



República del Ecuador
Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil

Trabajo de Titulación
Para la Obtención del Título de:
Licenciatura en Gestión Empresarial con Mención en Marketing y Ventas

Tema:
Tácticas de marketing interno para mejorar la motivación y el
compromiso en el área comercial de una embotelladora de bebidas gaseosas,
Guayaquil, 2022.

Autora:
María Michelle Yunapanta Reyes

Directora del Trabajo de Titulación:
Ing. Nadia Angulo Bennett, Mgs.

2023
Guayaquil – Ecuador

AGRADECIMIENTO

Le agradezco a Dios por sobre todas las cosas al darme la oportunidad de culminar una nueva etapa en mi vida, a mis padres por brindarme su amor y apoyo incondicional durante el proceso, por ser esa luz que guía cada uno de mis pasos y brindarme las herramientas necesarias para subir cada peldaño.

Me siento agradecida porque he sido bendecida con padres maravillosos que han dedicado su vida a cuidar y velar por cada uno de sus hijos.

Y finalmente agradezco a cada uno de los docentes que me acompañaron durante este viaje, aquellos que me brindaron su conocimiento y experiencia con la finalidad de formar en mí un ser humano digno de su profesión.

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación está dedicado a mi padres, ya que gracias al fruto de su esfuerzo el día de hoy soy una profesional, a mi familia por brindarme su apoyo incondicional y a Dios porque sin él, nada es posible.

Y todo lo que hagáis, hacedlo de corazón, como para el Señor y no para los hombres; sabiendo que del Señor recibiréis la recompensa de la herencia, porque a Cristo el Señor servís.

Colosenses 3:23-24*

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

La responsabilidad de este trabajo de investigación, con sus resultados y conclusiones pertenece exclusivamente al autor.

María Michelle Yunapanta Reyes

MARKETING INTERNO DE UNA EMBOTELLADORA DE BEBIDAS GASEOSAS, GUAYAQUIL, 2022.

María Michelle Yunapanta Reyes
mmyr_24@hotmail.com

RESUMEN

La presente investigación se desarrolló con el objetivo de analizar el marketing interno de una embotelladora de bebidas gaseosas en Guayaquil durante el año 2022. Para ello, el estudio utilizó un diseño no experimental y transversal, de enfoque cuantitativo, método deductivo y alcance descriptivo. En función de aquello, la población objeto de estudio fueron los trabajadores de preventa del área comercial de la embotelladora de bebidas gaseosas, la cual es de 495 personas en la ciudad de Guayaquil, la muestra fue de 217 individuos. Los resultados obtenidos destacan una ineficiencia en la comunicación entre el colaborador y el jefe, por lo que no conocen las actividades que realiza la empresa. Además, se encontró que la organización no posee un programa de incentivos; en consecuencia, no reconoce las habilidades y capacidades de los colaboradores. Sin embargo, dentro de los factores positivos, el proceso de selección de los nuevos colaboradores es técnico y transparente. Asimismo, la remuneración es justa de acuerdo al cumplimiento de cada persona y realiza los ascensos de forma acertada. Por lo que se concluye que, el marketing interno es un elemento relevante para la empresa, los resultados expresados infieren una disminución en la motivación y compromiso de los empleados y por ello, baja productividad empresarial.

Palabras clave: Marketing interno, embotelladora, talento humano, marketing, gestión.

INTRODUCCIÓN

El marketing interno se refiere a un conjunto de estrategias, tácticas y herramientas diseñadas para mejorar la motivación y el compromiso de los empleados, así como para fortalecer el sentido de lealtad con la organización. Esto se logra a través de una mezcla de comunicación, cultura organizacional, relaciones públicas, recompensas y liderazgo (Vega et al., 2020). Su objetivo es estimular y motivar al empleado, haciéndole partícipe de los cambios y decisiones empresariales por medio del suministro oportuno de información usando canales de comunicación interna (Payares, Parra, Navarro, & Naranjo, 2020).

Es esencial para el éxito de una organización comprender y diagnosticar los elementos que generan su ambiente de trabajo. El clima organizacional hace referencia a las percepciones que cada uno de los empleados tienen acerca de su trabajo, es decir, qué esperan obtener de él (Noboa et al., 2019). Esto es debido a que el clima refleja la percepción colectiva que hay con respecto a la organización, desde el grado de confianza y la moral hasta la resistencia al cambio y la equidad de las recompensas (Prada et al., 2020).

En esta investigación se espera identificar si la empresa embotelladora de bebidas gaseosas en Guayaquil ha hecho esfuerzos significativos para promover el marketing interno en el área. En caso de no hacerlo, puede provocar falta de motivación, mala comunicación entre la plantilla, descuido del reconocimiento laboral y poca satisfacción de los trabajadores con el entorno en el que se desempeñan (Salas, 2021). Por otro lado, la presencia de un organigrama extenso puede provocar confusiones entre los recién llegados a la organización (Ortiz, 2020). Para mejorar esta situación, se propone la futura implementación de un sistema de reconocimiento interno que permita a los empleados conocer a quién acudir en caso de necesitar ayuda.

Como parte de la esquematización del proyecto se hace referencia al desarrollo temático centrado en los antecedentes referenciales y marco teórico, seguido de la metodología la cual contempla el enfoque y técnica, posteriormente los resultados con sus diversos datos estadísticos y análisis. Al igual que, la propuesta con sus diversas soluciones en torno a la problemática planteada y las respectivas conclusiones de este.

La pregunta de investigación alude a ¿Qué tácticas de marketing interno son las más adecuadas para mejorar la motivación y el compromiso en el área comercial de una embotelladora de bebidas gaseosas? La línea de investigación corresponde a Gestión empresarial, responsabilidad social y competitividad de la empresa ecuatoriana. Con respecto al objetivo general de la investigación, se enfocó en analizar el marketing interno de una embotelladora de bebidas gaseosas en Guayaquil durante el año 2022. En cambio, los objetivos específicos fueron: Analizar la situación actual del marketing interno en la embotelladora de bebidas gaseosas en Guayaquil; identificar las estrategias de motivación y compromiso que ha implementado la embotelladora de gaseosas en Guayaquil para el personal del área de ventas; proponer estrategias de marketing interno para mejorar la motivación y el compromiso de los empleados del área comercial.

MARCO TEÓRICO

Marketing interno

El marketing es una disciplina joven y recientemente desarrollada que combina la filosofía y la técnica. Esta ciencia como filosofía busca comprender la relación de intercambio entre la organización y los consumidores con el fin de satisfacer sus necesidades y deseos de la manera más beneficiosa para ambas partes. En cambio, al ser una técnica se refiere al modo de efectuar la asociación de canje, la cual se comprende el proceso de identificar, crear, desarrollar y servir la

demanda para que logre el éxito de la empresa al obtener una ventaja competitiva en el mercado (Hernández et al., 2019).

El marketing interno es un conjunto de principios que se utilizan para guiar el desarrollo y la ejecución de estrategias, estas se centran en la idea de que el capital humano debe estar alineado con los objetivos de la empresa; no obstante, este tipo de marketing está dirigido a los empleados. El término nace frente a la necesidad del mejoramiento de la calidad para superar inconvenientes de inconsistencias y variabilidad del manejo de los trabajadores. El estadounidense Philip Kotler estableció esta actividad como una de las más importantes dentro de una compañía, esto porque ayuda a los colaboradores a comprender mejor el propósito y cómo su trabajo contribuye a los objetivos establecidos. Por ende, es complicado realizar cualquier tipo de estrategia si no se considera al personal laboral como el primer activo de la organización. Por ello, es una herramienta poderosa para mejorar la productividad y el rendimiento (Luna & Martínez, 2019).

Asimismo, el marketing interno es definido como un conjunto de técnicas diseñadas para aumentar la productividad y lealtad de los empleados mediante la creación de un ambiente de trabajo adecuado y orientado a la satisfacción de sus necesidades y deseos. Esto se logra al mostrar el valor y la importancia de las estructuras, estrategias, objetivos y dirigentes de la empresa a sus trabajadores, con el fin de generar un servicio de alto nivel que sea dirigido hacia la satisfacción del cliente externo (Rodríguez et al., 2020). Este es un concepto que se ha desarrollado con el paso del tiempo para satisfacer los requerimientos del mercado y los deseos de los consumidores. Esta disciplina se basa en las mismas herramientas y técnicas que se usan en el marketing externo, como el marketing mix, la segmentación y la investigación de mercados. Su objetivo es mejorar la eficiencia de la comunicación, la colaboración y la motivación dentro de la organización para aumentar la productividad (Pinto, 2019). Cabe señalar que el marketing interno se enfoca en el

desarrollo de programas y estrategias en el interior de una empresa, lo cual se hace con la finalidad de comprender, estimular y motivar el desempeño de los empleados. Dicho planteamiento tiende a generar cambios como la mejora de la relación de los trabajadores con los clientes externos y contribuye a la consecución de los objetivos de la entidad (Ramírez et al., 2020).

Origen del marketing interno

La historia del marketing interno se remonta a los años 60, en aquella época Levitt fue uno de los primeros en proponer una nueva forma de reflexionar acerca de los negocios, ya que propuso que se debían pensar en los consumidores internos, así como los externos. Este planteamiento fue un punto de inflexión para el marketing interno, ya que abrió la puerta para meditar en el trabajador como un consumidor interno. En los años 70, varios autores entre ellos Drucker, Levitt y Levitt, entre otros, hicieron contribuciones significativas al concepto de marketing interno donde se referencia la necesidad de prestar mayor atención a los empleados para poder atender las demandas del cliente de una forma adecuada. Esto se originó de la idea de que una empresa necesita desarrollar una serie de estrategias para mejorar la productividad, motivación y satisfacción de los trabajadores. Para el año de 1976, Kotler publicó su libro *Marketing Management*, en el que destacó la importancia de los colaboradores como una parte integral del éxito de un negocio (Molinari, 2021).

El marketing interno comenzó a tomar forma en la década de los 80 con el concepto de cliente interno introducido por Berry en 1981 y en 1984 enfatizó que había una conexión entre la satisfacción de los colaboradores y los clientes externos. La orientación esta disciplina se remonta a la conceptualización del marketing de servicios en los años 90, cuando se comenzaron a desarrollar acciones orientadas hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes externos de la empresa (Luna & Martínez, 2019). En los últimos años, el marketing interno se ha vuelto cada

vez más popular, tanto entre los líderes empresariales y los académicos. Se ha convertido en una parte integral de la gestión de la comunicación interna, el liderazgo y la cultura de la organización.

Importancia del marketing interno

El marketing interno es una herramienta importante para la gestión de recursos humanos y la organización de la empresa que ayuda a las empresas a lograr una comunicación efectiva entre los empleados y de ellos con la entidad. Este se puede utilizar para motivar a los empleados, mejorar la productividad, el servicio al cliente, promover el liderazgo, al igual que facilita crear lazos entre los colaboradores y la empresa. Dichos aspectos tienden a mejorar la eficiencia, ayudan a las organizaciones a implementar sus estrategias de marketing y optimizan la imagen de la organización. Asimismo, permite mejorar el compromiso y la lealtad de los trabajadores, a construir una cultura organizacional fuerte y a la toma de decisiones estratégicas (Trujillo et al., 2021).

El marketing interno es una estrategia que ayuda a la empresa a alcanzar sus objetivos a largo plazo. Esto se logra motivando y satisfaciendo a los empleados, mejorando la orientación al cliente y desarrollando un terreno favorable para el logro de objetivos institucionales. Este marketing trata al empleado como a un cliente y al mismo tiempo como un proveedor, por lo que es esencial para la planificación de servicios y productos. Cabe señalar que lo antes planteado se alcanza a través de la implementación de medidas, entre ellos un salario competitivo, un buen clima de trabajo, políticas de crecimiento, comunicación interna y externa, competencia y nivel de liderazgo, calidad de los productos y servicios, estilo de liderazgo y forma de trato a los clientes (Alarcón & Huamán, 2019).

Elementos del marketing interno

Los elementos del marketing interno comprenden cuatro puntos clave que son el producto,

el precio, la plaza y la promoción. El precio se refiere a las políticas salariales que la empresa establece, por lo que estas deben ser definidas en conformidad con la formación y experiencia laboral de los colaboradores. El producto se trata del bienestar, los beneficios, las compensaciones y estabilidad laboral que la organización brinda a los trabajadores. La promoción consiste en las estrategias de comunicación que se desarrollan dentro de la entidad en el que participen todos los niveles jerárquicos. La plaza se basa en los mecanismos, el lugar y los recursos que la entidad proporciona a sus empleados para el desarrollo óptimo de sus funciones (Payares, Parra, Navarro, Naranjo, et al., 2020).

Modelos del marketing interno

El marketing interno dispone de tres modelos importantes que fueron desarrollados por Berry, Grönroos, así como por Rafiq y Ahmed, lo cuales se detallan a continuación.

Modelo de Leonard Berry

El modelo de Berry publicado en 1981 se basa en el reconocimiento de los empleados como clientes y en el enfoque de las actividades como producto para lograr su satisfacción y compromiso. Esto implica que el marketing y la gestión de recursos humanos trabajen juntos para identificar tareas como productos, evaluar técnicas de reclutamiento y retención de trabajadores, así como asegurar que los clientes internos estén satisfechos y comprometidos. Esto significa que el marketing y la gestión de recursos humanos deben trabajar de manera conjunta para reconocer estrategias de atracción y retención de colaboradores (Alarcón & Huamán, 2019).

Modelo de Christian Grönroos

El modelo de Grönroos destaca la importancia del marketing interno para motivar y orientar a los empleados hacia el cliente. Se basa en el desarrollo de una secuencia de acciones para lograr una ventaja competitiva y mejores resultados. Esto implica promover campañas

publicitarias, proporcionar información y desarrollar técnicas específicas para involucrar a los colaboradores en la experiencia del cliente. Además, Grönroos afirmó que el trabajo de marketing debe enfocarse en tres áreas principales: marketing externo para atraer y mantener a los clientes, marketing interno con el fin de incentivar a los trabajadores y marketing interactivo para establecer una comunicación fluida entre la empresa, los clientes externos e internos (Arca, 2020).

Modelo de Rafiq y Ahmed

El modelo de marketing interno de Rafiq y Ahmed enlaza el enfoque de Grönroos y Berry para vincular el marketing interno con la satisfacción de los clientes. Establece que la motivación y satisfacción de los empleados deben ser alcanzadas mediante actividades y procesos organizacionales, para lograr la satisfacción de los clientes externos. La coordinación interfuncional e integrada de los procedimientos que conforman este modelo es una herramienta clave para alcanzar una mayor calidad de los servicios, satisfacción del cliente interno y la probabilidad de conseguir los objetivos de la organización a través de la mejora de la percepción de los clientes (Salas, 2021).

Dimensiones del marketing interno

Las dimensiones del marketing interno se componen de cuatro puntos clave que son el desarrollo, la contratación de empleados, la adecuación al trabajo y la comunicación interna.

Desarrollo

El desarrollo se refiere a la mejora de las habilidades, competencias, conocimientos y actitudes de los empleados. Esto incluye la formación para mejorar la productividad, la orientación hacia los clientes para ofrecerles mejores servicios, y la adquisición de nuevas habilidades para mantenerse al día con el avance tecnológico. El objetivo es aumentar la motivación y la satisfacción en el trabajo, así como perfeccionar la eficiencia y el rendimiento de la empresa.

Asimismo, es un proceso mediante el cual los colaboradores adquieren nuevos conocimientos, habilidades y destrezas para poder cumplir con los objetivos de la organización y optimizar su desempeño laboral. Dicho planteamiento les permite que se mantengan actualizados y preparados para afrontar los retos y cambios que presenta el ambiente laboral, así como para mejorar su productividad y eficiencia (Flores, 2022).

Contratación de empleados

La contratación de empleados se trata de llevar a cabo de manera diligente y eficiente el reclutamiento de personas que dispongan las habilidades y características adecuadas para el puesto en cuestión. El proceso debe ser diseñado para atraer a los mejores candidatos, con el fin de obtener una fuerza de trabajo diversa y competitiva. El organizador del procedimiento de contratación tiene la responsabilidad de asegurarse de realizarlo de manera meticulosa para garantizar que los candidatos seleccionados sean los más apropiados para el puesto, por medio de una evaluación justa y objetiva, y donde se tomen en cuenta todos los factores pertinentes, como la experiencia, las habilidades y la formación (León & Orihuela, 2021).

Adecuación al trabajo

La adecuación al trabajo es el proceso por el cual las organizaciones procuran adaptar las habilidades y motivaciones de cada empleado a los roles y funciones que debe desempeñar en la empresa. Esto incluye el reconocimiento de los logros alcanzados tanto formal como informalmente y el empoderamiento dentro de su cargo, también abarca la comunicación entre los empleados y la comprensión de los objetivos de la organización para crear un sentido de pertenencia y propósito entre el personal. Cabe mencionar que estas actividades tienden a mejorar la productividad y contribuyen a generar un ambiente de trabajo más armónico. Además, implica construir un entorno laboral motivador para el trabajador, estableciendo objetivos compartidos

entre la empresa y el trabajador, y permitiendo que el colaborador tenga un papel activo en diversos ámbitos del trabajo. Dicho aspecto ayuda a optimizar la productividad del trabajador y la satisfacción en el trabajo (Ortiz, 2020).

Comunicación interna

La comunicación interna es un proceso que se utiliza para compartir datos importantes dentro de una organización. Se basa en el intercambio de información entre los diferentes niveles de la empresa para promover el compromiso, la colaboración y el entendimiento de sus objetivos y valores. Esto ayuda a fomentar un ambiente de trabajo positivo y asegurar que todos los miembros de la organización estén al tanto de las últimas noticias, cambios y desarrollos. El objetivo de la comunicación interna es fomentar una cultura de colaboración y respeto entre los trabajadores de la organización, lo que permite que estos compartan ideas, se desarrollen y se mejoren con el fin de contribuir al éxito de la empresa. Los métodos de comunicación interna incluyen reuniones, correos electrónicos, intranets, boletines y noticias por televisión o radio (Vega et al., 2020).

De igual manera, la comunicación es una actividad esencial para el correcto funcionamiento y el éxito de una organización. Esta debe ocurrir en varios niveles, desde los directivos hasta los empleados, e influir en el comportamiento, la actitud y el conocimiento de los trabajadores con la finalidad de asegurar un buen desempeño y de esta forma alcanzar los objetivos de la empresa. Por ese motivo, importante que las organizaciones establezcan estrategias centradas en establecer una comunicación clara y eficaz entre todos los niveles de la empresa de tal forma que influya en sus conocimientos, actitudes y comportamientos con el fin de lograr los objetivos establecidos (Cravero & Matos, 2022).

METODOLOGÍA

En el estudio se usó el diseño no experimental y transversal, debido a que es útil para obtener una imagen general de sus estrategias de marketing interno en un tiempo determinado. En cuanto al enfoque empleado, este fue cuantitativo por el hecho de permitir recopilar datos y análisis estadísticos (Ñaupas et al., 2019), sobre el marketing interno de la embotelladora de bebidas gaseosas con el fin de reconocer las áreas potenciales de mejora. Además, se utilizó el alcance descriptivo (Ramos, 2020), dado que proporciona una descripción detallada de la situación actual del marketing interno de la embotelladora, la cual ayudó a comprender los retos actuales y futuros de la compañía.

De igual manera, se empleó el método deductivo (Tiberius, 2020), ya que permite examinar la situación de la empresa en un nivel más amplio, luego aplicar principios generales para llegar a conclusiones específicas que permitan identificar sus áreas de mejora. La población objeto de estudio fueron los trabajadores de preventa del área comercial de la embotelladora de bebidas gaseosas, la cual es de 495 personas en la ciudad de Guayaquil. La muestra se consiguió por medio de la fórmula de población finita, la cual requiere como datos el nivel de confianza ($Z=1.96$), el error máximo admisible ($d=0.05$), la probabilidad de éxito ($p=0.50$) y fracaso ($q=0.50$) y la población ($N=495$). A continuación, se presenta la ecuación que se usó y la fórmula con los datos reemplazados.

$$n = \frac{N * Z^2 * q * p}{d^2 * (N - 1) + Z^2 * q * p}$$
$$n = \frac{495 * 1.96^2 * 0.50 * 0.50}{0.05^2 * (495 - 1) + 1.96^2 * 0.50 * 0.50} = 217$$

La muestra que se obtuvo fue de 217 trabajadores a encuestar, los cuales se eligieron mediante el uso del muestreo aleatorio simple, porque garantiza que todos los participantes puedan

ser elegidos para realizarle la encuesta de marketing interno, lo que brinda resultados representativos de las opiniones de los colaboradores que laboran en la embotelladora de bebidas gaseosas y que los datos no sean sesgados por la selección de una muestra no aleatoria.

La técnica de recolección de información que se usó fue la encuesta por medio del cuestionario de marketing interno creado por Bohnenberger, el cual fue adaptado de los trabajos de Alarcón y Huaman (2019) y Puente (2019). El instrumento fue validado por medio del Alfa de Cronbach obteniendo un coeficiente de 0.900, lo que demuestra su confiabilidad. Este cuestionario está compuesto de 13 preguntas con respuestas de opción múltiple bajo la escala de Likert y está dividida en cuatro dimensiones que son el desarrollo, la contratación de los empleados, la adecuación al trabajo y la comunicación interna.

RESULTADOS

El análisis de la encuesta y las respuestas de la entrevista expresan que existen problemas en el marketing interno y la comunicación de la empresa (Ver Anexos). La encuesta revela que hay un porcentaje significativo de empleados que no están de acuerdo o están en desacuerdo con aspectos clave como la capacitación, el reconocimiento de habilidades, la inducción y la comunicación. Además, hay una falta de motivación y de reconocimiento para los empleados que se destacan en su trabajo, aspectos clave del endomarketing para la retención del talento.

En relación con la capacitación, un gran porcentaje de los encuestados no están de acuerdo o totalmente en desacuerdo con que la empresa les proporciona las capacitaciones adecuadas o reconoce sus habilidades y capacidades, lo que apunta que la empresa debe mejorar en este aspecto para que sus empleados se sientan valorados y puedan mejorar su desempeño. Sin embargo, en la entrevista, se mencionó que la empresa ofrece capacitación inicial y continua a los empleados, pero no se especifica la calidad de dicha capacitación y si realmente es adecuada para el trabajo

que realizan en ventas. El análisis de la entrevista con el gerente de talento humano permite determinar que la empresa se enfoca en proporcionar una instrucción inicial acerca del puesto de trabajo, las políticas de la empresa, metas y objetivos, y una introducción a los productos que se comercializan.

En consecuencia, es necesario implementar medidas que permitan una mejora en la percepción de la capacitación por parte de los empleados y que se traduzcan en un mayor compromiso y productividad. Sobre todo, porque la percepción general de los trabajadores expone duda de haber recibido una descripción detallada y precisa del puesto a ejercer durante la etapa de reclutamiento. Cabe señalar que la inconformidad de los empleados en el proceso de reclutamiento se enfoca en la falta de inducción primaria únicamente, puesto que existe un consenso favorable que expone que el proceso de selección de nuevos colaboradores es técnico y transparente. En concordancia, en la entrevista se mencionó que se lleva a cabo un proceso meticuloso, y se especificó que se toma en cuenta el perfil del candidato y se evalúa adecuadamente si se ajusta al perfil de ventas que se busca. Al respecto, es necesario tener en cuenta que la aceptación de un puesto de trabajo que no cumple con las expectativas o habilidades de los empleados lleva a una falta de motivación y compromiso en su trabajo.

Entre otros aspectos, la encuesta reveló que los empleados no están satisfechos con aspectos clave del marketing interno, como la promoción y el programa de incentivos; aunque, en cuestión de desarrollo profesional, la percepción es contraria y se afirma que la empresa no limita la oportunidad de crecer profesionalmente de sus empleados. Además, la muestra de trabajadores siente que la remuneración es justa, la cual representa un factor para mejorar el desempeño y el fomento de la equidad y la justicia en el lugar de trabajo. Por su parte, en la entrevista se indicó que la empresa proporciona oportunidades de ascenso para aquellos que demuestran méritos, así

como un proceso de reclutamiento y selección meticoloso para garantizar que todos los candidatos sean tratados de forma justa. De hecho, destaca que los criterios de ascenso se basan en el desempeño de los empleados, la lealtad, la experiencia, el compromiso, la disponibilidad para el crecimiento y el trabajo en equipo. Estos aspectos no han sido debidamente reconocidos por los empleados, lo cual es una oportunidad para mejorar la comunicación interna de la empresa.

Cabe mencionar que esto demuestra problemas de comunicación y entendimiento entre la empresa y los empleados, lo que afecta negativamente el desempeño y la motivación de los trabajadores. Esto explica, de cierta manera, la alta rotación de colaboradores en la empresa y permite entender la deficiencia del marketing interno en la embotelladora de bebidas gaseosas, porque si los empleados no tienen sensación de pertenencia en su trabajo, se abate la posibilidad de una línea de carrera, y la retención de talento es difícil de lograr. Es decir, se incide en una disminución en la productividad, ausentismo, confusiones y errores, o incluso surge la tendencia a irse de la empresa. Esto conlleva a un impacto negativo en la imagen de la empresa, ya que los empleados nuevos no tendrán la misma motivación para contribuir a su éxito, incluso puede perder capacidad de atracción de talento externo.

En materia de comunicación interna, la embotelladora de gaseosas utiliza herramientas de comunicación interna eficaces para garantizar que todos los miembros de la empresa estén informados de los cambios y las nuevas iniciativas. Estas herramientas incluyen correos electrónicos, boletines informativos, reuniones cara a cara y tableros de mensajes. A pesar de esto, los resultados de la encuesta muestran que la mayoría de los empleados no se sienten cómodos expresando sus opiniones directamente al jefe. Esto es un indicativo de que los empleados no se sienten lo suficientemente respetados para compartir sus opiniones directamente con el jefe. Además, el hecho de que la mayoría de los empleados no sientan que la empresa les da suficiente

libertad para tomar decisiones indica que la embotelladora de gaseosas debe hacer más para garantizar que los empleados se sientan involucrados en el proceso de toma de decisiones. Por último, los resultados de la encuesta aluden a que la embotelladora de gaseosas debe mejorar su comunicación interna para garantizar que todos los empleados se sientan respetados y valorados.

Otros aspectos evaluados del marketing interno revelan que una gran cantidad de encuestados no están de acuerdo con que la empresa reconoce a los empleados con alto rendimiento, lo que puede estar afectando la motivación y el compromiso de los empleados con la empresa. Esto muestra que la embotelladora necesita hacer más para reconocer a los empleados por sus logros y demostrarles que se les aprecia. De acuerdo con el gerente general, la compañía ha establecido un sistema de comisiones por ventas, que es una buena forma de motivar a los vendedores, pero la falta de reconocimiento puede ser un factor limitante. El entrevistado también mencionó que, en cuanto a las estrategias de la embotelladora de gaseosas para fomentar el compromiso, estas se basan en flexibilidad horaria, promociones y ascensos, mientras las acciones centradas en motivar a los colaboradores incluyen ofrecerles una comisión por cada venta realizada, lo que les permite obtener una recompensa directamente relacionada con su rendimiento.

Por lo tanto, la embotelladora debe buscar formas de reconocer a los empleados con alto rendimiento para mantenerlos comprometidos y motivados. Esto puede incluir recompensas monetarias, tarjetas de regalo, días libres, reconocimiento público, etc. Por otro lado, los empleados revelaron no conocer totalmente las actividades que se realizan en su área, lo que puede tener implicaciones negativas en su desempeño laboral y en la productividad de la empresa. Este hallazgo resalta la importancia de que la compañía brinde una adecuada inducción y capacitación a sus empleados, a fin de que puedan conocer de manera clara y precisa las actividades que se llevan a cabo en su área y se sientan más integrados y motivados en sus labores.

Finalmente, a partir de los datos de la entrevista, también se pudo obtener que el gerente se encarga de asignar trabajos de manera equitativa y de acuerdo con las habilidades de los trabajadores, establece límites claros y se asegura de que todos entiendan su papel, con la finalidad de que logren completar sus tareas eficientemente y de forma segura, permitiendo que trabajen juntos para lograr los objetivos deseados. Asimismo, el gerente destaca que la comunicación en la empresa es efectiva porque existen equipos de trabajo y sus líderes le reportan directamente a él. Es decir, no hay un canal de comunicación directa, pero hay muchas oportunidades para que los empleados compartan sus opiniones, ideas y preocupaciones.

En general, los desfases en los resultados del análisis del marketing interno de la empresa embotelladora de bebidas gaseosas están relacionados con la calidad de la capacitación que se ofrece a los empleados, la percepción de los empleados sobre la promoción y el programa de incentivos, y la comunicación interna de la empresa.

Estrategias de marketing interno para mejorar la motivación y el compromiso

A manera de recomendaciones se proponen las siguientes estrategias para mejorar el marketing interno:

Capacitación de los empleados: Se debe brindar oportunidades de capacitación en técnicas de venta, estrategias de marketing y habilidades de negociación. Esto les ayudará a mejorar su capacidad para cerrar acuerdos y aumentar las ventas de la empresa. Asimismo, es importante que reciban capacitación en habilidades interpersonales, como comunicación efectiva, empatía y resolución de conflictos. Lo ideal es que se realicen al menos una vez al año para mantener actualizados a los empleados y perciban el compromiso de la empresa con su desarrollo.

Programas de reconocimiento: Para incrementar la percepción de reconocimiento, se propone establecer programas de reconocimiento para los empleados que se destacan en su trabajo.

Es decir, se deberá establecer un programa de "empleado del mes" y "equipo del mes" para reconocer los esfuerzos de los empleados y los equipos que logran buenos resultados, en función de indicadores clave como número de ventas, número de clientes, número de prospectos, número de productos vendidos, entre otros. Los incentivos deberán ofrecerse en forma de tarjetas de regalo o días libres, de esta manera se motiva la retención de los colaboradores en el área comercial.

Comunicación interna efectiva: Para mejorar la comunicación interna de la empresa se propone implementar un programa intranet, una red interna que permite el acceso a información, documentos y herramientas necesarias para el trabajo diario de los empleados del área comercial. A través del sistema se podrá compartir los proyectos, logros y reconocimientos de los colaboradores, así como los objetivos mensuales del área comercial. Esta herramienta también servirá para que los empleados interactúen entre ellos, compartan experiencias y ofrezcan sugerencias de mejora.

Concurso de ideas de marketing: Se propone implementar un concurso interno entre los empleados para generar ideas creativas de marketing. Se solicitará a los empleados que presenten sus ideas en un formato específico, por ejemplo, un video de un minuto o una presentación en Powerpoint. Se le otorgará un premio al ganador a fin de destacar su desempeño y participar en el nuevo proyecto de la empresa. Esto permitirá incluso descubrir otras habilidades de los trabajadores del área comercial.

Programa de mentoría: Para mejorar la percepción de desarrollo de habilidades, y de inducción primaria, se propone implementar un programa de mentoría en el que los empleados de ventas experimentados sean mentores de los empleados más nuevos. Los mentores pueden ayudar a los empleados a mejorar su desempeño en ventas, enseñarles las mejores prácticas y compartir

consejos y trucos para ser más efectivos. Esta actividad ayudará a los empleados a sentirse apoyados y guiados en su carrera y a fomentar una cultura de aprendizaje y desarrollo en el área.

Integración de la marca: Se propone establecer “El día de la marca”, donde la empresa organizará un día especial en el que se celebre la cultura y los valores de la empresa junto con los empleados y sus familias. Durante este día, los empleados pueden participar en actividades y juegos que muestren los valores y objetivos de la empresa. También deberán vestir con los colores de la marca, y se les pedirá que compartan en las redes sociales las fotos o videos de la actividad. Esto ayuda a crear un sentimiento de pertenencia y orgullo hacia la empresa y sus valores.

CONCLUSIONES

El marketing interno que aplica la embotelladora de bebidas gaseosas es inadecuado, puesto que el personal no puede expresar su opinión directamente al jefe, ni recibe capacitaciones adecuadas para su área de trabajo, solo les brindan una instrucción inicial al contratarlos, pero no se esmeran en actualizar sus conocimientos. Asimismo, la compañía no reconoce las habilidades y capacidades de los colaboradores, no dispone de un programa de incentivos y motivaciones, ni gratifica a los empleados con alto rendimiento.

Las estrategias de motivación y compromiso que la embotelladora de gaseosas ha implementado se basan en un sistema de comisión por ventas. Si bien se reconoce que otras estrategias están en proceso de implementación, es preciso destacar que dentro de la empresa existe flexibilidad horaria, promociones y ascensos.

Se propuso implementar estrategias de marketing interno enfocadas en promover la motivación y compromiso de los trabajadores, estas incluyen la capacitación del personal, la realización de eventos y reuniones, comunicación interna efectiva, programas de incentivos y recompensas, encuestas y retroalimentación de los empleados, e integración de la marca.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alarcón, M., & Huamán, G. (2019). *El marketing interno y compromiso organizacional de los trabajadores de la empresa King Kong Lambayeque* (Pregrado, Universidad Nacional Pedro Gallo). Universidad Nacional Pedro Gallo. Recuperado de <https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/4337/BC-3155%20ALARCON%20MEL-HUAMAN%20BANCES.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Alarcón, M., & Huaman, G. (2019). *El marketing interno y compromiso organizacional de los trabajadores de la empresa King Kong Lambayeque* [Pregrado, Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/74738/Fasanando_DEJ-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Arca, C. (2020). *Plan de marketing interno para mejorar el clima organizacional de los trabajadores del departamento de cobranzas de la empresa Servicios, Cobranzas e Inversiones S.A.C., Chiclayo* [Posgrado, Universidad Señor de Sipán]. <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/7165/Arca%20Ruiz%20Delia%20Carmen%20Lidia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cravero, O., & Matos, K. (2022). *El marketing interno y la lealtad en los colaboradores de un banco comercial que participaron en el concurso La Nueva Genialidad* [Pregrado, Universidad San Ignacio de Loyola]. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/8b0fb110-5467-49e5-a137-9e433c68d484/content>
- Flores, J. (2022). *Relación del marketing interno e identidad corporativa en los colaboradores de la empresa metal mecánica Espiasa S.A.C.* [Pregrado, Universidad Peruana Unión]. https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/5685/Joan_Tesis_Licenciatura_2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Hernández, R., Fuster, F., Maldonado, H., Relaiza, H., Norabuena, R., & Ocaña, Y. (2019). Marketing interno y compromiso organizacional de centros de entretenimiento del Perú. *Revista de Psicología*, 9(2), Art. 2.
- León, M., & Orihuela, D. (2021). *Un acercamiento teórico del marketing interno* [Pregrado, Universidad Peruana Unión].

- https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/4993/Maricielo_Trabajo_Bachiller_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Luna, L., & Martínez, N. (2019). Las acciones de marketing interno y el compromiso organizacional en hoteles de cuatro y cinco estrellas. *Organicom*, 16(30), Art. 30. <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2019.154577>
- Molinari, C. (2021). La evolución histórica de las ideas en marketing una revisión crítica. *Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales*, 1(5), 141-158.
- Noboa, J., Barrera, G., & Rojas, D. (2019). Relación del clima organizacional con la satisfacción laboral en una empresa del sector de la construcción. *Revista Científica Ecociencia*, 6(1), Art. 1. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.61.184>
- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J., & Romero, H. (2019). *Metodología de la Investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis*. Ediciones de la U.
- Ortiz, M. (2020). *Análisis de la relación entre el marketing interno y el compromiso organizacional en las grandes empresas del sector textil de Quito y Sangolquí* [Pregrado, Universidad de las Fuerzas Armadas]. <http://repositorio.espe.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/21000/22651/T-ESPE-043944.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Payares, K., Parra, M. A., Navarro, E., & Naranjo, O. (2020). Mercadeo interno en las pequeñas y medianas empresas del sector salud de Barranquilla (Colombia). *Información tecnológica*, 31(1), 123-132. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642020000100123>
- Payares, K., Parra, M., Navarro, E., Naranjo, O., Payares, K., Parra, M., Navarro, E., & Naranjo, O. (2020). Mercadeo interno en las pequeñas y medianas empresas del sector salud de Barranquilla (Colombia). *Información tecnológica*, 31(1), 123-132. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642020000100123>
- Pinto, M. (2019). A importancia das práticas de marketing interno para o sucesso organizacional. *Revista Gestão em Análise*, 8(3), Art. 3. <https://doi.org/10.12662/2359-618xregea.v8i3.p66-82.2019>
- Prada, R., Rueda, M., & Ocampo, P. (2020). Clima de trabajo y su relación con la productividad laboral en empresas de tecnología. *Espacios*, 41(45), 57-75. <https://doi.org/10.48082/espacios-a20v41n45p06>

- Puente, S. (2019). *Marketing interno y compromiso organizacional en los colaboradores de la empresa COMSERTEL S.A.C, Chimbote – 2019* [Posgrado, Universidad César Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/38831/Puente_ISM.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ramírez, J., Palafox, A., & Macías, A. (2020a). El marketing interno para la experiencia turística. *Revista Latino-Americana de Turismología*, 6, 1-16.
- Ramírez, J., Palafox, A., & Macías, A. (2020b). El Marketing Interno para la Experiencia Turística. *Revista Latino-Americana de Turismología*. <https://doi.org/10.34019/2448-198X.2020.v6.30517>
- Ramos, C. (2020). Los alcances de una investigación. *CienciAmérica: Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica*, 9(3), 1-6.
- Rodríguez, M., Pineda, D., & Castro, C. (2020). *Tendencias del marketing moderno, una revisión teórica*. 41(27), 306-322.
- Salas, H. (2021). Internal Marketing: A tool for the effective Human Capital Management. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 17(1), 126-142. <https://doi.org/10.18004/riics.2021.junio.126>
- Tiberius, J. (2020). *El Método Científico Global*. Molwick.
- Trujillo, A., Tuesta, J., Viena, M., & Coronado, L. (2021). Endomarketing: Estrategia para la reducción de la rotación de personal millennial en organizaciones mexicanas. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 27(4), 267-282.
- Vega, J., Martínez, M., Parga, N., & Bautista, M. (2020). Marketing interno y Tecnologías de información: Hacia la competitividad de los agronegocios mexicanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(92), 1684-1703.

ANEXOS

Anexo A. Cuestionario de la encuesta a colaboradores

República del Ecuador
Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil

Tema: Análisis del marketing interno de una embotelladora de bebidas gaseosas, Guayaquil, 2022.

Instrucciones: Por favor, leer cuidadosamente cada pregunta y contestar con una X la respuesta que mejor le parezca. Las opciones del cuestionario son del uno al cinco, siendo totalmente en desacuerdo (1), en desacuerdo (2), ni en desacuerdo ni de acuerdo (3), de acuerdo (4) y totalmente de acuerdo (5).

Datos sociodemográficos

Edad

18-30 años__
31-40 años__
41-50 años__
51-60 años__
61 en adelante__

Sexo

Femenino__
Masculino__

Estado civil

Soltero/a__
Casado/a-Unión libre__
Divorciado/a/Separado/a__
Viudo/a__

Cuestionario

Opciones respuesta:

1: Totalmente de acuerdo
2: De acuerdo

- 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 4: En desacuerdo
 5: Totalmente en desacuerdo

ÍTEMS	1	2	3	4	5
Desarrollo de los colaboradores					
1. Recibo capacitaciones adecuadas para tener un desarrollo óptimo en mi área de trabajo					
2. La empresa reconoce mis habilidades y capacidades, y se preocupa por desarrollarlas					
3. La empresa me permite desarrollarme profesionalmente					
Contratación					
4. La empresa me detalló de manera clara y precisa las funciones del puesto requerido durante el proceso de reclutamiento					
5. La empresa me brindó una inducción al ingresar a trabajar					
6. El proceso de selección de nuevos colaboradores es técnico y transparente					
7. La empresa cuenta con un programa de incentivos y motivaciones					
8. La remuneración es justa de acuerdo con la función y/o cargo que desempeño					
Adecuación al trabajo					
9. La empresa es equitativa con las promociones y ascensos que se realizan					
10. La empresa me da libertad para tomar decisiones relativas al desarrollo de mi actividad					
Comunicación interna					
11. Puedo expresar mi opinión directamente al jefe mediante correo electrónico u otros medios					
12. La empresa reconoce a los empleados con alto rendimiento					
13. Conozco totalmente las actividades que se realizan en la empresa					

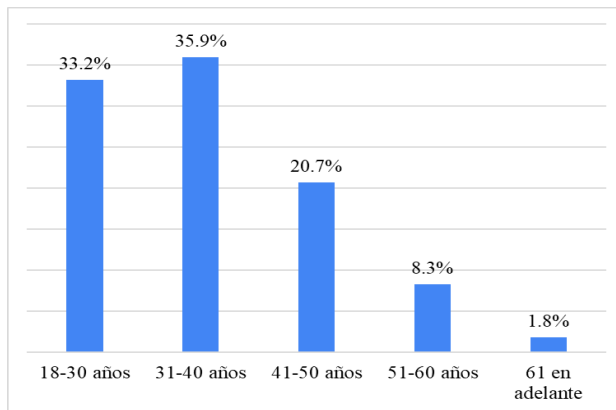
Anexo B. Cuestionario de la entrevista

Entrevistado: Jefe de talento humano

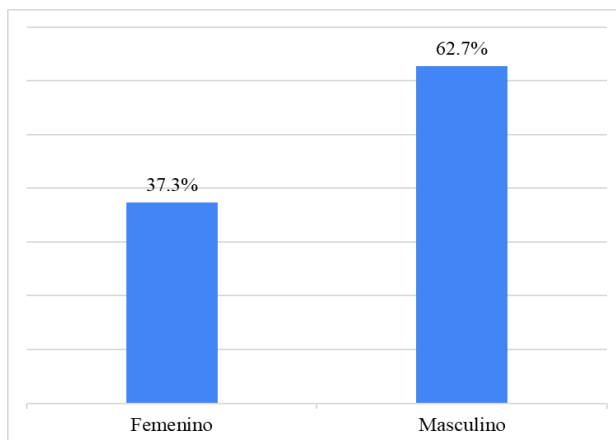
1. ¿Cómo se asegura que los empleados del área de ventas reciban la formación adecuada para desempeñar sus tareas?
2. ¿Qué tácticas de marketing interno ha implementado la embotelladora de gaseosas para atraer y motivar el talento humano?
3. ¿Qué criterios emplea la embotelladora de gaseosas para los ascensos y promociones de los trabajadores?
4. ¿Cómo se asignan las tareas y responsabilidades entre los trabajadores de la embotelladora de gaseosas?
5. ¿Qué criterios emplea la embotelladora de gaseosas para los ascensos y promociones de los trabajadores?
6. ¿Cómo maneja la comunicación interna para garantizar que todos en la embotelladora de gaseosas estén al tanto de los cambios y las nuevas iniciativas?
7. ¿Qué estrategias ha implementado la embotelladora de gaseosas para fomentar el compromiso de sus trabajadores del área de ventas?
8. ¿La embotelladora de gaseosas motiva a sus vendedores a cumplir los objetivos de la empresa? ¿De qué forma? (Explique)

Anexo C. Resultados de encuesta

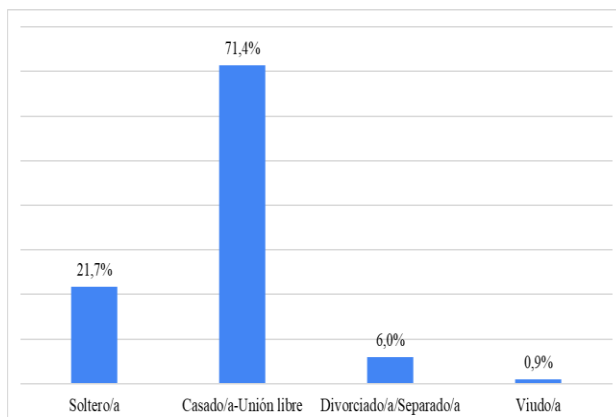
Edad



Sexo

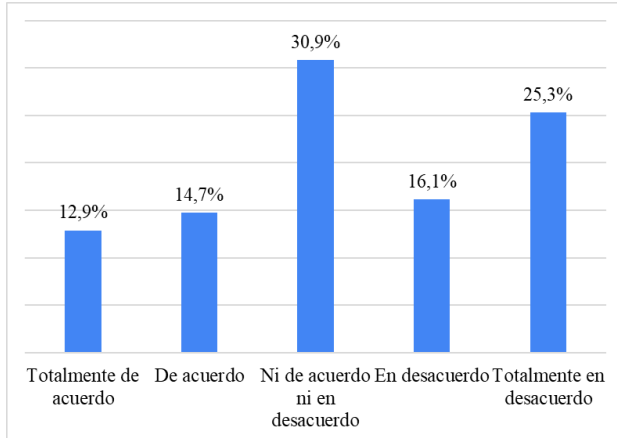


Estado civil

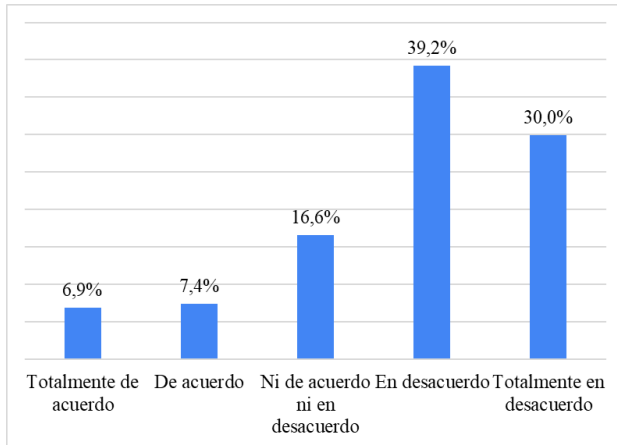


Desarrollo de los colaboradores

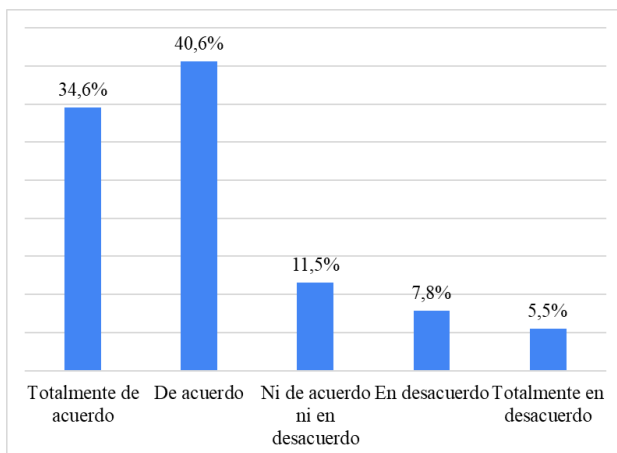
1. Recibo capacitaciones adecuadas para tener un desarrollo óptimo en mi área de trabajo



2. La empresa reconoce mis habilidades y capacidades, y se preocupa por desarrollarlas

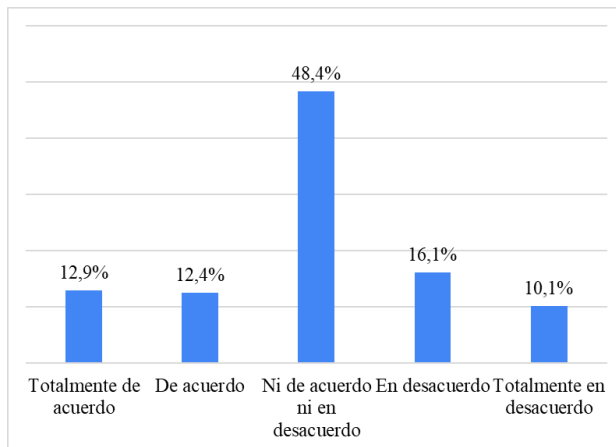


3. La empresa me permite desarrollarme profesionalmente

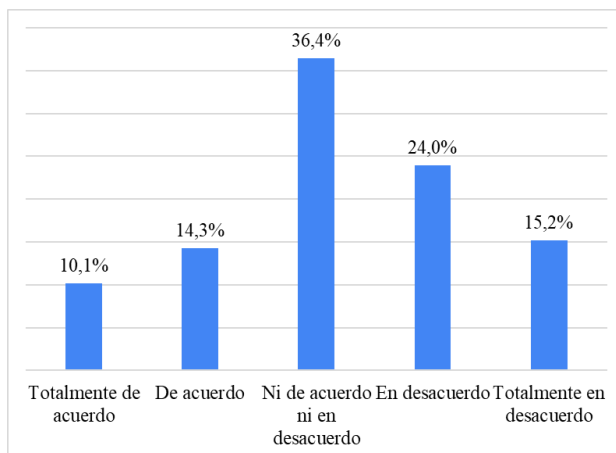


Contratación

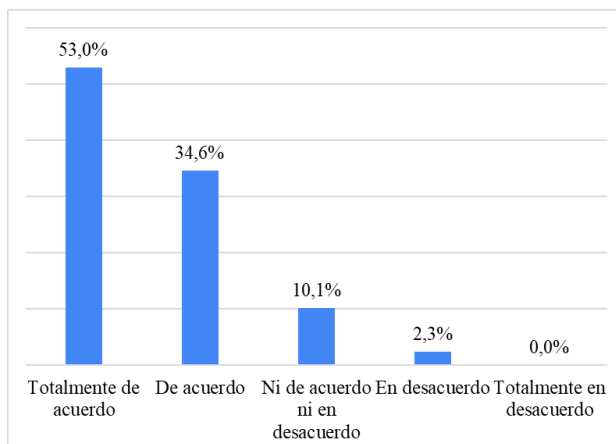
4. La empresa me detalló de manera clara y precisa las funciones del puesto requerido durante el proceso de reclutamiento



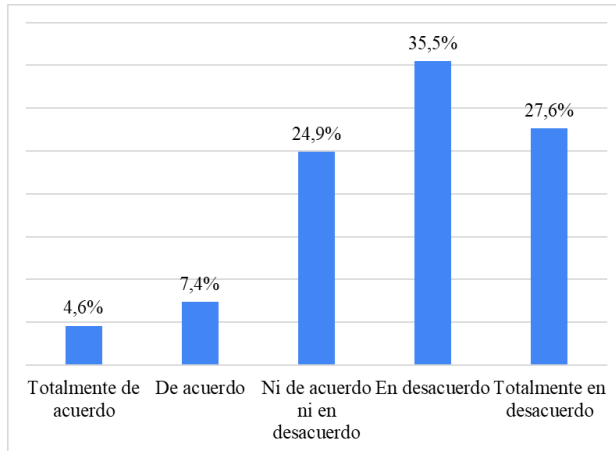
5. La empresa me brindó una inducción al ingresar a trabajar



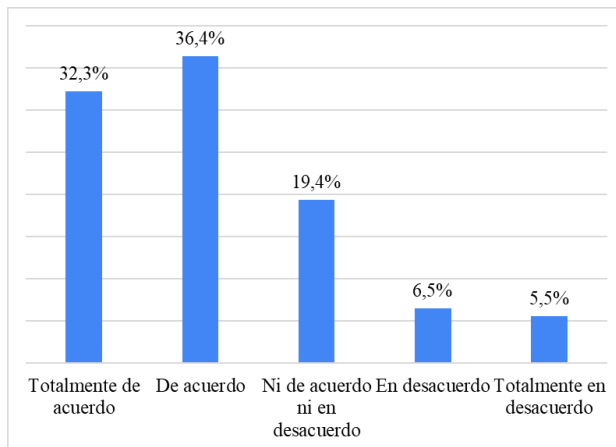
6. El proceso de selección de nuevos colaboradores es técnico y transparente



7. La empresa cuenta con un programa de incentivos y motivaciones

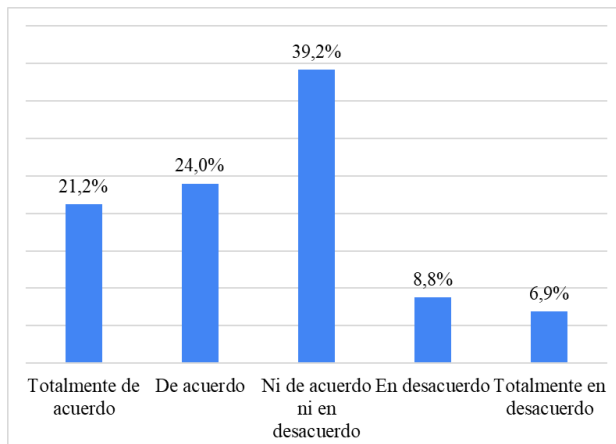


8. La remuneración es justa de acuerdo con la función y/o cargo que desempeño

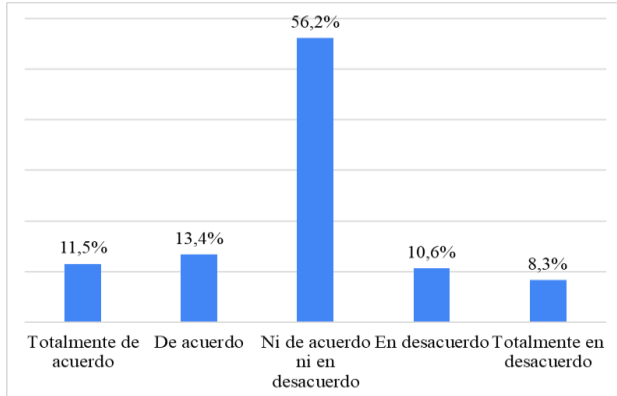


Adecuación al trabajo

9. La empresa es equitativa con las promociones y ascensos que se realizan

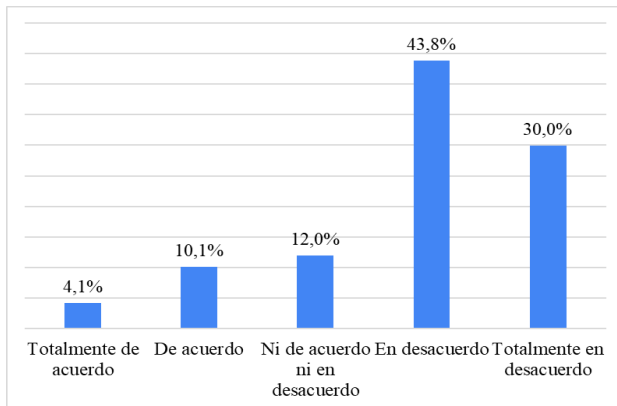


10. La empresa me da libertad para tomar decisiones relativas al desarrollo de mi actividad

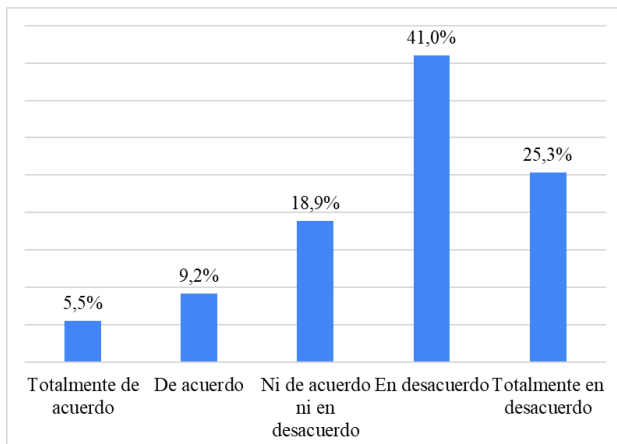


Comunicación interna

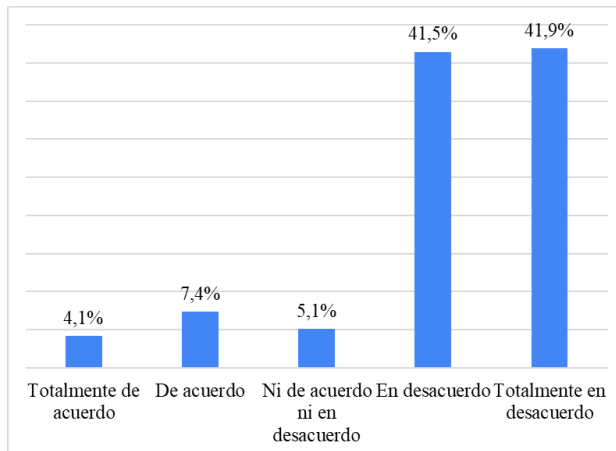
11. Puedo expresar mi opinión directamente al jefe mediante correo electrónico u otros medios



12. La empresa reconoce a los empleados con alto rendimiento



13. Conozco totalmente las actividades que se realizan en mi área



Anexo D. Respuestas de la entrevista

1. ¿Cómo se asegura que los empleados del área de ventas reciban la formación adecuada para desempeñar sus tareas?

Cuando un nuevo colaborador ingresa a la embotelladora se le brinda una instrucción inicial sobre su puesto de trabajo con el fin de que se familiaricen con los productos y políticas que se manejan dentro de la empresa. Además, antes de que salga un nuevo producto al mercado se los capacita sobre este, su precio, promociones de introducción, entre otros.

2. ¿Qué tácticas de marketing interno ha implementado la embotelladora de gaseosas para atraer y motivar el talento humano?

Creó que un aspecto importante que mantiene la empresa es que maneja un salario justo en función del cargo que desempeñan los colaboradores, se brinda estabilidad laboral y ascensos a los trabajadores que se lo merecen, ya que el proceso que se maneja es equitativo.

3. ¿Qué mecanismos usa la embotelladora de gaseosas al momento de realizar el reclutamiento y selección de trabajadores para el área de venta?

La empresa lleva a cabo un proceso de reclutamiento y selección meticuloso para garantizar que todos los candidatos sean considerados de forma justa. El proceso se basa en la evaluación de habilidades y conocimientos previos, así como del currículum del candidato y seguido por una entrevista para determinar la idoneidad del candidato para el puesto de trabajo. Además, se utilizan métodos de reclutamiento como la publicación de anuncios en medios de comunicación, la participación en ferias de empleo y la promoción de la empresa en plataformas digitales.

4. ¿Cómo se asignan las tareas y responsabilidades entre los trabajadores de la embotelladora de gaseosas?

Como gerente, me aseguro de que las tareas se asignen de una manera justa y equitativa entre los trabajadores. Establezco límites claros para cada trabajo y trato de dar a los trabajadores tareas que sean compatibles con sus habilidades y conocimientos. Me aseguro de que todos los trabajadores entiendan su papel y que estén preparados para completar sus tareas de forma eficiente y segura, lo cual permite que todos trabajen de forma coordinada para lograr los resultados deseados.

5. ¿Qué criterios emplea la embotelladora de gaseosas para los ascensos y promociones de los trabajadores?

Los criterios que empleamos para los ascensos y las promociones en la empresa se basan en el desempeño de los empleados, la lealtad, la experiencia, el compromiso, la disponibilidad para el crecimiento y el trabajo en equipo. Estos criterios nos ayudan a identificar a los empleados más calificados y motivados para avanzar en nuestra organización. Estamos comprometidos con la igualdad de oportunidades para todos nuestros empleados y buscamos promover el desarrollo profesional de nuestro personal.

6. ¿Cómo maneja la comunicación interna para garantizar que todos en la embotelladora de gaseosas estén al tanto de los cambios y las nuevas iniciativas?

Como gerente de la embotelladora de gaseosas, me aseguro de que todos los miembros de la empresa estén bien informados sobre los cambios y las nuevas iniciativas. Utilizamos una variedad de herramientas de comunicación interna, como correos electrónicos, boletines informativos, reuniones cara a cara y tableros de mensajes. Estas herramientas nos permiten mantener a todos los miembros de la compañía al tanto de los cambios y novedades, por eso trabajamos por niveles, para que la comunicación sea efectiva y fluida. A mi me reportan directamente los líderes de esos equipos y los trabajadores comparten sus opiniones o preocupaciones con ellos.

7. ¿Qué estrategias ha implementado la embotelladora de gaseosas para fomentar el compromiso de sus trabajadores del área de ventas?

Por un lado, establecemos objetivos de ventas realistas y ofrecemos comisiones para aquellos que los alcancen. Incluso, ofrecemos flexibilidad en el horario de trabajo para aquellos que deseen desarrollarse profesionalmente y cuando existe una vacante en puesto superiores se les da la oportunidad de recibir promociones y ascensos.

8. ¿La embotelladora de gaseosas motiva a sus vendedores a cumplir los objetivos de la empresa? ¿De qué forma? (Explique)

La empresa motiva a sus vendedores a cumplir los objetivos de la empresa mediante un sistema de comisiones por ventas. Los vendedores reciben una comisión por cada venta realizada, lo que les permite obtener una recompensa directamente relacionada con sus logros. Esto les motiva a trabajar duro para alcanzar metas más ambiciosas, lo que ayuda a la embotelladora a cumplir con los objetivos de la empresa. Hasta el momento, es el principal mecanismo de

motivación, aunque estamos socializando otras formas más todavía. Pero, el sistema de comisiones alienta a los vendedores a aumentar su productividad, lo que nos permite satisfacer mejor las necesidades de nuestros clientes.