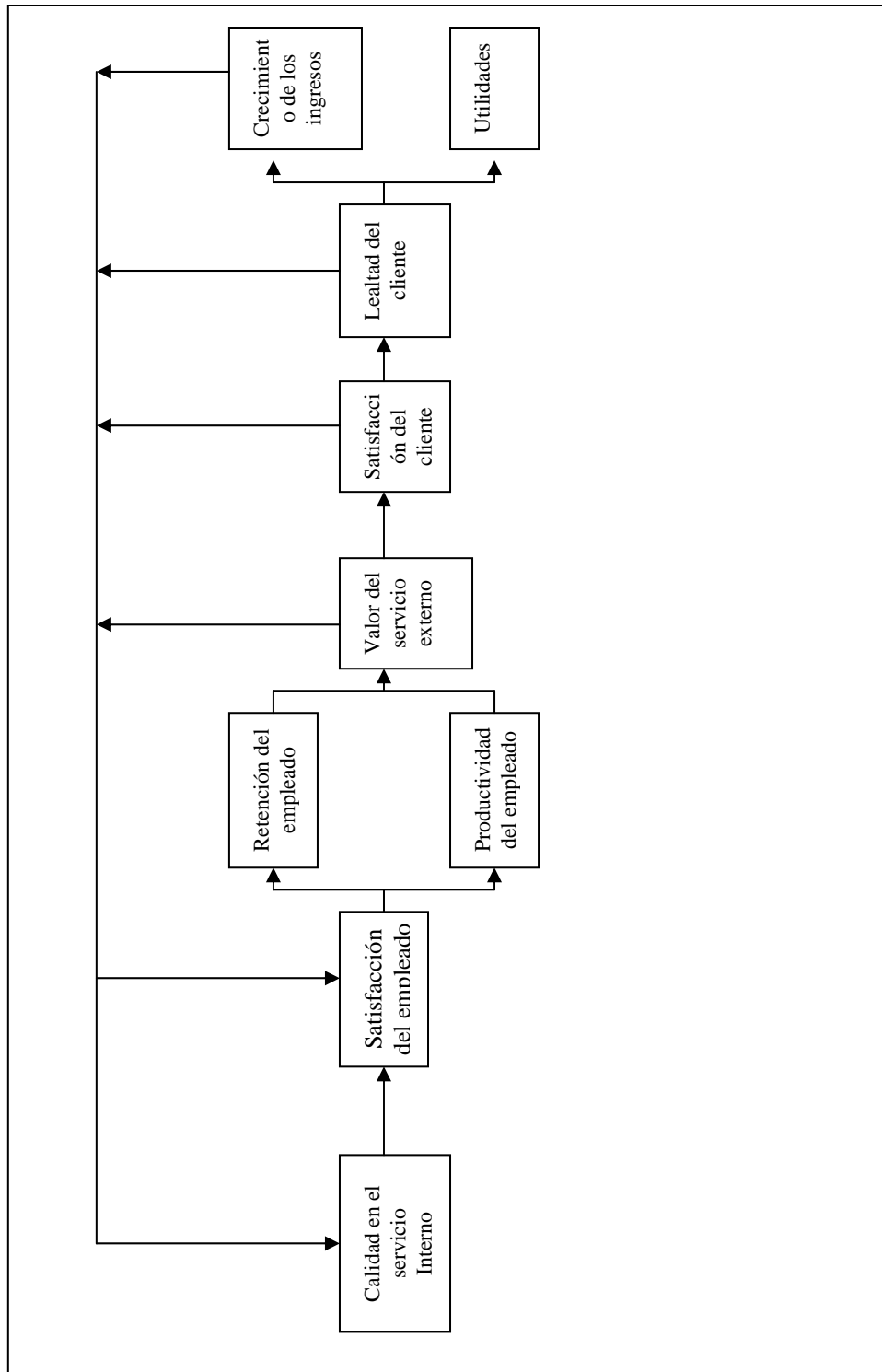
### **2.6.1 CADENA DE VALOR DE LOS SERVICIOS**

La cadena de valor de los servicios sugiere la existencia de vínculos decisivos entre la calidad del servicio interno, la satisfacción/productividad del empleado, el valor de los servicios que se proporciona al cliente y la satisfacción del cliente, su retención y las utilidades (Zeithaml y Bitner. 2001 p.351).

Como se puede observar la cadena de valor en los servicios se relaciona de cierta forma con el Modelo de Mercadotecnia Interna de Leonard Berry. Esta cadena de valor propone como punto de partida la calidad de servicio interno, la cual se puede lograr mediante el conocimiento de deseos y necesidades de los integrantes de una organización y tratando a los clientes internos como a los externos, igual que en el modelo de Berry. Además, al igual que en el modelo de Leonard Berry esta calidad interna traerá como consecuencia la satisfacción del empleado y así el beneficio de incrementar las utilidades, viéndolo desde el punto de vista de Berry, genera ventaja competitiva



Figura 2.10  
Cadena de valor en los servicios



Fuente: Zeithaml, A. y Bitner M., 2001, p.94. Marketing de servicios. Un enfoque de integración del cliente a la empresa. Mc Graw Hill.

