



## **CAPÍTULO VI**

### **ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA INTERNA**

#### **6.1 INTRODUCCIÓN**

En el segundo capítulo se menciona el concepto de mercadotecnia, el cual, es definido por varios autores como el proceso de intercambio de bienes y servicios hacia un mercado definido, con el fin de satisfacer sus deseos y necesidades. También, se menciona que mercadotecnia es 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 (Belch y Belch, 2004).

Por otro lado, Kotler y Armstrong (2003), describen estrategia de marketing como la lógica con la que la empresa espera alcanzar sus objetivos.

El propósito de este capítulo es proponer un plan de mercadotecnia interna para incrementar el involucramiento de los empleados de la empresa y ofrecer así mismo un servicio de calidad a los clientes internos como a los externos.

Cabe mencionar que en esta propuesta se incluirá la información obtenida de las herramientas aplicadas en el estudio las cuales fueron:

- Q12
- SERVQUAL
- Grupo Focal



## **6.2 RESUMEN EJECUTIVO**

En el capítulo IV se menciona la historia, misión, visión, clientes, servicios y proceso de la empresa de servicios Grúas y Asistencia Guadalupe. Por esta razón, se excluirá de este apartado dicho resumen.

## **6.3 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA DE GRÚAS Y ASISTENCIA GUADALUPE**

En el capítulo V se muestran el análisis de resultados de la investigación. Por esta razón solo se expondrán los puntos relevantes del estudio, sobre los cuales se basaran los objetivos y las estrategias de mercadotecnia en esta planeación.

En el proceso de investigación se aplico la encuesta propuesta por Gallup Organization, llamada Q12, la cual contiene doce condiciones que presentan un impacto estadísticamente importante en la productividad, seguridad, permanencia en el puesto de trabajo y la rentabilidad de la empresa. Dentro de los resultados con mayor relevancia debida a que sus puntuaciones bajas se encontraban entre 3, 4 y 5 (de Indeciso a Muy en desacuerdo) se encuentran:

- Necesidades básicas
  - Tener el equipo y los materiales suficientes para realizar el trabajo correctamente.
- Apoyo de la gerencia
  - Reconocimientos en la última semana
  - Interés como persona del jefe/supervisor
  - Estimular el desarrollo personal y profesional
- Crecimiento
  - Reconocimientos en los últimos 6 meses

Por otro lado se aplico una encuesta a los clientes externos, llamada SERVQUAL, la cual se encargo de medir la percepción que los clientes tenían de la empresa de servicios grúas y Asistencia Guadalupe. A pesar de que los resultados de esta encuesta fueron en su mayoría positivos, se tomaron en cuenta los que su



calificación representaba un porcentaje elevado entre las opciones de Indeciso y Muy en desacuerdo. Estas fueron las siguientes:

- Tangible  
    Instalaciones físicas de la empresa
- Seguridad  
    Conocimientos de los empleados de la empresa para responder las preguntas
- Responsabilidad  
    Rapidez para brindar un servicio con prontitud  
    Ayuda de los empleados cuando no están ocupados
- Confiabilidad  
    Información sobre el momento en que el servicio se va a desempeñar

De acuerdo con los resultados obtenidos en el estudio esta propuesta esta basada en los valores agregados que los empleados percibieron en el grupo focal, los cuales son:

- Seguridad
- Calidad en el trabajo
- Confiabilidad (honestidad)

#### **6.4 OBJETIVO**

El objetivo principal de este plan de mercadotecnia es posicionar los valores agregados dentro de la empresa para incrementar el involucramiento del empleado en la organización y así satisfacer sus necesidades, logrando así satisfacer las del cliente externo.

#### **6.5 ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA INTERNA**

Como se menciona anteriormente la estrategia es la lógica de acciones que intervendrán en el alcance de los objetivos establecidos



### 6.5.1 MEZCLA DE MERCADOTECNIA

El marketing mix contiene las variables de producto, plaza, promoción y precio; y en caso de los servicio se adhieren personas, evidencia física y procesos. Sin embargo, el concepto para cada una de las variables enfocadas a la mercadotecnia interna se dirige hacia dentro de la organización, por lo tanto, suele cambiar el enfoque.

A continuación se mostrara una tabla donde se exponen los productos necesarios ofrecidos en la organización, sus características y el beneficio que llevan consigo para la organización.

#### 6.5.1.2 PRODUCTO

Este se compone de todas las ideas, bienes y servicios que proporciona el puesto de trabajo del empleado (cliente interno).

Tabla 6.1  
Producto

Producto	Variable	Descripción según Coffman y Gonzáles (2002)
HERRAMIENTAS	Materiales y equipos	<p>Son las herramientas necesarias para cada puesto de trabajo. También, son los conocimientos necesarios para la utilización de estos equipos y materiales, ya que si no se logra entender su funcionalidad se podría estar desaprovechando una cuantiosa inversión en estos aparatos, es decir la información es la máxima necesidad para todo empleado. El buen uso de estos afectara tanto a los clientes, a la empresa y a los empleados.</p> <p><b>Resultado:</b> Incremento de la responsabilidad individual</p>



SEGURIDAD	Reconocimientos o elogios	<p>Sus características son: son positivo por naturaleza, inmediatos y en tiempo real. Este reconocimiento no solo se da por parte de la empresa, también por parte de los clientes. Las felicitaciones deben estar a la par de los resultados, son individuales, genuinas y expresadas solo cuando son merecidas. El reconocimiento trae como consecuencia que el empleado vea que esta progresando en su trabajo y así aumenta su propia valía.</p> <p><b>Resultado:</b> Optimizar el valor del trabajo de los empleados</p>
PREPARACION	Interés como persona	<p>Es el interés que el jefe/supervisor otorga a su personal, como medio para desarrollarse dentro de la empresa. Es la comunicación existente entre el jefe y el empleado para generar un ambiente de confianza para que el empleado se sienta lo bastante seguro de experimentar, cometer errores, desafiarse, compartir la información y ayudarse unos con otros. Según el autor, los empleados no dejan a las empresas, si no a los jefes o supervisores que no se interesan en ellos como personas ni como empleados.</p> <p><b>Resultado:</b> La Productividad</p>
DESARROLLO PROFESIONAL	Estímulos para desarrollarse personal y profesionalmente	<p>Este consiste en ayudar a los empleados a maximizar sus talentos y fortalezas. También, estimula el asumir nuevas responsabilidades con el fin de que el empleado compruebe si su puesto es el mejor para el o también ir desarrollando nuevas habilidades que le permitan el crecimiento personal y profesional, de acuerdo a sus fortalezas. Este producto traerá consigo el acumulamiento de experiencias y conocimientos de cada empleado en los diferentes puestos otorgados y probados.</p> <p><b>Resultados:</b> Crecimiento</p>



<b>PROGRESO</b>	en Reconocimientos cada seis meses	<p>Todos los empleados necesitan saber cual ha sido su progreso dentro de la organización. Este producto ofrece a los empleados la oportunidad de conocer señales constantes de su crecimiento y la forma en como lo contribuido al progreso del equipo de trabajo.</p> <p><b>Resultado:</b> Crecimiento</p>
-----------------	--	--

Fuente: Elaboración Propia

En la anterior tabla se mostraron los productos en base a los resultados de Q12; sin embargo, el impacto que estos productos traerán como consecuencia sobre las variables sobresalientes de los resultados del SERVQUAL será notable, debido a que todos estos productos se originan no solo dentro de la empresa, si no dentro del empleado mismo, que estando en las condiciones favorables en el área de trabajo, producirá, el desarrollo, la productividad y el crecimiento de la empresa y así lograra la satisfacción de los clientes externos.

- Cuando los empleados reciban los materiales y sus características, estarán explotando los recursos intangibles de la empresa, por que no solo serán un objeto físico como las oficinas o equipos de grúas, si no un objeto físico con capacidades aprovechadas al máximo destinadas a los clientes para brindarles un servicio de Calidad y Seguridad. Las Estos últimos como los valores que los empleados comparten en la organización.
- Al recibir la PREPARACIÓN los empelados tendrán la confianza para brindar la información a los clientes para responder a sus preguntas.
- El DESARROLLO PROFESIONAL intervendrá en los procesos que se requieren para realizar un trabajo de calidad, así los empleados podrán brindar un servicio con prontitud y tendrán la capacidad y los conocimientos necesarios para ayudar al cliente cuando se le necesite.



En general todos los productos tendrán un impacto positivo en la percepción del servicio en el cliente externo, y así se mantendrá los valores que los empleados comparten, los cuales son la Seguridad, Confiabilidad y Calidad.

#### **6.5.1.3 PLAZA**

La distribución en el marketing interno debe hacerse dentro de la misma empresa estudiada es decir; Grúas y Asistencia Guadalupe ubicada en la ciudad de Río Blanco Veracruz.

#### **6.5.1.4 PROMOCIÓN**

El área principal responsable de promocionar los “productos” es el área directiva y gerencial, las cuales distribuyen el producto básico entre sus empleados a través de los directores de todos los niveles jerárquicos de la organización, los cuales van añadiendo valor al mismo (Sánchez y Peris 2003). Comúnmente, en la promoción se utilizan técnicas como la publicidad, la promoción de venta, publicidad no pagada, entre otras; sin embargo, para la promoción interna la mayor herramienta será la comunicación. Según Shiffman y Kanuk (2001), la comunicación es una herramienta que usada por los mercadólogos con el fin de que los consumidores actúen de la forma deseada. Álvarez (2002) nos dice que solo las mejores compañías líderes aceptan que la comunicación interna abarca el conjunto de actividades de una organización orientadas hacia la obtención del éxito empresarial, conceden a la comunicación interna el papel estelar como mecanismo para alcanzar los objetivos.

En este plan se manejarán en general las siguientes técnicas de promoción internas, las cuales se fundamentan en la comunicación entre la gerencia/directivos y el personal de una empresa. Sánchez y Peris (2003) nos proponen las siguientes:

1. **Publicidad Interna:** es todo lo que pueden realizar el jefe y la gerencia para dar a conocer las tareas, objetivos o mensajes a los empleados de la organización. Por



medio de folletos, memorandos, revistas o correo directo se puede lograr esta publicidad interna.

2. Venta personal interna: es la comunicación que existirá entre el jefe y gerentes con todo el personal de la empresa. esta comunicación debe ser verbal y personal. Existen diferentes maneras de lograrla como las reuniones para dar a conocer temas que interesen a todos los miembros de la organización.
3. Promoción de ventas interna: se refiere a los incentivos que son diferente a los económicos, como viajes, reconocimientos, privilegios especiales, o convenciones que puedan educar, motivar u orientar al personal.

A continuación se mostrara una tabla que contiene las características de comunicación en la promoción de cada producto. Es decir, de que forma deberá ser llevada a cabo esta comunicación entre el área directiva y gerencial con los empleados de la empresa.





Tabla 6.2  
Promoción

<b>Producto</b>	<b>Promoción</b>
<b>HERRAMIENTAS</b>	<p>Estarán acompañadas de publicidad interna, como folletos donde se pueda observar la función que tiene cada equipo y herramienta y la forma en como se debe utilizar esta. También, se empleara, la venta personal interna, que tendrá lugar en la capacitación para brindarles la información necesaria a los empleados de la organización.</p> <p>Las herramientas serán otorgadas conforme a cada puesto lo requiera, solo serán las necesarias para incrementar la productividad y eliminar los desperdicios. Respecto a la información requerida como herramienta, se capacitaran conforme a la función de cada área de trabajo.</p>
<b>SEGURIDAD</b>	<p>Como herramienta de promoción se empleará la publicidad interna, es decir se publicara temporalmente un boletín con los hallazgos más importantes de la empresa y con esto al empleado reconocido por su trabajo, a manera de reconocimiento. También, se empleara la venta personal, donde el directivo y gerentes comunicaran verbalmente este reconocimiento.</p> <p>Según Coffman y Gonzáles (2002) las felicitaciones deben ser otorgadas por lo menos una vez por semana. El reconocimiento habitual resulta tan importante por que cuando alguien hace algo, existen consecuencias.</p>



PREPARACION	<p>Se empleara principalmente la venta personal, donde el director o gerente comunicara como a continuación se explica este interés a sus trabajadores ya sea personalmente o en público.</p> <p>Este producto será otorgado los días y veces que sean necesarios. Según Coffman y Gonzáles (2002) existen diferentes maneras de otorgar esta preparación:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• No fingir. El jefe o supervisor no debe fingir que le importa su gente; de lo contrario se tiene que conseguir a alguien que lo haga de forma honesta</li><li>• Decirlo. Decir lo tanto que le importa su gente y su preparación, no suponer que ya lo saben.</li><li>• Ser coherente. Los empelados no tienen por que ser tratados igual, cada uno de ellos tiene un estilo diferente que se tiene que respetar.</li></ul>
DESARROLLO PROFESIONAL	<p>En este caso se empleara la promoción de ventas, donde se premiaran las mejores propuestas y la iniciativa de los empleados de la organización. Estos premios pueden ser viajes, o cursos de capacitación que beneficien a la persona y a la empresa y también los reconocimientos</p> <p>Coffman y Gonzáles (2002) proponen:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Establecer periodos de prueba dentro de la organización para que el empleado identifique cual es el puesto en el que mas explota sus conocimientos y habilidades.</li><li>• La innovación de selección de puestos y salarios de acuerdo a los talentos y capacidades requeridas en cada uno de estos será una forma de promocionar este producto.</li></ul>



PROGRESO	<p>En este se emplearan las tres técnicas de promoción interna. La publicidad interna tendrá lugar al otorgar boletines con los avances semestrales de la empresa. La venta personal tendrá lugar cuando el director de la empresa comunique personalmente los acontecimientos más importantes en la organización y los resultados obtenidos en la empresa. Y por ultimo la promoción de ventas tendrá lugar cuando se otorguen los premios como viajes, o cursos a las personas que se lo merezcan en base a su esfuerzo.</p> <p>Coffman y Gonzáles (2002) proponen lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Organización de reuniones regulares cara a cara, en donde se revisaran los progresos del empleado y las fortalezas personales</li><li>• Hacer constar los éxitos de cada uno. Cuando suceda en algún evento algo importante, hacerlo saber en ese momento. Es necesario compartir la información con los miembros del equipo como una combinación de información y reconocimiento.</li><li>• Consientizar a los empleados de su aprendizaje. Realizar reportes por escrito acerca de ello y compartirlo con los demás miembros del equipo.</li></ul>
----------	---

Fuente: Elaboración Propia

### 6.5.1.5 PRECIO

Consiste en llevar a cabo los planes y tareas de una manera determinada. Este precio incluye elementos como el esfuerzo, la creatividad, la implicación, el tiempo o la motivación necesarios para ejecutar el plan y las tareas (Sánchez y Peris, 2003)



#### **6.5.1.6 PERSONAS**

Aquí se encuentran todas las personas involucradas en la entrega y elaboración de servicio, e influyen en las percepciones del consumidor. Hablando de percepciones, Coffman y Gonzáles (2002) explican que a percepción de los empleados que tienen de su empresa depende necesariamente de sus experiencias con el jefe. Por esta razón, se considera importante que la persona encargada de ofrecer los productos o servicios sea el propietario de la empresa y el área gerencial.

#### **6.5.1.7 PROCESO**

Son los procedimientos, los mecanismos y el flujo de actividades necesarias para la prestación del servicio. En este caso todos los procedimientos serán llevados a cabo por el propietario de la organización



Tabla 6.3  
Procedimiento

<b>Producto</b>	<b>Procedimiento</b>
HERRAMIENTAS	<p>Para llevar a cabo la entrega del producto es necesario:</p> <ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="592 443 1374 705">1. Evaluar los materiales en cada área de trabajo e identificar, los desperdicios (materiales que no se utilicen) para que exista espacio a materiales necesarios o simplemente para quitarlos y facilitar el flujo de procedimientos en cada área.</li><li data-bbox="592 719 1374 808">2. Establecer por escrito el equipo y los materiales establecidos para cada área de trabajo.</li><li data-bbox="592 822 1374 1305">3. Informar y capacitar a los empleados sobre los materiales adquiridos y su funcionamiento en cada área. No solo es necesario la capacitación sobre los materiales, sin no también conocer la importancia que tiene esa actividad en el trabajo y la manera en que repercute e el crecimiento de la empresa, los empleos deben ser vistos como un grupo de actividades a realizar, so no como un grupo de actividades que tienen un fin e importancia en la empresa.</li></ol>
SEGURIDAD	<ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="592 1384 1374 1525">1. Se llevara a cabo cualquier día de la semana en cualquier lugar, siempre y cuando el empleado merezca ser elogiado por su supervisor o jefe.</li><li data-bbox="592 1538 1374 1688">2. El procedimiento será simple pero franco ya sea por el jefe o la persona elegida para dar ese tipo de reconocimientos.</li></ol>



PREPARACION	<p>Al igual que la seguridad estos podrían llevarse a cabo cualquier día de la semana; sin embargo, hay que considerar que el jefe o supervisor no siempre se encuentra en el negocio, por esta razón se propone:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Fijar a una persona encargada de recibir cualquier duda o aportación para que se la haga saber al jefe, con la condición de que se preocupe por tener la respuesta de este.</li><li>2. También se puede fijar un día a la semana o mes para reunir a los miembros del negocio y conversar a cerca de esos temas.</li></ol>
DESARROLLO PROFESIONAL	<p>Como se menciona anteriormente este producto del establecimiento de periodos de prueba, por esta razón se recomienda:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Fijar fechas de acuerdo a las actividades de cada area para no afectar el flujo de estas y coordinar las actividades, ya que en un principio requiera una capacitación y retroalimentación para adquirir la nueva responsabilidad.</li><li>2. Se dará una fecha límite de prueba y después compartirlo con el jefe y aportar sus ideas, conocimientos y experiencias.</li><li>3. En caso de que se requiera un cambio de puesto, de actividades, compartirlo con los demás compañeros, por el contrario, solo regresara a su puesto anterior con la seguridad de que esta haciendo la actividad que mas le convence.</li></ol>



PROGRESO	<p>Al igual que la promoción, es se te llevara de la siguiente manera:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Organización de reuniones regulares cara a cara, en donde se revisaran los progresos del empleado y las fortalezas personales</li><li>2. Hacer constar los éxitos de cada uno. Cuando suceda en algún evento algo importante, hacerlo saber en ese momento. Es necesario compartir la información con los miembros del equipo como una combinación de información y reconocimiento.</li><li>3. Consientizar a los empleados de su aprendizaje. Realizar reportes por escrito acerca de ello y compartirlo con los demás miembros del equipo.</li></ol>
----------	--

Fuente: Elaboración propia

### 6.5.1.7 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.

Tabla 6.4  
Evidencia Física

<b>Producto</b>	<b>Procedimiento</b>
HERRAMIENTAS	Establecer en forma escrita los materiales requeridos en cada área de trabajo, es decir, realizar un manual que contenga toda la información de estas herramientas y actividades. Estos folletos se darán de forma individual a los empleados.
SEGURIDAD	Este producto, se puede considerar ser intangible, así que solo requiere de sinceridad y honestidad. También darlo de forma en que cada empleado merece o requiera adquirirlo, ya que según Coffman y Gonzáles (2002) cada persona posee un estilo diferente con una amplia gama de necesidades.



PREPARACION	Al igual que seguridad, solo requiere de sinceridad y honestidad
DESARROLLO PROFESIONAL	Este producto se guiara en base a un calendario establecido en la organización, este es visible por lo menos a las personas que iniciaran un cambio de actividades.
PROGRESO	Ya que este producto requiere de procedimientos tangibles e intangibles. El primero debe efectuarse de forma comprensiva, clara y honesta, mientras que el lado tangible, se requiere un escrito de los reportes semestrales y en caso de merecerlo, otorgar premios establecidos.

Fuente: Elaboración propia

La propuesta del este plan de mercadotecnia interna, fue basado en los resultados obtenidos y en teorías que soportan cada uno de los productos. No existe una planificación de fechas, sin embargo la compañía puede realizar un calendario en base a las actividades y fechas disponibles donde se puedan otorgar los productos como las Herramienta, Desarrollo Profesional y el Progreso, ya que algunos requieren de juntas, reuniones. Por otro lado, los productos como la Seguridad y Preparación, son productos que no requieren de establecimientos de fechas se pueden dar en cualquier momento, sin embargo, en caso de que se requiera se puede armar un calendario para ofrecerlos.



