

**UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO**  
**Facultad de Ciencias Empresariales**  
**Departamento de Administración y Auditoría**



**UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO**

MEMORIA PARA OPTAR A TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

**ESTUDIO ORGANIZACIONAL Y CREACION DE PLAN ESTRATEGICO DE  
MARKETING APLICADO A LA EMPRESA “EN PARALELO”**

**ALUMNOS** : LEONARDO HULIN M.  
PABLO SAN MARTIN S.

**PROFESOR GUÍA:** DRA. ANA MARÍA BARRA S.

CONCEPCIÓN, 2016

## AGRADECIMIENTOS

*Siempre estuvieron presentes en este largo proceso brindando apoyo incondicional, son los cimientos de mi desarrollo como persona, han destinado tiempo para entregarme sus consejos y experiencias, invaluable tesoro que me acompañaran durante toda la vida, sin ustedes no sería nada.*

*A mi familia y amigos, todos y cada uno de ustedes, con su particular manera de ver, entender y disfrutar de la vida.*

*Pablo San Martín Saint-Jour*

*Los más sinceros agradecimientos a mis padres, Carlos y Gloria*

*A mis hermanos Juan y Javiera*

*A mi novia Ester*

*Amigos y compañeros quienes de una u otra forma contribuyeron al logro de uno de mis grandes sueños*

*Leonardo Hulin Moraga*

## INDICE

INTRODUCCIÓN .....	8
CAPITULO 1 .....	10
ANTECEDENTES PRELIMINARES .....	10
1.1. Presentación.....	10
1.2. Justificación del tema.....	10
1.3. Planteamiento problema de investigación .....	11
1.4. Preguntas de investigación .....	12
1.5. Conveniencia .....	12
1.6. Relevancia social .....	12
1.7. Viabilidad de la investigación.....	13
1.8. Objetivos de estudio .....	13
CAPITULO 2 .....	15
MARCO TEORICO.....	15
2.1. Análisis Organizacional .....	15
2.2. La organización.....	16
2.2.1. Cultura Organizacional .....	17
2.2.2. Visión y Misión Organizacional.....	18
2.3. Objetivos de la Organización .....	20
2.4. Estructura Organizacional .....	21
2.4.1. Organigrama.....	22
2.5. Recursos Humanos .....	23
2.5.1. Comunicación Interna .....	23
2.5.2. Comunicación ascendente .....	24
2.5.3. Comunicación descendente .....	24
2.5.4. Comunicación lateral.....	24
2.6. Análisis de puesto.....	25
2.7. Descripción de puesto .....	27
2.8. Reclutamiento .....	28
2.8.1. Reclutamiento Interno .....	29

2.8.2.	Reclutamiento Externo .....	30
2.9.	Recursos de las Organizaciones .....	31
2.10.	Clasificación de los recursos empresariales .....	32
2.11.	Marketing .....	33
2.12.	Marketing interno .....	34
2.13.	Entorno de mercadotecnia.....	36
2.14.	Mezcla de marketing.....	37
2.15.	Estrategias de marketing.....	40
2.15.1.	Estrategia de cartera .....	40
2.15.2.	Estrategias de Marketing de Segmentación.....	45
2.15.3.	Estrategias de marketing sobre posicionamiento .....	46
2.15.4.	Estrategia Funcional.....	47
2.16.	Plan estratégico de Marketing .....	48
2.17.	Plan estratégico de marketing interno.....	50
2.18.	Descripción de los modelos.....	51
2.19.	Plan de marketing a realizar.....	58
CAPITULO 3 .....		60
METODOLOGIA.....		60
3.1.	Modalidad de la investigación .....	60
3.2.	Tipo de Investigación.....	60
3.3.	Proceso de investigación cualitativa .....	61
CAPITULO 4 .....		72
DESCRIPCION EMPRESA EN ESTUDIO.....		72
4.1.	Identificación empresa En paralelo .....	72
4.1.1.	Servicios ofrecidos .....	73
4.1.2.	Estructura Organizacional .....	74
4.1.3.	Clientes.....	75
4.1.4.	Trabajadores .....	75
CAPITULO 5 .....		78
ANALISIS ORGANIZACIONAL EMPERESA EN PARALELO.....		78
5.1.	Análisis organizacional .....	78
5.1.2	Análisis de la estructura organizacional, a través de los niveles jerárquicos.....	78

5.1.3	Análisis de la estructura organizacional a través de las áreas funcionales.....	83
5.1.4	Análisis del plan estratégico de En Paralelo.....	87
5.1.5	Análisis de los puestos de trabajo en la empresa En Paralelo .....	91
5.2	Análisis, interpretación de la encuesta y detección de áreas con problemas.....	93
5.3.	Análisis Financiero de En Paralelo .....	94
5.4	Conclusión de las áreas con problemas .....	97
CAPITULO 6 .....		101
PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING INTERNO EN PARALELO (ENERO- DICIEMBRE 2017) .....		101
6.1.	Análisis de la situación actual.....	101
6.1.1.	Análisis PESTEL .....	102
6.1.2.	Análisis matriz FODA.....	104
6.1.3.	Análisis cinco fuerzas de Porter .....	109
6.1.3.	Claves para el éxito .....	112
6.1.4.	Misión P.E.M.I.....	113
6.1.5.	Objetivos del P.E.M.I.....	113
6.2.	Planificación estratégica.....	114
6.3	Estrategias de marketing interno .....	118
6.4.	Asignación presupuestaria.....	124
6.5.	Control y retroalimentación .....	126
CAPITULO 7 .....		129
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....		129
7.1	Conclusiones .....	129
7.2	Recomendaciones.....	130
BIBLIOGRAFIA.....		131
ANEXOS.....		133

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1, Análisis de puesto: una herramienta básica de la administración de recursos humanos.....	26
Figura 2, Ejemplo de una hoja de descripción de puesto.....	27
Figura 3, marketing vs Marketing Interno.....	34
Figura 4, Mezcla de mercadotecnia.....	38
Figura 5, Matriz atractivo-competitividad.....	40
Figura 6, Matriz BCG.....	43
Figura 7, Proceso de planeación de mercadotecnia.....	48
Figura 8, Elementos del plan de marketing de Roger Kerin.....	52
Figura 9, Procedimiento para elaborar un plan de marketing interno.....	57
Figura 10, Organigrama En Paralelo.....	73
Figura 11, Ventas En Paralelo Año 2014.....	94
Figura 12, Ventas En Paralelo Año 2015.....	95
Figura 13, Ventas En Paralelo Año 2016.....	95
Figura 14, Diseño del P.E.M.I.....	98
Figura 15, Análisis de la situación a rasgos generales E.P.....	111
Figura 16, Propuesta estructura organizacional En Paralelo.....	114

## INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1	
Herramientas de recolección de datos.....	63
Tabla N° 2	
Entrevista personal En Paralelo.....	66
Tabla N°3	
Clientes de En Paralelo.....	74
Tabla N° 4	
Trabajadores de En Paralelo.....	74
Tabla N° 5	
Flujo de ventas En Paralelo.....	94

Tabla N° 6	
Fuerzas competitivas vs grado de intensidad.....	110
Tabla N° 7 (estrategia de marketing interno)	
Reestructuración de puestos.....	117
Tabla N° 8 (estrategia de marketing interno)	
Uniforme institucional EP.....	118
Tabla N° 9 (estrategia de marketing interno)	
Programa de incentivos.....	119
Tabla N° 10 (estrategia de marketing interno)	
Endomarketing y merchandising.....	120
Tabla N° 11(estrategia de marketing interno)	
Programa de coaching.....	121
Tabla N° 12	
Estructura de revista corporativa.....	122
Tabla N° 13 (asignación presupuestaria)	
Reestructuración de puestos.....	123
Tabla N° 14 (asignación presupuestaria)	
Uniforme institucional EP.....	123
Tabla N° 15 (asignación presupuestaria)	
Programa de incentivos.....	123
Tabla N° 16 (asignación presupuestaria)	
Endomarketing y merchandising.....	124
Tabla N° 17 (asignación presupuestaria)	
Programa de coaching.....	124
Tabla N° 18	
Calendarización y seguimiento de actividades (plazo estipulado a 1 año).....	125

## INTRODUCCIÓN

En Paralelo es una empresa perteneciente al sector industrial del diseño e implantación de marca fundada y dirigida hace 8 años por un matrimonio compuesto por Daniela Hernández diseñadora industrial y Antonio Cid publicista, como una manera de buscar un sustento económico para su familia y dejar de depender de empleadores.

Esta empresa se dedica a la confección de stands y arriendo de mobiliario para organizaciones que participen en ferias de todo tipo, como por ejemplo ferias de postulación universitaria, ferias de postgrado, ferias inmobiliarias y ferias automotrices, entre las principales. Junto con este servicio En Paralelo también diseña e instala grafica publicitaria con las marcas de los respetivos clientes.

Actualmente En Paralelo se encuentra en el mercado de publicidad, producción, coproducción de eventos y arriendo de mobiliario, mercado altamente competitivo y dinámico, con una gran cantidad de organizaciones tanto grande, medianas y pequeñas que ofrecen un servicio similar. Si bien existe una alta competencia, también existe una alta demanda razón por la cual se ha podido mantener vigente, además de poseer un elemento diferenciador que son los bajos precios de sus servicios.

Con el presente estudio pretendemos solucionar algunas problemáticas de la empresa como son la reorganización de su actual estructura interna y la creación de un plan estratégico de marketing orientado a las ventas el cual le permita enfrentar a sus competidores y generar mayores utilidades.



---

**CAPITULO 1**

**ANTECEDENTES PRELIMINARES**

---

## **CAPITULO 1**

### **ANTECEDENTES PRELIMINARES**

#### **1.1. Presentación**

En paralelo es una pequeña empresa la cual se encuentra ubicada en calle Camilo Henríquez #387, Concepción. Esta organización pertenece a la categoría de pyme ya que sus ventas son superiores a 2.400 UF e inferiores a 25.000 UF y además tiene solo cinco trabajadores de planta. Posee una trayectoria de 8 años, durante los cuales se ha dedicado al asesoramiento de imagen corporativa, implementación gráfica, y tan sólo 5 años dedicados a la confección de stands y arriendo de mobiliario en ferias de distintos lugares a largo de Chile, enfocándose principalmente en las zonas centro y sur de nuestro país. La razón social de la empresa es DELON y COMPAÑÍA LIMITADA, las actividades económicas vigentes son Otras Actividades Empresariales N.C.P correspondientes al código 749990 del SII y Servicios de Producción de Recitales y Otros Eventos Musicales Masivos correspondiente al código 921411 según SII.

La empresa busca resaltar la calidad de cada uno de los trabajos que deben entregar, es por ello que no se enfocan a un mercado masivo, sino más bien están enfocados en atender a grandes empresas, las cuales buscan mantener un alto nivel de imagen corporativa y para ello sus clientes están dispuestos a pagar un precio mayor por el servicio que contrataran.

#### **1.2. Justificación del tema**

Las estadísticas reflejan que, en promedio, el 80% de las pymes fracasa antes de los cinco años y el 90% de ellas no llega a los 10 años. Para los dueños de las pymes, las razones del fracaso hay que buscarlas fuera de la empresa, pero sin embargo las razones de los fracasos se originan en las propias pymes y, en particular, en la capacidad de gestión de sus responsables.

El diseño y producción gráfica junto con la implementación para imagen de marca es un mercado altamente competitivo y rentable en donde la distinción y el valor agregado juegan un rol esencial para lograr diferenciarse de la competencia.

Sin embargo, al ser un mercado con alta demanda, se corre el riesgo de tener problemas en cuanto a la captación de clientes y posterior venta del producto o servicio.

En los últimos años, la empresa “En Paralelo” se ha visto afectada por grandes problemas administrativos en donde la falta de organización y delegación de responsabilidades llevaron a que el servicio se hiciera más lento, perdiendo clientes potenciales y afectando al clima laboral.

Cabe señalar que aunque En Paralelo este en el rango de pyme, es una empresa responsable socialmente, generando empleo constantemente y recibiendo alumnos en práctica.

Para poder generar un aporte en las problemáticas anteriormente mencionadas, primero deberemos conocer bien la situación actual de ésta, para así poder contribuir con los conocimientos adquiridos durante nuestro proceso formativo como Ingenieros Comerciales.

Los problemas que pudimos detectar en la visita a la empresa son los siguientes:

- Poca comunicación entre los trabajadores.
- Incompetencia de parte de los dueños a la hora de designar puestos de trabajo o delegar responsabilidades.
- Desorden administrativo
- Falta de un plan de marketing que cumpla con las estrategias que ellos establezcan

### **1.3. Planteamiento problema de investigación**

La empresa En Paralelo, al ser una pyme relativamente nueva en el mercado, con dueños sin conocimientos previos en el área administrativa y contable, provoca que no logre sus objetivos específicos como lo son la captación de clientes, satisfacción de sus trabajadores y aumento de su participación, generando problemas comúnmente innecesarios y corregibles a corto plazo si se lo plantean correctamente.

La problemática en términos generales, es la falta de organización de En Paralelo, lo que lleva a que no logren sus metas propuestas y tengan desordenes en el área interna de la empresa, estancado su participación en el mercado y dejando de lado áreas como recursos humanos y ventas. Esto se origina principalmente por las estrategias utilizadas por los dueños, ya que ellos son los

encargados de administrar y coordinar el trabajo de oficina, por lo que es importante orientarlos y crear un plan estratégico de marketing en conjunto.

#### **1.4. Preguntas de investigación**

- ¿Qué contenidos teóricos permiten sustentar la investigación?
- ¿Cuál es la situación actual de la organización?
- ¿Cuáles son las características que diferencian a la organización de sus competidores?
- ¿Qué acciones llevarían a cabo los objetivos y estrategias planteadas?
- ¿Cómo sugieren solucionar el problema empresarial?

#### **1.5. Conveniencia**

En la actualidad En Paralelo posee un desorden interno el cual provoca lentitud e irregularidad en sus operaciones, por lo que nuestra investigación servirá para mejorar su participación en el mercado y generar estrategias mediante la creación de un plan estratégico de marketing que les ayude a lograr una estructura sólida y la satisfacción de sus trabajadores

#### **1.6. Relevancia social**

Al determinar los problemas que se producen dentro de la empresa realizaremos una retroalimentación a los dueños, le plantearemos una propuesta para corregir las falencias de manera que puedan optimizar sus procesos internos. De esta forma, estaremos ayudando con nuestros conocimientos como Ingenieros Comerciales y generando un alto impacto para la empresa y sus trabajadores.

## **1.7. Viabilidad de la investigación**

Para nuestro proyecto de tesis contamos con todo el apoyo de los dueños de la empresa, quienes nos proporcionarán información y nos colaborarán con el estudio de campo.

## **1.8. Objetivos de estudio**

- Objetivo General:

Analizar la estructura interna de la empresa “En Paralelo” con el fin de realizar un estudio organizacional y sugerir un plan estratégico de marketing.

- Objetivos Específicos:
  - Describir la situación actual de la organización.
  - Identificar los problemas internos de la organización
  - Redefinir las directrices estratégicas de la empresa en caso de ser necesario.
  - Proponer un plan estratégico de marketing que le aporte a la empresa eficiencia, eficacia y rentabilidad

---

**CAPITULO 2**

**MARCO TEORICO**

---

## **CAPITULO 2**

### **MARCO TEORICO**

#### **Marco conceptual**

Para el desarrollo del proyecto de habilitación profesional se ha tomado como punto de partida el desarrollo conceptual de los modelos que sustentan la guía metodológica y la aplicación en la empresa en estudio. A continuación, presentaremos los ejes fundamentales dentro del estudio comportamental del análisis organizacional y plan estratégico de marketing propiamente tal, definiendo las acciones necesarias que permitirán alcanzar resultados positivos para la empresa.

#### **2.1. Análisis Organizacional**

Cuando se busca la eficiencia o la eficacia de una organización, es recurrente la necesidad de realizar un análisis de su funcionamiento, lo que también se hace imprescindible para lograr decisiones verdaderamente efectivas, es decir, decisiones que conduzcan al logro de los propósitos establecidos.

Para realizar este análisis objetivo de la eficacia, eficiencia y el abordaje y tratamiento de problemas de la organización, es necesario tomar en cuenta todos los elementos que intervienen en el funcionamiento de esta: actores, participantes, estructura, objetivos y tareas específicas. Para ello comenzaremos

Chiavenato, I. (2001) se refiere al análisis organizacional como las condiciones internas de la empresa y a su diagnóstico correspondiente, proceso que permite examinar los recursos financieros y contables, mercadológicos, productivos y humanos de la empresa para verificar cuáles son sus fortalezas y debilidades y como puede explorar las oportunidades y enfrentar las amenazas y exigencias que el ambiente le presenta.

El análisis organizacional debe tener en cuenta los siguientes aspectos internos de la empresa:

- A. La misión y la visión organizacional, los objetivos empresariales y su jerarquía de importancia.
- B. La estructura organizacional y sus características, que incluyen los sistemas internos.

- C. Los recursos empresariales disponibles, ya sea financieros, físicos, humanos y administrativos.
- D. La tecnología empleada por la organización, usada para generar sus productos o servicios o simplemente para su funcionamiento interno.
- E. Las personas, sus habilidades, talentos, capacidades y aptitudes.
- F. El estilo de administración, que incluye la cultura organizacional, el clima organizacional, el estilo de liderazgo y los aspectos motivacionales internos.

Hay que recalcar que ninguna empresa presenta la misma fortaleza en todas sus áreas. Cada área tiene fortalezas y debilidades y cada organización también tiene ventajas y desventajas estratégicas reales y potenciales.

## **2.2.La organización**

La vida de las personas conforma una infinidad de interacciones con otras personas y con la organización en sí. Por ser eminentemente social e interactivo, el ser humano no vive aislado, sino en continua interacción con sus semejantes.

Debido a sus limitaciones individuales, los seres humanos tienen que cooperar unos con otros, y deben conformar organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que no podrían alcanzar mediante el esfuerzo individual. El ejecutivo y empresario Barnard, D. (1971) define la organización como un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella.

Las personas pasan la mayor parte de su tiempo viviendo o trabajando en organizaciones por lo que la producción de bienes y servicios no puede ser llevada a cabo por personas que trabajen separadas. Cuanto más industrializada sea la sociedad, más numerosas y complejas se vuelven las organizaciones, que crean un impacto fuerte y duradero en las vidas y la calidad de vida de los individuos. Las personas nacen, crecen, se educan, trabajan y se divierten dentro de las organizaciones, independiente de cuales sean sus objetivos personales.



Estas organizaciones están conformadas por personas, de las cuales dependen para poder conseguir sus objetivos y cumplir sus misiones. Las organizaciones a su vez son un medio para que las personas alcancen sus objetivos individuales, muchos de los cuales no podrían ser logrados con el esfuerzo personal aislado, es decir que las organizaciones surgen para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varios individuos que trabajan en conjunto.

En la actualidad se puede ver cierta tendencia en las organizaciones de administrar *con* las personas, a quienes se les ve como agentes activos y proactivos, poseedores no solo de habilidades manuales, físicas o artesanales, sino también de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales. Por lo que las personas no son recursos que la organización consume y utiliza y que producen costos; por el contrario, las personas constituyen un factor de competitividad, de la misma forma que el mercado y la tecnología.

Hay dos conceptos fundamentales en el planeamiento estratégico de las empresas, sean estas pequeñas, medianas o grandes y que serán definidos a continuación: la misión y visión estratégicas, que actualmente son los pilares sobre los cuales las modernas compañías basaran y conformaran su estrategia empresarial, delimitaran sus metas y planearan sus objetivos a corto, mediano y largo plazo.

### **2.2.1. Cultura Organizacional**

Se habla mucho de las culturas en las organizaciones, la cultura de un país, que aunque siendo país es un caso particular de organización, o la cultura de una región o provincia; muchas veces no es la correcta porque no se tiene el interés de gestionarla, pero se da una interrogante para tratar de saber a qué se refiere precisamente la cultura organizacional. Es la incógnita que aclararemos con una definición muy sencilla a pesar de tantas que se encuentran en muchos libros.

Se entiende por cultura organizacional al conjunto de valores e ideas de un grupo de personas de una misma empresa u organización, que se comparten, es decir, si tenemos un conjunto de personas que comparten los mismos valores y creencias, estamos en presencia de una cultura.

Según Huber, indica que “La cultura organizacional es el conjunto de valores y creencias compartidos por los funcionarios de una misma organización”.

Pese a que las creencias y valores son elementos invisibles, lo que evidencia la cultura son los hábitos y costumbres que adoptará el personal de una empresa. Una vez internalizada la cultura, esta permanecerá aunque los fundadores ya no estén, quedan instalada a través de una planificación controlada de las actividades.

Toda organización tiene una cultura, aunque muchas veces desorganizada, negativa u oculta pero la tiene. Lo ideal es rescatarla y reestructurarla en pro de la empresa.

Ya con el pasar del tiempo y la ejecución de las actividades estratégicas que incitaran a la cultura, los involucrados sabrán por ejemplo la forma de vestir para el trabajo, si los horarios serán flexibles o rígidos, el apoyo a capacitaciones, reconocimiento, eventos, el tipo de comportamiento que se manejará (el saludo, el vocabulario, etc.), la forma en que se está evaluando o considerando el empleado, conductas que puedan pasar por alto y actitudes que crearan problemas, la importancia de la honestidad, integración, etc.

### **2.2.2. Visión y Misión Organizacional.**

- **Visión Organizacional**

La visión sirve para mirar el futuro que se desea alcanzar. La visión es la imagen que la organización define respecto a su futuro, es decir, de lo que pretende ser. Muchas organizaciones exponen la visión como el proyecto que les gustaría ser dentro de ciertos periodos; por ejemplo, cinco años. De esta manera, la visión organizacional indica cuales son los objetivos que deben alcanzarse en los próximos cinco años.

Tal y como lo expone Fleitman, J. (2000) la visión viene a ser “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”.

El simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo la organización el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a un largo plazo. Por lo tanto los administradores están obligados a ver más allá de la organización en el presente, pensar estratégicamente y considerar hacia donde desean llevarla.

En resumen una visión puede definirse como una exposición clara que indica hacia donde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de sus clientes, potenciales clientes y de la aparición de nuevas condiciones de mercado. Es una proyección del presente hacia el futuro.

- **Misión Organizacional**

Una misión organizacional ayudará a mantener claridad y consistencia de propósitos, ya que proporciona un marco de referencia para todas las decisiones importantes que se tendrán que tomar. De esta forma posibilitará obtener el compromiso de todos a través de una comunicación clara del concepto de negocio de la organización.

Toda organización es creada para cumplir la finalidad de ofrecer un producto o un servicio a la sociedad. La misión cumple la función de representar esta finalidad o propósito de la organización. En otras palabras y como lo expone Chiavenato, I. (2001) es la razón esencial de ser y existir de la organización y de su papel en la sociedad, incluye los objetivos esenciales del negocio.

La misión organizacional no es definitiva ni tampoco estática, pues experimenta cambios constantemente a lo largo de la existencia de la organización. Cada organización tiene una misión específica de la cual se derivan sus objetivos organizacionales principales.

En la actualidad, las organizaciones analizan constantemente su misión para que todos sus empleados sepan con exactitud cuál es su contribución personal para que la organización realice su finalidad principal.

A través de la declaración formal y escrita de la misión, la organización desarrolla sus símbolos básicos y preserva su identidad. Así, en vez de controles externos (normas, reglamentos y fiscalización constante) para restringir el comportamiento de las personas, la organización expone y aclara su misión, para orientar y estimular la iniciativa personal de cada uno de sus miembros.

Por lo tanto como lo afirma Morrissey, G.L (1995) “Sin temor a equivocarme, considero que la elaboración de la declaración de misión de una empresa es el paso más importante que se puede tomar en todo el proceso de planeación”

### **2.3.Objetivos de la Organización**

Las empresas son ciertas clases de organizaciones o unidades sociales que buscan alcanzar objetivos específicos, y su razón de ser es cumplirlos. Un objetivo de la empresa es una situación deseada que ella pretende alcanzar. Desde esta perspectiva y como lo define Etzioni, A (1975), los objetivos cumplen muchas funciones:

- A. Al representar una situación futura, los objetivos indican una orientación que la empresa trata de seguir, y establecen líneas rectoras para la actividad de los participantes.
- B. Constituyen una fuente de legitimidad que justifica las actividades de una empresa y su propia existencia.
- C. Sirven como estándares que permiten a sus miembros y a los extraños comparar y evaluar el éxito de la empresa, es decir, su eficiencia y su rendimiento.
- D. Sirven como unidad de medida para verificar y comparar la productividad de la empresa o de sus órganos, e incluso de sus miembros.

Los objetivos naturales de una empresa son:

- Satisfacer las necesidades de bienes y servicios que tiene la sociedad.
- Proporcionar empleo productivo a todos los factores de producción.
- Aumentar el bienestar de la sociedad mediante el uso económico de los factores de producción
- Proporcionar un retorno justo a los factores de entrada.
- Crear un ambiente en el que las personas puedan satisfacer una parte de sus necesidades humanas normales.

Las organizaciones se pueden estudiar desde el punto de vista de sus objetivos, los cuales son la base de la relación entre la empresa y su ambiente. La empresa no busca un objetivo único, pues

necesita satisfacer una gran cantidad de requisitos y exigencias impuestos no solo por el ambiente externo, sino también por sus miembros. Estos objetivos, que no son estáticos sino dinámicos y están en continuo cambio, modifican las relaciones externas de la empresa con el ambiente, e internas con sus miembros, y se revalúan constantemente y se modifican en función de los cambios ambientales y de su organización interna.

Es importante tener en cuenta que:

- Cuando un objetivo se convierte en realidad, deja de ser objetivo deseado y se convierte en una situación real. Un objetivo es un estado que se busca, no un estado que se posee.
- Existen muchas empresas que legitiman y, simultáneamente, tienen dos o más objetivos. Algunas añaden nuevos objetivos a los originales.
- Casi todas las empresas poseen un órgano formal (por ejemplo, un departamento) que establece los objetivos iniciales y determina las modificaciones posteriores.
- Pueden ocurrir cambios y sustituciones de objetivos para los cuales la empresa no fue creada y para los que los recursos no son adecuados o simplemente no son suficientes.
- Los resultados de una empresa se pueden medir, en la medida en que alcanza sus objetivos. La eficiencia de una empresa se mide por la cantidad de recursos utilizados para fabricar una unidad de producción. La eficiencia aumenta a medida que los costos y los recursos utilizados disminuyen, La eficiencia está relacionada con el logro de los objetivos organizacionales.

## **2.4.Estructura Organizacional**

Para funcionar correctamente, todas las organizaciones, independientemente de su naturaleza, campo de operación o ambos, requieren de un marco de actuación. Este marco los constituyen la estructura organizacional, que no es sino una división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo con base en el objeto de su creación traducido y concretado en estrategias.

Esta representación gráfica se conoce como organigrama, que es el método más sencillo de expresar la estructura, jerarquía e interrelación de las partes que componen a la organización.

Pese a que es un instrumento altamente utilizado, ya que todas las organizaciones cuentan por lo menos con un organigrama general, es sorprendente percibir la gran diferencia de criterios y enfoques considerados en su preparación. Ello pone de manifiesto la importancia de contar con una base de información homogénea, que permita dar unidad y cohesión a este tipo de recursos.

#### 2.4.1. Organigrama

Benjamín, E. & Fincowsky, F. (2003) Definen el organigrama como la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría. Además proporciona una imagen formal de la organización, facilita el conocimiento de esta, así como de sus relaciones de jerarquía y coordinación, representan un elemento técnico valioso para el análisis organizacional y constituye una fuente autorizada de consulta.

Un organigrama precisa de criterios fundamentales para su preparación:

- **La precisión:** En el organigrama deben definirse con exactitud todas las unidades administrativas y sus interrelaciones.
- **Sencillez:** Debe ser muy simple para que se comprenda fácilmente. Para ello, se recomienda no complicarlo con trazos innecesarios o una nomenclatura compleja o poco clara.
- **Uniformidad:** Para facilitar su interpretación conviene homogeneizar las líneas y figuras que se utilicen en su diseño.
- **Presentación:** En gran medida, su funcionalidad depende de su formato y estructura, por ello, en su preparación deben considerarse criterios técnicos y de servicio, en función de su objetivo.
- **Vigencia:** para conservar su vigencia el organigrama debe mantenerse actualizado. Cuando se elabora es recomendable que en el margen inferior derecho de la gráfica se

anote el nombre de la unidad responsable de prepararlo y la fecha de autorización y actualización.

## **2.5. Recursos Humanos**

Las personas y las organizaciones conviven en un interminable proceso dialectico; se entrelazan en un continuo e interactivo proceso de atracción. De la misma manera en que los individuos atraen y seleccionan a las organizaciones, informándose y formándose opiniones acerca de ellas, las organizaciones tratan de atraer individuos y obtener información acerca de ellos para decidir si les interesa aceptarlos o no. Lyman W. (1975)

### **2.5.1. Comunicación Interna**

Según Puchol, L. (2005), la comunicación interna está definida como aquellos dispositivos de gestión encaminados a promover la comunicación de una empresa con su propio personal, tratando de organizar sus relaciones de trabajo o de promover su cohesión interna y su rendimiento.

Dentro de este objetivo de carácter general, se pueden identificar otros objetivos más concretos:

- Difundir y consolidar los valores de la cultura de la empresa.
- Favorecer la identificación del trabajador con la empresa.
- Transmitir eficaz, eficientemente y efectivamente los mensajes de la estrategia y la política empresarial.
- Contar lo que sucede en la empresa, no solo para informar, sino también para motivar.
- Contribuir al crecimiento del compromiso y de la integración del personal con y en el proyecto de empresa.
- Hacer saber a cada trabajador la importancia de su trabajo en orden de la consecución de la satisfacción del cliente, y de los resultados finales de la empresa.
- Conocer y analizar las opiniones, actitudes y expectativas del personal.
- Contribuir a la mejora del conocimiento y de las relaciones interdepartamentales.

- Potenciar el rol gerencial y la capacidad de liderazgo de la línea jerárquica.
- Conseguir que la comunicación de la Gerencia con la base sea directa, sin interferencias, ocultaciones o tergiversaciones.
- Lograr en la empresa un clima de confianza en la gerencia, que permita a esta, mediante el funcionamiento de un buen sistema de comunicación ascendente, conocer, sin interferencias ni intermediarios, los deseos, aspiraciones, peticiones y reivindicaciones del personal, a fin de adoptar medidas pertinentes.

Para Robbins, S (1999) la comunicación interna se encuentra dividida en tres tipos:

### **2.5.2. Comunicación ascendente**

Este tipo de comunicación fluye hacia un nivel superior en el grupo o la organización. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, informarle hacia el progreso de las metas y darles a conocer problemas actuales. Aquí los gerentes pueden saber cómo se sienten los empleados en sus puestos de trabajo, con sus compañeros de trabajos y con la organización en general. Aquí se pueden usar algunos medios comunicacionales como son: Los correos electrónicos, entrevistas al personal, buzón de sugerencias y retroalimentaciones grupales.

### **2.5.3. Comunicación descendente**

Aquí la comunicación fluye de un nivel del grupo u organización a un nivel más bajo. Es utilizado por los líderes de grupo y los gerentes para asignar metas, proporcionar instrucciones, informar a los subordinados, acerca de las políticas o procedimientos, también para retroalimentar aspectos de su desempeño. Los líderes pueden hacer uso para comunicarse con su personal como son: reuniones formales e informales, intranet, dinámicas grupales, entrevistas personales, correos electrónicos.

### **2.5.4. Comunicación lateral**

Aquí se da cuando la comunicación tiene lugar entre los miembros del mismo grupo de trabajo, al mismo nivel, entre los gerentes del mismo nivel. Este tipo de medio utiliza más



herramientas como son comunicaciones directas verbales, reuniones de grupos informales, uso de los correos electrónicos y retroalimentaciones en reuniones de grupos.

En los tiempos que vivimos se hace mucho uso de la tecnología para comunicarse, pensando que esto es lo más importante a la hora de comunicarnos, pero siempre será irremplazable la comunicaciones directas, personales, cara a cara, donde no solo se da a conocer las expresiones verbales de la comunicaciones, sino también las comunicaciones no verbales. Así se podrá llegar a una efectividad en la comunicación que las personas transmitan, ya sea a niveles descendentes, ascendentes o laterales.

Siguiendo con los recursos humanos, dentro de una organización es muy importante mantener las funciones bien establecidas para evitar confusiones en las tareas que realizar cada persona, es por eso que es necesario mantener un orden mediante el análisis y la descripción de los puestos de trabajo, ambos serán definidos a continuación.

## **2.6. Análisis de puesto**

El análisis de puesto está definido por Wayne, R. & Robert M. (1986) como el proceso sistemático que consiste en determinar las habilidades, deberes y conocimientos requeridos para desempeñar trabajos específicos en una organización. Tradicionalmente es una técnica de recursos humanos básica, usada como punto inicial de las actividades de recursos humanos.

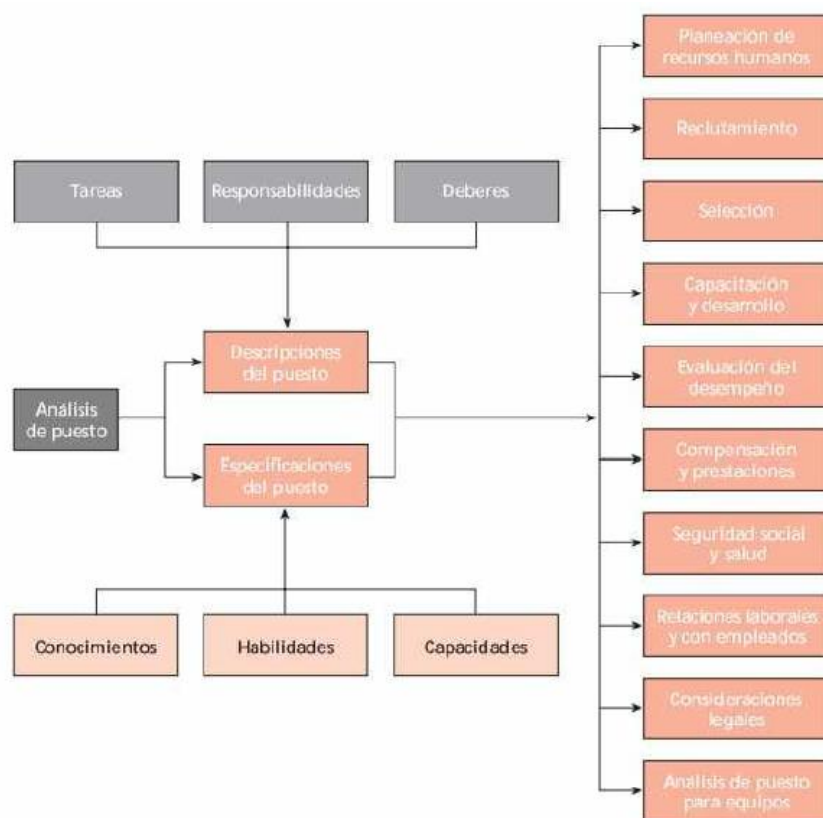
En el ambiente laboral de constantes cambios, hoy en día, es indispensable tener un sistema sólido de análisis de puestos. Se crean puestos nuevos y los puestos viejos se eliminan o rediseñan según las necesidades de la organización. Un puesto realizado hace unos cuantos años en una empresa es muy probable que incluya información obsoleta no acorde a los objetivos, misión y visión.

Un puesto consiste en un conjunto de tareas que se deben llevar a cabo para que una organización logre sus metas. Un puesto puede requerir los servicios de una persona, o los servicios de cientos para lograr tareas más complejas y a gran escala.

Como lo dice Mondy, R Wayne y Noe, Robert M. (2005), el análisis de puesto proporciona un resumen de los deberes y responsabilidades de un puesto, su relación con otros puestos, los conocimientos y las habilidades que se requieren y las condiciones de trabajo en las que se realiza. La información que reúne, analiza y registra si el puesto existe, no si debe existir.

El análisis de puesto se realiza en tres ocasiones. En primer lugar, cuando se funda la organización y se inicia un programa de análisis de puesto por primera vez; en segundo lugar, cuando se crean nuevos puestos y, en tercer lugar, cuando estos cambian significativamente por el surgimiento de nuevas tecnologías, métodos, procedimientos o sistemas.

**Figura 1: Análisis de puesto: una herramienta básica de la administración de recursos humanos**



Fuente: *Mondy, R Wayne y Noe, Robert M. (2005).*

## 2.7.Descripción de puesto

Según Chiavenato, I. (2007) Para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo. Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización. Asimismo, su descripción es la relación de las responsabilidades o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuando lo hace), los métodos que se emplean para

el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (como lo hace), los objetivos (por qué lo hace). Es básicamente una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto y de las obligaciones y responsabilidades requeridas.

**Figura 2: Ejemplo de una hoja de descripción de puesto**

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
Título del puesto:	Fecha de elaboración: __/__/__	Fecha de revisión: __/__/__
Clave:		
Departamento:	División:	
Descripción genérica:		
Descripción específica:		

Fuente: *Chiavenato I. (2007)*

Para poder llenar las vacantes de los puestos creados es necesario conocer un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización, estas técnicas son llamadas reclutamiento.

## 2.8.Reclutamiento

Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar. Para que un reclutamiento sea eficaz, debe atraer contingente suficiente de candidatos para abastecer de manera

adecuada el proceso de selección. Es decir, la función del reclutamiento es la de proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización.

Como lo dice Chiavenato, I. (2007) el reclutamiento se hace a partir de las necesidades de recursos humanos presentes y futuras de la organización. Consiste en la investigación e intervención sobre las fuentes capaces de proveer a la organización del número suficiente de personas que son necesarias para la consecución de sus objetivos. Es una actividad que tiene como objeto inmediato atraer candidatos, para que de ellos se elija a los futuros integrantes de la organización.

El reclutamiento consta de una cuidadosa planeación que consta de tres fases:

1. Qué necesita la organización en términos de persona.
2. Qué puede ofrecer el mercado de Recursos Humanos.
3. Que técnicas de reclutamiento se deben emplear.

### **2.8.1. Reclutamiento Interno**

Chiavenato, I. (2007) El reclutamiento interno es cuando, al haber una determinada vacante, la empresa trata de llenarla mediante el reacomodo de sus empleados, los cuales puede ser promovidos (movimiento vertical), transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal). Es un proceso de movilización interna de recursos humanos.

Este tipo de reclutamiento tiene ventajas claras, como por ejemplo:

- Es más económico, ya que evita gastos en anuncios de reclutamiento y reduce costos de atención a posibles candidatos, además de los gastos de integración de una nueva persona al equipo.
- Es un proceso mucho más rápido ya que evita las demoras frecuentes del reclutamiento externo, la espera a que lleguen los candidatos, la posibilidad de que el candidato elegido tenga que trabajar en su actual empleo durante un periodo de aviso previo a su desvinculación de la empresa.
- Un punto importante dentro de este tipo de reclutamiento es que sirve como una fuente poderosa para la motivación de los empleados ya que estos vislumbran la posibilidad de

crecimiento dentro de la organización gracias a las oportunidades que ofrece una futura promoción.

Junto con las ventajas también existen desventajas en este tipo de reclutamiento:

- Puede generar conflictos de intereses, pues al ofrecer la oportunidad de crecimiento, crea una actitud negativa en los empleados que no demuestran tener las capacidades necesarias o no logran obtener aquellas oportunidades.
- No se puede hacer en términos globales en toda la organización. La idea de que cuando el jefe se separa, la organización puede tomar un aprendiz y promover a todo el mundo provoca una descapitalización del capital humano. Para no dañar el patrimonio humano, el reclutamiento interno debe realizarse en la medida en que los candidatos internos tengan condiciones para igualar a los candidatos externos.

### **2.8.2. Reclutamiento Externo**

Chiavenato, I. (2007) nos habla del reclutamiento externo y dice que funciona con candidatos provenientes de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas extrañas, es decir con candidatos externos. El reclutamiento externo índice sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleos en otras organizaciones y puede involucrar una o más técnicas de reclutamiento.

Las principales técnica de reclutamiento externo son las siguientes:

- *Consulta de los archivos de candidatos:* de los candidatos que se presentan espontáneamente o que no fueron elegidos en reclutamientos anteriores debe existir su curriculum vitae o una solicitud de empleo.
- *Recomendación de candidatos por parte de empleados de la empresa:* es usado como un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo.
- *Contactos con universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes,* con el objeto de divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa.
- *Anuncios en diarios y revistas:* es considerado una de las técnicas más eficientes para atraer candidatos. Es más cuantitativa que cualitativa, porque se dirige a un público general que

abarca el medio y su discriminación depende del grado de selectividad que se pretende emplear.

- *Reclutamiento en línea (on line)*. El internet representa un importante canal de contacto entre organizaciones y candidatos. Los sitios web para la búsqueda de empleo en internet se multiplican día a día. Las organizaciones apuestan al internet como un medio para reclutar talentos y reducir los costos de los procesos de integración de recursos humano, al mismo tiempo que amplían los horizontes de reclutamiento y les facilitan la tarea a los candidatos.

Por lo tanto podemos darnos cuenta de que las personas son una parte muy importante dentro de la organización, ya que sus interrelaciones, conocimientos y experiencias ayudan a llevar a cabo los objetivos propuestos. De esta manera también existen otros recursos dentro de las organizaciones que son igual de importantes para poder cumplir las metas.

## **2.9. Recursos de las Organizaciones**

Como lo dice Münch L. (2007), toda empresa para funcionar requiere una serie de elementos que debidamente coordinados impulsarán el logro de los objetivos. En un principio se necesita capital aportado por un grupo de inversionistas para adquirir los insumos y las instalaciones, así como para los salarios de los trabajadores, materia prima y tecnología para llevar a cabo todas las actividades

De esta manera la empresa representa el punto de convergencia de innumerables factores de producción, es decir, de recursos productivos para llevar a cabo los objetivos planteados. Es tradicional señalar que los factores de producción que intervienen en todo proceso productivo son la naturaleza, el capital y el trabajo, pero relacionar estos 3 factores es superficial en exceso, ya que el proceso productivo y el número de variables que intervienen en este, es mucho más grande y complejo. Además, esta relación enfoca el proceso productivo desde el punto de vista de un sistema cerrado, cuando la realidad es otra y presenta características definidas de sistema abierto, debido al intenso intercambio con el ambiente.

La organización representa un tipo de propósito social en el que se reúnen diversos recursos para alcanzar determinados objetivos. Sin recursos no se pueden conseguir los objetivos. Los

recursos son medios que las empresas poseen para lograr sus objetivos y realizar sus tareas, son bienes o servicios consumidos en la realización de las actividades empresariales y constituyen los insumos o entradas necesarios para elaborar el producto final o el servicio prestado por la empresa. Cuando se habla de recursos, surgen las imágenes simplistas del dinero, el equipo, los materiales y el personal.

## 2.10. Clasificación de los recursos empresariales

De un modo genérico Chiavenato, I. (2001), nos propone una clasificación de 5 grupos para los recursos empresariales.

- *Físicos o materiales*: estos son los recursos necesarios para ejecutar las operaciones básicas de la organización. Los recursos materiales constituyen el espacio físico, los predios, edificios, los terrenos, el proceso productivo, la tecnología que los orienta y los métodos y procesos de trabajo dirigidos a la producción de bienes y servicios elaborados por la empresa.
- *Financieros*: se refieren al dinero en forma de capital, flujo de caja, créditos, etc. De disponibilidad inmediata o mediata para enfrentar los compromisos de la organización.
- *Humanos*: son las personas que ingresan, permanecen y participan en la empresa, cualquiera que sea su nivel jerárquico o la tarea que desempeñen. Estos recursos están distribuidos en el nivel institucional de la empresa (dirección), en el nivel intermedio (gerencia y asesoría) y en el nivel operacional (técnicos, empleados y obreros). Son el único recurso vivo y dinámico de las empresas.
- *Mercadológicos*: comprenden todas las actividades de investigación y análisis de mercado (de consumidores y competidores), la organización de ventas, promoción, publicidad y distribución de los diferentes productos a través de los canales adecuados.
- *Administrativos*: son los medios empleados en la planeación, organización, dirección y control de actividades empresariales. Incluido todos los procesos de toma de decisiones y distribución de información necesaria, además de los esquemas de coordinación.

Luego del análisis organizacional, el estudio continuara con la creación de un plan estratégico de marketing el cual a partir de la información recopilada y de acuerdo al análisis



concluiremos que método u estrategia es la más conveniente para su realización. Dentro de los conceptos claves que se abordaran a continuación están: marketing, marketing interno, plan estratégico de marketing, plan estratégico de marketing interno, modelos de plan estratégico de marketing.

## **2.11. Marketing**

El marketing, más que ninguna otra función de negocios, se ocupa de los clientes. Aunque más adelante exploraremos definiciones más detalladas del marketing, tal vez la definición más sencilla sea la siguiente: marketing es la administración de relaciones perdurables con los clientes. La doble meta del marketing es atraer nuevos clientes al prometer un valor superior y conservar y aumentar a los clientes actuales mediante la entrega de satisfacción.

Es un concepto inglés, traducido al castellano como mercadeo o mercadotecnia. Se trata de la disciplina dedicada al análisis del comportamiento de los mercados y de los consumidores. El marketing analiza la gestión comercial de las empresas con el objetivo de captar, retener y finalizar a los clientes a través de la satisfacción de sus necesidades. El marketing ha sido inventado para satisfacer las necesidades del mercado a cambio de beneficios para las empresas. Es una herramienta que sin lugar a dudas es estrictamente necesaria para conseguir el éxito en los mercados a nivel local e internacional.

Según Philip Kotler (2002) consiste en un proceso administrativo y social, gracias al cual determinados grupos o individuos obtienen lo que necesitan o desean para poder satisfacer sus diversas necesidades, a través del intercambio de productos o servicios.

Jerome McCarthy (1960) opina que es la realización de las actividades que pueden ayudar a que una empresa consiga las metas que se ha propuesto, pudiendo anticiparse a los deseos de los consumidores y desarrollar productos o servicios aptos para el mercado.

Por su parte John A. Howard, quien trabaja en la Universidad de Columbia, asegura que está convencido de que el marketing consiste en un proceso en el que es necesario comprender

las necesidades de los consumidores, y encontrar qué puede producir la empresa para satisfacerlas.

Al Ries y Jack Trout (1990), opinan que marketing es sinónimo de “guerra” donde cada competidor debe analizar a cada “participante” del mercado, comprendiendo sus fuerzas y debilidades y trazar un plan a fin de explotarla y defenderse.

Las acciones de marketing pueden tener una visión de rentabilidad a corto, mediano y largo plazo, ya que su gestión también debe suponer la realización de inversiones en una precisa relación de la empresa con los clientes, proveedores y hasta con sus propios empleados, además de publicidad en los medios de comunicación.

Es importante no confundir marketing y publicidad, ya que la mercadotecnia abarca la publicidad y otras cuestiones. Se dice que el marketing puede tener diversas orientaciones: al producto (cuando la empresa dispone del monopolio del mercado pero, de todas maneras, pretende mejorar el proceso de producción), a las ventas (destinada a aumentar la participación de la empresa en el segmento) o al mercado (se busca la adaptación del producto según gustos del consumidor).

Para tener una idea más amplia de este concepto se presentan los elementos del proceso de mercadotecnia, algunos de los cuales se describen a continuación:

- *Análisis de mercado:* consumidores, competencia, ambiente de marketing
- *Estrategia de marketing:* segmento de mercado, mercado meta, posicionamiento, utilizar ventajas diferenciales
- *Programas de marketing:* producto, precio, distribución, promoción, ambiente físico y personal
- *Implementación y control:* presupuestos y calendarios, personal, y responsabilidades, monitoreo y benchmarking. ( Simkin, Lydon, 2000)

## **2.12. Marketing interno**

El marketing interno no es un marketing diferente, sino una orientación del marketing, básicamente porque su aplicabilidad tiene el mismo fin de resolver problemática, satisfacerla y

lograr un beneficio

Como se describió anteriormente, el marketing al trabajar hacia la problemática de satisfacción de los clientes, aplicar las técnicas y lograr la venta, indirectamente está necesitando de personas (los empleados) entonces a su vez se genera una nueva problemática, al que el marketing interno se enfoca, al trabajar en la satisfacción de los empleados, realizar actividades o aplicar las estrategias y marcar la cultura organizacional. Para comprender mejor el aporte que brinda el marketing interno a las empresas, se muestra un cuadro relacional entre el marketing y el marketing interno:

**Figura 3: Marketing vs Marketing Interno**



*Fuente: elaborado por los autores*

El marketing interno envuelve un conjunto de actividades de varios tipos:

- Comunicacionales
- Publicitarias
- Cognitivas o de conocimiento
- Actitudinales
- Desarrollo de valor, entre otras

Las empresas hoy en día le dan la importancia al trabajo hacia las personas y buscan aplicar estas actividades para la satisfacción en el trabajo, la participación y el cumplimiento de sus objetivos alineados a la misión y valores establecidos.

Se puede considerar el marketing interno como una orientación auxiliar para el desarrollo de la estrategia social de la empresa en el sentido de una nueva cultura organizacional enriquecedora y cimentar un estilo de trabajo.

A partir de esto, el marketing interno examina al activo más valioso de las empresas que es el personal, siendo el conjunto de actividades difusora de una empresa que busca interiorizar los beneficios de los productos o servicios que se ofrecen en completa satisfacción laboral, afianzando una cultura organizacional enriquecedora para la productividad.

Elementos del marketing interno

- Empleado: cliente interno, a quienes se le quiere vender la idea de la empresa.
- La idea de empresa: venta, reuniones de grupo multidisciplinario o brainstorming.
- Las herramientas: planes estratégicos “comunicación interna”, actividades difusoras.
- La fuerza de venta: los directivos cuyo rol es vital para la ejecución del plan.
- El propósito: culturización y mayor productividad.

### **2.13. Entorno de mercadotecnia**

Existen factores ambientales que influyen en los planes y programas de marketing según Griffin y Ebert (2000), estos se describen como:

*Entorno político y legal:* las actividades políticas, tanto nacionales como extranjeras, tienen profundos efectos en los negocios. Para ayudar en la conformación del futuro de sus compañías, los gerentes de marketing tratan de diferentes maneras de mantener entornos político/legales favorables; para ganarse el apoyo público para sus productos y actividades, la mercadotecnia

utiliza campañas publicitarias de percepción pública.

*Entorno social y cultural:* el conocimiento de valores sociales y culturales como las costumbres estimula a la gente marketing a sumir nuevos puntos de vista sobre la manera de llevar sus negocios.

*Entorno tecnológico:* las nuevas tecnologías afectan a la mercadotecnia de varias maneras, creando nuevos bienes y servicios aunque también hacen que los que ya están se vuelvan obsoletos.

*Entorno económico:* las condiciones económicas determinan los patrones de gasto de los consumidores, negocios y gobiernos. En cuanto al marketing, influye en el ofrecimiento de productos, fijación de precios y estrategias promocionales y los términos más significativos son la inflación, tasas de interés, recesión, etc.

*Entorno competitivo:* en este sentido cada programa de marketing busca hacer de su producto el más atractivo para convencer a los compradores de que deben adquirir sus productos.

En este punto es importante mencionar que en la actualidad, según Lindgreen, Adam (2004), la mercadotecnia se enfoca más en retener a sus clientes existentes tratando de privar a los competidores del beneficio de tenerlos, que en atraer a nuevos, ya que esto incurre en mayores costos. Por lo que la lealtad y fidelidad del consumidor hacia la empresa o producto, se vuelven aspectos fundamentales para lograr.

Incluso, los gerentes ponen mayor énfasis en las redes e interacciones de marketing internas con los empleados y externamente con los proveedores y clientes. Este fenómeno se ha debido a la distancia física, económica, globalización, expectativa de los consumidores y nuevas tecnologías.

#### **2.14. Mezcla de marketing**

“La mercadotecnia recurre a estrategias, entendiéndose estas como las actividades que se llevan a cabo para seleccionar y descubrir uno o más mercados meta, desarrollar y mantener una mezcla de mercadotecnia que produzca intercambios mutuamente satisfactorios con estos (Lamb, Hair y McDaniel, 2002).

Esta mezcla de mercadotecnia está conformada en base a las necesidades de los clientes y es también conocida como la combinación de las 4P siendo estas: Producto, Precio, Plaza, Promoción. Fue denominada y popularizada por E. Jerome McCarthy y Perreault (1999) al comienzo de los años 70. Este concepto es ampliamente utilizado en las estrategias de mercadotecnia debido a su aporte en el conocimiento del mercado que se desea atacar.

A continuación, se describirá brevemente cada elemento de la mezcla según Griffin y Ebert (2000):

- **Producto:** Bienes, servicios o ideas que se comercializan para satisfacer las necesidades y los deseos del consumidor.
- **Precio:** La selección del precio más adecuado al cual venderlo, el cual debe soportar los costos de operación, administrativos, investigación y mercadotecnia.
- **Plaza:** Parte de la mezcla de mercadotecnia que se ocupa de hacer llegar los productos del productor al consumidor final.
- **Promoción:** Es el componente más visible de la mezcla y se refiere a las técnicas para comunicar información acerca de los productos y servicios.

En la figura se mencionan las características más importantes de cada elemento de la mezcla para entender que aspectos abarcan cada uno de ellos y los que se deben tomar en consideración, para elaborar una mezcla que lleve a una estrategia que cumpla con los objetivos del consumidor y de la empresa.

Esta mezcla es fundamental dentro del desarrollo del plan de mercadotecnia y por eso algunos autores le dan un mayor énfasis a esta parte que requiere de un buen análisis.

**Figura 4: Mezcla de mercadotecnia**

<b>Producto</b>	<b>Precio</b>	<b>Promoción</b>	<b>Plaza</b>
Calidad	Lista de precios	Publicidad	Distribución
Características	Descuentos	Ventas personales	Minoristas
Nombre	Asignaciones	Promoción de ventas	Lugares
Empaque	Crédito	Relaciones públicas	Inventario
Servicios	Especiales	Correo directo	Transporte
Garantías		Literatura de la compañía	

Fuente: Brooksbank, Roger. (1994). The anatomy of Marketing Positioning Strategy. *Jornal of Marketing intelligence & Planning* 10-14

Para entender mejor la mezcla de marketing producto, precio, plaza, promoción es importante mencionar el análisis FODA (SWOT por sus siglas en inglés). Este se refiere a la descripción de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una empresa o producto en específico.

Este análisis puede realizarse en todos los departamentos de la organización para determinar diferentes aspectos, entre ellos, nuevos productos, nuevo producto- mercado, nuevo mercado, línea de productos, unidad estratégica de negocio, división, empresa, grupo, etc.

El FODA es especialmente importante para el área de mercadotecnia debido al análisis interno y externo en donde se consideran dentro varios aspectos el mercado, su potencial y los elementos sobre los cuales se podría ejercer influencia con el fin de producir recompensas para las propuestas del plan. De acuerdo con Brooksbank, R. (1999) un buen análisis FODA facilita el desarrollo de una estrategia basada en las fortalezas de la compañía, minimiza cualquier debilidad explota oportunidades y evita en lo posible cualquier amenaza.

## 2.15. Estrategias de marketing

Antes de la creación de un plan estratégico de marketing, es necesario identificar qué estrategia o estrategias se utilizarán. A partir del análisis organizacional llegaremos a distintas problemáticas de las cuales nos enfocaremos solo en una. El diseño de las estrategias de marketing es uno de los principales aspectos a trabajar dentro del marketing. Ya que definen como se van a conseguir los objetivos de la empresa.

Por lo tanto, se describirán distintas estrategias de las cuales elegiremos cual es la más apta para el desarrollo del plan estratégico de marketing.

### 2.15.1. Estrategia de cartera

No todos los productos de una nuestra cartera tienen la misma rentabilidad, ni el mismo potencial. Es por ello, que es necesario tomar decisiones estratégicas sobre la cartera de productos, de esta forma se podrá priorizar la inversión de recursos dependiendo de la importancia sobre la consecución que estos tengan sobre los objetivos de marketing que se han fijado.

Para tomar las decisiones estratégicas sobre la cartera de productos de una forma correcta y comenzar a trabajar las estrategias de marketing, podemos utilizar la matriz McKinsey-General Electric también denominada matriz atractivo-competitividad (Hussey, 1978; Abell y Hammond, 1979) o el método del Boston Consulting Group (BCG), llamado matriz crecimiento-cuota de mercado relativa (Boston Consulting Group, 1972 y Henderson, 1970). En primer lugar y dependiendo de la cantidad de productos de los que se disponga en la cartera, se debe decidir si se trabajara por productos de una forma individual, agrupándolos por líneas de productos o en el caso que la cartera sea amplia, trabajar dividiéndola por unidades de negocio.

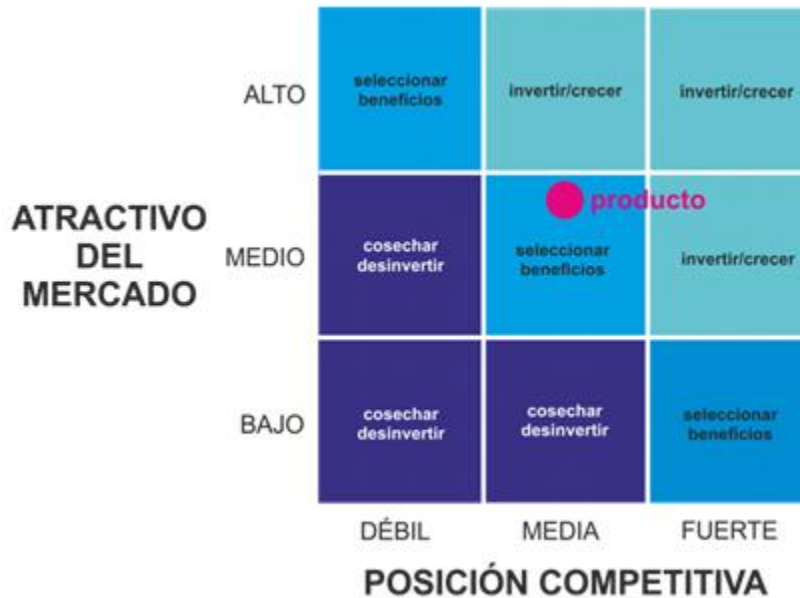
- **Matriz atractivo-competitividad**

La matriz McKinsey está formada por dos ejes. En el eje de la X se encuentra la “posición competitiva” mientras que en el eje Y está ubicado el “atractivo de mercado”. En el eje de “posición competitiva” se debe valorar la capacidad del producto para competir contra otras opciones existentes en el mercado y clasificarlo en uno de sus tres cuadrantes: débil, media o fuerte.



Por otra parte, en el eje de “atractivo del mercado” como bien indica su nombre, se analiza el atractivo de mercado en el que opera el producto, para posteriormente también clasificar el resultado en uno de sus tres cuadrantes: bajo, medio o alto.

**Figura 5: Matriz atractivo-competitividad**



Fuente: *Estrategias de Marketing, Un enfoque basado en el proceso Munuera. J y Rodríguez. A. (2007).*

Tal como se puede observar en la imagen de la matriz existen tres áreas que corresponden a tres estrategias de marketing de cartera:

- **Invertir/Crece:** Esta zona de la matriz tiene prioridad absoluta a la hora de destinar los recursos. Al realizar la inversión se obtendrá un rápido crecimiento por tanto se destinará la mayor cantidad de inversión.
- **Seleccionar/Beneficios:** En este área se puede invertir, pero con un cuidado especial y dependiendo del análisis de cada caso. Si finalmente se ha decidido invertir, existen dos estrategias: invertir únicamente para mantener la situación actual en la que se encuentra o

invertir una mayor cantidad de la partida presupuestaria puesto que se observa que existe potencial de crecimiento.

- Cosechar/Desinvertir: se aconseja observar esta área a corto plazo, retirar las inversiones, recoger beneficios e intentar vender para eliminar el stock.

### **2.15.1.1. Matriz Crecimiento – cuota de mercado relativa (BCG)**

Matriz BCG o la matriz de crecimiento – participación es una metodología gráfica que se emplea en el análisis de la cartera de negocios de una empresa y fue desarrollada por el Boston Consulting Group en la década de los 70's y fue publicada por el presidente de dicha empresa, Bruce D. Henderson, en el año de 1973. Esta herramienta consiste en realizar un análisis estratégico del portafolio de la compañía en base a dos factores, la tasa de crecimiento de mercado y la participación de mercado. Debido a la cercana relación que tiene con el mundo del marketing, tiende a considerarse que está exclusivamente relacionada con el marketing estratégico. Su propósito es ayudar en la toma de decisiones sobre los distintos enfoques dirigidos a los diferentes tipos de negocios o sus Unidades Estratégicas (UEN), dicho de otro modo, nos dice en que empresas o áreas debemos invertir, dejar de hacerlo o simplemente desistir del negocio.

#### **Descripción de la matriz BCG**

La matriz está compuesta esencialmente de cuatro cuadrantes, los que a su vez poseen diferentes estrategias a desarrollar. Cada uno de estos cuadrantes está simbolizado por una caricatura.

La metodología utilizada usa una matriz de doble entrada (2 x 2) para agrupar los diferentes tipos de negocio que una compañía en particular tiene. En el eje vertical de la matriz se define el crecimiento que se tiene en el mercado mientras que en el eje horizontal se presenta la cuota de mercado. Por lo tanto, las unidades de negocio deberán situarse en uno de estos cuadrantes en función a su importancia de su valor estratégico.

Dichos cuadrantes son los siguientes:

- Estrella

Las “estrellas” operan en industrias de alto crecimiento y con una elevada cuota de mercado. Las estrellas son esencialmente generadores de efectivo (con cierta inversión). Son las unidades primarias en las que la empresa debe invertir su dinero, ya que se espera que lleguen a ser vacas (generadoras de flujos de caja positivos). Sin embargo, no todas las estrellas se convierten en los flujos de efectivo. Esto es especialmente cierto en las industrias que cambian rápidamente, donde los nuevos productos innovadores pronto pueden ser desplazado por los nuevos avances tecnológicos, por lo que una estrella en lugar de convertirse en una fuente de ingresos, se convierte en un perro.

- Interrogante

Los “signos de interrogación” son las UEN que requieren una consideración mucho más acuciosa. Ellos tienen reducida cuota de mercado y están en mercados de rápido crecimiento que consumen gran cantidad de dinero en efectivo. Se puede incurrir en pérdidas. Tiene potencial para ganar cuota de mercado y convertirse en una estrella, que luego se convertiría en fuente de ingresos. Los signos de interrogación no siempre tienen éxito e incluso después de gran cantidad de inversiones que luchan para ganar cuota de mercado finalmente pueden llegar a ser perros. Por lo tanto, requieren mucha consideración para decidir si vale la pena invertir o no.

- Vaca

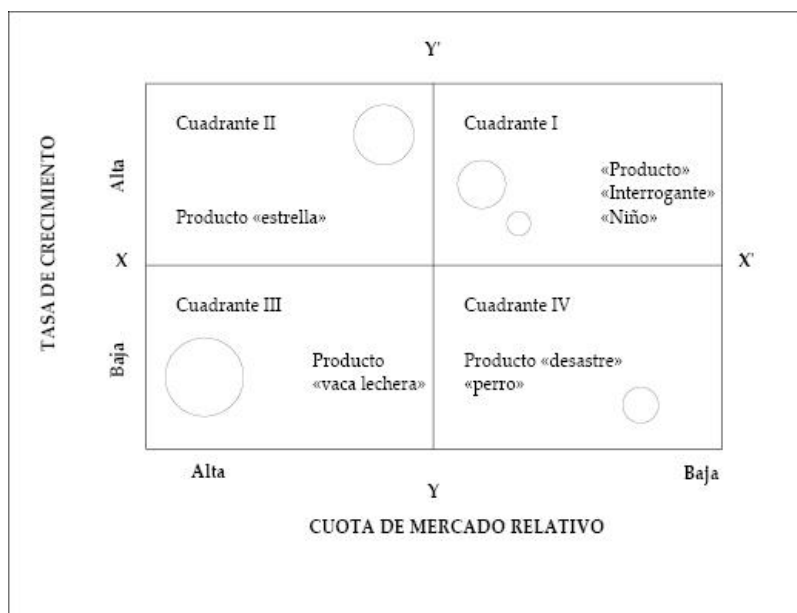
Las “vacas” son los productos o UEN más rentables y deben ser “ordeñadas” para proporcionar tanto dinero como sea posible. El dinero obtenido de las “vacas” se debiese invertir en las estrellas para apoyar su crecimiento. De acuerdo con la matriz de crecimiento-participación, las sociedades no deben invertir en fuentes de efectivo para inducir el crecimiento, sólo deben apoyarlas para mantener su cuota de mercado actual. Una vez más, esto no es siempre así. Las vacas se dan generalmente en grandes corporaciones o unidades de negocios que son capaces de

innovar en nuevos productos o procesos, que pueden convertirse en nuevas estrellas. Si no habría apoyo para las vacas de efectivo, no serían capaces de tales innovaciones.

- Perro

El cuadrante de “perros” tiene baja cuota de mercado en comparación con los competidores y operan en un mercado de crecimiento lento. En general, no vale la pena invertir en ellos, ya que generan rendimientos bajos o bien perdidos. Pero esto no es tan categórico. Algunos “perros” pueden ser rentables para el largo plazo, o pueden proporcionar sinergias con otras marcas o unidades de negocios o como defensa o contrataque ante movimientos de la competencia. Por lo tanto, siempre es importante llevar a cabo un análisis más profundo de cada UEN para asegurarse de que vale la pena invertir o no.

**Figura 6: Matriz BCG**



Fuente: *Marketing, Kotler, P., Armstrong, G. (2007).*

### 2.15.2. Estrategias de Marketing de Segmentación

En pleno siglo XXI considerar al mercado como una unidad y dirigirte a él con la misma oferta es un error. Quizá funcionara en los años 20 cuando la economía de escala era el caballo ganador de las empresas. En aquellos años había muy pocas opciones para los consumidores y no tenían dónde elegir. La siguiente frase de Henry Ford es un ejemplo del antiguo paradigma: “el cliente puede elegir el coche del color que quiera, siempre y cuando sea negro”. ¿Os imagináis, en la actualidad a un fabricante de coches que únicamente los fabrique en color negro?

Hoy en día existe un escenario completamente diferente, incluso podríamos decir que nos encontramos completamente en el otro extremo. Hemos pasado de la escasez de oferta y opciones, a la saturación. Además el mercado está compuesto por clientes diferentes, con necesidades diferentes.

Por tanto si se quiere optimizar el presupuesto de marketing es necesario dividir el mercado en grupos que posean características y necesidades similares. De esta forma se podrá ofrecer una propuesta de valor diferente y que se adapte a cada grupo objetivo.

Existen cuatro variables para segmentar el mercado:

- Geográfica: países, ciudades, códigos postales.
- Psicográfica: personalidad, clase social, estilo de vida.
- Demográfica: ingresos, educación, genero, edad, profesión, nacionalidad.
- Conductual: nivel de fidelidad, búsqueda del beneficio, frecuencia de uso.

A continuación puedes observar las diferentes estrategias de segmentación que puedes seguir:

- Estrategia Indiferenciada: a pesar de haber identificado diferentes segmentos con diferentes necesidades, la empresa opta por dirigirse a ellos con la misma oferta, para intentar conseguir el número máximo de posibles clientes.
- Estrategia Diferenciada: se dirige a los diferentes segmentos de mercado que se han identificado, pero con una oferta diferente para cada uno de ellos. Aunque esta estrategia tiene un coste mayor, permitirá satisfacer las necesidades concretas de cada segmento seleccionado.

- Estrategia Concentrada: se dirige únicamente con una sola oferta a aquellos segmentos que demanden dicha oferta, evitando distribuir los esfuerzos en otros segmentos.

### **2.15.3. Estrategias de marketing sobre posicionamiento**

El posicionamiento de marca es el espacio que el producto ocupa en la mente de los consumidores respecto de sus competidores. Para establecer correctamente la estrategia de posicionamiento se deben tener en cuenta ciertos aspectos como saber los atributos que aportan valor a los consumidores, el posicionamiento actual de la organización y el de la competencia o el posicionamiento al que se aspira y su viabilidad.

Kalafatis, Stavros (2000), menciona que alguno de los puntos más importantes para desarrollar estrategias de posicionamiento son: el liderazgo, seguridad, presencia, diversificación, desempeño del producto, el personal y el precio; todo esto para que los clientes perciban los méritos de los beneficios obtenidos.

Se describirán brevemente las herramientas promocionales más importantes según Griffin y Ebert (2000):

- Publicidad: Cualquier forma de comunicación pagada impersonal, utilizada por un patrocinador identificado para persuadir o informar a cierto público. Emplea todo tipo de medios de transmisiones electrónicas o impresas tales como la televisión, radio, revistas, periódicos y carteras espectaculares.
- Venta personal: Productos como seguros, ropa y equipo estereofónico, se promueven mejor por medio de la venta personal o ventas de persona a persona.
- Promoción de ventas: Los premios u obsequios como estampillas de intercambio, cupones, etc. Son promociones de ventas dirigidas a tener a los consumidores a comprar los productos.

- Relaciones públicas: Incluyen todos los esfuerzos de comunicación dirigidos a construir buena voluntad entre grandes grupos de población.

Los pasos del modelo de comunicación para desarrollar estrategias promocionales efectivas según Graeff R, Timothy, (1995) son:

- Identificar el mercado meta (receptor).
- Determinar los objetivos promocionales (respuesta deseada de los clientes).
- Desarrollar la estrategia promocional (mensaje, fuente, medio).
- Implementar la estrategia.
- Evaluar los efectos de la estrategia (retroalimentación).

#### **2.15.4. Estrategia Funcional**

La estrategia funcional está formada por las estrategias de marketing mix o también llamada las 4Ps del marketing las cuales ya hemos descrito en profundidad. Las 4 Ps son las variables imprescindibles con las que cuenta una empresa para conseguir sus objetivos comerciales. Estas cuatro variables (producto, precio, distribución y comunicación) tienen que ser totalmente coherentes entre si y deben complementarse unas con otras.

Como se ha podido observar las estrategias de marketing son uno de los aspectos más importantes para la competitividad empresarial. Lamentablemente, es una de las asignaturas pendientes de muchas empresas. Centrarse únicamente en realizar acciones de marketing operativas sin haber definido antes tus estrategias, es un gran error. Para ser efectivos a corto/medio plazo hay que establecer una correcta visión estratégica en la organización.

#### **Plan estratégico de Marketing y plan estratégico de marketing interno**

A continuación, se procederá a describir los dos tipos de planes que se podrían utilizar de acuerdo a las necesidades de la empresa en estudio, ya que a partir de la literatura y del análisis organizacional previo, concluiremos que tipo de plan se utilizara.

## 2.16. Plan estratégico de Marketing

“El plan de marketing es una herramienta de gestión por la que se determinan los pasos a seguir, las metodologías y tiempos para alcanzar unos objetivos determinados. Así tenemos que el plan de marketing forma parte de la planificación estratégica de una compañía” (Aguirre, MA, 2000).

Otra definición de plan de mercadotecnia según Griffin y Ebert (2000) es la siguiente:

“Estrategia detallada y enfocada a dirigir la mezcla de mercadotecnia para satisfacer las necesidades y deseos del consumidor.”

“Un plan de mercadotecnia trata de explicar al lector como una empresa planea atraer, educar y retener a los consumidores” (Hormozi, Amir, 2002).

“La planeación de marketing involucra el análisis situacional de la competitividad de la compañía, llevándonos a la estipulación de los objetivos de marketing y la formulación e implementación de estrategias, tácticas, organización y controles para llegar a ellas” (Brooksbank,R, 1999).

“Toda empresa, sin importar su tamaño o el sector en que se desenvuelve, debe elaborar un plan de marketing” (Aguirre, MA, 2000).

La utilidad de un plan de mercadotecnia, radica en la obtención de un mayor conocimiento del mercado y su entorno, competencia, aspectos legales, tecnológicos y económicos además de la demanda y recursos de la empresa. Un plan de marketing contiene un 60 o 70% de un plan de negocios, lo que refleja su importancia dentro de las estrategias de la empresa en cuanto a información y contenido.

En cuanto a la parte de control, permite ver la diferencia entre lo planificado y lo que realmente está sucediendo en la empresa, ya que realiza una programación del conjunto de actividades de la estrategia y optimiza cada parte de ellas. Es importante mencionar que para aumentar las probabilidades de éxito en la implementación del plan, se deben tener en cuenta las aspiraciones de la empresa ya que si el plan de mercadotecnia no refleja la filosofía de la empresa,



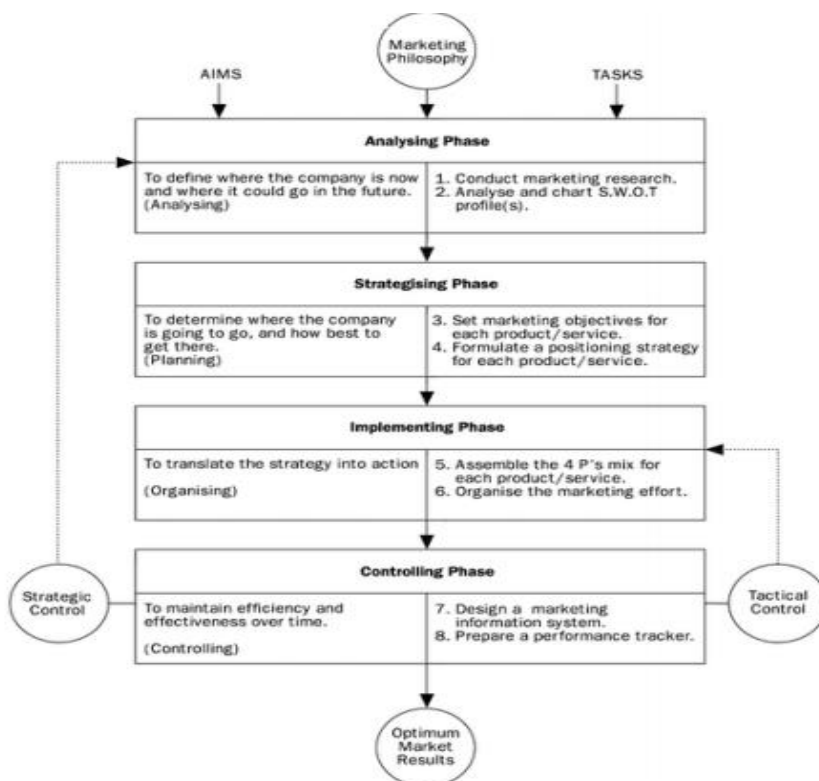
sus posibilidades de éxito se reducen (Brooksbank, 1995).

Las estrategias y las operaciones no se pueden congelar a través del tiempo, deben estar en constante cambio para la adaptación del entorno en que se estén desarrollando. Esto puede ser la gran diferencia entre las compañías ganadoras y perdedoras (Brooksbank, 1995).

En la figura se expone un modelo a seguir para la planeación de marketing en donde se encuentran 4 fases para su elaboración:

- Analizar
- Elaborar estrategias
- Implementación de las estrategias
- Control

**Figura 7: Proceso de planeación de mercadotecnia**



Fuente: Brooksbank,R. (1999) . *The theory and practice of Marketing planning in the smaller bussines. Journal of marketing intelligence & planning.*79

*Fase de análisis:* Es la primera etapa del proceso de planeación e incluye el análisis de la competencia en el mercado. En esta etapa surgen dos preguntas que son muy importantes de resolver ¿Dónde estamos ahora? ¿Hacia dónde podemos llegar en el futuro? (Druker, 1973).

La efectividad de un buen plan de mercadotecnia está basada en una buena estructura de la información y del análisis.

*Fase de elaboración de estrategias:* En esta etapa se determina hacia dónde va la compañía y como llegar ahí (Druker, 1973). Involucra el planteamiento de los objetivos junto con las estrategias para llegar a ellos. Cabe mencionar que estos deben ser compatibles y estar acorde con los elementos principales del análisis FODA en la primera fase.

*Fase de implementación:* Es aquí donde se realiza la mezcla de mercadotecnia, y en donde el mercado meta mostrara su preferencia entre la compañía y la competencia. Otro punto de relevancia en esta etapa, es el crear un diseño de organización y soporte para la implementación del plan de posicionamiento.

*Fase de control:* Dado el continuo cambio que se vive en los mercados, la fase de control se vuelve de vital importancia para el seguimiento del plan. Cabe mencionar que las estrategias son muy vulnerables a estos cambios y pueden transformarse con el tiempo en inapropiadas. Por ello el objetivo de esta fase recae en el mantenimiento de la eficiencia y efectividad de lo realizado en las fases anteriores.

## **2.17. Plan estratégico de marketing interno**

De acuerdo con cobra (2000), se define a un plan estratégico de marketing interno de la siguiente manera: un plan de marketing interno es un documento operacional en el que se incluyen todas las acciones de una empresa para comprometer al cliente interno en la tarea de atención al cliente externo.

De acuerdo a las definiciones tanto de plan estratégico de marketing y plan estratégico de marketing interno se puede concluir que el P.E.M.I es un documento escrito que detalla las pautas para las asignaciones de objetivos comunicacionales, acciones de marketing interno y recursos a lo largo del periodo de planeación siendo el sustento de la cultura organizacional.

Un plan de este tipo, puede ser elaborado a criterio de las oportunidades pero debe constar de al menos cuatro etapas lógicas y definidas:

- Análisis de la situación y estudio del mercado interno.
- Desarrollo estratégico.
- Ejecución.
- Control del plan.

## **2.18. Descripción de los modelos**

Para desarrollar los objetivos de la investigación, se analizaron 4 planes de marketing, dentro de los cuales hay un plan estratégico interno, de ciertos autores en donde exponen diferentes maneras de realizarlos. Estos autores son Kotler (2001), Kerin (2003), McCarthy y Perreault (1999) y Ernesto Conde Pérez y Marilyn Bernal Prado (2000) quienes con sus diferentes enfoques permiten comparar y analizar sus diferentes atributos para la elección del modelo a elegir.

Estos modelos pueden enfocarse a dos tipos de auditorios los cuales pueden ser el interno (administración de la empresa) y el externo (obtención de capital). Un plan de marketing para un auditorio interno, establece la dirección de las actividades de mercadotecnia a realizar y va dirigido a los miembros de la organización que deban ejecutarlo o resulten afectados por el.

Por otra parte, si el plan está dirigido a un auditorio externo como pueden ser posibles inversionistas para obtención de capital o bancos desempeñara una función de venta en donde sus características se basaran en el contexto que rodea la empresa, a quienes puede ir dirigido y a la obtención de capital.

Esto es esencial para entender y lograr establecer el plan en base al enfoque que se le quiera dar según las necesidades de la empresa y sus características.

La trayectoria de Kotler (2001) dentro del área de marketing es sumamente importante en base a sus aportaciones. El plan de marketing que el desarrolla es un modelo muy general que cumple con los puntos básicos para el desarrollo del mismo, pero que no tiene una dirección específica que facilite el llegar a los objetivos estipulados antes y durante su elaboración.

A pesar de que el enfoque de esta investigación podría cumplir con los requerimientos que este plan exige, se considera inadaptable para la proyección y necesidades de la investigación. Independiente de tomar en cuenta que su contenido puede ser la base para el desarrollo de otros planes de marketing, existen nuevas ideas que complementan a este modelo y que permiten su desarrollo con mayor claridad para el éxito del mismo.

A continuación se muestran los principales apartados del plan de marketing creado por Philip Kotler (2001)

- Resumen ejecutivo
- Situación de marketing actual
- Análisis de amenazas y oportunidades
- Objetivos y puntos clave
- Estrategias de Marketing
- Programas de acción
- Presupuestos
- Controles

Por otra parte, Roger Kerin (2003), maneja un plan de marketing específico en donde los elementos adquiridos varían según el auditorio al que van dirigidos y el propósito del mismo.

El plan es respaldado en el desarrollo de cada apartado por una descripción detallada de autor pero no se considera un plan completamente compatible ni con las características necesarias para satisfacer las necesidades de esta investigación.

Esto dado que tiene un enfoque mucho más inclinado hacia el sector financiero. Dicho enfoque limita el enfoque del proyecto ya que el gran énfasis con el que se aborda esta sección del plan inclina el proyecto hacia otra área.

Esto segmenta la información necesaria para el desarrollo de esta investigación; lo que lleva una visión más cerrada y específica por lo que no cumple satisfactoriamente con lo deseado al momento de implementar el plan de mercadotecnia.

A continuación la figura muestra los componentes principales de este plan de mercadotecnia. En él se puede apreciar la especificación de los apartados ya sea para un auditorio interno y externo.

**Figura 8: Elementos del plan de marketing de Roger Kerin**

<b>Elemento del plan</b>	<b>Auditorios internos</b>	<b>Auditorios externos</b>
1. Resumen ejecutivo	si	si
2. Descripción de la compañía		si
3. Plan/enfoque estratégicos		si
4. Análisis de la situación	si	si
5. Enfoque en el mercado-producto	si	si
6. Estrategia y tácticas del programa de marketing	si	si
7. Proyecciones financieras	si	si
8. Estructura organizacional		si
9. Plan de ejecución	si	si
10. Evaluación y control	si	
Apéndice A: Biografías de personal		
Clave		si
Apéndice B: Detalles de otros temas	si	si

*Fuente: Kerin Roger A. "et al" (2003). Marketing. Ed. Mc Grawhill. Mexico. 7ma edición*

El modelo de McCarthy y Perreault (1999) es un modelo extenso dentro de los investigados. Cuenta con 14 apartados y el desglose punto por punto es demasiado detallado, siendo muy minuciosa en el desarrollo del mismo.

Este modelo refleja un enfoque muy amplio como un plan dirigido a ambos auditorios lo que lleva a que la información requerida sea muy amplia ya que se aplica en todas las áreas involucradas en el desarrollo de la empresa.

A continuación se presentan los principales apartados del plan de marketing de Jerome McCarthy y Perreault (1999).

### **Nombre del mercado de productos**

Principales criterios de selección relativos a la oportunidad seleccionada del mercado del producto

Principales restricciones.

### **Análisis de otros aspectos del ambiente externo del mercado (positivo y negativo)**

Ambiente cultural y social.

Ambiente económico.

### **Análisis del consumidor (organizacional o usuario final)**

Posibles dimensiones de segmentación.

Identificación del mercado meta.

Características operacionales.

Principales influencias psicológicas y sociales sobre la compra.

### **Análisis de la competencia**

Naturaleza de la competencia actual.

Competidores actuales y potenciales.

Barreras competitivas para superar y fuentes de posible ventaja competitiva.

### **Análisis de la compañía**

Objetivos de la compañía y objetivos globales de marketing.

Recursos de la compañía.

Análisis FODA.

### **Necesidades de productos de marketing**

Necesidades de investigación de marketing.

Necesidades de datos primarios y secundarios.

### **Producto**

Clase de producto (tipo de cliente o producto industrial)

Etapas del producto.

Especificación del bien específico básico (características, cualidades, etc.)

Marca.

Empaque.

Sensibilidad cultural ante el producto.

### **Plaza**

Objetivos.

Tipo de canal (directo o indirecto)

Necesidad del transporte.

Necesidad de manejo de inventario.

Instalaciones requeridas.

### **Promoción**

Objetivos.

Tema o temas principales del mensaje de comunicación (posicionamiento deseado).

Publicidad.

Promoción de ventas.

Quien realiza el trabajo.

### **Precio**

Naturaleza de la demanda (sensibilidad al precio).

Flexibilidad de precios.

Ajuste del precio de lista.

### **Problemas especiales de implantación por superar**

Recursos requeridos.

### **Control**

Comparación de las medidas de criterio con los objetivos (satisfacción del cliente, ventas, costo, análisis de desempeño, etc.)

### **Pronósticos y estimaciones**

Costos.

Ventas.

Estado estimado de operación.

### **Tiempo**

Secuencia específica de actividades y eventos.

Cambios probables a lo largo de la vida del producto.

Finalmente tenemos el modelo propuesto por Ernesto Conde Pérez y Marilyn Bernal Prado (2000), el cual se utiliza para la creación de un plan estratégico interno en las organizaciones. Este modelo consta de 4 etapas las cuales se describirán a continuación:

- Análisis de la situación y estudio del mercado interno
- Desarrollo estratégico
- Ejecución



- Control del plan

Los factores que se suelen analizar en la fase inicial son básicamente la empresa y el FODA a nivel interno como también la razón de ser y sus objetivos, conocida la situación de partida, es necesario analizar el propio mercado interno, es decir, los empleados de la organización.

Luego de haber realizado el análisis, consiste en detallar las ideas o indicar las decisiones estratégicas en miras de garantizar una mayor satisfacción del cliente interno lo que repercute directamente en el incremento de la productividad.

En la segunda etapa se permite exponer las estrategias (actividades comunicacionales, actitudinales, cognitivas, etc.) cuyo objeto es que todo el plan mencione los nuevos planteamientos y exigencias requeridas. La ejecución de las decisiones estratégicas se basa en la participación de los empleados de la empresa.

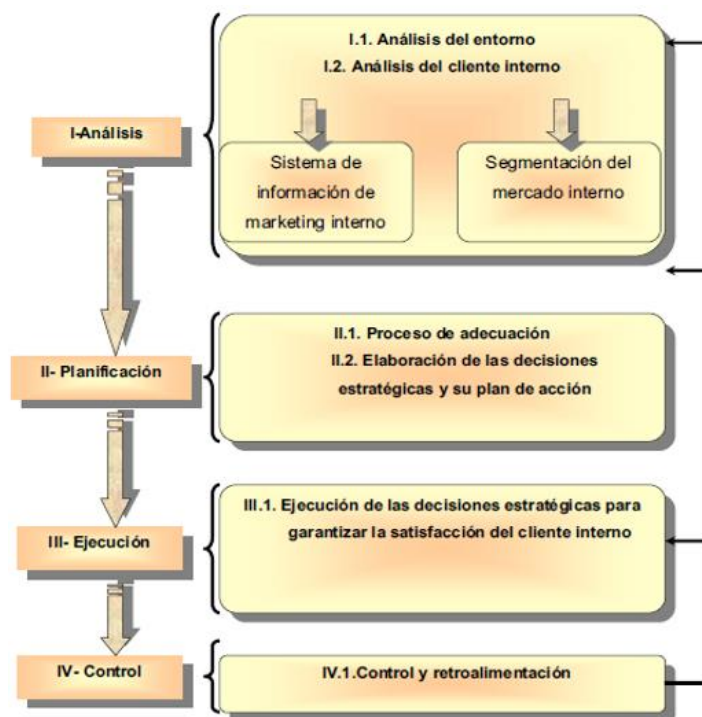
En la tercera fase, se buscan tres objetivos

- a. Implicar a todos en el proceso: no debe existir nadie en la institución que no sepa de que se está hablando, todos deben hablar el mismo lenguaje.
- b. Lograr compromisos reales y conscientes: todos y cada uno de los miembros de la institución, deben conocer con exactitud cuáles son sus tareas y como su esfuerzo se combina con el resto del personal para lograr los objetivos.
- c. Responsabilizar a todo el personal con los resultados obtenidos: lo bueno o lo malo, el producto de todos y no solo de la máxima entidad de la entidad o de una parte de ella.
- d. La última fase es la de control y la evaluación del plan de marketing interno con el objeto de comprobar cómo se van desarrollando las estrategias establecidas, poder analizar la eficacia de las mismas obteniendo experiencias reales y sobre todo efectuar las correcciones oportunas si es que se detecta que se está produciendo desviaciones en relación a los objetivos previstos.

En esta etapa es donde cobran validez los estudios ya que permiten medir la sensibilidad

de la organización ante el cambio que en algunas ocasiones, resulta bastante compleja.

**Figura 9: Procedimiento para elaborar un plan de marketing interno**



*Fuente: Ernesto conde Pérez y Marilyn Bernal Prado (2000)*

### 2.19. Plan de marketing a realizar

A pesar de los diferentes autores, los planes de marketing cuentan con contenido general que incluye puntos similares, siendo la diferencia entre estos el desarrollo de cada uno de ellos así como su enfoque y dirección.

Por este motivo para fines de este proyecto de habilitación profesional escogeremos un plan de acuerdo a los resultados, exigencias o problemas que encontremos en el análisis organizacional el cual será desarrollado y expuesto en los siguientes capítulos.

El presente análisis organizacional será desarrollado en las dependencias de En Paralelo durante los próximos cuatro meses (julio- noviembre 2016).

---

## **CAPITULO 3**

## **METODOLOGIA**

---

## **CAPITULO 3**

### **METODOLOGIA**

#### **3.1.Modalidad de la investigación**

Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio, (2010) definen la investigación como un “conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno”; acorde a tal definición y como proceso de investigación es importante generar una pauta de metodología que oriente el estudio.

La modalidad de la investigación es la preparación previa de las situaciones que posibilitan la recolección y análisis de la información necesaria para alcanzar resultados notables al concluir la investigación, esto implica formular claramente el problema de investigación para detallar el tipo de información que se requiere en un determinado momento.

La formulación de objetivos involucra conceptos y proposiciones que deben derivarse del marco teórico, donde son definidos. A su vez, los objetivos deben corresponderse con las preguntas realizadas y deben estar contemplados en la metodología propuesta. En definitiva, los conceptos, proposiciones y enfoques que se utilizarán en un estudio particular deberán ser lógicos y teóricamente compatibles con el encuadre general.

A continuación se desarrollará el capítulo de metodología acorde al estudio para analizar la estructura organizacional de En Paralelo y diseñar un Plan estratégico de marketing.

#### **3.2.Tipo de Investigación**

Cada investigación, de acuerdo a sus características y su propósito, tiene un enfoque determinado, estos enfoques pueden ser tanto cuantitativo, cualitativo o mixto. El enfoque cuantitativo “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”; mientras

que el enfoque cualitativo “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación”; y el enfoque mixto genera una combinación entre el cualitativo y cuantitativo.

La creación de un plan estratégico de marketing a partir del análisis organizacional previo a la empresa En Paralelo promueve el cumplimiento de los objetivos propuestos y preguntas para corroborar información, por lo que definimos el enfoque de esta investigación como cualitativo.

### **3.3. Proceso de investigación cualitativa**

#### **Paso 1: El inicio de la investigación, el tema y la idea**

Toda investigación se inicia a través de ideas que quieren solucionar problemas, aportar conocimiento o generar interrogantes; las ideas con un enfoque cualitativo representan su primer acercamiento a una realidad subjetiva que contempla en éste caso un estudio para la confección de un plan estratégico de marketing para la empresa En Paralelo.

Las ideas de investigación se pueden generar a través de diversas fuentes como las experiencias individuales, materiales escritos, materiales audiovisuales, información disponible en internet, entre otras. La idea de investigación de confeccionar un plan estratégico de marketing surge por la necesidad de realizar un proyecto de título acorde a las necesidades de desarrollo del estudiante, las fuentes se orientan en la observación de la inexistencia de un plan estratégico de marketing en la empresa En Paralelo.

Al inicio de una investigación las ideas son vagas y requieren un estudio profundo para que se transformen en planteamientos más precisos y estructurados, esto es, familiarizarse con el campo de conocimiento donde se ubica la idea. La idea inicial contempla la creación de un plan estratégico de marketing a partir del análisis organizacional de la empresa En Paralelo, dando paso a un estudio más acabado relacionado al tema, es así como se puede definir que contiene el plan, sujetos involucrados etapas, objetivos, estrategias y cuál es la información necesaria del estudio en cuestión.

Todo proceso de investigación tiene que visualizar su perspectiva principal o fundamental, en éste caso, al saber que diseñar un plan estratégico de marketing para una empresa ayuda a solucionar problemas que abarcan distintas áreas tanto económicas, administrativas y funcionales con lo cual podemos inferir que la perspectiva principal es generar una planificación de las acciones que deben tomar los actores que se involucran directamente con el tema.

## **Paso 2: Inicio del Proceso Cualitativo, planteamiento del problema, revisión de la literatura e inmersión en el campo.**

### **Planteamiento del problema.**

Después de generar la idea es necesario crear un planteamiento del problema de investigación con el fin de conocer con mayor profundidad el tema en estudio, el planteamiento será:

- La definición de los objetivos.
- Las preguntas de investigación.
- La justificación y la viabilidad.
- Una exploración de las deficiencias en el conocimiento del problema.
- La definición inicial del ambiente o contexto.

Los planteamientos cualitativos se caracterizan por ser:

- Abiertos.
- Expansivos, que paulatinamente se van enfocando en conceptos relevantes de acuerdo con la evolución del estudio.
- No direccionados en su inicio.
- Fundamentados en la experiencia e intuición.
- Se aplican a un menor número de casos.
- El entendimiento del fenómeno es en todas sus dimensiones, internas y externas, pasadas y presentes.

- Se orientan a aprender de experiencias y puntos de vista de los individuos, valorar procesos y generar teorías fundamentadas en las perspectivas de los participantes.

## **Revisión de la literatura**

Otro aspecto importante para iniciar un proceso de investigación cualitativa es la revisión de la literatura con el objetivo de apoyar y consultar, esto es, poder detectar conceptos claves, nutrirnos de ideas, tener en mente los errores de otras investigaciones, conocer otras maneras de pensar y abordar el tema, profundizar las interpretaciones, entre otras. Es preciso mencionar que la cantidad de la literatura citada al inicio del estudio no es muy extensa, para que no obstaculice el análisis de los datos e información entregada por los participantes.

En el diseño del plan se utilizará literatura referente al análisis organizacional y al marketing e información de la empresa en estudio con el fin de implementar conocimientos, experiencias y diversos puntos de vista para abordar de mejor forma la investigación.

- **Inmersión en el campo.**

Definir el ambiente depende y se desarrolla durante la investigación, en el caso del estudio el ambiente o campo de investigación se delimita a la empresa En Paralelo, abarcando trabajadores y clientes de la ciudad de Concepción.

### **Paso 3: Muestreo de la investigación cualitativa**

Después de generar un planteamiento y conocimiento más amplio del tema en estudio es necesario determinar la muestra inicial de la investigación, en el proceso cualitativo la muestra se define como un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia. Lo importante de la muestra en una investigación cualitativa es la profundidad de la investigación, por eso se busca un tamaño adecuado de la muestra y no un n elevado que no entrega la información que se busca.

Para determinar la muestra es importante analizar tres factores que ayudan a generar una investigación más adecuada, estos factores son:

- Capacidad operativa de recolección y análisis, eso es, el número de casos que podemos manejar con respecto a los recursos disponibles en la investigación.
- El entendimiento del fenómeno, se refiere a establecer cuál es el número de casos que nos permite responder las preguntas de investigación.
- La naturaleza del fenómeno bajo análisis.

En un proceso de investigación cualitativa existe la posibilidad de la reformulación de la muestra, esto significa que la muestra inicial es distinta a la final porque se pueden agregar casos de estudio que no se habían contemplado y que son importantes, también se puede dar la exclusión de algunos.

Al analizar la información básica que se requiere del diagnóstico para el diseño de un plan estratégico de marketing y los factores antes mencionados que ayudan a determinar la muestra de una investigación, se puede contemplar la siguiente muestra inicial de acuerdo a las herramientas que se utilizarán en la recolección de datos y las necesidades del estudio.

**Tabla N° 1: Herramientas de recolección de datos.**

<b>Herramientas para la recolección de datos</b>	<b>Tamaño de la muestra</b>
<b>Entrevistas.</b>	Se realizaran 7 entrevistas al personal de la empresa, las cuales pueden ir variando de acuerdo a las necesidades del estudio.

*Fuente: elaborado por los autores*

#### **Paso 4: Recolección y análisis de los datos cualitativos**

Después de definir la muestra de la investigación es necesario determinar y planificar las herramientas a utilizar para la recolección de datos. Para un estudio con enfoque cualitativo es importante tener en cuenta que se obtienen datos de personas, de contextos o situaciones, entre otras. La interpretación de los datos obtenidos se basan principalmente en el análisis y en la



compresión de estos, dando así un enfoque más subjetivo de la realidad con el fin relacionarlos con el planteamiento del problema.

Al momento de recolectar la información el investigador toma un papel muy participativo, el que debe ser muy flexible e intentar adoptar un rol más interactivo y personal con los participantes; como investigador se debe tener una perspectiva interna y externa del tema; al darse momentos y situación de complicidad e interacción constante con los participantes se deben generar lazos de amistad, pero sin influir en las opiniones que entregan y siempre dando paso a generar una reflexión sobre el tema investigado.

Existen distintos tipos de herramientas que facilitan la recolección de datos y cada una de ellas cuenta con características acorde a cada necesidad. Entre las herramientas más utilizadas encontramos la observación, las entrevistas, sesiones de profundidad o grupos de enfoque, documentos, registros, materiales y artefactos, biografías o historias de vida.

En el caso práctico actual y al analizar en profundidad el tipo de información que se requiere para un plan estratégico de marketing y su diseño, se concluye que se utilizara dos herramientas de recolección de datos, éstas serán las entrevistas y los documentos, registros y materiales. A continuación se mostrará la planificación de cada una de ellas acorde a sus características y objetivos.

- **Entrevistas.**

Las entrevistas se caracterizan por la aplicación de un cuestionario en un escenario más íntimo, flexible y abierto; participa un encuestador y uno o varios encuestados, dependiendo de cada situación. A través de las entrevistas se intenta lograr una comunicación y construcción conjunta de significados respecto a la investigación.

Las estructuras de las entrevistas generan diversos enfoques, esto es, que las entrevistas pueden ser estructuradas, semiestructuradas o abiertas. Cada enfoque depende de la necesidad, del tipo de información y de la interacción que se quiere generar con el entrevistado.

La entrevista, como toda herramienta de recolección de datos, posee características que ayudan a estructurarla y a contextualizarla de acuerdo a cada situación, a continuación se darán a conocer las más importantes e influyentes:

- El inicio y final de la entrevista es flexible y se adapta a cada situación enfrentada.
- Las preguntas y el orden de éstas se adecuan a la interacción con los participantes.
- El lenguaje se adecua al entrevistado.
- Con el fin de obtener perspectivas, experiencias y opiniones detalladas es necesario que las preguntas sean abiertas y neutrales.

En una entrevista, las preguntas contemplan la mayor importancia, esto se da a que a base de estas se direcciona la entrevista. Existen cuatro tipos de preguntas que se pueden confeccionar y estas dependerán del tipo de información que se necesita, del contexto y la finalidad de la entrevista. A continuación se especificará cada una de ella:

- Preguntas generales: se suelen utilizar en entrevistas abiertas y sus planteamientos son globales.
- Preguntas para ejemplificar: se caracterizan por ser preguntas más profundas y donde se le solicita al entrevistado que proporcione un ejemplo, un suceso, una vivencia o categoría en específico.
- Preguntas de estructura o estructurales: en éste caso el entrevistador solicita al entrevistado una lista de conceptos en forma conjunta o estructurada en categorías.
- Preguntas de contraste: al entrevistado se le cuestiona sobre similitudes y diferencias pidiéndole que clasifique símbolos en diferentes categorías.

Una entrevista contiene una estructura determinada que se adapta a cada situación o necesidad, la formulación de las preguntas emplea la dirección de la entrevista y al mismo tiempo ayuda a generar un ambiente más íntimo en una conversación más espontánea y fluida. El orden de las preguntas y su formulación van desde:

- Preguntas generales y fáciles.
- Preguntas complejas.

- Preguntas sensibles.
- Preguntas de cierre.

En el caso práctico de diseñar un plan estratégico de marketing y aplicar entrevistas para la obtención de información necesaria para el diagnóstico y diseño, es importante generar una planificación general de ésta herramienta. A continuación se desarrollará la planeación de las entrevistas:

- **Participantes:**

Las entrevistas se aplicarán al personal de la empresa En Paralelo que de acuerdo a un análisis previo pueden responder o facilitar información con respecto a diversos temas del área necesaria para el desarrollo de la investigación. En el siguiente cuadro se identifican las personas a las que se les aplicará la entrevista y su cargo respectivo dentro de la organización.

**Tabla N° 2: Entrevista personal En Paralelo**

<b>Entrevistado</b>	<b>Cargo</b>
<b>Miguel Olivares</b>	Dirección de arte
<b>Marcelo Cuevas</b>	Producción grafica
<b>Felipe Catalán</b>	Diseñador grafico
<b>Denis Yáñez</b>	Montajista grafico
<b>Daphne Cid</b>	Asistente contable
<b>Maggie Macaya</b>	Asistente comercial
<b>Maritza Molina</b>	Contadora

*Fuente: Elaborado por los autores*

- **Desarrollo de la entrevista:**

Las entrevistas se aplicarán durante los días 31 de octubre y 20 de noviembre durante la jornada laboral del personal. El lugar donde se llevará a cabo las entrevistas serán las oficinas de En Paralelo. La duración de cada entrevista tendrá un tiempo máximo de 15 minutos.

- **Documentos, registros, materiales y artefactos.**

En una investigación cualitativa se puede optar por los documentos, registros, materiales y artefactos como una importante fuente de datos, los cuales nos ayudan a poder entender más la investigación y tener un respaldo sobre la información entregada. Entre las principales bases de datos cualitativas que existen y utilizaremos dentro de la investigación son documentos escritos personales, documentos y materiales organizacionales y registros en archivos públicos.

Un tema importante de la recolección de datos con este tipo de herramientas, es poder verificar la autenticidad del material y este puede servir de forma objetiva y subjetiva dentro de la investigación.

Para poder analizar el material recolectado es importante generar diversas preguntas que nos ayudan a su análisis estas son:

- ¿Quién o quienes los elaboraron?
- ¿Cómo, cuándo y dónde fueron producidos?
- ¿Por qué razones los produjeron? o ¿Con que finalidad?
- ¿Qué características, tendencias y/o ideología poseían o poseen los autores de los materiales?
- ¿Qué usos tuvieron, tienen y/o tendrán?
- ¿Cuál es su significado en sí y para los productores?
- ¿Cómo era el contexto social, cultural, organizacional, familiar y/o interpersonal en el que fueron realizados?
- ¿Quién o quienes los guardaron?, ¿por qué los preservaron?, ¿Cómo fueron clasificados?

### **Paso 5: Concepción del diseño o abordaje de la investigación**

El diseño de un estudio cualitativo es por sí mismo un diseño de investigación, esto quiere decir que no existen dos investigaciones iguales o equivalentes, ya que sus procedimientos nos son estandarizados. El hecho de que el investigador sea un instrumento de recolección de los datos y que el contexto o ambiente vaya cambiando con el pasar del tiempo hace que cada estudio o investigación sea única.

El diseño de estas investigaciones, particularmente no poseen una estructura determina, no se planean con detalle y están sujetas a constantes cambios dependiendo de las circunstancias o escenario en el cual se vaya desarrollando la investigación. Las investigaciones por lo antes mencionado van sufriendo modificaciones desde el planteamiento del problema hasta la inmersión inicial.

El tipo de diseño básico que se utilizará en la confección del plan estratégico de marketing para la empresa En Paralelo es el de investigación-acción, ya que la finalidad es resolver problemas cotidianos e inmediatos, y mejorar prácticas concretas. Su propósito fundamental se centra en aportar información que guíe la toma de decisiones para programas, procesos y reformas estructurales. Comienza con la construcción de un bosquejo del problema y la recolección de datos, seguidos por analizar e interpretar los mismos, para luego resolver el problema e implementar mejoras.

### **Paso 6: Elaborar el reporte de resultados cualitativos**

Los reportes de la investigación tienen como fin dar respuesta al planteamiento inicial del problema, fundamentando las estrategias que se usaron para abordarlo a través de los datos recolectados y los resultados del análisis de estos.

Para poder evaluar a la empresa estuvimos en la institución y realizamos diversas actividades para poder encontrar resultados. Con esto, se pretende llegar a una conclusión concreta para llegar a crear una estrategia que nos guíe en la creación de el plan estratégico de marketing.

Para el desarrollo de nuestra Habilitación Profesional aplicaremos un estudio descriptivo y exploratorio, recopilando información de fuentes primarias y secundarias, debido a que nuestra

finalidad es diseñar un plan estratégico de marketing y así optimizar los procesos internos de la empresa y que los miembros de la organización en conjunto puedan aplicar el plan estratégico correctamente.

Primero distinguiremos el plan estratégico vigente de la empresa si es que lo posee, para luego en conjunto con En Paralelo desarrollar una propuesta de plan estratégico de marketing.

Además, cabe destacar que este estudio corresponde a un estudio no experimental del tipo transversal descriptivo y cualitativo. Esto, debido a que es una investigación en un solo momento, en un tiempo único y cuyo propósito es describir las situaciones (problemas detectados de la actual estructura de la empresa) y analizar su incidencia en un momento dado.

La metodología a utilizar para nuestro proyecto será a través de visitas a la empresa con el fin de compenetrarnos con su funcionamiento y poder ver las falencias de forma más directa.

Con respecto a los elementos para recoger información usaremos entrevistas estructuradas a los clientes y trabajadores.

Para poder abordar nuestra investigación seguiremos la siguiente metodología

1. Contextualización del tema a abordar.
2. Objetivos de la investigación.
3. Hacer un Análisis bibliográfico de los conceptos más importantes y relevantes de la investigación.
4. Información de la empresa.
5. Conocer la situación actual de la organización.
6. Realizar visitas programadas con el fin de tener una relación directa con gerentes y trabajadores.
7. Análisis organizacional.
8. Análisis e interpretación de los resultados obtenidos en las entrevistas.
9. Creación plan estratégico de marketing.
10. Conclusiones generales finales de los resultados obtenidos.
11. Sugerencias.
12. Limitaciones del estudio, bibliografía y anexo si se requiere

---

**CAPITULO 4**

**DESCRIPCION EMPRESA EN ESTUDIO**

---

## CAPITULO 4

### DESCRIPCION EMPRESA EN ESTUDIO

#### 4.1. Identificación empresa En paralelo

En Paralelo es una pequeña empresa la cual se encuentra ubicada en la calle Camilo Henríquez #3038, Concepción. Esta PYME posee una trayectoria de 8 años, durante los cuales se ha dedicado al asesoramiento de imagen corporativa, implementación gráfica, y tan solo 5 años dedicados al servicio de arriendo de mobiliario para montar los stands en ferias, enfocándose principalmente en las zonas centro y sur de Chile.

- **Razón social:** DELON y COMPAÑÍA LIMITADA.
- **Giro:** Diseño gráfico e industrial, producción de objetos manufacturados y producción de eventos.
- **Alcance geográfico:** presentes en todo el sur de Chile. Ferias, eventos, lanzamientos y activaciones.
- **Misión:** “Somos un equipo que trabaja en conjunto a otras empresas para potenciar su experiencia de marca, por medio de herramientas de vanguardia en comunicación, marketing y producción.
- **Visión:** “Liderar el desarrollo de nuestra actividad con un servicio autónomo e integral con lo cual generaremos mejores y más eficientes resultados a la hora de cumplir con las necesidades de nuestros clientes.
- **Propuesta de valor:** “Ser el mejor aliado de nuestros clientes y cumplir de forma eficiente los requerimientos gráficos y de presentación de estos, de esta manera optimizar tiempo de respuesta, transmitiendo confianza y seguridad en la ejecución de proyectos para implementación de imagen de marca”.



- **Logo:**



*Fuente: En Paralelo*

- **Página Web:** <http://www.enparalelo.cl/>
- **Facebook:** <https://www.facebook.com/enparalelo.cl>

#### **4.1.1. Servicios ofrecidos**

- **Ferias y Stand:**

Proyecto en el cual se trabajan y aplican conceptos gráficos y arquitectónicos, desarrollados en conjunto con el cliente.

- **Eventos Corporativos:**

En Paralelo cuenta con la logística y soporte necesario para apoyar un evento, lanzamiento o activación, pudiendo ser outdoor o indoor, en todo el sur del país.

- **Arriendo de Mobiliario:**

En Paralelo cuenta con un stock de mobiliario y soportes gráficos para arriendo, los cuales se utilizan para la implementación de stands, ferias y eventos corporativos.

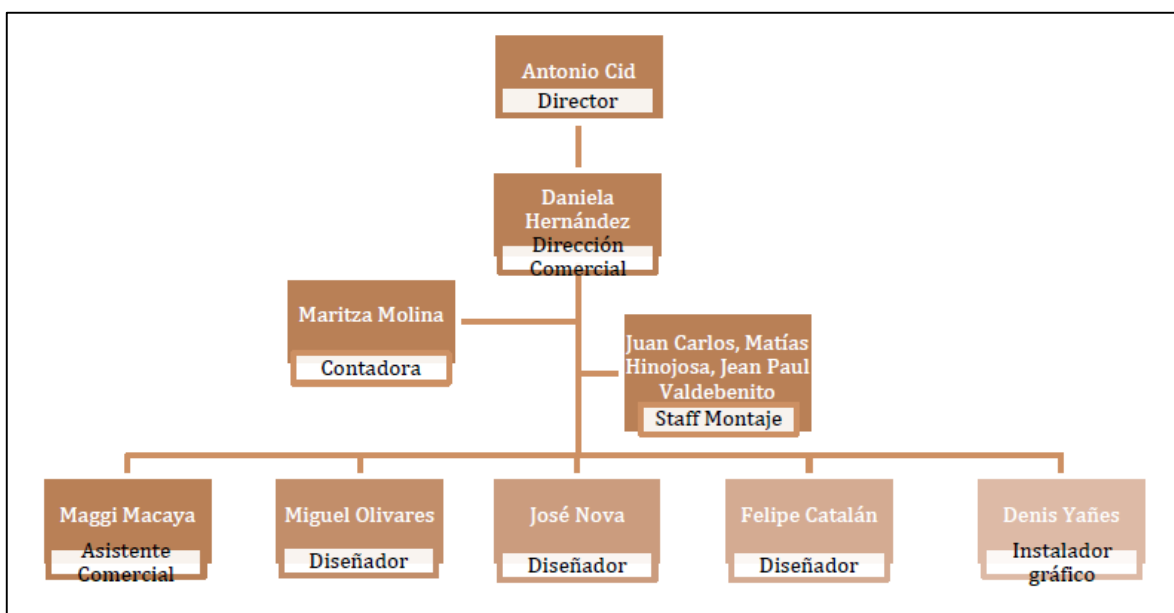
- **Diseño y Producción Gráfica:**

Un alto porcentaje de los requerimientos hechos por los clientes, incluyen diseño y producción gráfica, es por eso que trabajan paralelamente diseñadores gráficos, diseñadores industriales y publicistas.

En el área de producción gráfica poseen un staff altamente experimentado en montaje e instalaciones gráficas, apoyados por sistemas de impresión y corte de última generación.

#### 4.1.2. Estructura Organizacional

**Figura 10: Organigrama En Paralelo**



*Fuente: En Paralelo*

### 4.1.3. Clientes

En la siguiente tabla se dan a conocer los principales clientes atendidos por la empresa En Paralelo.

**Tabla N° 3: Clientes de En Paralelo**

<b>Puerto de Coronel</b>	RC Ferias	Ellus
<b>La Posada</b>	Anasac	IST
<b>UACH</b>	Surface	Expocorma
<b>Aitue</b>	UST	VTR
<b>Colún</b>	Loop Producciones	Inmobiliaria Futuro
<b>UDEC</b>	Surtrack	Spa Neptuno
<b>UDD</b>	Marmot	Otros.

*Fuente: elaborado por los autores*

### 4.1.4. Trabajadores

En Paralelo cuenta con 9 trabajadores los cuales describiremos en la siguiente tabla:

**Tabla N° 4: Trabajadores de En Paralelo**

<b>Antonio Cid</b>	<b>Producción General</b>
<b>Daniela Hernández</b>	Producción General
<b>Miguel Olivares</b>	Dirección de Arte
<b>Marcelo Cuevas</b>	Producción Grafica
<b>Felipe Catalán</b>	Diseñador Grafico
<b>Denis Yáñez</b>	Montajista Grafico
<b>Daphne Cid</b>	Asistente Contable
<b>Maggie Macaya</b>	Asistente Comercial
<b>Maritza Molina</b>	Contadora

*Fuente: elaborado por los autores*

## Estrategias de en paralelo

- **Corto Plazo:** Generar un buen ambiente laboral, preocupándose por tener buenas políticas laborales y mejorar la comunicación de las diferentes áreas (ventas, diseño, producción e instalación), esto a la vez permitirá disminuir la rotación de personal y poder contar con un equipo motivado y comprometido.
- **Mediano Plazo:** Mejorar el funcionamiento de la empresa y lograr una producción en serie, para esto será necesario optimizar tanto los recursos internos como externos, en cuanto a los primeros, es necesario generar una división del trabajo y posterior asignación a cada colaborador de una función específica y especializada en alguna de las áreas. También se comenzará a delegar funciones, con el fin de disminuir la sobrecarga de los dueños y puedan dedicar tiempo a la gestión de ventas.  
Para la optimización de los recursos externos, será mediante la adquisición de un plotter de impresión, lo que permitirá disminuir la dependencia de servicios a terceros.
- **Largo Plazo:** Desarrollar y aplicar un plan de ventas con el fin de generar un aumento en estas y posterior estabilización. Este plan de ventas estará enfocado en ampliar el segmento de clientes a través del servicio “implementación de imagen de marca”, además organizar ferias como una empresa productora y ser una opción para las grandes productoras a nivel nacional que quieran ofrecer sus servicios en la región, para lo cual será necesario realizar una serie de actividades y alianzas estratégicas que le permia a En Paralelo diferenciarse de la competencia.

---

## Capítulo 5

### **ANALISIS ORGANIZACIONAL EMPRESA EN PARALELO**

---

## **CAPITULO 5**

### **ANALISIS ORGANIZACIONAL EMPRESA EN PARALELO**

#### **5.1. Análisis organizacional**

En el presente capítulo se dará a conocer toda la información recopilada durante el tiempo trabajado con la empresa En Paralelo, logrando un análisis de la estructura organizacional desde distintas perspectivas, análisis jerárquico, áreas funcionales, plan estratégico, puestos de trabajo y cultura organizacional.

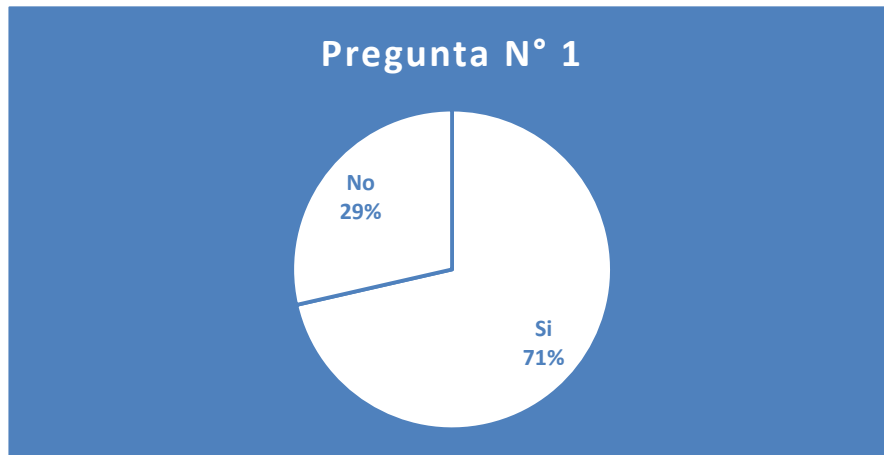
Para el desarrollo de las encuestas se entrevistaron a todos los empleados con la finalidad de indagar los aspectos antes citados. La encuesta reposa en los anexos. A continuación se exponen los resultados de la encuesta por objetivo.

#### **5.1.2 Análisis de la estructura organizacional, a través de los niveles jerárquicos.**

Para analizar la estructura organizacional de la empresa En Paralelo se efectuó una encuesta al personal, la cual está dividida por objetivos y tiene el propósito de conocer el estado actual de la estructura en aspectos básicos como el tipo de autoridad, las unidades de mando, autoridad formal y delegación de tareas. De esta manera se podrá proceder a enunciar las necesidades inmediatas de la empresa y tenerlas en cuenta para la creación del plan estratégico de marketing y las propuestas de la nueva estructura.

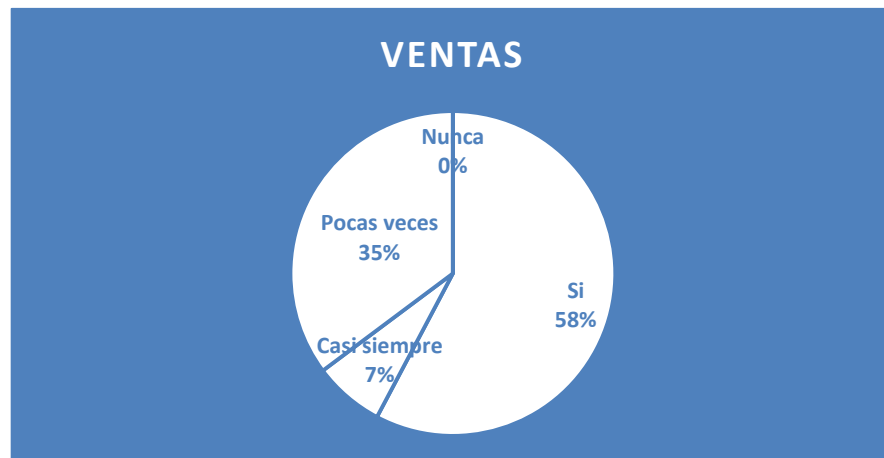
Estas entrevistas se realizaron durante el mes de octubre, las cuales tuvieron una duración máxima de 15 minutos. La entrevista se encuentra en el capítulo 8 “Anexos”.

**Pregunta 1: ¿Conozco quien es mi jefe inmediato?**



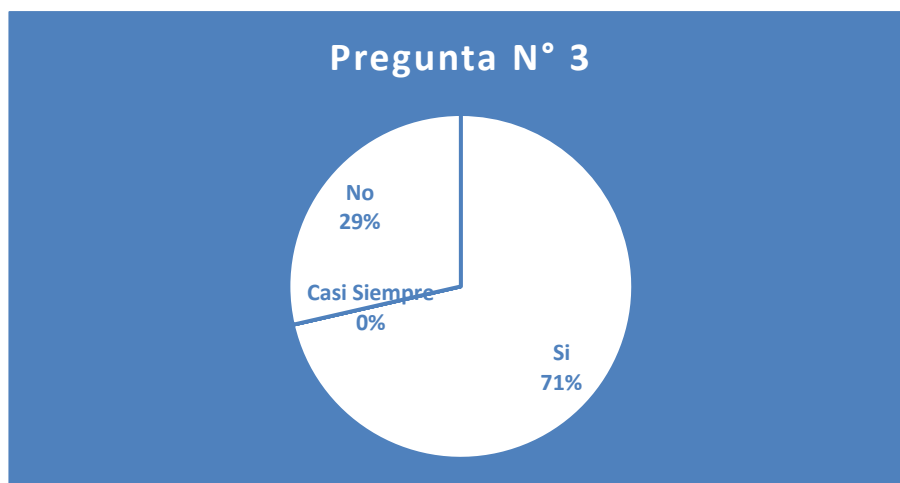
El 71% de los empleados afirma conocer a su jefe inmediato, sin embargo un 29% manifestó no saber quién es su jefe inmediato, de hecho, algunos de los miembros del equipo manifestaron duplicidad de mando, lo que indica falta de organización y genera confusión entre los colaboradores de la empresa.

**Pregunta 2: ¿Mi jefe inmediato me mantiene informado?**



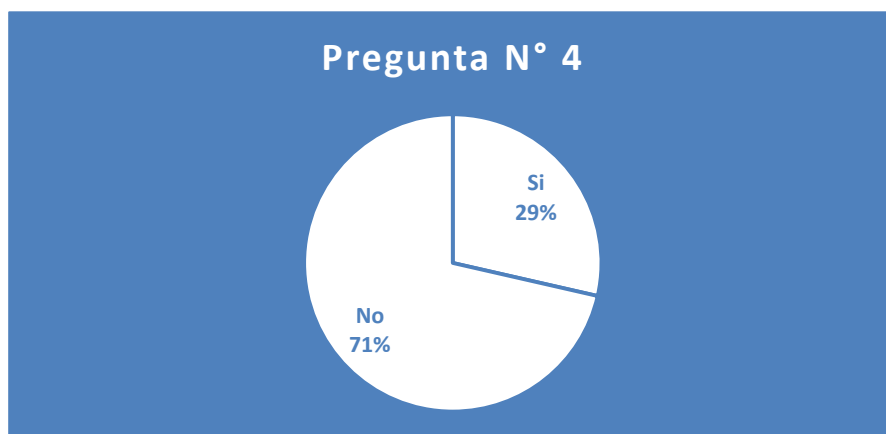
El 57% de los empleados de En Paralelo, consideran que su jefe inmediato pocas veces lo mantiene informado, este resultado indica una debilidad en la comunicación que afecta considerablemente el normal desarrollo de los trabajos.

**Pregunta 3: ¿Además de mi jefe tengo que rendir cuentas a otras personas dentro de la organización?**



De acuerdo al 71% de los empleados de En Paralelo, estos tienen que rendir cuentas a otras personas dentro de la organización y recibir instrucciones de otras personas a parte del jefe inmediato, lo que ocasiona confusión entre los empleados y demuestra falta de organización dentro de la misma y evidencia una considerable duplicidad de mando.

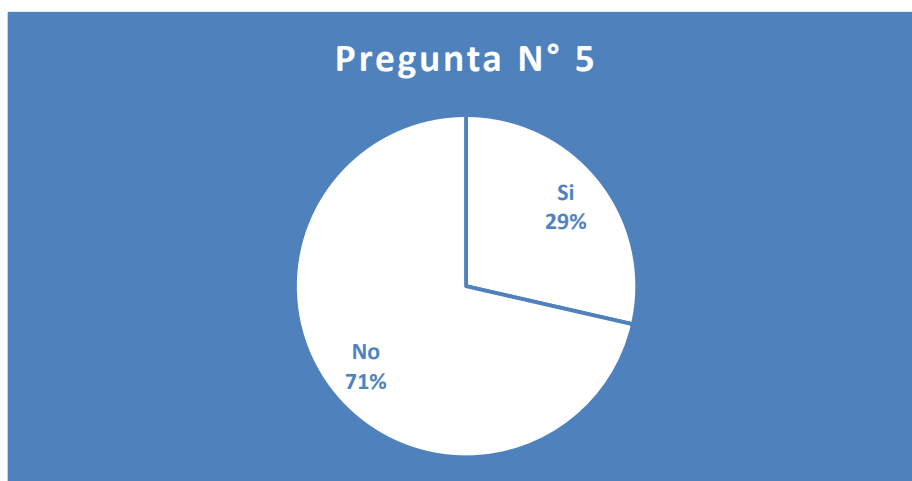
**Pregunta 4: ¿Tengo autonomía para tomar decisiones relevantes sobre mi trabajo?**





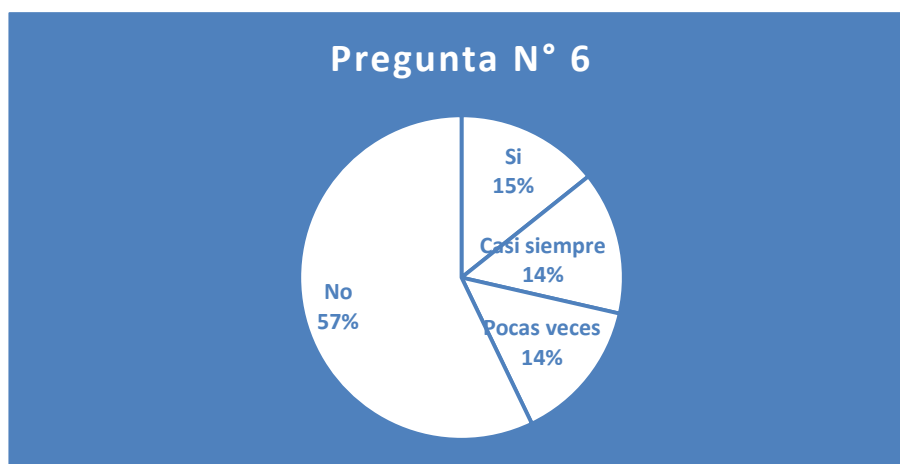
En esta pregunta solo el 29% de los empleados de En Paralelo, posee autonomía para tomar decisiones sobre su trabajo, lo que supone que la toma de decisiones se encuentra centralizada y hay muy poca delegación tanto de autoridad como de responsabilidad.

**Pregunta 5: ¿Tengo claridad sobre la forma en que está dispuesta la jerarquía en la empresa?**



El 71% de los empleados de En Paralelo, afirma no tener claridad sobre la disposición de la jerarquía al interior de la empresa. Esto denota una pobre estructura organizacional y fallas en su socialización con los empleados.

**Pregunta 6: ¿Conozco y entiendo claramente las líneas de autoridad en la empresa?**



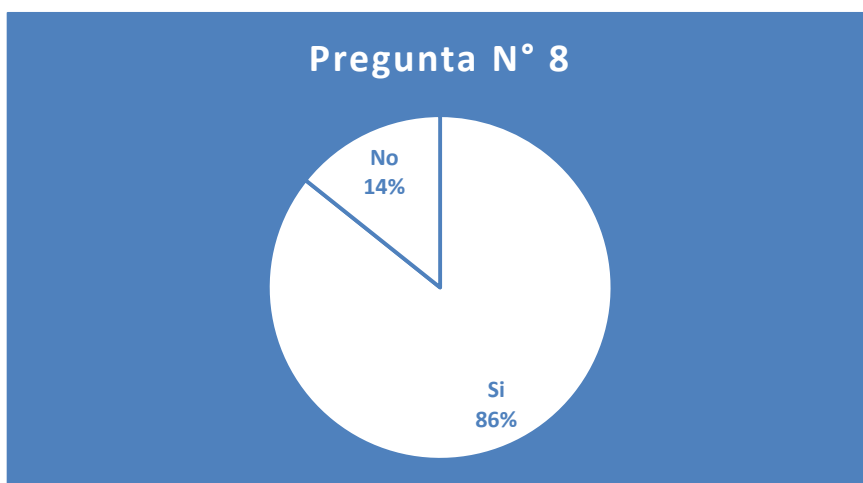
El 57% de los empleados encuestados de En Paralelo, afirma no conocer ni entender claramente las líneas de autoridad al interior de la empresa, esto es causado por la existencia de dos jefes en el mismo nivel jerárquico, lo cual es a su vez la causa de la duplicidad de mando y la no separación y delimitación de las funciones de ambos gerentes, esto origina en los empleados la sensación de tener que dar cuentas a dos jefes a la vez.

**Pregunta 7: ¿Cómo se da la toma de decisiones dentro de la empresa?**



En esta pregunta el 100% de los encuestados considera que la toma de decisiones dentro de la empresa se da siempre en la gerencia, lo cual denota que la toma de decisiones en la empresa se encuentra centralizada

**Pregunta 8: ¿La disposición actual de los niveles jerárquicos contribuye al logro de las directrices estratégicas de la empresa?**

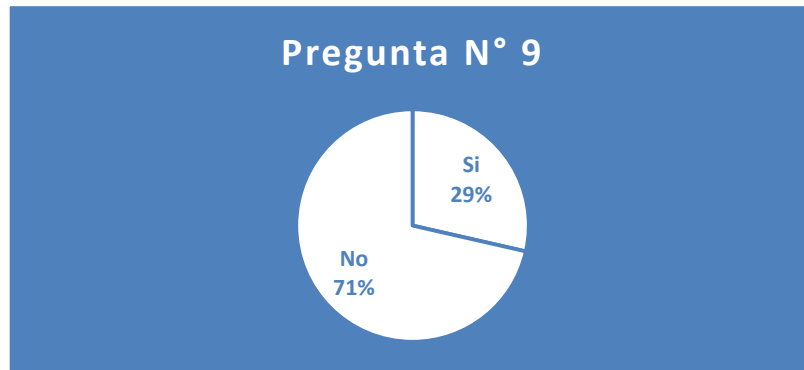


El 86% de los empleados considera que la disposición actual de los niveles jerárquicos de la empresa no contribuye a logro de las directrices estratégicas, lo cual indica que la disposición u organización de los niveles jerárquicos no es la mejor, ni la más apropiada para que la empresa pueda llegar a cumplir su visión

**5.1.3 Análisis de la estructura organizacional a través de las áreas funcionales**

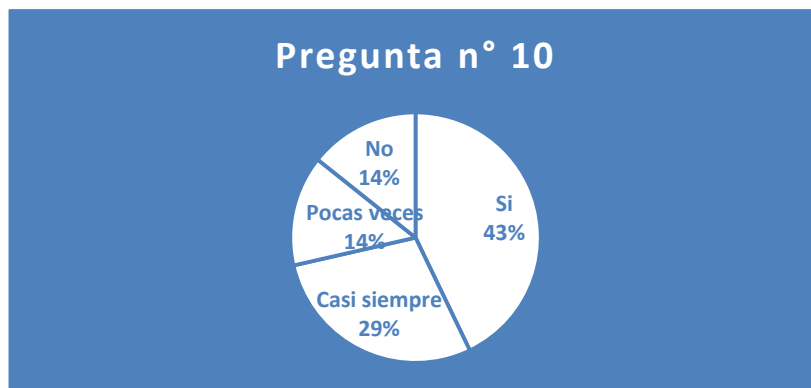
Al igual que en el análisis de la estructura organizacional a través de los niveles jerárquicos, utilizamos los resultados de la misma encuesta enfocados directamente hacia este objetivo que es analizar la estructura a través de las áreas funcionales.

**Pregunta 9: ¿Distingo claramente las áreas dentro de la organización?**



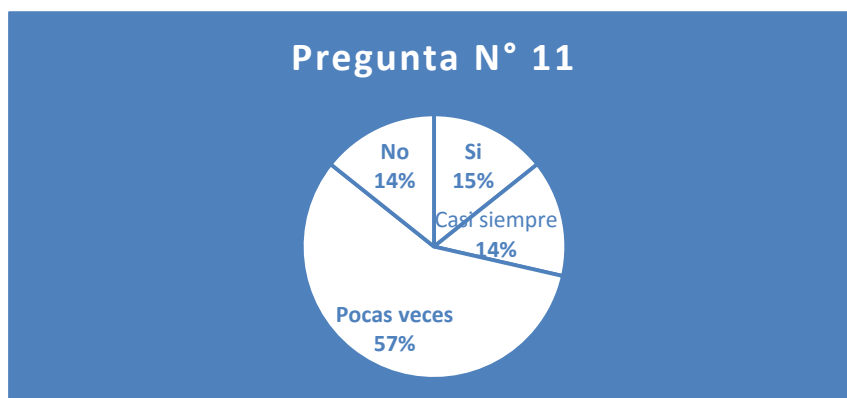
El 71% de los empleados de En Paralelo afirma no distinguir claramente las áreas dentro de la organización, lo cual muestra una alta desorganización administrativa que repercute en la producción y entrega del servicio.

**Pregunta 10: ¿Los empleados de mi departamento son fáciles de contactar?**



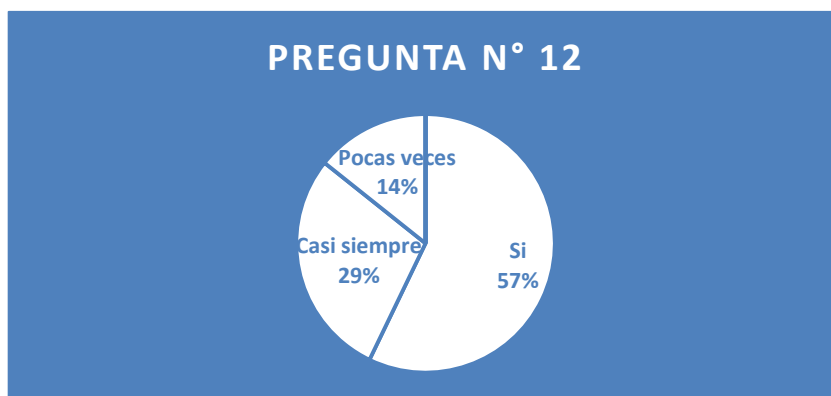
El 43% de los encuestados considera que los empleados de su departamento son fáciles de contactar, sin embargo un porcentaje del 14% afirma que empleados de su departamento no son fáciles de contactar, lo cual indica fallas de comunicación al interior de las áreas de En Paralelo.

**Pregunta 11: ¿Los empleados de otras áreas son fáciles de contactar?**



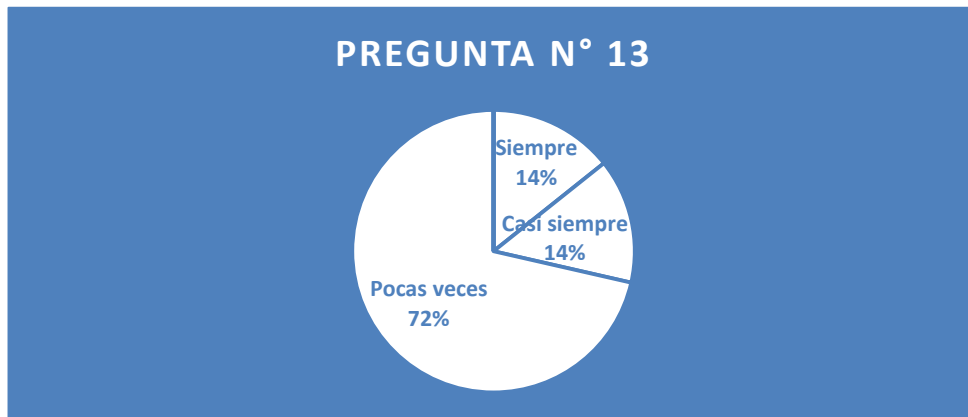
Más de la mitad de los encuestados consideran que los empleados de otras áreas pocas veces son fáciles de contactar, lo que indica que existen problemas de comunicación entre áreas de trabajo.

**Pregunta 12: ¿Hay planificación y programación de los trabajos de la empresa?**



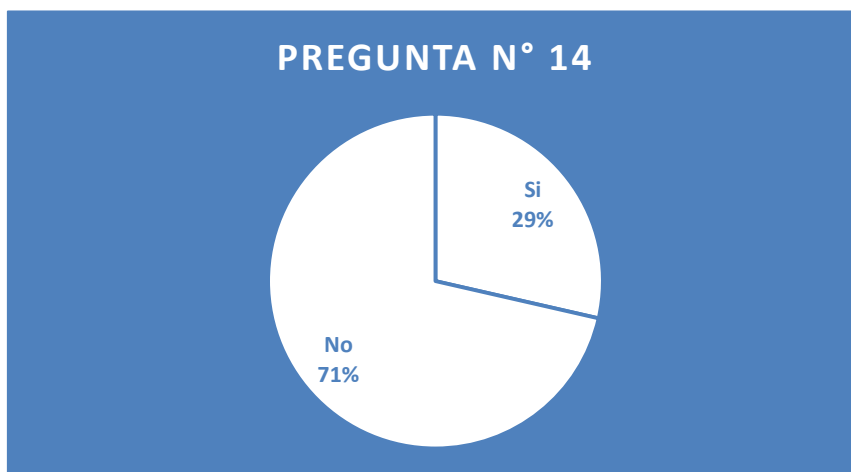
El 57% de los empleados de En Paralelo, afirma que si existe planificación y programación de los trabajos de la empresa, un porcentaje que se acerca a la mitad, 29% dice que casi siempre y un 14% que pocas veces, esto insinúa falta de organización y programación en la producción.

**Pregunta 13: ¿Conozco la forma en que se coordinan los trabajos en la empresa?**



Más de la mitad de los empleados de En Paralelo considera que pocas veces conocen la forma en que se coordinan los trabajos, lo que indica que la mayoría de los empleados no son tomados en cuenta para la coordinación de los trabajos, igualmente indica centralización de la toma de decisiones.

**Pregunta 14: ¿Tengo responsabilidad sobre el trabajo de otros?**

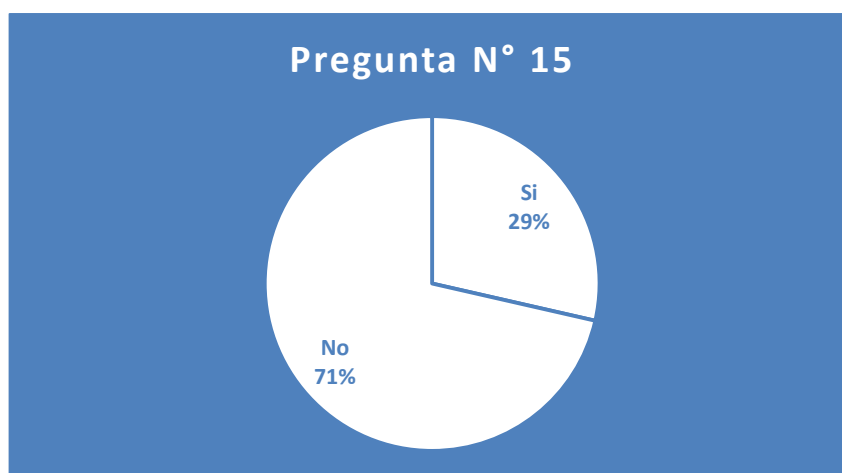


El 71% de los empleados afirma no tener responsabilidad sobre el trabajo de otros, lo que indica que en muy pocas personas recae la mayoría de la responsabilidad, por lo tanto la delegación de responsabilidad dentro de la organización es casi nula.

#### 5.1.4 Análisis del plan estratégico de En Paralelo, para determinar su incidencia en la estructura

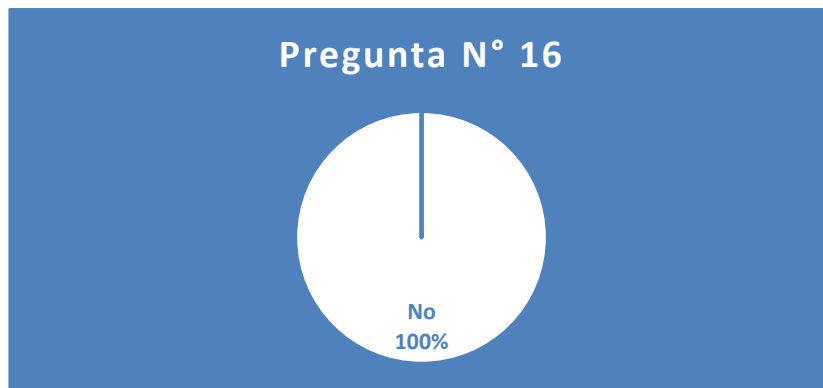
Se realizó el análisis al plan estratégico de En Paralelo, para determinar su incidencia en la actual estructura, esto se hizo basado en los resultados de las encuestas e información recogida durante los meses de trabajo en la empresa. Los resultados fueron los siguientes:

##### **Pregunta 15: ¿Conozco y entiendo la misión y visión de la organización?**



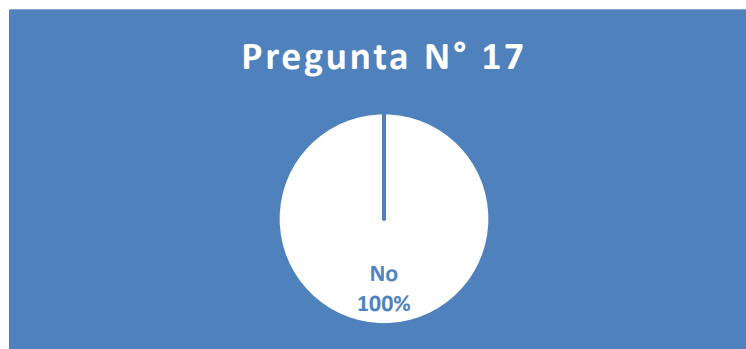
La empresa si cuenta con una misión y una visión establecidas hace años, sin embargo, a pesar de esto el 71% de los empleados contestó que no conoce ni entiende la misión y visión de la organización.

**Pregunta 16: ¿Conozco la propuesta de valor de la organización?**



Nos podemos dar cuenta que la empresa En Paralelo a pesar de contar con una propuesta de valor creada al mismo tiempo que la visión y misión esta no es conocida por ninguno de sus trabajadores.

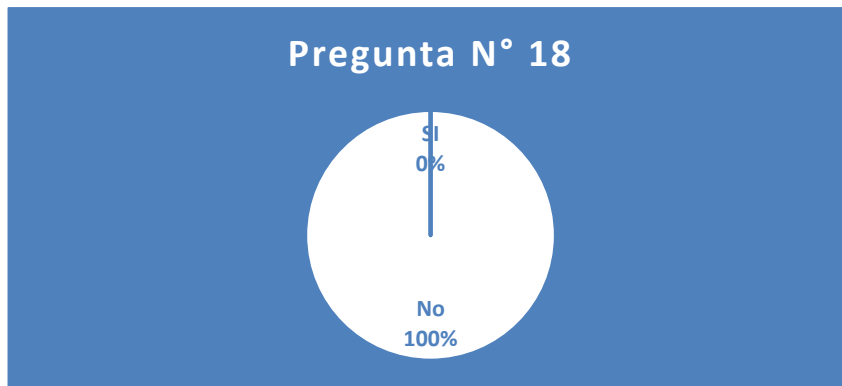
**Pregunta 17: ¿Tengo conocimiento de las políticas de la organización?**



Podemos concluir que simplemente no hay políticas en la empresa En Paralelo y nunca han intentado ser desarrolladas por los gerentes.

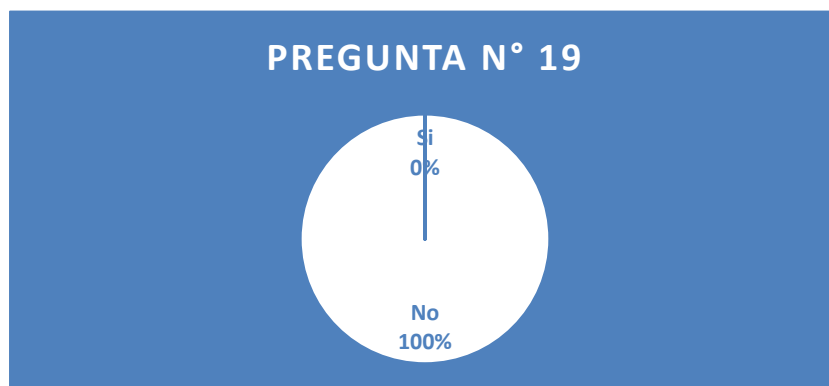


**Pregunta 18: ¿Conozco las estrategias corporativas de la empresa?**



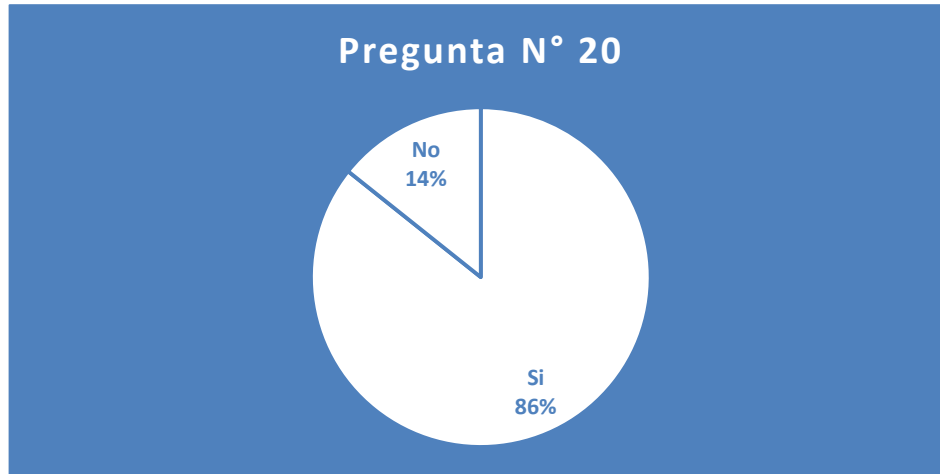
Con esta pregunta podemos concluir que no conocen las estrategias porque estas no se encuentran desarrolladas. El no tener estrategias corporativas en la empresa, dificulta el logro de sus metas, que permiten el fortalecimiento de la organización.

**Pregunta 19: ¿Conozco los objetivos de la empresa?**



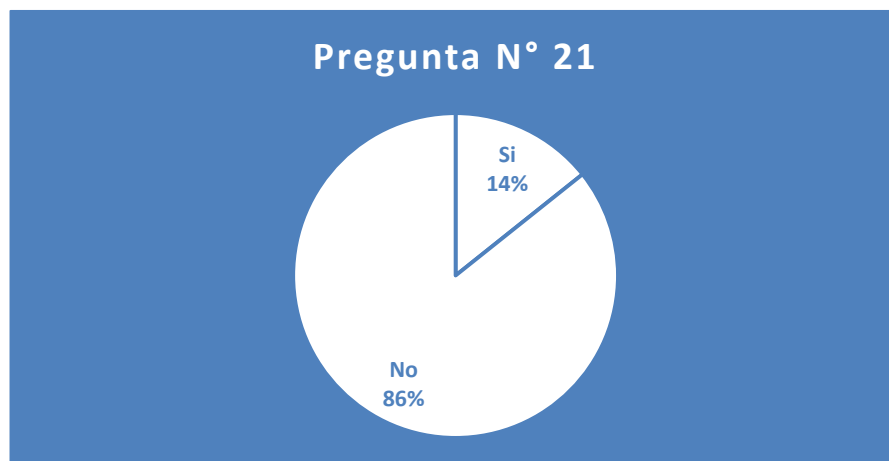
A pesar de poseer una misión y visión claras la empresa En Paralelo no ha desarrollado objetivos específicos a periodos determinados de tiempo para el desarrollo de sus metas.

**Pregunta 20: ¿Cree usted que la cultura organizacional define a la empresa?**



Podemos ver que un 86% de los encuestados cree que la cultura organizacional si define la identidad de una empresa.

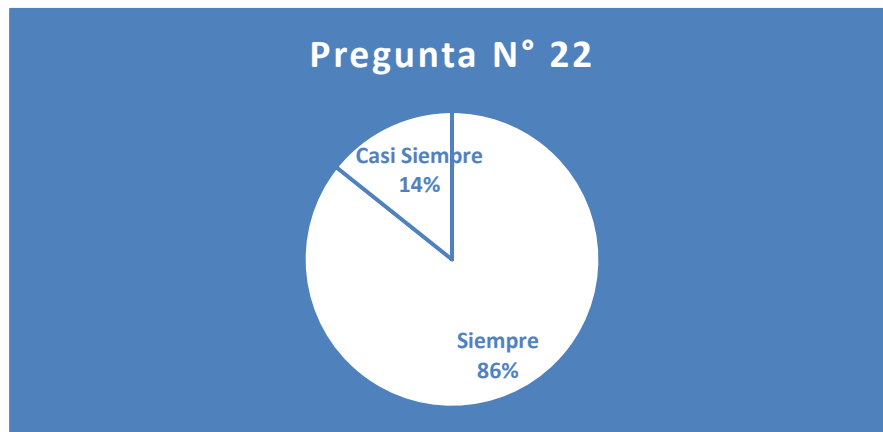
**Pregunta 21: ¿Conozco la cultura organizacional de En Paralelo?**



Al igual que en preguntas anteriores podemos darnos cuenta que la cultura organizacional no es algo que esté definido por completo y sea conocido por sus empleados, ya que la totalidad de los encuestados dice no conocerla.

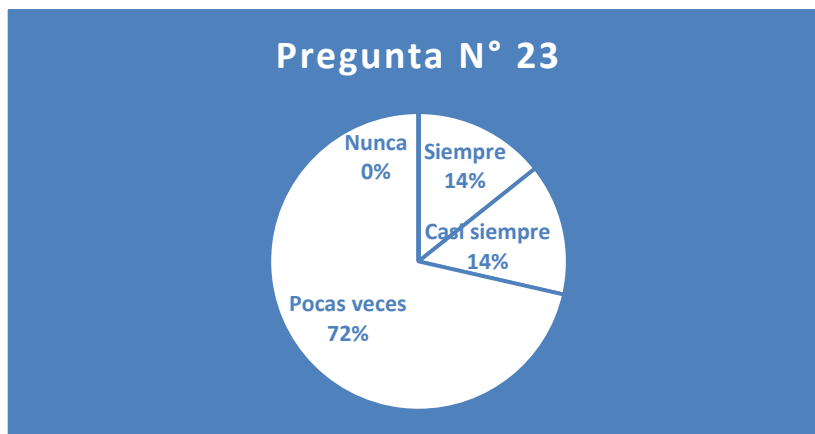
### 5.1.5 Análisis de los puestos de trabajo en la empresa En Paralelo

**Pregunta 22: ¿Conozco claramente las responsabilidades y deberes de mi puesto de trabajo?**



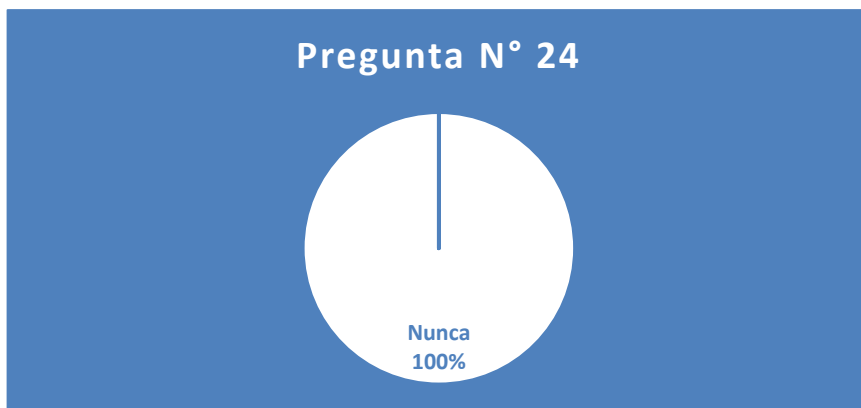
El 82% de los colaboradores afirma conocer claramente cuáles son sus responsabilidades y deberes, lo que indica que están conscientes del trabajo que deben realizar día a día en la organización.

**Pregunta 23: ¿Mis funciones y responsabilidades concuerdan con las descritas en mi contrato de trabajo?**



Con respecto a la última pregunta de la encuesta, podemos ver que a pesar de conocer sus deberes y responsabilidades 72% de los empleados realizan funciones distintas a las que están estipuladas en su contrato de trabajo.

**Pregunta 24: ¿Recibo incentivos por trabajos cumplidos?**



Un 100% de los encuestados afirma no recibir incentivos de ningún tipo por metas o trabajos realizados.

## 5.2 Análisis, interpretación de la encuesta y detección de áreas con problemas

A continuación se expone el análisis e interpretación de la encuesta aplicada a los empleados de En Paralelo, de acuerdo a los resultados de esta y mediante una observación realizada a cada aspecto organizacional.

Las líneas de autoridad de la empresa no están muy claras, esto sucede debido a la existencia de dos cargos de gerentes de distintas áreas pero en el mismo nivel jerárquico, con lo cual ambos tienen poder y autoridad para tomar decisiones, sin embargo, los empleados perciben que deben rendir cuentas y recibir instrucciones de los dos gerentes, esto a su vez es causado por la falta de la delimitación de la autoridad, funciones y responsabilidades de los gerentes.

La persona que tiene el cargo de gerente general constantemente se involucra en las actividades del área productiva, que de acuerdo a la departamentalización de la empresa está fuera de su jurisdicción. Lo mismo sucede con el cargo de gerente de ventas, ambos están en el mismo nivel jerárquico, lo que indica que poseen el mismo grado de autoridad, sin embargo, ese nivel de autoridad no concuerda con el grado de importancia de las funciones de ambos.

Podemos evidenciar que la jerarquización de la empresa por grado de importancia y por rango no está bien distribuida, de igual forma, los niveles jerárquicos no están agrupados de acuerdo al grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen, evidenciado en el párrafo anterior, en el que se muestra que en un mismo nivel jerárquico hay cargos con distinto grado de autoridad, lo cual no es lógico.

En cuanto a la parte de la delegación de autoridad, al interior de la empresa se evidencia que hay resistencia a delegar autoridad y responsabilidad para ejecutar tareas. Por lo tanto, el principio escalar que establece que debe haber una línea clara de autoridad que descienda gradualmente del nivel más alto al más bajo, no se está aplicando como debería. Al existir poca delegación tanto de autoridad como de responsabilidad, la toma de decisiones es centralizada casi en su totalidad, incluso la mayoría de la información debe pasar por manos de los dos gerentes, lo que trae consigo una pérdida de tiempo.

Existen desordenes en la definición de las principales áreas de la organización como lo son producción, ventas y administración. Si bien en un nivel productivo la organización da resultados positivos, su organización interna no es la más óptima. Junto con esto existe también un nivel de comunicación muy baja entre los distintos niveles jerárquicos y entre pares, por lo que la coordinación, planificación y responsabilidad por los trabajos es deficiente.

Con respecto a la sección de plan estratégico podemos ver que la empresa no se ha esforzado en dar a conocer sus declaraciones fundamentales como son su visión, misión y propuestas de valor, junto con esto no poseen una estrategia organizacional que le ayude al cumplimiento de los objetivos, lo que impide que sus empleados se sientan comprometidos y enfoquen sus esfuerzos hacia el alcance de las metas propuestas en la misión y visión. Gran parte de los empleados cree que la cultura organizacional es indispensable, pero no se sienten identificados por la empresa ya que nunca se han desarrollado, hábitos, normas y valores.

Los empleados conocen bien las funciones a realizar en la empresa pero estos realizan funciones aparte de las estipuladas en sus contratos de trabajo, lo que nos dice que existe un desorden en las funciones y junto con esto que sus funciones se encuentran completamente desactualizadas.

### **5.3. Análisis Financiero de En Paralelo**

Para realizar el análisis de la empresa acorde a los objetivos planteados para nuestra investigación, se analizaron los flujos mensuales del año 2014, 2015 y parte del año 2016 (enero – octubre), para identificar anomalías, sus causas y poder plantear una solución viable.

En la siguiente tabla se da a conocer las ventas mensuales de la empresa En Paralelo durante un periodo de 3 años.

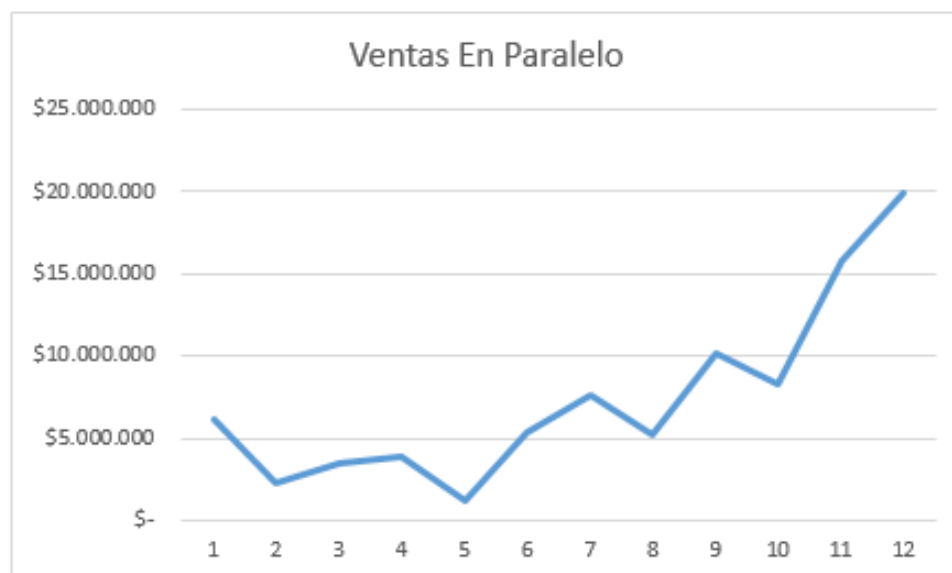
**Tabla N ° 5: Flujo de ventas En Paralelo**

Meses	2014	2015	2016
Enero	\$ 6.193.638	\$ 5.854.139	\$ 4.025.200
Febrero	\$ 2.300.702	\$ 11.906.268	\$ 7.398.378
Marzo	\$ 3.504.312	\$ 5.488.980	\$ 2.358.745
Abril	\$ 3.827.301	\$ 11.065.600	\$ 10.897.546
Mayo	\$ 1.194.697	\$ 2.095.900	\$ 2.897.546
Junio	\$ 5.341.902	\$ 10.391.270	\$ 8.957.466
Julio	\$ 7.605.651	\$ 2.150.824	\$ 5.458.745
Agosto	\$ 5.145.500	\$ 6.803.264	\$ 12.547.896
Septiembre	\$ 10.209.644	\$ 9.974.682	\$ 8.754.987
Octubre	\$ 8.280.346	\$ 24.231.555	\$ -
Noviembre	\$ 15.709.674	\$ 22.677.131	\$ -
Diciembre	\$ 19.973.540	\$ 19.656.747	\$ -
<b>Total</b>	<b>\$ 89.286.907</b>	<b>\$ 132.296.360</b>	<b>\$ 63.296.509</b>
<b>Promedio</b>	<b>\$ 7.440.576</b>	<b>\$ 11.024.697</b>	<b>\$ 5.274.709</b>

*Fuente: elaborado por los autores*

Para tener un mejor orden y análisis con respecto a las ventas de los distintos periodos se decidió el uso de grafico de líneas para cada uno de los años en estudio.

**Figura 11: ventas En Paralelo Año 2014**



*Fuente: elaborado por los autores*

**Figura 12: ventas En Paralelo Año 2015**



*Fuente: elaborado por los autores*

**Figura 13: ventas En Paralelo Año 2016**



*Fuente: elaborado por los autores*



Como podemos ver en los gráficos, existen meses en los cuales las ventas son superiores al promedio y otros en las que son inferiores, teniendo así una inestabilidad en las ventas a lo largo de los meses. Esta inestabilidad es explicada por la falta de organización administrativa, la desactualización de las funciones en los puestos de trabajo, la poca comunicación y la falta de conocimiento de las declaraciones fundamentales. Estos factores sumados generan un desorden generalizado que es reflejado en la inestabilidad de las ventas.

Si bien la empresa En Paralelo no posee pérdidas, su organización podría ser mucho más eficiente.

#### **5.4 Conclusión de las áreas con problemas**

A partir del análisis organizacional de la empresa, se pudo percibir que hay áreas que están deficientes en diferentes aspectos, es por ello que llegamos a las siguientes conclusiones:

- **Estructura y cultura organizacional**

Se puede apreciar en este apartado que los trabajadores desconocen cuál es la cultura organizacional y el compromiso para con la empresa, logrando desorden y falta de compromiso por parte de los clientes internos.

A raíz de lo anterior se debe especificar que falta organización dentro de la empresa, principalmente porque existe una persona (Maggie Macaya) encargada de ver varias áreas, la cual muchas veces se ve limitada en cuanto a su tiempo para realizar el trabajo específico de su puesto.

Por otro lado se puede mencionar que al momento de crear una orden de trabajo esta es recibida por Antonio Cid el cual tiene el cargo de Director o por Daniela Hernández Encargada de la Dirección Comercial, lo cual es algo variable dependiendo de quién esté en ese momento. Además, tanto a Antonio como a Daniela, por ser los dueños de la empresa les cuesta bastante poder delegar actividades o funciones dentro de la empresa.

- **Control de gestión estratégica**

En un principio la empresa funcionaba como una agencia de publicidad, luego se desligaron de esto y comenzaron a ser proveedores de las agencias, a raíz de lo anterior se percataron que pueden entregarle a los clientes una solución completa, la que consiste en arriendo de muebles, grafica, diseño atractivo y de buena calidad que supera las expectativas del cliente, junto con esto eficiencia en los tiempos de entrega del servicio y compromiso con el cliente. Sin embargo ellos consideran que la falta de reconocimiento de su estrategia ha repercutido en la forma en que esta compete en el mercado, por tanto no han podido alcanzar los objetivos planteados de forma interna por la empresa.

- **Publicidad y ventas**

La cartera de clientes que en la actualidad posee la empresa se formó principalmente tocando puertas, una vez que los usuarios experimentaban los servicios comenzó a surgir el marketing directo a través del boca a boca. La empresa ha optado por utilizar la herramienta Google AdWords con el propósito de aumentar su cartera de clientes, sin embargo sólo ha incurrido en altos costos por un servicio que no le ha favorecido, pues no les permite llegar a los clientes que ellos esperan, en conclusión no están siendo eficientes con los recursos que poseen.

- **Gestión de cliente**

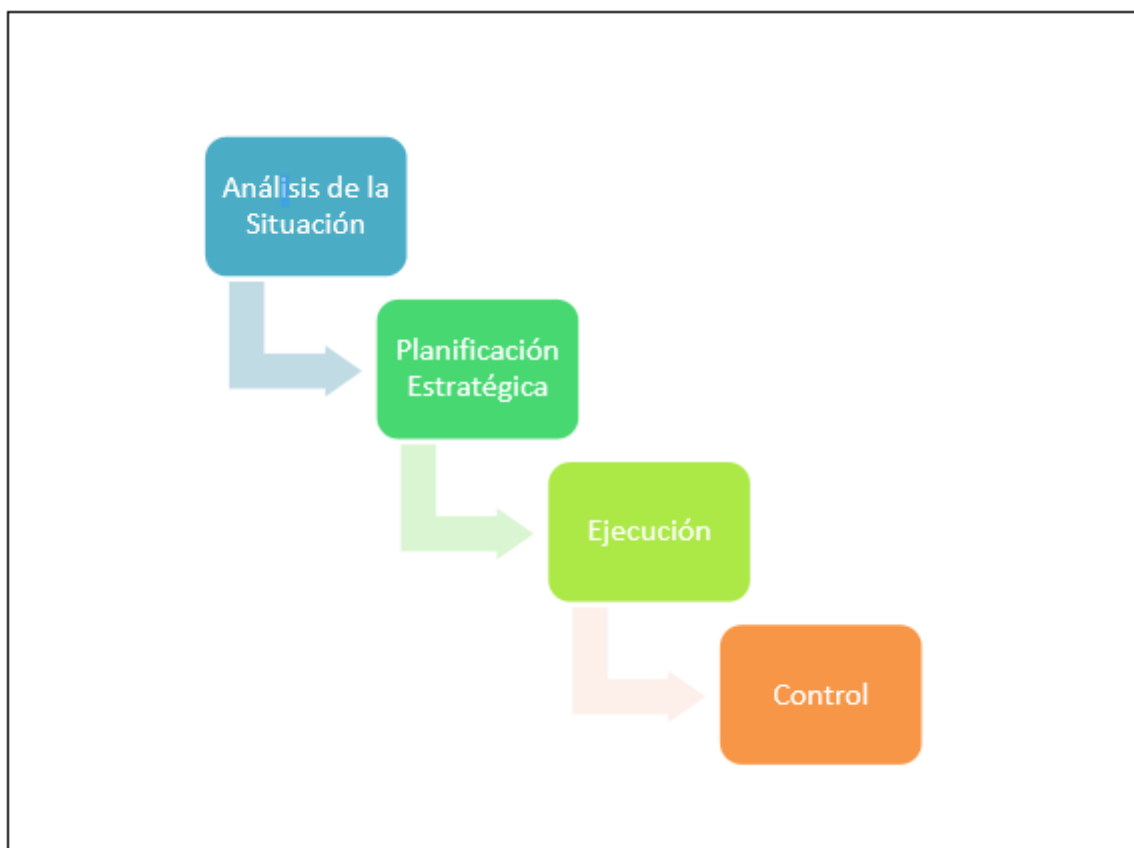
No se realiza ningún tipo de seguimiento o encuestas de satisfacción a los clientes, por parte de la empresa luego de haber otorgado algún tipo de servicio, el cual les brinde información importante para saber las preferencias de sus clientes, como poder retenerlos y ver en que pueden mejorar. Además se debe contar con una correcta caracterización de los datos de los clientes, información que la empresa no posee.

Finalmente, se optó por formular y sugerir el plan estratégico de marketing interno, con el fin de solucionar los problemas base de la organización como son la estructura organizacional, la delegación de funciones, cultura organizacional e imagen corporativa.

Esta idea parte por la falta de organización de En Paralelo y se formuló tras el análisis previamente realizado durante los meses de agosto y septiembre gracias a la ayuda de sus colaboradores.

Por lo tanto, en el siguiente capítulo se abordara el plan estratégico de marketing interno, el cual consta de la siguiente etapa.

**Figura 14: Diseño del P.E.M.I**



*Fuente: Elaborado por los autores*

---

**CAPITULO 6**

**PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING INTERNO EN PARALELO  
(ENERO- DICIEMBRE 2017)**

---

## **CAPITULO 6**

### **PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING INTERNO EN PARALELO (ENERO-DICIEMBRE 2017)**

El presente plan fue creado y formulado junto a los dueños de en paralelo, con el fin de solucionar unas de las tantas áreas en las que presentan problemas. El P.E.M.I a grandes rasgos cuenta con el diseño presentado en la ilustración descrita en el capítulo 5

El P.E.M.I es sugerido a la empresa para poder solucionar fallas internas las cuales se proyectan a un periodo de un año (año 2017)

#### **6.1. Análisis de la situación actual**

Tras el análisis organizacional, pudimos llegar a diferentes conclusiones durante la investigación las cuales se abordaran y serán fundamentales para el desarrollo del presente plan estratégico de marketing interno, en donde los principales participantes serán los trabajadores de En Paralelo.

En cuanto a la cultura organizacional:

Podemos ver que un 86% de los encuestados cree que la cultura organizacional si define la identidad de una empresa.

Al igual que en preguntas anteriores podemos darnos cuenta que la cultura organizacional no es algo que esté definido por completo y sea conocido por sus empleados, ya que la totalidad de los encuestados dice no conocerla, en conclusión, el 100% de los trabajadores no sabe cuál es la cultura organizacional de la empresa.

En cuanto a la estructura:

Entre los resultados que se arrojaron, un 57% aclara haber dicho que no se mantiene

informado de las labores diarias y un 29% tiene la autonomía para realizar sus funciones, teniendo poca autoridad o libertad para expresarse con libertad.

Por último, un 100% de los trabajadores respondió que la toma de decisiones se lleva a cargo de la gerencia de la empresa, por lo que se concluye que es centralizada.

A continuación presentaremos el estudio del análisis interno y externo de la empresa En Paralelo.

### **6.1.1. Análisis PESTEL**

Al ser una empresa pequeña existen muchos factores que afectan el rendimiento de esta. La principal variación que se da en las ventas cada 4 años es el cambio de gobierno, ya que de acuerdo al color político que este tenga es que las empresas se ven potenciadas o se les toma de menor importancia para el crecimiento del país. De igual forma las reformas que se están instaurando en nuestro país de cierta forma perjudican a los pequeños empresarios debido al aumento progresivo de la tasa de interés lo cual no tiene correlación positiva con el nivel de ventas con lo cual los márgenes se ven afectados.

#### **a.      Ámbito económico**

Como se mencionaba anteriormente las empresas también dependen del énfasis que se les dé en lo referente al crecimiento país. Si las empresas consideran que están en un escenario más bien estable y con miras a un mayor crecimiento probablemente quieran invertir más en su imagen para la comunicación de la propuesta de valor, o quieran generar nuevas unidades de negocios o nuevos productos. Esto afecta de manera positiva a ““En Paralelo””, ya que se enfocan en el asesoramiento y potenciación de la imagen de marca corporativa de las empresas.

b.      Ámbito social

En la actualidad se ha visto un creciente aumento del interés por actividades al aire libre, tanto de forma autónoma como familiar. ““En Paralelo”” tiene un interés por crear eventos de esta índole que permitan reunir a las familias en entornos más acogedores y que fomenten la vida sana. Es por ello que este ámbito se presenta como un futuro crecimiento a nuevos productos y/o servicios que puedan ofrecer.

c.      Ámbito tecnológico

Actualmente la tecnología avanza rápidamente, ya sea en creación de nuevos activos o programas de control de forma más intangible. “En Paralelo” es una empresa perteneciente a la industria creativa por lo cual deben mantenerse a la vanguardia y en conocimiento de lo nuevo que hay en el mercado. Si logran ir acorde al crecimiento del mercado podrá sacar ventajas, sin embargo si no lo logra la competencia podría aprovechar esa oportunidad y captar la atención de los cliente/empresas que poseen una visión de sí mismos como seguidores de lo moderno y vanguardista.

d.      Ámbito ambiental

Dentro de este tema, la industria en la cual se desenvuelve “En Paralelo” no presenta riesgos reales directo frente a cambios ambientales, esto se explica claramente por el hecho de que esta empresa no mantiene dependencia de la estación climática o cambios ambientales ingresos, ni tampoco para entregar y/o desarrollar sus servicios. Aun así la empresa puede verse indirectamente afectada por este tema; esto bajo el análisis de que algunos de sus clientes pudiesen verse afectados por factores ambientales, y estos repercutan parcialmente a “En Paralelo” por la baja valoración de la empresas chilenas a esta industria que hacen que las empresas sean sensibles a dejar de contratar los servicios de “En Paralelo” o a buscar un sustituto más barato.

e.      Ámbito cultural

En éste tema es importante destacar que la industria creativa aún no es bien valorada por todas las empresas del país. Una empresa que considera que tener una buena imagen de marca

y una buena publicidad para sus clientes genera mayores ingresos es quien adquiere servicios de esta industria. Pero sin embargo resalta que las empresas que piensan de esa forma normalmente tienen pilares filosóficos provenientes de otros países y no son chilenas. En nuestro país las empresas aún no concientizan sobre la importancia que tiene cuidar la imagen de la empresa, consideran que son gastos innecesarios y que las ventas vendrán por sí solas. Esto ocurre por sobre todo con las PYMES del país, las cuales por falta de recursos y escasos conocimientos del tema prefieren realizar su propia imagen y anuncios sin tener un conocimiento del mercado en el cual están insertos.

Por lo tanto, para que se desarrolle el potencial de crecimiento de la industria es necesario que las empresas entiendan que es algo vital para su empresa, ya que de esa forma llamarán la atención del segmento con el cual quieren trabajar y desarrollar.

### 6.1.2. Análisis matriz FODA

ITEM	Fortalezas	Debilidades
	F1 Realizan trabajos de excelente calidad.	D1 No poseen buena administración
	F2 Sus diseños son diferenciadores y personalizados.	D2 Sobre carga de trabajo en dueños
	F4 Manejan el funcionamiento ferias	D3 Gestión de ventas deficiente
	F6 Entregan una solución completa.	D4 No poseen un plan definido a futuro
	F7 Los cuatro servicios que se entregar pueden funcionar de forma integral como también de forma separada.	D5 Dependen mucho de sus proveedores
		D6 Exceso de externalización
		D7 Desorden de los



	<p>F8 Capacidad para adaptarse a través del tiempo por medio de la detección de las necesidades de los clientes</p>	<p>costos y poca claridad en identificar los gastos</p> <p>D8 insatisfacción de parte de los trabajadores</p> <p>D9 falta de incentivos a los trabajadores</p> <p>D10 alta rotación durante el último año</p>
<p><b>Oportunidades</b></p> <p>O1 Disponibilidad de nuevas tecnologías para sistemas de impresión y TI.</p> <p>O2 Asociación con equipos de trabajo de FACE, UBB.</p> <p>O3 Posibilidad de adquirir financiamiento público para posibles inversiones</p> <p>O4 Captación de nuevos clientes</p> <p>O5 Posibilidad de adquirir materias primas amigables con el medio ambiente y</p>	<p>F5-O1: Se cuenta con los años de experiencia para aprovechar las nuevas tecnologías tanto de TI como de impresión.</p> <p>F8-O3: Al contar con la capacidad de detectar las necesidades de los clientes la empresa encuentra nuevas fuentes de servicios los cuales serían posibles de realizar por medio de los financiamientos públicos que ofrece el estado.</p> <p>F7,F8-O4: La captación de nuevos clientes es posible</p>	<p>D1 a D8-O2: La asociación con los equipos de trabajo de FACE que permitan solucionar parte de las debilidades que presenta la empresa.</p>

<p>así aumentar su cuota de mercado.</p>	<p>realizarla por medio de todas las fortalezas de la empresa, pero en especial con la posibilidad de que los cuatro servicios pueden funcionar de forma integral como también de forma separada y la capacidad de la empresa de adaptarse a las necesidades de los clientes.</p> <p>F2,F8-O5: Aprovechar la capacidad de adaptación para potenciar los diseños y la personalización por medio de la utilización de materia prima ecológica.</p>	
<p><b>Amenazas</b></p> <p>A1 Cambios en el entorno afectan directamente a la empresa, desde los cambios de gobierno hasta problemas de sequías afectan el nivel de ventas.</p>	<p>F5, F8-A1: Por medio de los años de experiencia y la capacidad de la empresa para adaptarse a las nuevas necesidades es capaz de afrontar de mejor manera los cambios del macro-</p>	<p>D8-A3: La poca gestión de costos y gastos generan que los aumentos progresivos en la tasa de interés impacten más fuertemente en los márgenes de la empresa.</p>

<p>A2 Nuevas empresas que actualicen tecnologías permitiéndoles asimilar calidad y aprovechar economías de escala.</p> <p>A3 Aumento progresivo de la tasa de interés de acuerdo al sistema de tributación escogido.</p> <p>Año 2014: 21%</p> <p>Año 2015: 22,5%</p> <p>Año 2016: 24%</p> <p>Año 2017: 25%, bajo el sistema de Renta Atribuida y un 27%, bajo el sistema Semi Integrado.</p>	<p>entorno.</p> <p>F7-A2: La entrega de un servicio integral por parte de la empresa permite que los clientes los sigan prefiriendo aunque la competencia sea capaz de adquirir nuevas tecnologías que le permitan mejorar alguna de sus áreas o el producto entregado.</p>	
--	---	--

*Fuente: elaborado por los autores*

En función de las relaciones formadas en el cuadro anterior se pueden realizar las siguientes actividades:

**Oportunidades con fortaleza:**

F5-O1: Para aprovechar este punto se puede: tomar los productos existentes y venderlos en un nuevo mercado, crear nuevos servicios y venderlos en el mercado ya existente o hacer nuevos servicios para ofrecerlos en nuevos mercados.

F8-O3: La empresa puede postular a los financiamientos que ofrece el estado por medio de proyectos que estén enfocados en ofrecer nuevos servicios para la satisfacción de las nuevas necesidades detectadas por la empresa.

F7, F8-O4: La empresa podría gestionar todas sus fortalezas para poder llegar a nuevos clientes que existen en el mercado, pudiendo dar especial énfasis al ofrecimiento de sus servicios integrales ya sea por medio de marketing masivo o por medio de un vendedor y complementarlo con la capacidad de adaptación de la empresa para ofrecer servicios acordes con las necesidades de estos clientes que aún no se han captado.

F2, F8-O5: Se puede realizar una investigación para saber la viabilidad de utilizar materia prima ecológica, como también saber: como conseguir la materia prima, a qué tipo de clientes se enfoca, el precio a cobrar, entre otros puntos.

#### **Oportunidades con debilidades:**

D1 a D9-O2: La empresa debería gestionar la relación con ICO UBB para que los equipos de tesis sigan trabajando y contribuyendo más en la empresa y así poder ir dando soluciones progresivas a los problemas que enfrenta.

Las debilidades presentadas pueden retardar el aprovechamiento de las oportunidades mencionadas en el cuadro anterior. Amenazas con fortalezas:

F5, F8-A1: La empresa puede hacer planes de contingencia para saber qué hacer ante los posibles cambios y que no se encuentre desprevenida, aprovechando la experiencia que posee.

F7-A2: Se debería estar atento a las nuevas tecnologías que lanza en mercado como también a la adquisición de éstos por parte de la competencia, para generar planes de mitigación de esta amenaza dando énfasis en los servicios integrales que ofrece la empresa.

#### **Amenazas con debilidades:**

A3-D9: Se debería agilizar y fortalecer la gestión de costos y los gastos por medio de nuevos sistemas de costeos o por medio de la contratación de personal más calificado para tratar los costos, con el fin de poder mitigar progresivamente los impactos de la tasa de interés.

Como conclusión, se puede mencionar que una de las oportunidades que más se repite o destaca es la captación de nuevos clientes en donde se pueden aprovechar varias oportunidades que tiene la empresa, solo falta poder enfocarlas y gestionarlas de mejor maneja. De igual forma se identifican otras actividades que son las más destacadas de la matriz FODA como:

- Insatisfacción por parte de los trabajadores
- Posibilidad de modificar sus servicios acorde a las capacidades de sus clientes y las propias.

### **6.1.3. Análisis cinco fuerzas de Porter**

Los nuevos entrantes influyen en la rentabilidad que pueda tener una industria.

- a. Barreras de entrada: Dentro de las barreras a la entrada que existen en industria se logró identificar lo siguiente:
  - Costos para los clientes por cambiar de proveedor: Los clientes no incurren en costos al momento de cambiarse de empresa, puesto que existen varias empresas en el mercado con variados precios según el servicio.
  - Requisitos de capital: Las inversiones en esta industria se producen a la hora de adquirir maquinaria como plotter de impresión y plotter de corte, pero no es necesario que una nueva empresa realice inmediatamente estas inversiones para entrar al mercado, ya que estos servicios se pueden externalizar (como ocurre con nuestra empresa).
  - Ventajas de los actores establecidos independientemente del tamaño: Un punto a favor es que al llevar más tiempo en el mercado los clientes optan por preferir a las empresas establecidas ya sea por temas de conveniencia o por la calidad que presentan en los trabajos. Además, por los años de experiencia las empresas establecidas pueden presentar ventajas en costos o en calidad.
- b. Represalias esperadas: Según la información disponible los competidores no han realizado represalias al momento de entrar un nuevo competidor a la industria.

Por lo anterior, se puede decir que el poder de esta fuerza competitiva es baja ya que las barreras de entradas no son altas y no ha existido registro de represalias.

a. Poder de negociación de los proveedores

En este caso la industria cuenta con distintos tipos para proveedores. Por ejemplo, los proveedores que venden los materiales para fabricar los stands, los proveedores del papel de impresión, de los plotters, tintas, entre otros. Como son varios los proveedores que existen por cada tipo de material, estos no tienen un gran poder de negociación, puesto que la empresa puede negociar con otro proveedor que se encuentre en el mercado, es decir, el costo por cambiarse de proveedor no es alto.

Por lo anterior, es que el poder de los proveedores es bajo.

b. Poder de negociación de los clientes o compradores

En este caso el poder de negociación es más bien alto, esto se explica por los bajos costos de cambio que mantienen los clientes y la alta cantidad de sustitutos del servicio que pueden encontrar en el mercado. Siguiendo este sentido, los clientes en si pueden buscar información del sector industrial y discriminar el mejor servicio al mejor precio, aunque esto les genere algunos costos de contratación, por lo que pueden negociar un mejor precio frente al servicio.

c. Amenaza de productos sustitutos

Esta industria cuenta con una alta amenaza de productos sustitutos. Existen variados productos que cumplen fines similares a los de la publicidad por lo cual las empresas que pertenecen a esa industria corren un alto riesgo de que cambien sus productos por otros de mejor valor o calidad.

d. Disponibilidad de sustitutos cercanos

Como se mencionó anteriormente, existe una gran variedad de empresas que ofrecen servicios similares que la empresa “En Paralelo”, entre ellos se encuentran todas las empresas de publicidad, por tal motivo la posibilidad de que los clientes prefieran a la competencia es alta. □ Costos de cambio para el comprador: En este sentido para los clientes que contratan el servicio el costo de cambio es menor a lo que cancelaban, dado que una empresa de publicidad no ofrece un servicio tan completo como la empresa “En Paralelo”, por lo tanto el valor que cobran es inferior.

Relación precio/valor de los sustitutos: los sustitutos cercanos de la empresa “En Paralelo” como se mencionó son las empresas de publicidad esta ofrecen un servicio a un precio inferior dado que no otorga un servicio completo, pero la relación de precio con el valor entregado se encuentra acorde a los servicios que ofrecen.

e. Rivalidad entre competidores existentes

Dentro del país existen variadas empresas que se dedican a rubros muy similares. De igual forma el crecimiento de la industria es moderado, explicado por la poca cultura de desarrollo de imagen de marcas de las pymes, por lo cual todas las empresas de la industria deben competir por mantener su participación del mercado estable o lograr aumentarla. Cabe mencionar que la industria mantiene muy bajos costos de cambio y no presentan barreras de salidas. En este sentido la rivalidad es baja. Aun si, es importante destacar de que las empresas que participan en la industria no entregan servicios totalmente idénticos, y mantienen algunas diferencias en las calidad y precios donde esto igual provoca que la rivalidad sea baja.

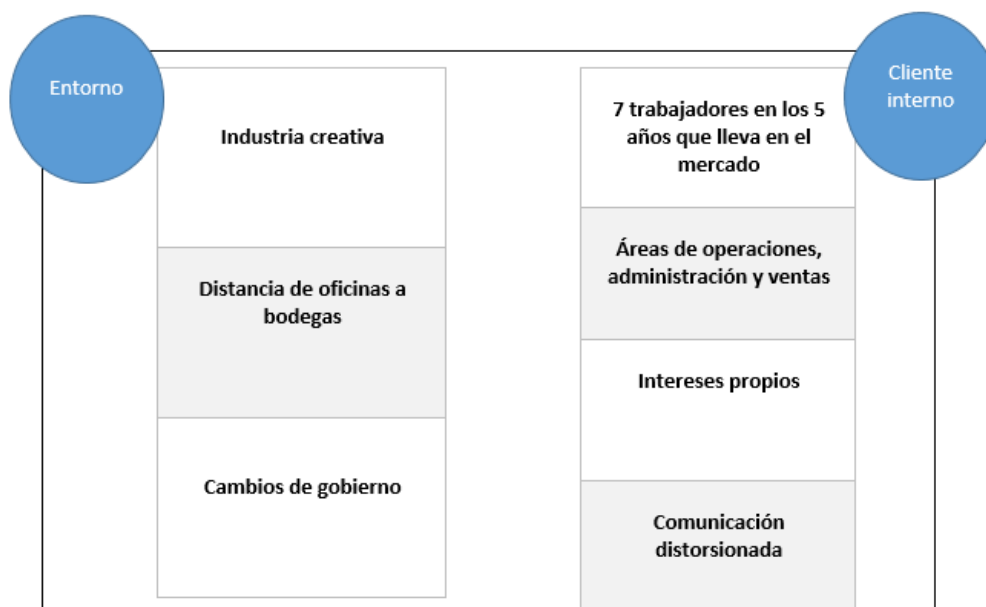
En resumen la base al análisis industrial realizado se concluyó que el grado de intensidad de cada una de las 5 fuerzas competitivas siguiente:

**Tabla N° 6: Fuerzas competitivas vs grado de intensidad**

<b>Fuerza competitiva</b>	<b>Grado de intensidad</b>
Amenaza de nuevos entrantes	Bajo
Poder de negociación de los proveedores	Bajo
Poder de negociación de los clientes	Bajo
Amenaza de productos sustitutos	Bajo
Rivalidad entre competidores existentes	Bajo

*Fuente: elaborado por los autores*

**Figura 15: Análisis de la situación a rasgos generales E.P**



*Fuente: elaborado por los autores*

### 6.1.3. Claves para el éxito

Las claves para el éxito básicamente refieren a las pautas en las que hay que trabajar lo más pronto y aplicar a todo el personal de En Paralelo:

**Impacto:** excelente e impecable presentación por parte del personal de EP, con el fin de inspirar respeto y demostrar seguridad y desenvolvimiento. Con esto se promueve la publicidad de la empresa y la cultura organizacional.

Además, se reformulara la actual estructura organizacional, con el fin de delegar funciones y disminuir la carga por parte de los dueños.

**Comunicación:** trabajo en equipo trasmitiendo claramente información e ideas de manera que logre involucrar a la audiencia. Este punto es uno de los que más hay que trabajar en la empresa ya que no hay mucha comunicación interna. Utilizar métodos adecuados para cada interlocutor.



#### **6.1.4. Misión P.E.M.I**

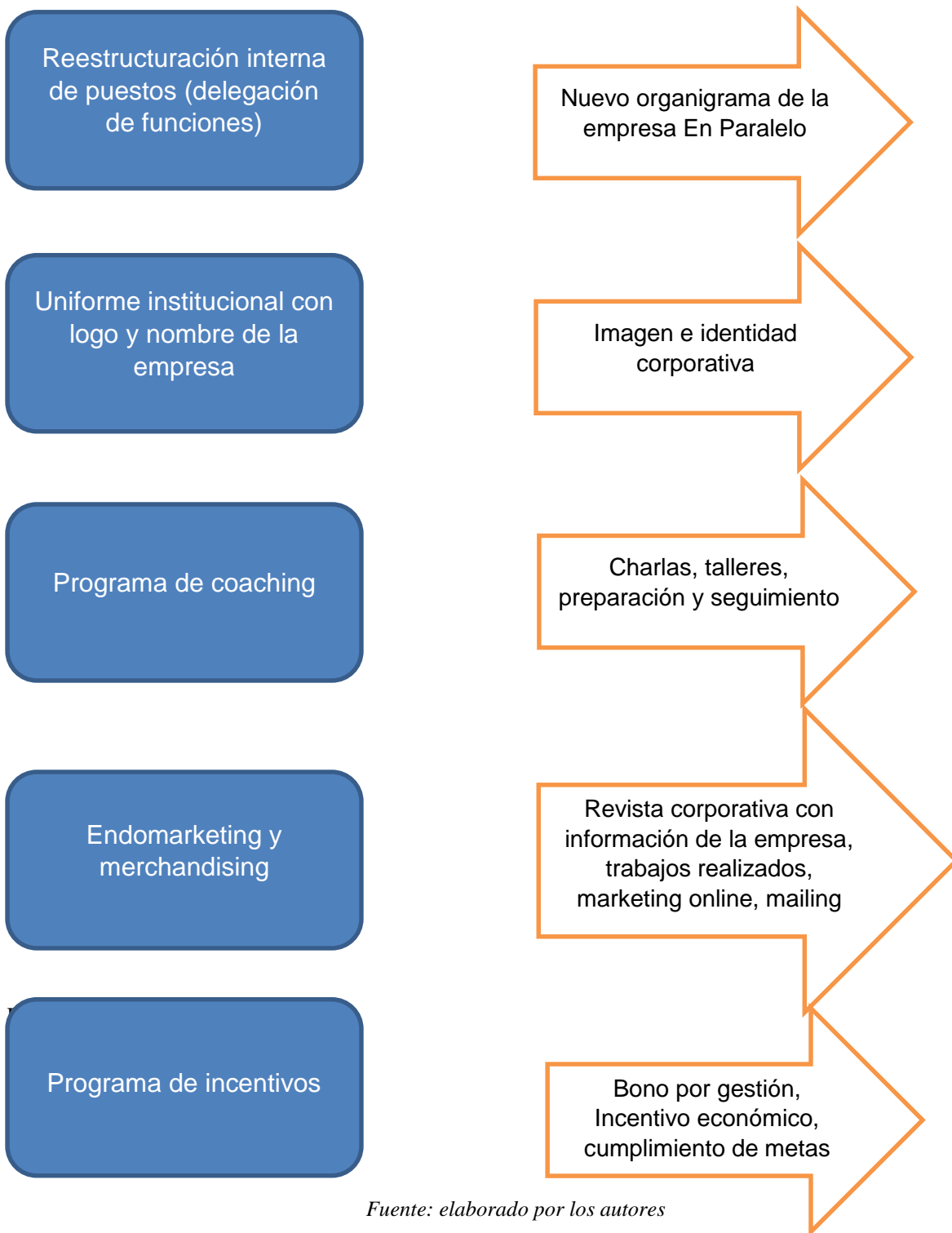
Reestructuración interna de En Paralelo basada en efectividad y eficiencia; acorde a las competencias establecidas a través de estrategias de marketing y canales de comunicación interna, para satisfacer al personal y establecer una identidad corporativa.

#### **6.1.5. Objetivos del P.E.M.I**

- **Objetivo general**  
Contribuir al crecimiento y organización de la empresa En Paralelo, con la propuesta estratégica que describe los canales de comunicación, actividades que promuevan la productividad y sean acorde a los valores de la compañía.
  
- **Objetivos específicos**
  - Definir canales de comunicación interna
  - General valor diferencial
  - Motivar el esfuerzo de los colaboradores
    - Creación de nueva estructura organizacional
    - Mejorar el cumplimiento de las competencias

## 6.2. Planificación estratégica

A continuación, se muestra las estrategias propuestas para la realización del plan estratégico de marketing interno:



Fuente: elaborado por los autores

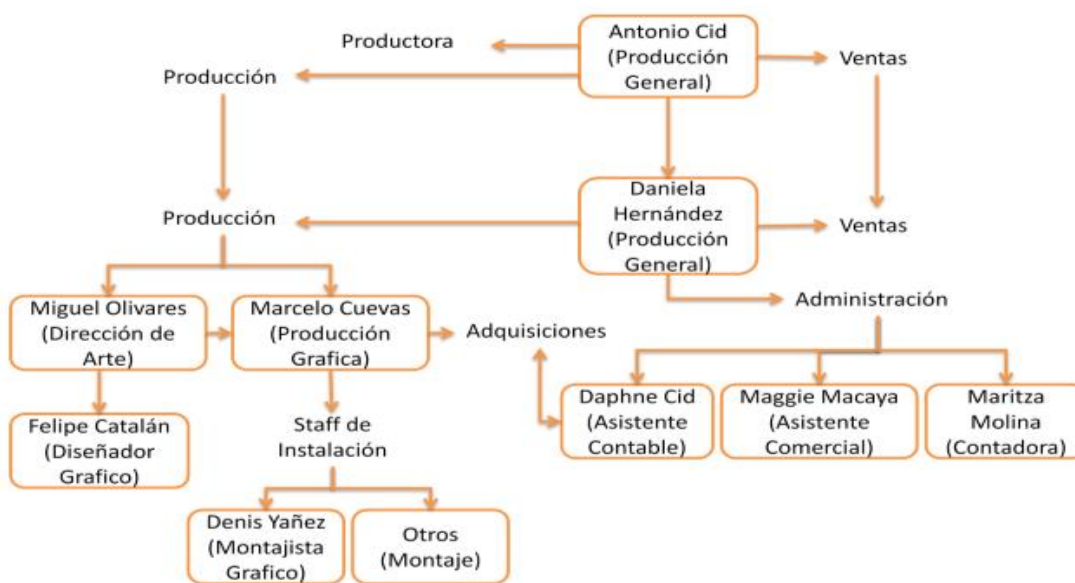
A continuación presentaremos los tipos de estrategias que utilizaremos en cada paso de nuestro P.E.M.I

a. Reestructuración interna

A continuación, presentaremos el nuevo organigrama de la empresa en paralelo, ya que presentaba un gran problema para los actuales trabajadores y los gerentes de la organización.

Con esta propuesta se lograra una mejor delegación de funciones y un descanso para los gerentes de en paralelo, los cuales llevan una sobrecarga de trabajo constante.

**Figura 16: Propuesta estructura organizacional En Paralelo**



*Fuente: elaborado por los autores*

Como se puede apreciar, esta reestructuración tiene cambios significativos a la hora de delegar funciones, por lo que se espera sea parte de la nueva cultura organizacional de En Paralelo.

b. Uniforme institucional con logo y nombre de la empresa (estrategia de valor diferencial).

Lo que se pretende es crear un uniforme que conste de polera, pantalón, polar o casaca dependiendo de la época del año, con el fin de crear una identidad corporativa y representarla en el lugar que sea.

Los colores deben ser acorde al logo de la organización (blanco y anaranjado) y el logo junto al nombre en el costado superior izquierdo de las prendas.

c. Programa de coaching ( estrategia cognitiva y de actitudes)

En este caso, se busca que el trabajador desarrolle sus competencias y crecimiento personal. Con esto, se lograría cambiar ciertos hábitos que no son correctos y mejorar la comunicación interna de la empresa.

Además, ayudara a que el trabajador entrene para llegar a un alto nivel de rendimiento y creencias, en consecuencia, sentir una satisfacción.

Finalmente se espera lograr una alineación a los perfiles de cargo según competencias establecidas.

d. Endomarketing y merchandising (estrategia de comunicación )

En este punto se pretende crear una revista corporativa que contenga entre otros, los siguientes apartados:

Imágenes de trabajos realizados

- Experiencias de clientes
- Ideas de proyectos nuevos
- Imágenes de sus instalaciones

- Artículos con compromiso hacia el medio ambiente

Además de la revista, es necesario utilizar marketing online por lo que se propone:

- Creación de fanpage
- Mailing
- Correo Outlook oficial

e. Programa de incentivos (estrategia de incentivos)

Para la realización de esta estrategia, es necesario que la empresa refuerce su cultura al cambio y que sepa alinear los pagos con los objetivos previamente establecidos, realizando bonos por gestión y por competencias.

Esto ayudara a suprimir la limitación de esfuerzos y aumentar la el interés de los empleados llegando a tener mayor productividad.

Además de la productividad ayudara a enfocar las actividades de los empleados al equipo de trabajo, viendo como son premiados sus resultados.

### 6.3 Estrategias de marketing interno

**Tabla N° 7: Reestructuración de puestos**

Estrategia	Proceso	Procedimiento		Alcance	Divulgación
<b>Reestructuración interna de puestos (Delegación de funciones).</b>	Comité de comunicación y de reestructuración interna.	Creación de una nueva estructura la cual permita un mayor orden interno y una mejora en los procesos.	Se ideó en conjunto con los dueños con el fin de que pueda ser utilizado e instaurado dentro de la organización cuando ellos lo estimen conveniente	Contrarrestar el desorden interno de en paralelo y ayudar a la institución a disminuir la carga laboral.	Lanzamiento del nuevo diagrama organización vía página web oficial de en paralelo <a href="http://www.enparalelo.cl">www.enparalelo.cl</a>
		1 Análisis de la estructura organizacional de en paralelo.  2 Actualización de descripción de funciones y perfiles de cargo.			Los responsables de llevar la información a clientes, usuarios y trabajadores serán los dueños ya que ellos se encargan de la publicidad de la empresa y del orden interno.  Responsable final: Administración.

*Fuente: elaborado por los autores*

**Tabla N° 8: Uniforme institucional EP**

Estrategia	Proceso	Procedimiento		Alcance	Divulgación
<p><b>Uniforme institucional con nombre y logo de la empresa</b></p>	<p>Proceso de decisión de compra</p>	<p>a) Identidad de la necesidad: definir el tipo de uniforme que se ajuste a los colores institucionales (anaranjado y blanco). Que muestre cada prenda la imagen e identidad corporativa.</p>	<p>b) Establecer un comité de imagen el cual este compuesto por diseñadores gráficos y la dirigencia o dueños de la empresa con el fin de buscar información para ver proveedores y cotizar precios para la fabricación.</p>	<p>Contribuir a la competencia de impacto, teniendo un énfasis en la imagen corporativa y en la gestión de ventas, uno de los puntos en que presentas problemas.</p>	<p>Instructivos de uso de uniforme individualmente.</p> <p>Reunión de lanzamiento.</p>
		<p>C) Evaluación de las alternativas: calidad precio y garantías.</p> <p>d) Decisión de compra: elaboración del reglamento para el buen uso y manejo del uniforme.</p>	<p>e) Reposición: Calendarización de las renovaciones y la formulación de requerimientos (por nuevos ingresos).</p>		<p>Responsable final: Administración.</p>

*Fuente: elaborado por los autores*

**Tabla N° 9: Programa de incentivos**

Estrategia	Proceso	Procedimiento		Alcance	Divulgación
<p><b>Programa de incentivos</b></p>	<p>Medición por indicadores de gestión y política de bono por gestión.</p>	<p>Herramienta de valoración de cargos para definir pagos fijos y pagos variables con niveles.</p>	<p>a) Análisis de la estructura organizacional de en paralelo b) Actualización de descripción de funciones y perfiles de cargo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empezar un sistema de pagos variables</li> <li>• Satisfacción de expectativas de empleados</li> <li>• Finalmente reforzar una cultura de cambio.</li> </ul>	<p>Elaboración de la política compensatoria de bonos por gestión.</p>
		<p>C) efectuar una valoración de cargos con una empresa que se dedique a eso D) definir el presupuesto para el pago variable (ej: una nómina adicional anual).</p>	<p>E) Cálculo de remuneración variable con nivel según el cargo o puesto de trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Premiar el esfuerzo-resultado.</li> </ul>	<p>Responsable final:  Área de administración y contabilidad.</p>

Fuente: elaborado por los autores



**Tabla N° 10: Endomarketing y merchandising**

Estrategia	Proceso	Procedimiento		Alcance	Divulgación
<p><b>Endomarketing y merchandising para la mejora de la comunicación</b></p> <p><b>Dentro de las estrategias de comunicación se encuentran</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Revista corporativa</b></li> <li>• <b>Administración de redes sociales</b></li> </ul>	<p>Comité de comunicación interna pronto a crear.</p>	<p>Creación de una nueva estructura de enlace (que una sola información) que transmita temas de interés para la formación de los empleados (beneficios y atributos de marca).</p>	<p><u>Revista corporativa</u></p> <p>Estructura Diseño Contenido Periodicidad</p> <p>La revista va orientada tanto al trabajador como al cliente, con el fin de informar y crear valor.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar la comunicación interna en la organización</li> <li>• Establecer un canal fijo interno en que los trabajadores se puedan comunicar y transferir información.</li> </ul>	<p>Lanzamiento del nuevo esquema comunicacional oficial.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Correo Outlook oficial</li> </ul>		<p><u>Administración de redes sociales</u></p> <p>Mailing, fanpage (seguidores), comentarios, me gusta, visitas</p>	<p><u>Correo Outlook oficial</u></p> <p>Publicidad y promoción (actividades de seguimiento)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicar y fidelizar a los empleados</li> <li>• Dar a conocer las bondades de sus productos</li> <li>• Involucrar a los trabajadores con los objetivos de la organización.</li> </ul>	<p>Responsable final:</p> <p>Todas las áreas</p>

Fuente: elaborado por los autores

**Tabla N° 11: programa de coaching**

Estrategia	Proceso	Procedimiento		Alcance	Divulgación
Coaching	Capacitación	Estimular habilidades sociales	a) Desarrollo de valores y competencias establecidas b) Entrenamiento, disciplina c) Talleres d) Mejora continua	Alinear perfiles según competencias establecidas.  Fortalecer la cultura, volviéndola más eficaz y participativa.	Organización del programa
		Temas propuestos para añadir al DNC  (detección de necesidades de capacitación)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicas de hablar en publico</li> <li>• Comunicación efectiva</li> <li>• Imagen personal y profesional</li> <li>• Liderazgo, entre otros</li> </ul>		Responsables finales:  Administración y contabilidad

*Fuente: elaborado por los autores*

**Tabla N° 12: Estructura de revista corporativa**

<b>Estructura</b>	<b>Diseño</b>	<b>Contenido</b>		<b>Periodicidad</b>
<b>Contenido general</b>	Magazine	Editorial	Social	Bimensual
<b>Guía de lectura</b>	Cromática	Entrevista	Avances	
<b>Tono</b>		Collage	Eventos	
<b>Estilo visual</b>		Noticias	Entretenimiento	
<b>Formato</b>		Proyectos	Imágenes desprendibles	
		Plotters		

*Fuente: elaborado por los autores*

#### 6.4. Asignación presupuestaria

**Tabla N° 13: reestructuración de puestos**

<b>Estrategia</b>	<b>Acciones</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Presupuesto de estrategia</b>
<b>Reestructuración de puestos</b>	Estudio organizacional	Anual	Por aprobación
	Delegación de puestos		

*Fuente: elaborado por los autores*

**Tabla N° 14 uniforme institucional**

<b>Estrategia</b>	<b>Acciones</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Presupuesto de estrategia</b>
<b>Uniforme institucional</b>	Comité de imagen	Anual	Por aprobación
	Cotización y presupuestos		

*Fuente: elaborado por los autores*

**Tabla N° 15: Programa de incentivos**

<b>Estrategia</b>	<b>Acciones</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Presupuesto de estrategia</b>
<b>Incentivos</b>	Valoración de cargos por parte de una empresa externa y nomina adicional anual	Anual	Por aprobación
	Presupuesto pago variable		

*Fuente: elaborado por los autores*

**Tabla N° 16: Endomarketing y merchandising**

<b>Estrategia</b>	<b>Acciones</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Presupuesto de estrategia</b>
<b>Endomarketing y merchandising</b>	Creación de nueva estructura de enlace ( una toda la información )	Anual	Por aprobación
	Administración de redes sociales Creación de revista corporativa Correo institucional Outlook		

*Fuente: elaborado por los autores*

**Tabla N° 17: Coaching**

<b>Estrategia</b>	<b>Acciones</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Presupuesto de estrategia</b>
<b>Coaching</b>	Capacitación de trabajadores en habilidades sociales	Anual	Por aprobación
	Charlas y talleres que estimulen las habilidades blandas como comunicación efectiva, talleres de emprendimiento e innovación etc.		

*Fuente: elaborado por los autores*

## 6.5. Control y retroalimentación

A continuación, presentamos la posible calendarización de seguimiento la cual será manejada por los responsables finales establecidos por la gerencia de En Paralelo:

**Tabla N° 18: Calendarización y seguimiento de actividades (plazo estipulado a 1 año)**

<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>
Reestructura organizacional Uniforme institucional Estrategia de Incentivos Revista corporativa	Mailing Campañas comunicacionales Redes sociales	Revista corporativa Mailing Redes sociales
<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>
Mailing Campaña de coaching Campañas comunicacionales	Revista corporativa Mailing Redes sociales	Servicio post compra uniforme institucional Mailing Campañas comunicacionales
<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>
Estrategia de incentivos Mailing	Programa de coaching Mailing	Mailing Redes sociales

Redes sociales Revista corporativa	Campañas comunicacionales	Revista corporativa
<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>
Mailing Estrategia de incentivos	Revista corporativa Mailing Redes sociales	Finaliza garantía de uniformes Videos anuales Revista corporativa Mailing Programa de coaching

*Fuente: elaborado por los autores*

---

**CAPITULO 7**

**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

---



## **CAPITULO 7**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **7.1 Conclusiones**

A partir del análisis de la situación de En Paralelo en relación a la gestión de marketing interno, así como también del análisis organizacional se diseña el P.E.M.I con el fin de actuar directo en el problema; cargado de actividades de marketing que de una u otra forma interiorizan la idea de empresa inculcando ciertas costumbres y hábitos hacia todo el personal activo, lo que marcaría una cultura organizacional vinculada además al desarrollo y mantenimiento de las competencias establecidas corporativamente.

El P.E.M.I comunica a través de canales de fuentes oficiales las noticias, objetivos, metas, visiones, resultados y demás eventos relevantes, utilizando herramientas de Endomarketing que suman a la generación de identidad corporativa.

Así mismo, el P.E.M.I da las pautas hacia actividades de responsabilidad de otras áreas con el propósito de contribuir a la satisfacción del empleado premiando el esfuerzo y buenos resultados.

Contrarresta la información superficial por personal que busca intereses propios, limitaciones de esfuerzos, desconocimiento de los atributos de los productos y benéficos, desconocimiento de la gestión de empresa y la no participación.

También arremete a la mala interpretación de que el trabajo hacia el propio personal se trata de un trabajo obstáculo poco convincente para la fluidez de los procesos de la organización, lo que impide un orden y una productividad más elevada.

El diseño del P.E.M.I, reestructura la cultura actual de En Paralelo a una cultura organizacional enriquecedora y vinculada a las competencias establecidas corporativamente porque los colaboradores toman identidad con la marca, desde sus funciones, valorando las bondades del producto y realizando un trabajo que genere valor y comunicación interna.

## 7.2 Recomendaciones

El diseño del Plan Estratégico de Marketing Interno, da lugar a cualquier otra estrategia que se pueda sumar para la cultura basada en efectividad, es decir acorde con la misión, visión y principalmente con las competencias, ya que la gente debe tener el perfil establecido a nivel corporativo. Y basada también en la eficacia que refiere al uso óptimo de los recursos.

El P.E.M.I debe ser encaminado por el área de la gerencia en coordinación con todos los departamentos, en un área llamada “Enlace”, porque responde básicamente al propósito de vender la idea de empresa al empleado, transmitir información oficial y autentica, poner en conocimiento los resultados, beneficios, atributos; y compartir creencias y valores.

Adicional de que el apoyo de herramientas comunicacionales e información se concentra en el área de gerencia, al encargarse de las ventas, promociones y publicidades.

La empresa En Paralelo con el P.E.M.I fidelizará su cliente interno y mano de obra. Y así el personal tomará el sentido de cumplir rígidamente con las políticas y procedimientos específicos a la producción de imagen de marca de excelente calidad.

En Paralelo merece la reestructuración de su cultura organizacional para que sus logros sean compartidos y satisfactorios para todos los que conforman esta empresa.

## BIBLIOGRAFIA

(Hernández-Sampieri, R. (2008) Metodología de la Investigación, Editorial McGraw-Hill, México)

Barnard, D. (1971). *Las funciones de un ejecutivo*. Sao Paulo, Brasil.

Benjamín, E. & Fincowsky, F. (2003). *Organización de empresas*, 3ra Edición. México DF, México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2001). *Administración: Teoría, proceso y práctica*, 3ra Edición. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill INTERAMERICANA, S.A.

Chiavenato, I. (2007) *Administración de Recursos Humanos*, Octava Edición. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.

ETZIONI, A (1975) *Organizaciones Modernas*. Unión Tipográfica. México: Editorial Hispano Americana (U.T.E.H.A.)

HUBER, Lalo, Red Académica, Coaching y Capacitación para los Nuevos Líderes  
<http://lalohuber.ning.com>

Kaplan, Robert S. y Norton, David P., *Cuadro de mando integral, Ediciones Gestión 2000 S.A.* Segunda Edición. 2002. Barcelona – España.

Kotler, Philip y Armostrong, Gary, *Fundamentos de Mercadotecnia*, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. Cuarta Edición. México.

Mondy, R Wayne y Noe, Robert M. (2005) *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.

Morrisey, G. L. (1995). *Pensamiento Estratégico. Construyendo los Cimientos de la Planeación*, Edición Digital. Florida: Prentice Hall.

Münch L. (2007) *Administración, escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*, Primera Edición. Atlacomulco, México: Pearson Educación.

Porter, Lyman W. (1975) *Choice process: individuals and organizations attracting and selecting each other*, *Behavior in organization*, Tokyo: McGraw-Hill.

Puchol, L. (2005). *Dirección y gestión de recursos humanos*, 5ta Edición. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos S.A.

Robbins, S (1999). *Comportamiento Organizacional*, (8ª ed.) México, Editorial Prentice Hall.

Wayne, R. & Robert M. (1986) *What the Staffing Function Entails*”, *Personnel* 63: 55-58

## ANEXOS

### Anexo n° 1

Encuesta para evaluar el grado de conocimiento que los empleados de En Paralelo tienen sobre el funcionamiento y la disposición de la organización.

Estudio organizacional y creación de plan de marketing aplicado a la empresa “En Paralelo”

Autores: Leonardo Hulin Moraga – Pablo San Martín Saint-Jour

Esta encuesta está diseñada para evaluar el conocimiento que los empleados de En Paralelo tienen sobre distintas áreas de la organización. Su objetivo principal es conocer el grado de relación que los trabajadores poseen con los niveles jerárquicos, la estructura organizacional, las áreas funcionales y los puestos de trabajo.

Usted tiene un máximo de 15 minutos para contestar esta encuesta, marcando el círculo correspondiente a la alternativa.

1.- ¿Conozco quien es mi jefe inmediato?

- Si
- No

2.- ¿Mi jefe inmediato me mantiene informado?

- Siempre
- Casi siempre
- Pocas veces
- Nunca

3.- ¿Además de mi jefe tengo que rendir cuentas a otras personas dentro de la organización?

- Siempre
- Casi siempre
- Pocas veces
- Nunca

4.- ¿Tengo autonomía para tomar decisiones relevantes sobre mi trabajo?

- Si
- No

5.- ¿Tengo claridad sobre la forma en que está dispuesta la jerarquía o los niveles jerárquicos de la empresa?

- Si
- No

6.- ¿Conozco y entiendo claramente las líneas de autoridad en la empresa?

- Siempre
- Casi siempre
- Pocas veces
- Nunca

7.- ¿Cómo se da la toma de decisiones dentro de la empresa?

- Siempre en la gerencia
- Por la gerencia y algunos mandos medios
- En mandos medios
- En toda la empresa

8.- ¿La disposición actual de los niveles jerárquicos contribuye al logro de las directrices estratégicas de la empresa?

- Si
- No

9.- ¿Distingo claramente las áreas dentro de la organización?

- Si
- No

10.- ¿Los empleados de mi departamento son fáciles de contactar?

- Siempre
- Casi siempre
- Pocas veces
- Nunca

11.- ¿Los empleados de otras áreas son fáciles de contactar?

- Siempre
- Casi siempre
- Pocas veces
- Nunca

12.- ¿Hay planificación y programación de los trabajos en la empresa?

- Siempre
- Casi siempre
- Pocas veces
- Nunca

13.- ¿Conozco la forma en que se coordinan los trabajos en la empresa?

- Siempre
- Casi siempre
- Pocas veces
- Nunca

14.- ¿Tengo responsabilidad sobre el trabajo de otros?

- Si
- No

15.- ¿Conozco y entiendo la misión y visión de la organización?

- Si
- No

16.- ¿Conozco la propuesta de valor de la organización?

- Si
- No

17.- ¿Tengo conocimiento de las políticas de la organización?

- Si
- No

18.- ¿Conozco las estrategias corporativas de la empresa?

- Si
- No

19.- ¿Conozco los objetivos de la empresa?

- Si
- No

20.- ¿Creo que la cultura organizacional define a la empresa?

- Si
- No

21.- ¿Conozco la cultura organizacional de En Paralelo?

- Si
- No

22.- ¿Conozco claramente las responsabilidades y deberes de mi puesto de trabajo?

- Siempre
- Casi siempre
- Pocas veces
- Nunca

23.- ¿Mis funciones y responsabilidades concuerdan con las descritas en mi contrato de trabajo?

- Siempre
- Casi siempre
- Pocas veces
- Nunca

24.- ¿Recibo incentivos por trabajos cumplidos?

- Siempre
- Casi Siempre
- Pocas veces
- Nunca



