

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Mercadotecnia



**Propuesta de Guía de Inducción y Plan de Marketing interno para elevar la  
identificación de los colaboradores con la organización, en una empresa  
comercial retail**

(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Elsa Carolina López Reyes

Guatemala Noviembre 2014

**Propuesta de Guía de Inducción y Plan de Marketing interno para elevar la  
identificación de los colaboradores con la organización, en una empresa  
comercial retail.**

(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Elsa Carolina López Reyes

Lic. Juan Pablo Zamora (**Asesor**)

M.S.c. Dora Urrutia de Morales (**Revisora**)

Guatemala Noviembre 2014

## **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus**  
Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**  
Vicerrectora Académica

**M. A. César Augusto Custodio Cóbar**  
Vicerrector Administrativo

**EMBA Adolfo Noguera Bosque**  
Secretario General

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**M.A. César Augusto Custodio Cóbar**  
Decano

**M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz**  
Vice Decano

**Licda. M.A. Ingrid Sucely de Díaz**  
Coordinadora

**Terna examinadora que practicó el examen general de la  
Práctica Empresarial Dirigida**

**Lic. Dante Ávalos**

Examinador

**Licda. Irasema Romero**

Examinador

**Licda. Marisol Arroyo**

Examinador

**Lic. Juan Pablo Zamora**

Asesor

**M.S.c. Dora Urrutia de Morales**

Revisora




**UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA**

*"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"*

**REF.:UPANA.C.C.E.E.002-2014-M.**

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.  
GUATEMALA, 16 DE OCTUBRE DE 2014**

De acuerdo al dictamen rendido por Lic. Juan Pablo Zamora, asesor y M.S.c. Dora Urrutia de Morales, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- titulada “Propuesta de Guía de Inducción y Plan de Marketing interno para elevar la identificación de los colaboradores con la organización, en una empresa comercial retail.” Presentada por la estudiante: Elsa Carolina López Reyes, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en acta 00086, en fecha 8 de octubre de 2014; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Mercadóloga, en el grado académico de Licenciada.

  
  
**M.A. César Augusto Custodio Ceballos**  
**Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.**

Guatemala, 12 de agosto del 2014

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema **“Propuesta de Guía de Inducción y Plan de Marketing interno para elevar la identificación de los colaboradores con la organización, en una empresa comercial retail”**, presentado por el estudiante: **Elsa Carolina López Reyes**, carné No. C1-20046504, previo a optar al grado académico de **“Licenciada en Mercadotecnia”**, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable con una puntuación de 95/ 100 puntos para que continúe con el proceso correspondiente.



Lic. Juan Pablo Zamora González  
Tutor

**MSc. Dora Leonor Urrutia Morales de Morales**

Maestría en Gerencia Educativa

Licenciada en Pedagogía con Orientación en Administración y Evaluación Educativa

Guatemala, 12 de agosto 2014

Señores:

Facultad de Ciencias Económicas

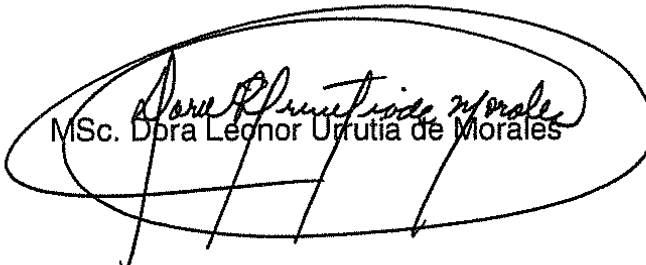
Universidad Panamericana

Ciudad

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED) del Tema: "Propuesta de Guía de Inducción y Plan de Marketing interno para elevar la identificación de los colaboradores con la organización, en una empresa comercial retail". Realizado por: Elsa Carolina López Reyes, carné No. C1-20046504, estudiante de la carrera de Licenciatura en Mercadotecnia, he procedido a la revisión del mismo y se hace constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana. Por lo tanto doy el dictamen de aprobado para realizar el Examen Técnico Profesional (ETP).

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

  
MSc. Dora Leonor Urrutia de Morales



UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

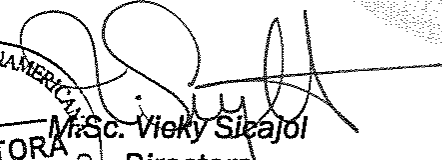
## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 1800.2014

El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que la estudiante López Reyes, Elsa Carolina con número de carné C1-20046504, aprobó con 91 puntos el Examen Técnico de la Licenciatura en Mercadotecnia, el día ocho de octubre del año dos mil catorce.

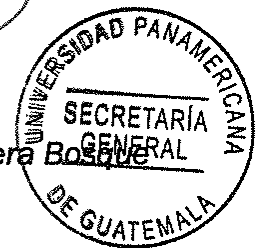
Para los usos que la interesada estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los veintiocho días del mes de octubre del año dos mil catorce.

Atentamente,

  
M.Sc. Vicky Sicajol  
Directora  
Registro y Control Académico

Claudia Pineda  
cc. Archivo.

  
Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque  
Secretaría General





## **DEDICATORIA**

**A Dios Todo poderoso**

De quien recibo a diario, amor, fuerza, sabiduría y paz, y que me permitió alcanzar esta meta.

**A mis hijas, Sofía Carolina, Daniela María  
y Valery Monserrat (Q.E.P.D)**

Mis niñas de hoy, las señoritas del futuro y las profesionales del mañana, por ser mi motivación, por su amor y paciencia.

**A mis padres**

Carlos Alfonso López y Elsa América Reyes. Por darme el ser, por su ejemplo y apoyo incondicional en todo momento.

**A mis hermanos, Diana y Alfonso**

Por su amor fraterno y sus consejos.

**A mi amor, Manuel Mazariegos**

Por su apoyo incondicional y paciencia

## **AGRADECIMIENTOS**

**A Dios Todo Poderoso**

Por permitirme culminar este sueño

**A la Universidad Panamericana**

Especialmente a la Facultad de Ciencias  
Económicas

**A los docentes de la Universidad**

Que compartieron conmigo sus  
conocimientos en especial a la Licda. Flor  
de María Jankowiak y a Licda. M.A.  
Ingrid Sucely de Díaz

**A los colaboradores del departamento  
de ventas de la empresa Festesa.**

Por responder las encuestas para la  
elaboración de la práctica dirigida.

**A mi padrino de graduación**

Mi padre, Licenciado Carlos Alfonso  
López, por su motivación, ejemplo y por  
creer en mí siempre.

# Contenido

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	ii
<b>Capítulo 1 Marco Conceptual</b>	
1.1 Antecedentes de la Organización	1
1.2 Visión	2
1.3 Valores	3
1.4 Descripción del problema	3
1.5 Justificación	4
1.6 Objetivo general de la investigación	5
1.7 Objetivo Específico	5
1.8 Delimitaciones	5
1.9 FODA	6
<b>1.10 Marco Teórico</b>	
1.10.1 Antecedentes del sector	7
1.10.2 Tamaño del mercado	7
1.10.3 Demanda del producto	8
1.10.4 Rotación de personal	9
1.10.5 Desarrollo organizacional	11
1.10.6 Clima Organizacional	12
1.10.7 Ventaja de un buen ambiente laboral	13
1.10.8 Estrategias	13
1.10.9 Estrategias del Marketing	15
1.10.10 Táctica	19
1.10.11 Marketing interno	19
1.10.12 Plan de Marketing interno	20
1.10.13 Comunicación interna	21
1.10.14 Branding	23
1.10.15 Identidad de marca	23
1.10.16 Fidelización de clientes	24
1.10.17 Creación de estrategias de fidelización	36
<b>Capítulo 2 Marco Metodológico</b>	
2. Metodología	29
2.1 Objetivos de la investigación	29
2.3 Sujetos de la investigación	30
2.4 Instrumento	30
2.5 Procedimiento	30
<b>Capítulo 3 Presentación de Resultados</b>	
3.1 Presentación de resultados	31
<b>Capítulo 4 Propuesta</b>	
4.1 Propuesta de guía de inducción para el departamento de ventas y plan de	54

Mercadeo Interno	
4.2 Propuesta de guía de Inducción para personal de primer ingreso	55
4.3 Propuesta de Marketing interno para la elevar la identificación de los colaboradores con la organizacional	64
<b>Conclusiones</b>	77
<b>Referencias bibliográficas</b>	78
<b>Anexos</b>	79

## Resumen

En la actualidad son pocas las empresas que consideran a los empleados, como personas que conforman la organización, estos constituyen el activo más importante de las empresas. Para algunas empresas este es un tema nuevo, se empieza a prestar atención cuando se dan cuenta de los niveles de rotación y la falta de identificación de los empleados con la compañía. Las empresas están compuestas por personas, de la motivación y compromiso de los colaboradores depende el éxito o fracaso de la organización.

Cuando se logra disponer de un buen núcleo de empleados identificados con la empresa, con la estrategia corporativa los productos y servicios que ésta ofrece, posicionará a la compañía con una ventaja competitiva en el mercado, diferenciándola y situándola con mejores opciones de obtener buenos resultados de negocio. Es clave conseguir personas orgullosas de formar parte del proyecto empresarial.

Los integrantes de la empresa constituyen un target de mercado sobre el que una organización inteligente, proactiva e innovadora puede y deber diseñar acciones o campañas de marketing interno dirigidas a lograr ese objetivo de compromiso o engagement.

## **Introducción**

El trabajo presenta el análisis de los motivos de la alta rotación del personal del área de ventas de la empresa FESTESA. En el primer capítulo se describen los antecedentes de la empresa, la cual se dedica a la comercialización de productos para acabado de la construcción, y cuenta con tres centros de venta en la ciudad capital, se describe la razón por la cual se desea realizar dicha investigación así como los objetivos generales y específicos, se incluye también la teoría que sustenta la investigación, lo que es organización, desarrollo organizacional, que es una estrategia, Marketing interno, Endomarketing, estrategias de fidelización, otros. En el segundo capítulo se describe la metodología utilizada en la investigación que se realizó. El capítulo tres, presenta los resultados de las encuestas realizadas, así como su análisis e interpretación general y el capítulo cuatro contiene la propuesta, cronograma de ejecución, el presupuesto total de la inversión, conclusiones referencias y anexos.

# Capítulo 1

## Marco Conceptual

### 1.1 Antecedentes de la organización

Para efectos de esta investigación y por motivos de confidencialidad de la información proporcionada, se ha cambiado el nombre de la empresa investigada, a la cual se llamara en este trabajo FESTESA.

FESTESA es una empresa fundada en Guatemala en 1991, dedicada a la comercialización detallista y mayorista en el área de piso cerámico, baños y cocinas.

Cuenta con tiendas en Guatemala y El Salvador, con una extensa exhibición de pisos, azulejos, complementos para el baño, cocinas y electrodomésticos. Tiene una división especializada en proyectos, conformada por un excelente equipo de profesionales, que se encarga de atender a las firmas de construcción que lideran los proyectos regionales más prestigiosos. Cuenta también con la división de mayoreo, dedicada a la comercialización de productos para distribuidores en Guatemala y El Salvador, donde atiende a más de 80 distribuidores entre ambos países.

En la actualidad existen dos centros de distribución, uno en cada país. Estas bodegas centrales son las proveedoras de productos a las salas de venta y distribuidores. La más alta tecnología en control de inventarios y bodegas, optimiza la eficiencia y rapidez en las entregas.

FESTESA está en constante búsqueda de la vanguardia en el diseño y la decoración, con lo último en cerámicos y porcelanatos, que reúnen un equilibrio perfecto entre el diseño y la tecnología.

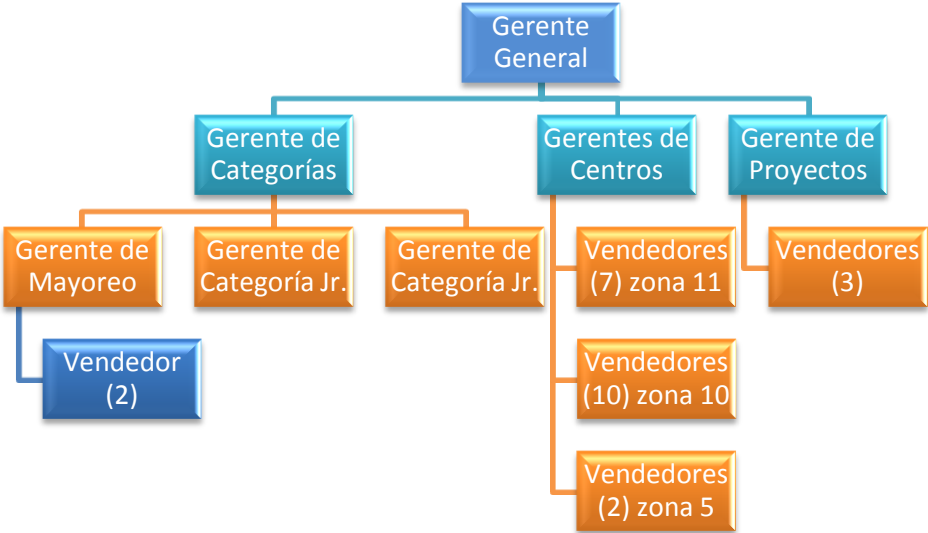
FESTESA presenta soluciones sanitarias que además de estar a la vanguardia en términos de diseño, se preocupan de elaborar productos que sean eficientes con el uso de los recursos; como el agua. Por esta razón presenta tecnologías de ahorro tanto en sanitarios como en griferías.

Dentro de las líneas de productos cuenta con una completa línea de grifería para todo el hogar, así como griferías institucionales.

FESTESA trabaja con las principales fábricas vinculadas a los centros del diseño mundial como lo son Italia, España y Brasil.

Esta conexión global, permite ofrecer terminaciones desde un diseño clásico como revestimientos que replican la madera y travertinos, hasta lo más osado y exclusivo como lo son los porcelanatos metalizados en grandes formatos que pueden entregar a cualquier ambiente un toque único y distintivo.

Organigrama actual FESTESA



Fuente: Elaboración propia



## 1.2 Visión

Con alta productividad y nuestra pasión por el servicio construimos relaciones de confianza que nunca se rompen

## 1.3 Valores

Excelencia, pasión por el servicio, integridad y respeto

## 1.4 Descripción del problema

FESTESA es una empresa joven y en crecimiento, desde su concepción nunca ha tenido un departamento formal de Recursos Humanos, el cual se encargue de administrar al personal. En la actualidad FESTESA tiene más de 100 empleados activos los cuales se contratan por medio de una reclutadora que hace todo el proceso de selección, cuando el candidato ya ha sido seleccionado queda en manos de la administración de FESTESA, y es aquí donde comienza el problema, el nuevo empleado no cuenta con ningún tipo de recibimiento, presentación de la empresa o inducción al puesto que haya sido preparado con el fin de facilitar su incorporación e identificación con la empresa. No se cuenta con ningún tipo de documento escrito que le presente o indique información relacionada a esos mismos aspectos.

El nuevo empleado al final queda en un tipo de limbo al desconocer aspectos claves como la cultura organizacional de la empresa e inclusive aspectos de tipo informativo sobre los artículos que se comercializan, políticas de precios, otros. lo que en el caso de las contrataciones para el área de ventas, puede representarles perder oportunidades de venta y de desarrollarse de mejor manera en la posición.

Este tipo de acciones que no se realizan podrían ser parte de la causa por la que FESTESA tiene una rotación de personal alta en el área de ventas, los empleados nunca llegan a identificarse y a desarrollar el sentido de pertenencia en la organización, lo que facilita el migrar hacia otra empresa en un corto tiempo.

## 1.5 Justificación

FESTESA es una empresa en la cual, la rotación de personal a nivel operativo (vendedores de piso, Jefes de tienda), es constante. La mayoría de las personas que se contratan para el área comercial no tienen experiencia en ventas y desconocen los productos que ofrece la empresa, por lo regular son jóvenes estudiantes universitarios sin experiencia que buscan una primera oportunidad de incorporarse a la economía.

Al carecer FESTESA de un departamento de recursos humanos se hace de suma importancia la comunicación efectiva de la cultura organizacional hacia los empleados, para promover en ellos el sentido de pertenencia y compromiso organizacional, de manera que los empleados se sientan incluidos, que conozcan hacia dónde va la empresa, los objetivos y que es lo que la empresa espera de cada uno de ellos, de esta forma dejaran de ser un número más en la planilla.

Por esa razón nace la idea de proponer una estrategia de mercadeo interno que pueda plasmarse en un documento escrito, el cual pueda ser actualizado y que su principal fin sea el poder transmitir a todas las personas, del área comercial, de la organización una parte del ADN de FESTESA, para lograr un mayor involucramiento de los empleados con la empresa.

El documento propuesto contendrá información sobre la compañía, sus políticas, procedimientos, técnicas de ventas y un extracto sobre los productos que se comercializan, con el fin de apoyar el conocimiento integral de su personal.

## 1.6 Objetivo general de la investigación

Elaborar una propuesta de Endomarketing (Marketing Interno) para elevar la identificación de los colaboradores del área de ventas con la organización, como una guía de inducción para los colaboradores de primer ingreso, con el fin de alinearlos a los objetivos de la empresa, proporcionándoles conocimientos sobre los antecedentes de la empresa, objetivos, cuál es su aporte en este proceso, para fomentar de esta manera el sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la empresa.

## 1.7 Objetivos específicos

- Aumentar el grado de compromiso afectivo de los colaboradores.
- Lograr la motivación constante de los colaboradores.
- Crear entre los trabajadores un ambiente interno adecuado para el logro de las metas de la empresa.
- Proporcionar una guía de inducción para los colaboradores de primer ingreso.
- Disminuir la no permanencia de los colaboradores.

## 1.8 Delimitaciones

La investigación se realizará por medio de cuestionario y entrevista a los empleados de ventas activos, que laboran en las tiendas de FESTESA, ubicadas en la ciudad de Guatemala, en las tiendas Majadas, Cedi y Plaza.

## 1.9 FODA

<b>FORTALEZAS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Know-how del negocio</li><li>• Manejo Exclusivo de marcas</li><li>• Relaciones comerciales con clientes y proveedores</li><li>• Utilización de sistemas de informática.</li><li>• Estabilidad financiera</li><li>• Puntos de Venta</li><li>• Condiciones de crédito</li></ul>	<b>OPORTUNIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Crecimiento en la Industria de la construcción</li><li>• Nuevas tendencias de diseño</li><li>• Lograr calidad total en todos los procesos</li></ul>
<b>DEBILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de cultura organizacional</li><li>• Falta de trabajo de equipo inter empresas</li><li>• Relación con el cliente interno</li><li>• Carencia de un departamento de RRHH</li><li>• Capacitación del personal</li><li>• Poca participación del departamento de MKT</li><li>• Alta rotación de personal</li></ul>	<b>AMENAZAS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Económicos: (política cambiaria, económica), tipo de cambio, inflación</li><li>• Legales: impuestos, tratados, sueldo mínimo</li><li>• Productos sustitutos, genéricos</li><li>• Creciente competencia con productos chinos</li></ul>

Fuente: Elaboración propia

## 1.10. Marco Teórico

### 1.10.1 Antecedentes del sector

Hasta hace unos años el mercado de cerámicos de Guatemala estaba repartido entre la oferta local, de las que destacan las marcas Hispacensa y Samboro, y cinco grandes proveedores internacionales, México, España, Colombia, EEUU y Brasil.

La llegada al mercado de China ha reorganizado el mercado dando paso a una oferta de menor calidad y más centrada en el precio, donde la marca o el diseño y la calidad no son tan relevantes.

Sin embargo, prevalece el gusto por un buen diseño y una buena calidad en un importante segmento del mercado que está dispuesto a pagar la diferencia de calidad y la distinción en diseño.

### 1.10.2. Tamaño del mercado

El mercado de cerámicos en Guatemala ha crecido de manera significativa gracias al creciente desarrollo del sector de la construcción que ha empujado la economía por varios años.

#### Producción local

Guatemala es productora neta de cerámicos que ofrece al mercado local y de exportación. Destaca la presencia de tres grandes compañías que no sólo abastecen parte del mercado local sino que además exportan al resto de Centroamérica. Se trata de Samboro hoy socia de Keraben, Hispacensa de capital español y Pisos el Águila entre otros.

### 1.10.3 Demanda del producto

En Guatemala la compra de cerámica es constante a lo largo del año, aunque la construcción se reactiva en la época de verano (octubre a mayo), la adquisición de este material suele hacerse con anticipación. Por otra parte, las ventas dirigidas a las re-construcciones ya sean de pisos, cocinas o baños se hacen durante todo el año, los importadores y distribuidores mantienen stock para no perder ventas, consideran el tiempo que se demora en llegar el material desde España que supera en muchos casos el mes.

La demanda guatemalteca se concentra sobre todo en productos que se diferencian por el precio, sin embargo, para mantener la participación en el mercado guatemalteco, la estrategia española debería de ser la de luchar por la diferenciación de los productos, mantiene la calidad alta aunque en la medida de lo posible el precio medio evita entrar en una lucha de precios con la producción de la competencia como la de China.

Además, la demanda guatemalteca destaca también por nichos de mercado de productos de calidad que son demandados por el cliente y que permiten garantizar la participación española en el mercado. En efecto, se trata de un nicho que se enfoca a las cerámicas de lujo de alta resistencia e innovadores diseños; esta clase de consumidores tiene alto poder adquisitivo y dirige su atención a la calidad del producto sin discriminar por precios su adquisición, la idea es adquirir un producto de por vida que exija menos mantenimiento que la cerámica de menor calidad y además siempre prevalece su gusto por un buen diseño que diferencie el producto.

La tendencia actual del mercado local es de revitalización de las compras tras unos años de menor inversión en el sector de la construcción por la reducción de las remesas y la crisis en EEUU y Europa. Sin embargo, se percibe un ambiente más optimista gracias a la reactivación de un sector tan importante para la economía local como el de la construcción.

#### 1.10.4 Rotación de personal

Este término se usa para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, es el inter-cambio de personas que ingresan y salen de la organización.

Rotación: es la cantidad de personas que ingresan y que se desvinculan de la empresa

- **Rotación interna**

Se define como el número de trabajadores que cambian de puesto, sin salir de la empresa, entre las que se pueden señalar están:

**TRANSFERENCIA:** se entiende por ésta, el cambio estable a otro puesto, no supone mayor jerarquía, ni mayor salario.

**ASCENSOS:** puede considerarse como el cambio de un trabajador a un puesto de mayor importancia y salario.

**PROMOCIONES:** se entiende por éstas, el cambio de categoría, un incremento del salario del trabajador, sin cambiar de puesto.

**DESCENSOS:** consiste en el paso de puestos de mayor importancia y salario, a otros, que suponen características inferiores en estos dos elementos.

- **Rotación externa**

Se refiere a la entrada y salida de personal de la organización, ésta se puede dar en casos como son: la muerte del trabajador, jubilación, incapacidad permanente, renuncia del trabajador, despido, mala selección e inestabilidad familiar; entre otras

## Ventajas de la rotación de personal

- La empresa cuenta con personal más joven
- El personal nuevo devenga salarios menores que el personal que tenga más antigüedad.
- En el caso de retiro, el personal tendrá menor cantidad de derechos.
- Permite tener trabajadores mejor capacitados.
- El personal nuevo puede aportar ideas frescas.
- Permite remplazar el personal que no tiene un buen desempeño
- 

## Desventajas de la rotación de personal

- El alto costo que representa.
- Se incurre en costos de desvinculación, tiempos perdidos en producción, costos del Proceso de Selección, Contratación, Capacitación y costo de aprendizaje del nuevo elemento. Falta de integración y coordinación del grupo de trabajo, o del área en la que se produce la vacante.
- La imagen de la empresa puede resultar afectada con un alto índice de Rotación.
- Posibilidad de divulgación de sistemas, fórmulas, otros.

## Determinación de las causas de rotación de personal:

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o exterior de la organización, que condicionan la moral y el comportamiento del personal. Por lo tanto, es una variable dependiente de los fenómenos internos o externos de la organización.

Los fenómenos externos: se puede citar la situación de oferta y de demanda de recursos humanos en el mercado, la coyuntura económica, las oportunidades de empleo en el mercado de trabajo, otros.

Los fenómenos internos: son los que ocurren en la organización, se pueden citar:

1. La política salarial de la organización.
2. La política de beneficios de la organización.



3. El tipo de supervisión ejercido sobre el personal.
4. Las oportunidades de crecimiento profesional localizados dentro de la organización.
5. El tipo de relaciones humanas desarrolladas dentro de la organización.
6. Las condiciones físicas ambientales de trabajo ofrecidas por la organización.
7. La moral del personal de la organización.
8. La cultura organizacional desarrollada dentro de la organización.
9. La política de reclutamiento y selección de recursos humanos.
10. Los criterios y programas de entrenamiento de recursos humanos.
11. La política disciplinaria desarrollada por la organización.
12. Los criterios de evaluación del desempeño.
13. Los grados de flexibilidad de las políticas desarrolladas por la organización.
9. Sobre las oportunidades de progreso que sintió dentro de la organización
10. Sobre la moral y la actitud de sus colegas de trabajo
11. Sobre las oportunidades que encuentran en el mercado de trabajo

### 1.10.5 Desarrollo organizacional

**Desarrollo:** se entiende como desarrollo al avance en los niveles de crecimiento económico, social, cultural y político de una sociedad o país. Partir de la idea que desde la antigüedad, la humanidad ha tenido avances o ha progresado hacia lo que es ahora. Este progreso no termina aquí en la actualidad, la humanidad sigue y seguirá en el futuro; así nace la idea del desarrollo.

**Organización:** una organización es una creación social que implica la reunión de diversos individuos que deben ser, en la mayoría de los casos, superiores a uno. Normalmente, una organización se establece con un fin y un objetivo definido por lo cual debe concentrar sus esfuerzos y recursos, tanto sea un objetivo lucrativo o solidario.

La organización también supone que sus integrantes comparten elementos en común y están reunidos de tal manera por intereses similares o porque todos ellos trabajan en pos de la obtención del mismo resultado.

**Definición de desarrollo organizacional:**

**DESARROLLO ORGANIZACIONAL** Es un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización, basados en los conocimientos de las ciencias del comportamiento. Por tanto, se puede decir que es la conjunción de esfuerzos de toda la organización encaminados a proporcionar cambios tanto en la cultura como clima organizacional, tendiente a obtener altos índices de productividad, al mismo tiempo tener cierta adaptabilidad a los constantes cambios tecnológicos.

#### 1.10.6 Clima organizacional

El clima organizacional suele estar relacionado al comportamiento del personal, el que tiene su origen y significado en el contexto de las estructuras jerárquicas e interacciones laborales. Las interacciones entre una persona y los miembros de su grupo de trabajo que están reguladas por las políticas y normas institucionales, constituyen los factores responsables de gran parte de los problemas del clima organizacional y del éxito o fracaso de la empresa. Así mismo, el trabajo es junto con la familia, uno de los ambientes más significativos para el desarrollo de las personas.

El clima laboral problemático sólo ocurre en el contexto del ambiente organizacional en donde el trabajador interactúa con su jefe y compañeros de trabajo, quienes en definitiva son los que tienen también la posibilidad de promover el cambio en la conducta del trabajador. Desde esta perspectiva, la modificación de una conducta o relación problemática debe estructurarse con base al cambio ambiental de las situaciones en que comúnmente esa conducta ocurre (Prieto, 1985). Por tal razón, producir un cambio significativo en el desempeño laboral, requiere la reestructuración in situ de las interacciones que el trabajador mantiene dentro de la empresa con su jefe y compañeros. Tratar los problemas del desempeño laboral de un equipo de trabajo requiere aplicar, por un lado, métodos de capacitación específicos apropiados para el logro de la tarea y por otro, métodos de administración formativos para modificar el trato o actitud con que

el jefe y el equipo interactúan entre sí. El éxito de tal intervención ocupacional dependerá entonces tanto de la eficacia de las técnicas específicas de capacitación, como de las técnicas psicológicas para generar los cambios formativos en el ambiente social y laboral. (2007)

#### 1.10.7 Ventaja de un buen ambiente Laboral:

Uno de los principales objetivos que tienen los encargados de gestionar el capital humano es fomentar, establecer y mantener un clima laboral óptimo que conduzca a una satisfacción general, que permita el aumento de la productividad de la organización.

Un buen ambiente laboral promueve el sentido de pertenencia a la compañía, y el compromiso con la misma y con las tareas que deben llevar a cabo. El clima laboral constituye un factor clave para provocar un óptimo rendimiento. El clima organizacional es producto de la cultura e identidad de la compañía, de la aplicación de correctas técnicas de comunicación interna, y se puede mejorar mediante diversos beneficios y acciones que los encargados del personal crean que pueden favorecer tanto a cada trabajador en particular, como a la institución en general.

Algo muy importante es la cultura e identidad de la organización es lo que se busca en esta investigación que los colaboradores se identifiquen con la institución.

#### 1.10.8 Estrategias

Una Estrategia es un conjunto de acciones planificadas en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión.

Existe un enfoque a la estrategia en donde se especifican las causas y los efectos de relacionar mejoras que arrojen resultados que se quieren, estos son los mapas de estrategias, los cuales están propuestos por Madrigal (2009). Muestran como una empresa transforma las iniciativas y los recursos que incluyen las ventajas intangibles.

Después que la estrategia fue construida y aplicada es necesario estar siempre a la expectativa y evaluar su operación: si esta no muestra los resultados deseados lo inmediato es realizar un nuevo planteamiento o reorientar el mismo.

Se comprende que cuando se tiene el diagnóstico de lo que se quiere cambiar en la organización las estrategias que se crean para el cambio revertirán las debilidades encontradas, como lo dice (Bover, 2004) “el postula que a través de estrategias se puede revertir el marco de debilidades y preservar el de las fortalezas institucionales permitiendo la optimización de la inserción de la organización a partir del cumplimiento de sus misiones y funciones”.

Si, por ejemplo, al hablar de estrategias de recursos humanos, se refiere a estrategias relacionadas con el personal de la empresa, que se llevan a cabo para alcanzar determinados objetivos relacionados con los recursos humanos, y que presentan cierto grado de dificultad en su formulación y ejecución. Ejemplos de estrategias de recursos humanos podrán ser, contratar nuevo personal, el utilizar nuevas técnicas de motivación, el hacer uso de nuevos programa de capacitación y otros.

El término estratégico hace referencia al más alto nivel de la empresa, por lo que suele pensar que las estrategias sólo se deciden ahí, pero en realidad, éstas se toman en todos los niveles de la empresa.

Las estrategias de una empresa deben reunir las siguientes características:

- deben ser los medios o las formas que permitan lograr los objetivos; los objetivos deben ser los “fines” y las estrategias “los medios” que permitan alcanzarlos.
- deben guiar al logro de los objetivos con la menor cantidad de recursos, y en el menor tiempo posible.
- deben ser claras y comprensibles para todos.
- deben estar alineadas y ser coherentes con los valores, principios y cultura de la empresa.
- deben considerar adecuadamente la capacidad y los recursos de la empresa.
- deben representar un reto para la empresa.
- deben poder ejecutarse en un tiempo razonable.

Se pueden utilizar estrategias, por ejemplo:

- para aprovechar oportunidades que se presenten en el entorno de la empresa.
  - para hacer frente a las amenazas del entorno, por ejemplo, para neutralizar o eliminar las fortalezas o estrategias de la competencia.
  - para aprovechar o reforzar las fortalezas o ventajas de la empresa.
  - para neutralizar o eliminar las debilidades de la empresa.
- 
- Tipos de estrategias

### Estrategias intensivas

Son aquellas en las que quiere ser más competitivo, a través de la penetración del mercado, el desarrollo del mercado (introducir producto/servicio en nuevas zonas) y desarrollar nuevos productos y/o servicios o elaborándolos de manera más eficientes.

### Estrategias de Diversificación

Son aquellas estrategias en las que se busca crear otra línea de servicios o productos para la empresa que estén o no relacionados a los principales, logrando incrementar de esta manera su oferta para llegar a nuevos mercados.

Por ejemplo si la empresa produce leche podría diversificarse en otros productos también relacionados como helados, quesos, jugos y otros.

## Estrategias Defensivas

Estas son estrategias en caso de que la empresa se encuentre en riesgo o en caso de entornos que la limiten de cierta forma, así se tiene por ejemplo la quiebra, desinversión, la liquidación o un encogimiento (reducción de costos y activos para revertir la disminución de ventas o utilidades).

### 1.10.9 Estrategias de Marketing

También conocidas como estrategias de mercadotecnia, estrategias de mercadeo estrategias comerciales, consisten en acciones que se llevan a cabo para lograr el objetivo relacionado con el marketing.

Ejemplos de objetivos de marketing pueden ser: captar un mayor número de clientes, incentivar las ventas, dar a conocer nuevos productos, lograr una mayor cobertura o exposición de los productos, otros.

El diseño de las estrategias de marketing es una de las funciones del marketing. Para poder diseñar las estrategias, en primer lugar se debe analizar el público objetivo, con base a dicho análisis, se puede diseñar estrategias que se encarguen de satisfacer las necesidades o deseos, o aprovechar sus características o costumbres.

Al diseñar estrategias de marketing, también se debe tener en cuenta la competencia (por ejemplo, diseñar estrategias que aprovechen sus debilidades, o que se basen en las estrategias que den buenos resultados), y otros factores tales como la capacidad y nuestra inversión.

Para una mejor gestión de las estrategias de marketing, éstas se suelen dividir o clasificar en estrategias destinadas a cuatro aspectos o elementos de un negocio: estrategias para el producto, estrategias para el precio, estrategias para la plaza (o distribución), y estrategias para la promoción (o comunicación). Conjunto de elementos conocidos como las 4 Ps o la mezcla (o el mix) de marketing (o de mercadotecnia).

El Producto: es el bien o servicio que se ofrece o vende a los consumidores. Algunas estrategias que se pueden diseñar relacionadas al producto son:

- incluir nuevas características al producto, por ejemplo, darle nuevas mejoras, nuevas utilidades, nuevas funciones, nuevos usos.
- incluir nuevos atributos al producto, por ejemplo, darle un nuevo diseño, nuevo empaque, nuevos colores, nuevo logo.
- lanzar una nueva línea de producto, por ejemplo, si nuestro producto son los jeans para damas, se puede optar por lanzar una línea de zapatos para damas.
- ampliar la línea de producto, por ejemplo, aumentar el menú de nuestro restaurante, o sacar un nuevo tipo de champú para otro tipo de cabello.
- lanzar una nueva marca (sin necesidad de sacar del mercado la que se tiene), por ejemplo, una nueva marca dedicada a otro tipo de mercado, uno de mayor poder adquisitivo.
- incluir nuevos servicios adicionales que les brinden al cliente un mayor disfrute del producto, por ejemplo, incluir la entrega a domicilio, el servicio de instalación, nuevas garantías, nuevas facilidades de pago, una mayor asesoría en la compra.

El precio: es el valor monetario que le se asigne a los productos al momento de ofrecerlos a los consumidores. Algunas estrategias que se pueden diseñar relacionadas al precio son:

- lanzar al mercado un nuevo producto con un precio bajo, de ese modo, se puede lograr una rápida penetración, una rápida acogida, o lograr hacerlo rápidamente conocido.
- lanzar al mercado un nuevo producto con un precio alto, para se puedan aprovechar las compras hechas como producto de la novedad.
- lanzar al mercado un nuevo producto con un precio alto, de ese modo, se puede crear una sensación de calidad.
- reducir el precio de un producto, de ese modo, se pueda atraer una mayor clientela.

La plaza: o distribución consiste en la selección de los lugares o puntos de venta en donde se ofrecerán o venderán los productos a los consumidores, determina la forma en que los productos

serán trasladados hacia dichos lugares o puntos de venta. Algunas estrategias que se pueden aplicar relacionadas a la plaza o distribución son:

- ofrecer los productos vía Internet, llamadas telefónicas, envío de correos, vistas a domicilio.
- hacer uso de intermediarios para lograr una mayor cobertura de los productos o aumentar nuestros puntos de venta.
- ubicar los productos en todos los puntos de ventas (estrategia de distribución intensiva).
- ubicar los productos en los puntos de venta que sean convenientes para el tipo de producto que se venden (estrategia de distribución selectiva).
- ubicar los productos en un punto de venta que sea exclusivo (estrategia de distribución exclusiva).
- Una vez que la compañía logra el liderazgo en su mercado, tiene dos opciones estratégicas para crecer:
  1. *Estrategia cooperativa*: consiste en incrementar el tamaño total del mercado (para la misma compañía y los competidores) al encontrar nuevos usuarios y aplicaciones del producto o servicio.
  2. *Estrategia competitiva*: consiste en lograr una participación adicional en el mercado con una inversión grande (por ejemplo, en publicidad, venta personal, promoción de ventas y relaciones públicas) para captar a los clientes de la competencia.

La Promoción: consiste en comunicar, informar, dar a conocer o recordar la existencia de un producto a los consumidores, así como persuadir, motivar o inducir su compra o adquisición.

Algunas estrategias que se pueden aplicar relacionadas a la promoción son:

- crear nuevas ofertas tales como el 2 x 1, o la de adquirir un segundo producto a mitad de precio, por la compra del primero.
- ofrecer cupones o vales de descuentos.
- obsequiar regalos por la compra de determinados productos.
- ofrecer descuentos por cantidad, o descuentos por temporadas.
- crear sorteos o concursos entre los clientes.
- poner anuncios en diarios, revistas o Internet.
- crear boletines tradicionales o electrónicos.



- participar en ferias.
- crear puestos de degustación.
- crear actividades o eventos.
- auspiciar a alguien, alguna institución o alguna otra empresa.
- colocar anuncios publicitarios en vehículos de la empresa, o en vehículos de transporte público.

### 1.10.10 Táctica

Es el sistema o método que se desarrolla para ejecutar un plan y obtener un objetivo en particular. El término también se usa para nombrar a la habilidad para aplicar dicho sistema.

La táctica ayuda a poner en orden los recursos en pos de un fin. De esta forma se reduce el margen de error, porque minimizan las acciones espontáneas o impensadas y se puede poner en práctica aquello que se practicó y entrenó.

Cabe mencionar que el concepto nació en el ámbito militar. En este sentido, la táctica militar es el plan que supone la puesta en marcha de lo establecido por la estrategia. Estos dos vocablos (táctica y estrategia) suelen utilizarse como sinónimos, aunque la estrategia es un esquema que se implementa para intentar alcanzar los objetivos y la táctica es la forma prevista para alcanzar dichos objetivos.

### 1.10.11 Marketing Interno o Endomarketing

Los empleados, las personas que conforman la organización, constituyen el activo más importante de las empresas. Este axioma es compartido, por la inmensa mayoría de los altos directivos de cualquier compañía.

Las empresas son personas, y por tanto, la motivación y compromiso de esas personas hacia el proyecto depende en gran medida el éxito o fracaso de la organización.

Disponer de un buen núcleo de empleados implicados con la empresa, con la estrategia corporativa, los productos y servicios que ésta ofrece posicionará a la compañía con una ventaja

competitiva en el mercado, diferenciándola y situándola con mejores opciones de obtener buenos resultados de negocio. Es clave conseguir personas orgullosas de formar parte del proyecto empresaria.

Tomando esa base, se puede decir que los integrantes de la empresa constituyen un target de mercado sobre el que una organización inteligente, proactiva e innovadora puede y deber diseñar acciones o campañas de marketing interno dirigidas a lograr ese objetivo de compromiso o engagement.

### 1.10.11 Plan de Marketing Interno

Para la elaboración de un plan de marketing interno, se deben seguir los siguientes pasos:

**Definición del objetivo:** lograr que los empleados de la empresa alcancen altos índices de compromiso con la marca, los productos/servicios y, de forma consecuente, con la empresa, convirtiéndose en los mejores embajadores/evangelizadores ante los clientes y la sociedad en general.

**Segmentación:** al igual que en el mercado, dentro de la masa global de empleados de la empresa, existe diferentes tipologías o perfiles de personas, con unas necesidades y expectativas diferentes. Algunas dimensiones a tener en consideración son: posición en el organigrama/nivel de responsabilidad, localización física, variables sociodemográficas o aficiones/hobbies, entre otras.

**Producto:** dentro del Marketing Interno el producto que se “comercializa” varía desde lo que es la estrategia, objetivos corporativos y la cultura organizativa hasta el conocimiento de los diferentes departamentos, las nuevas herramientas y modelos de gestión e innovaciones en productos y procesos. Dependerá de las prioridades que en cada momento defina la alta dirección para “vender” a los diferentes segmentos de empleados.

**Planes de Acción:** el despliegue de acciones de Marketing Interno a realizar debe de tener en consideración, la segmentación del personal. Existen innumerables actuaciones que se pueden programar y lanzar entre los empleados tales como: sorteos y concursos, incentivos a vincularse

vía redes sociales, regalos directos para aquellas personas que logren los mejores resultados como embajadores de la marca, promociones especiales para determinados colectivos como pueden ser padres con familias numerosas, detalles por nacimiento de hijos, crear un club especial para empleados y familiares, otros.

Comunicación: la comunicación interna y publicidad de las anteriores acciones debe enmarcarse dentro de cualquier campaña de marketing dirigida a clientes. Tiene que contar con un *briefing*, trabajar las creatividades, seleccionar los soportes y difundir en los momentos apropiados. En las grandes y medianas empresas, las intranet's se han convertido en la herramienta fundamental de comunicación de las campañas de Marketing Interno.

KPI's: toda acción de marketing debe ser monitorizada para verificar que se logren los objetivos establecidos. El Marketing Interno no es diferente. Se debe medir los resultados obtenidos y compararlo con los estándares establecidos a fin de poder reaccionar a tiempo.

Cooperación: Con el fin de evitar susceptibilidades es recomendable implicar y contar con la participación directa de los responsables de recursos humanos y comunicación interna en la definición e implantación del plan de Marketing Interno.

### 1.10.13 Comunicación Interna

La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido.

Para aumentar la eficacia del equipo humano, verdadero artífice de los resultados, ha de sentirse a gusto e integrado dentro de su organización y esto sólo es posible si los trabajadores están informados, conocen los diferentes entramados de la compañía, su misión, su filosofía, sus valores, su estrategia, se sienten parte de ella y, están dispuestos a dar todo de sí mismos. Además, no se debe olvidar que la comunicación interna ayuda a reducir la incertidumbre y a prevenir el temido rumor, un elemento muy peligroso para las compañías.

Por ello, transmitir mensajes corporativos, informar sobre lo que ocurre dentro de la empresa, motivar y establecer una línea de comunicación eficaz entre los empleados, la dirección y los diferentes departamentos de la empresa son algunos de los objetivos que persigue la comunicación interna.

En cuanto a los tipos de comunicación interna, se puede hablar de dos: ascendente, que se realiza desde abajo hacia arriba en el organigrama de la empresa; y descendente, que tiene lugar desde arriba hacia abajo. A menudo, muchas empresas caen en el error de convertir su comunicación en algo unidireccional, donde los trabajadores son meros sujetos pasivos.

Se debe recordar que el diálogo entre la dirección y los trabajadores ha de ser constante. El *feed back* es fundamental en este tipo de comunicación. Se dice esto porque todavía existen compañías que confunden la comunicación con la información. La diferencia está muy clara: mientras que esta última consiste en la simple transmisión de mensajes, para que exista comunicación se necesita una respuesta por parte del receptor.

¿Cómo se puede implementar con éxito una política de comunicación interna? Sin restar protagonismo a lo que en el tiempo puede suponer en la actualidad el tablón de anuncios, las circulares, las jornadas de puertas abiertas, las reuniones informativas, otros. Se ha considerado oportuno hacer especial hincapié en una serie de herramientas que bien utilizadas, mejor dicho, que realizadas de forma profesional, nos pueden otorgar una gran ventaja competitiva:

- Manuales corporativos. El manual del vendedor y el paquete de bienvenida se convierten en dos herramientas fundamentales dentro de la comunicación interna, que apenas son conocidas, aportan una gran operatividad y permiten que el trabajador empiece a ser eficiente, eficaz y rentable desde el primer día de su incorporación.
- Convenciones anuales. Son una herramienta estratégica de comunicación, en los equipos de venta.
- Revista interna. Constituye uno de los instrumentos más utilizados al reunir información general sobre la empresa. Es un medio dinámico y abierto a la opinión y colaboración de los

empleados. Bien elaborado, goza de gran fiabilidad y permite al personal estar al día de las últimas novedades acontecidas en la organización.

- Nuevas tecnologías. Como la videoconferencia o la intranet, que se han convertido en unas de las herramientas más utilizadas dentro de la comunicación empresarial, por su inmediatez e interactividad. Permite potenciar el sentimiento corporativo y motivar a los empleados.

#### 1.10.14 Branding

Es un anglicismo empleado en mercadotecnia que hace referencia al proceso de hacer y construir una marca (en inglés, *brand equity*) mediante la administración estratégica del conjunto total de activos vinculados en forma directa o indirecta al nombre y/o símbolo (logotipo) que identifican a la marca y que influye en el valor de la marca, tanto para el cliente como para la empresa propietaria de la marca.

#### 1.10.15 Identidad de marca

La Identidad de marca es la apuesta estratégica que hace una marca por ser percibida de una manera determinada porque considera que esa percepción puede ofrecerle una ventaja competitiva en el mercado. La identidad de marca no es la imagen de marca (el modo en el que los consumidores perciben en la actualidad a la marca), aunque lo ideal es que ambos elementos tiendan a ser el mismo. Pueden no coincidir si se ha sufrido alguna crisis de comunicación.

La Identidad de una marca puede redactarse en un simple folio de papel, en una docena o dos de frases cortas y significativas. La Identidad de Marca resume lo que la marca significa y la promesa, tácita o explícita, que representa para sus consumidores.

Aunque la extensión de una Identidad de Marca es pequeña, el proceso para definirla no puede ser tomado a la ligera. Desarrollar una Identidad de Marca, si no se ha realizado un esfuerzo previo, requerirá al menos tres análisis diferenciados:

Un análisis del público objetivo (*target group*) al que se dirige la marca: ¿cuáles son sus gustos? ¿qué necesidades insatisfechas existen? ¿cuáles son sus mitos y representaciones?

- Un análisis de la competencia de la marca: ¿cuáles son sus Identidades de Marca?, ¿cómo podemos destacar?
- Un autoanálisis: ¿cuáles son las fortalezas? ¿cuáles son las debilidades? Es muy importante tener claro lo que podemos ofrecer y estar dispuesto a realizar los cambios que sean necesarios para responder a las promesas que se realicen en la identidad de marca.

#### 1.10.16 Fidelización de clientes

Se trata de estrategias cuyo objetivo es lograr que un cliente ya existente en la empresa se vuelva un cliente habitual, es decir, que compre de forma frecuente y no esporádica.

#### Beneficios de la fidelización de clientes

Los beneficios de la fidelización son, por un lado, obtener más ventas de forma continuada, y por el otro, lograr una buena estrategia de comunicación entre clientes, el consumidor ya fidelizado de seguro recomendará a la empresa a otras personas.

#### Estrategias para fidelización

Servicio de post-venta: La relación con el cliente no termina cuando se realiza la venta, después entra en juego el servicio post-venta: ofrecer garantías, instalar el producto, asesorar sobre el uso del mismo, otros. Estos son sólo tres ejemplos de acciones que se pueden tomar para satisfacer al cliente una vez ya adquirido un bien o servicio.

- **Consultas de opinión:** otra muy buena estrategia para fidelizar al cliente es llamarlo unos días después de la compra para consultar su opinión, si está contento, si ha encontrado algún fallo o tiene alguna sugerencia que hacer. Esto crea para el cliente un sentimiento de seguridad se ve apoyado por la empresa y nota que no se limita solo a vender y ganar dinero. La atención al cliente (tanto durante la venta como después de ella) es uno de los aspectos más descuidados en la actualidad, por todo tipo de negocios.

- Descuentos y promociones: para conseguir que el cliente vuelva a comprar en la empresa, es interesante crear pequeñas campañas de promoción y/o dar incentivos para que esto suceda. Un ejemplo que pequeños comercios practican son los típicos vales de descuento o de puntos acumulables, ofrecen un pequeño regalo o descuento después de determinado número o volumen de compras.

Por último, a todo esto se le debe sumar, buen trato al cliente o posible cliente, para una vez más satisfacer las demandas de productos y que se encuentren cómodos a la hora de decidir.

## Ventajas de la fidelización de clientes

Algunas de las ventajas de la fidelización de los clientes en comparación con la captación de clientes nuevos son las siguientes:

1. Los clientes más antiguos que la empresa tiene son los que suelen generar ingresos a lo largo de más años. Y es que, el valor real del cliente es su valor a largo plazo, determinado por el valor de todas las contrataciones de servicio que realiza a lo largo de toda su vida como cliente, más los nuevos clientes que nos aporta.
2. Suele ser más barato mantener a un cliente antiguo que captar otro nuevo.
3. Es más fácil convencer a un cliente propio sobre un nuevo servicio que a uno nuevo. Además, el cliente se sentirá cómodo que sus necesidades queden cubiertas por una misma empresa. Por ello, las ventas cruzadas son frecuentes, es decir, la contratación por parte de un cliente de varios servicios a una misma empresa.
4. Cuantos más clientes fieles tenga una empresa, más sólidos será su fondo de comercio, y por tanto, mayor valor tendrá.
5. También será más sólida la empresa y podrá ofrecer mayor resistencia frente a la competencia.

6. Cuanto más se presta un servicio a un cliente fiel, más se le conoce y más barato es atenderle bien. Es decir, cuando a un cliente se le conoce bien es más fácil acertar lo que necesita, y anticiparse a sus necesidades. Por ello, cuanto más fiel es, más fácil resulta la gestión de fidelizarlo.
7. Atender a un cliente fiel es muy estimulante y motiva mucho a los empleados. Por tanto, también es más rentable, pues al aumentar la motivación aumenta la productividad.
8. El cliente fiel soporta mejor las subidas de precios o los precios elevados, puesto que valora el servicio que están recibiendo.
9. El cliente fiel aporta ideas para la innovación y facilita la introducción de nuevos productos y servicios.
10. Cuanto más fiel es un cliente menos información busca respecto a las firmas competidoras y más difícil es persuadirlo. Además, si tiene el convencimiento de que el servicio que recibe es bueno o bastante bueno, no quiere perder el tiempo al buscar otro o probándolo.
11. El cliente fiel recomendará los servicios de la empresa a otra persona, y por tanto, se convierte en el mejor propagandista.

#### 1.10.17 Creación de estrategias de fidelización

A continuación se presentan tres modelos, orientativos, de estrategias que se pueden seguir.

Primera estrategia:

1er paso: de entre los actuales clientes, se han de identificar aquellos que supondrán una mejor oportunidad de negocio futuro. Por tanto, no es una buena idea diseñar un plan de marketing uniforme para todos los clientes y dirigido a todos ellos. Por el contrario, hay que poner atención al segmento de clientes en los que se cumplan los siguientes requisitos:

- Que tengan unas necesidades reales o potenciales que la firma pueda cubrir.
- Que mantengan una relación estrecha con la empresa, como para que hayan posibilidades para que las gestiones de fidelización lleguen a buen puerto.



2º paso: establecer un presupuesto para cada cliente actual que la empresa desee “perseguir” o fidelizar, debe incluir:

- La cantidad de dinero y de tiempo que la empresa está dispuesto a invertir.
- El interés o atractivo que tiene esa fidelización para la asesoría.

3er paso: debe hacerse participar a los profesionales y empleados que tienen más contacto con los clientes, y sobre todo al departamento comercial.

Uno de los parámetros que se contemplan para ver que interesa fidelizar a un cliente es su rentabilidad. Y en este sentido, tanto el titular como el departamento comercial deberán preguntarse qué clientes son rentables. Todos den saber que no siempre un cliente, por el hecho de serlo, interesa a una asesoría. No se refiere a que tenga que desprenderse de él, sino a que se abstenga de hacer grandes gestos para retenerlos.

Segunda estrategia: una vez determinados esos clientes rentables, otra posible estrategia a seguir sería:

- Centrar la atención en los clientes rentables.
- Innovar y desarrollar ofertas de servicios anticipándose a las necesidades del cliente.
- Tener muy claro que lo importante no es tanto lo que la firma cree que hace sino la utilidad o valor que ve el cliente en ello.
- Tratar de forma diferente a clientes diferentes.
- Hablarles por separado y prestarles un servicio a la medida de sus necesidades individuales.

Tercera estrategia: seguimiento de la venta, o servicio postventa.

El cumplimiento de las promesas: no hay nada peor para un cliente que crearle expectativas inalcanzables, para acabar decepcionándole. Aunque parezca evidente, a continuación se describen consideraciones que ayudarán a cumplir estas promesas:

- No fijar un plazo de cumplimiento difícil o imposible de cumplir.
- No prometer un descuento que no se puede hacer.

- No exagerar a la hora de exponer las virtudes del producto o servicio.
- Dejar muy claras las condiciones comerciales, sobretodo la forma de pago y las obligaciones recíprocas (presupuesto).
- Estar seguro que se dispone del profesional idóneo para responder a las necesidades del cliente.

Mantener la confianza. Algunos consejos que se dan son:

- Hacer visitas de seguimiento. Es decir, puede ser aconsejable que el comercial o profesional que estableció el primer contacto con el cliente se cerciore que las expectativas que éste tenía se cumplan.
- Hacer llamadas telefónicas.
- Cuidar mucho la relación que se mantiene con él a lo largo del asesoramiento.

## **Capítulo 2**

### **Marco Metodológico**

#### 2.1 Metodología:

La metodología que se utilizará en la presente investigación es la Descriptiva, porque se necesita conocer el por qué? Del alto nivel de rotación de los colaboradores y el por qué? De su falta de identificación con la cultura organizacional.

#### 2.2 Objetivos de la Investigación

##### 2.2.1 Objetivo general:

Elaborar una propuesta de Endomarketing (Marketing Interno) para elevar la identificación de los colaboradores del área de ventas con la organización, así como una guía de inducción para los colaboradores de primer ingreso, proporcionándoles conocimientos sobre los antecedentes de la empresa, los objetivos y su aporte en este proceso, para fomentar el sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la empresa.

##### 2.2.2 Objetivos específicos:

- Aumentar el grado de compromiso afectivo de los colaboradores.
- Lograr la motivación constante de los colaboradores.
- Crear entre los trabajadores un ambiente interno adecuado para el logro de las metas de la empresa.
- Proporcionar una Guía de inducción para los colaboradores de primer ingreso.
- Disminuir la rotación de los colaboradores

### 2.3 Sujetos de la investigación:

Los sujetos investigados serán los vendedores de piso, de las tiendas ubicadas en Plaza, Majadas y Cedi, los cuales integran el total de colaboradores del departamento de ventas de la empresa FESTESA, que hacen un total de 21 personas.

### 2.4 Instrumento:

El Instrumento que se utilizará en la investigación será la encuesta individual, que contendrá preguntas cerradas y abiertas.

### 2.5 Procedimiento:

El presente proyecto de investigación se elaborará de la siguiente manera:

- Se eligió la empresa para trabajar.
- Se identificó un problema dentro de la empresa, el cual permitirá realizar una propuesta.
- Se estableció el tema de investigación.
- Se establecieron los objetivos generales y específicos.
- Se determinó las unidades de análisis para la investigación.
- Se analizó los alcances y las limitaciones.
- Se recopiló la información para conformar los antecedentes de la investigación.
- Se elaboró un instrumento aplicable a los sujetos de forma individual.
- Se realizó la recolección y análisis de los datos.
- Se presentó una propuesta.

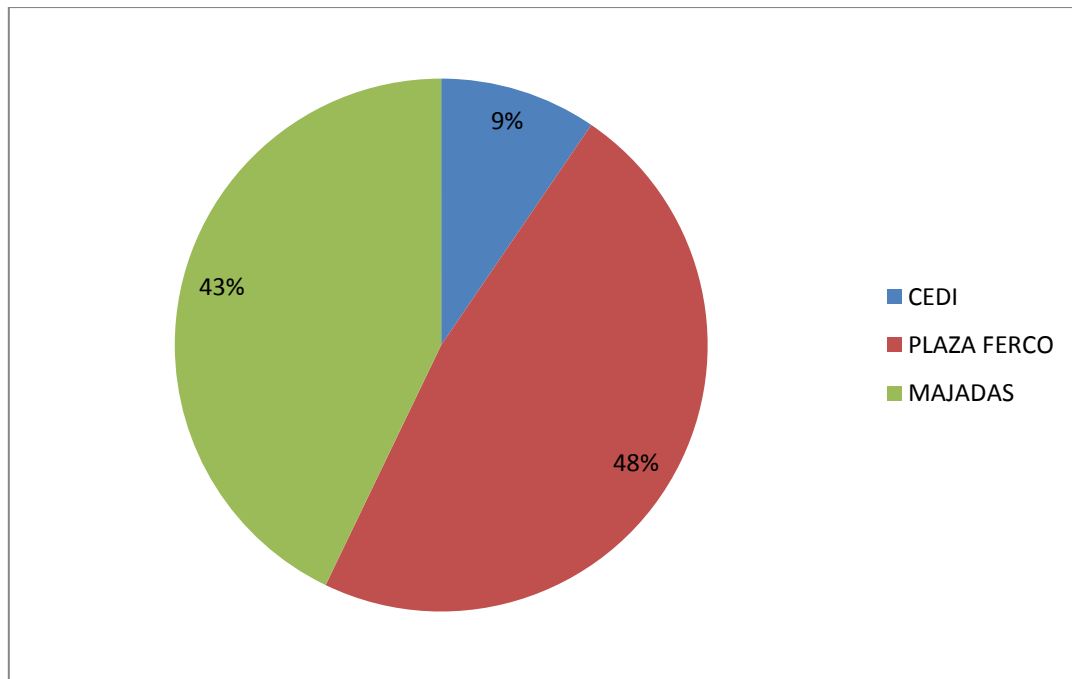
### Capítulo 3

## Presentación de Resultados

Pregunta 1.

#### Ilustración No. 1

**Gráfica 1:** Distribución por sucursales del personal del área de ventas



Fuente: Investigación propia.

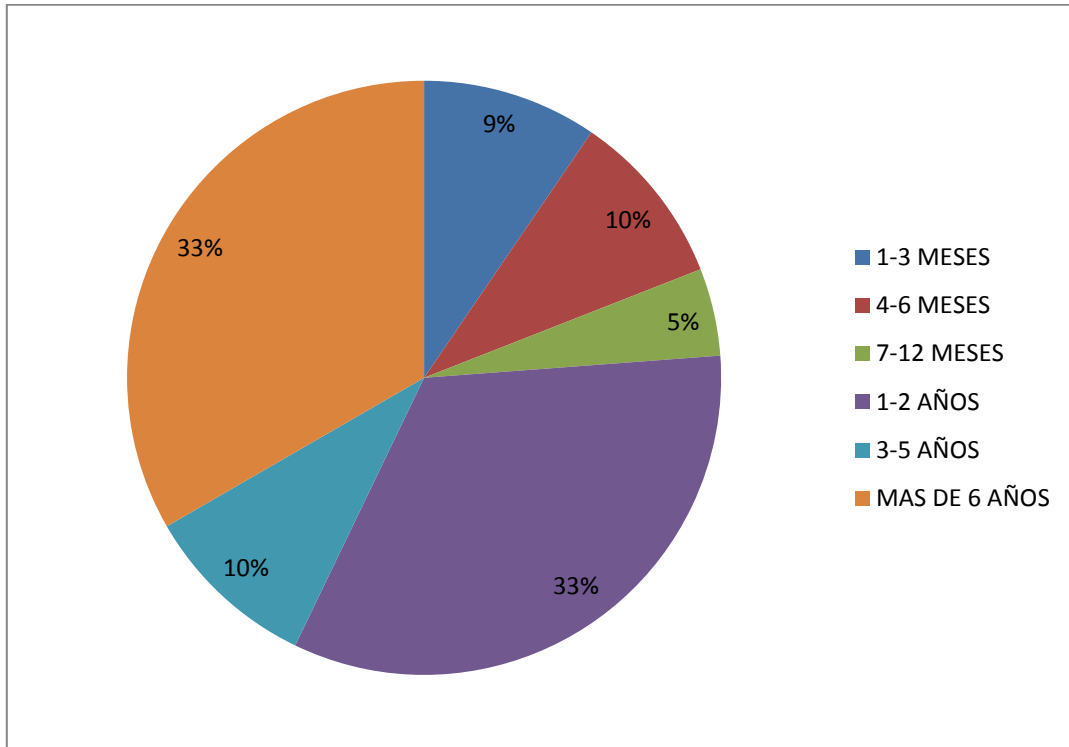
Encuestados: 21 colaboradores

El 48% del personal de ventas labora en la sucursal Plaza Ferco, el 43% en la tienda de Majadas y solo un 9% en tienda Cedi.

Pregunta 2:

**Ilustración No. 2**

**Gráfica 2:** Porcentaje de tiempo tiene de laborar en la empresa los colaboradores de ventas



Fuente: Investigación propia.

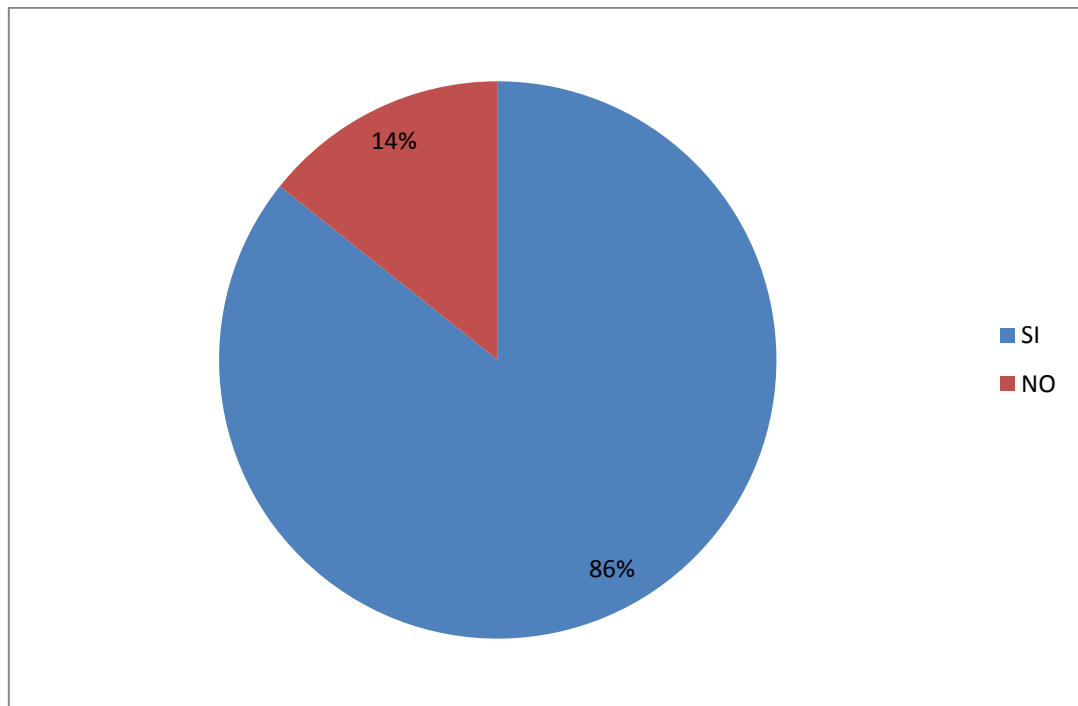
Encuestados: 21 colaboradores

El resultado muestra que un 24% de los colaboradores tienen menos de 1 año de laborar en la empresa, un 33% tiene de uno a dos años, un 10% se encuentra entre 3 y 5 años, solo un 33% de los colaboradores tienen más de 6 años de trabajar en la empresa.

Pregunta 3:

**Ilustración No. 3**

**Gráfica 3:** Porcentaje de los colaboradores que se sienten satisfechos con el trabajo que realizan.



Fuente: Investigación propia.

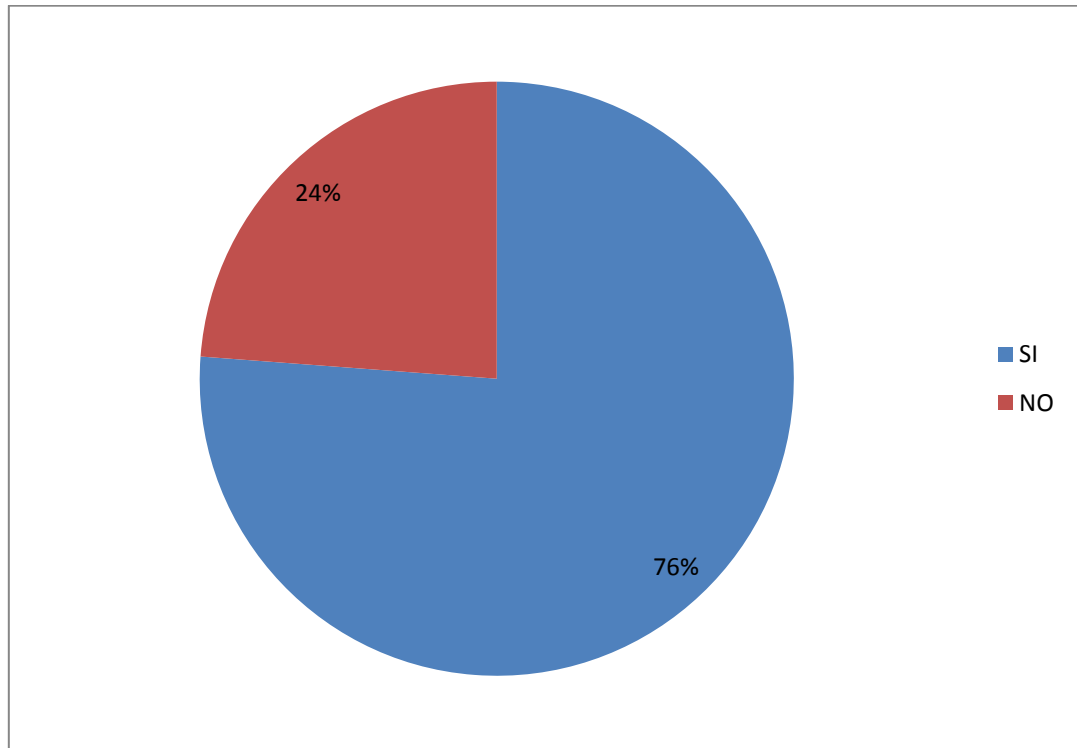
Encuestados: 21 colaboradores

El 86% de los colaboradores indican que se sienten satisfechos con el trabajo que realizan, el principal motivo es porque les agrada lo que hacen y el 14% de los colaboradores indican no estar satisfechos con el trabajo que realizan, los principales motivos mencionados son el clima laboral y el desorden en los procesos.

Pregunta 4:

**Ilustración No. 4**

**Gráfica 4:** Porcentaje de los colaboradores que su profesión o estudios tienen relación con el trabajo que desempeñan.



Fuente: Investigación propia.

Encuestados: 21 colaboradores

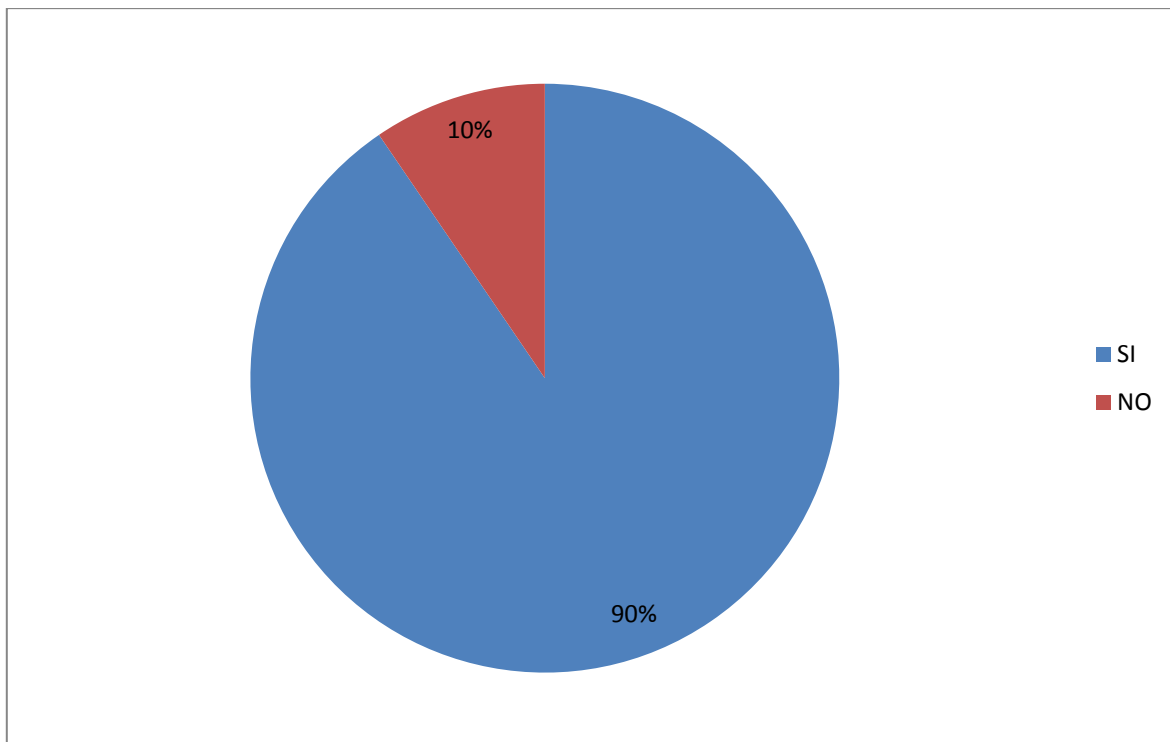
Un 76% de los colaboradores indican que su profesión o estudios tienen relación con el trabajo que desempeñan, y un 24% indican que no lo tienen.



Pregunta 5:

**Ilustración No. 5**

**Gráfica 5:** Porcentaje de los colaboradores que considera que el ambiente laboral donde desenvuelven sus funciones es agradable.



Fuente: Investigación propia.

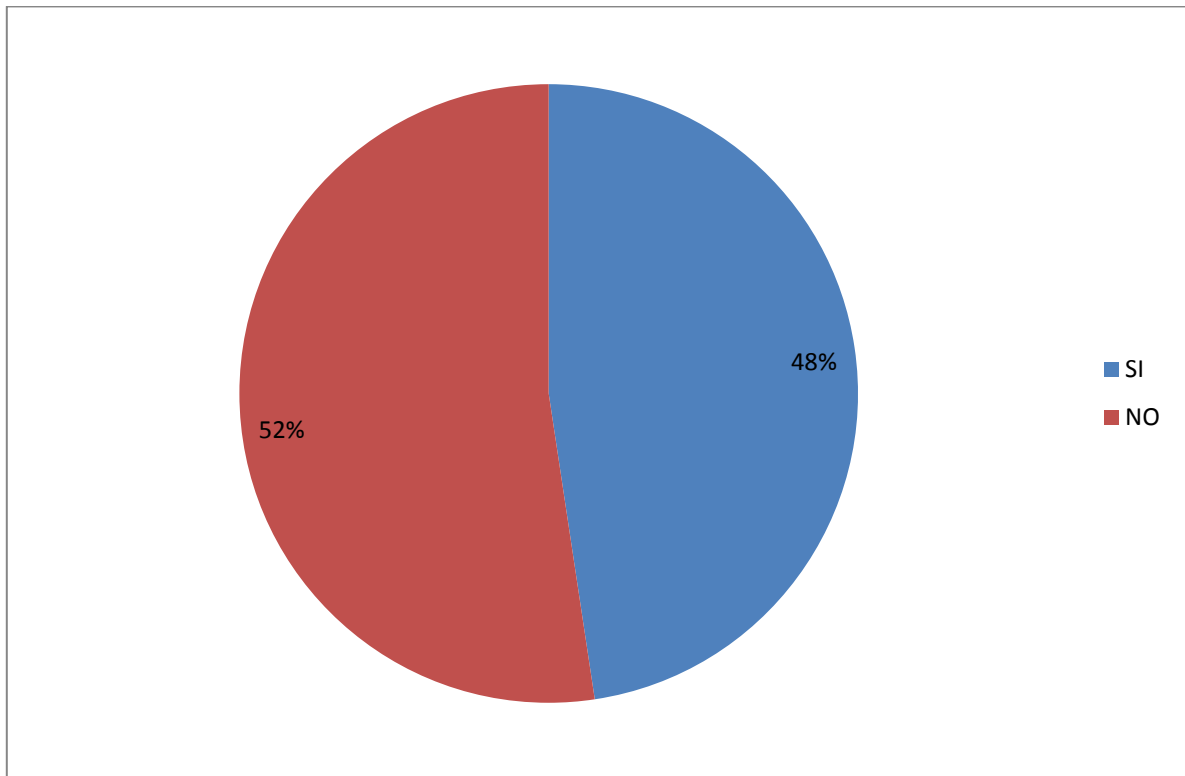
Encuestados: 21 colaboradores

El 90% de los colaboradores indican que el ambiente donde desarrollan sus funciones es agradable por las razones de amistad y compañerismo que existen, un 10% indica que no la razón que resalta es por la falta de liderazgo.

Pregunta 6:

**Ilustración No. 6**

**Gráfica 6:** Porcentaje de los colaboradores que indican que los canales de comunicación entre la Gerencia y el departamento de ventas son los adecuados.



Fuente: Investigación propia.

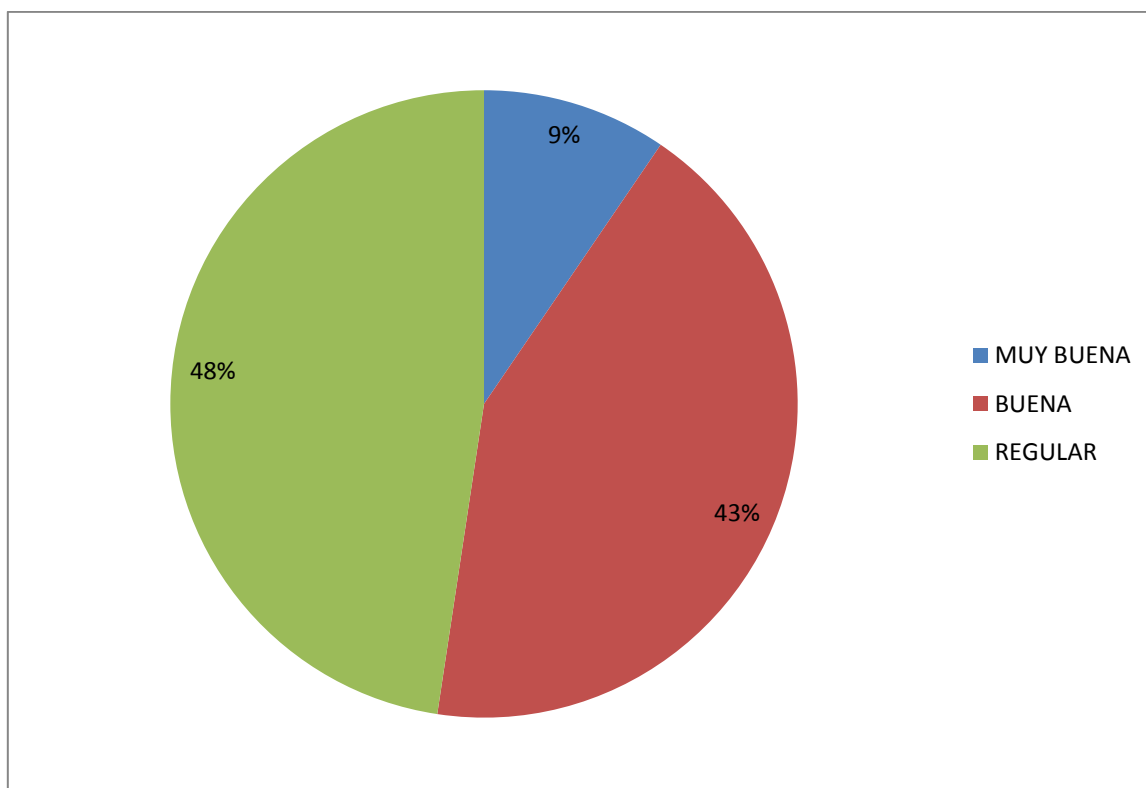
Encuestados: 21 colaboradores

El 52% de los colaboradores indican que los canales de comunicación entre el departamento de ventas y gerencia NO son los adecuados y un 48% indica que SI son los adecuados.

Pregunta 7:

**Ilustración No. 7**

**Gráfica 7:** Resultados de la calificación que recibe la comunicación entre los diferentes departamentos de la empresa según los colaboradores.



Fuente: Investigación propia.

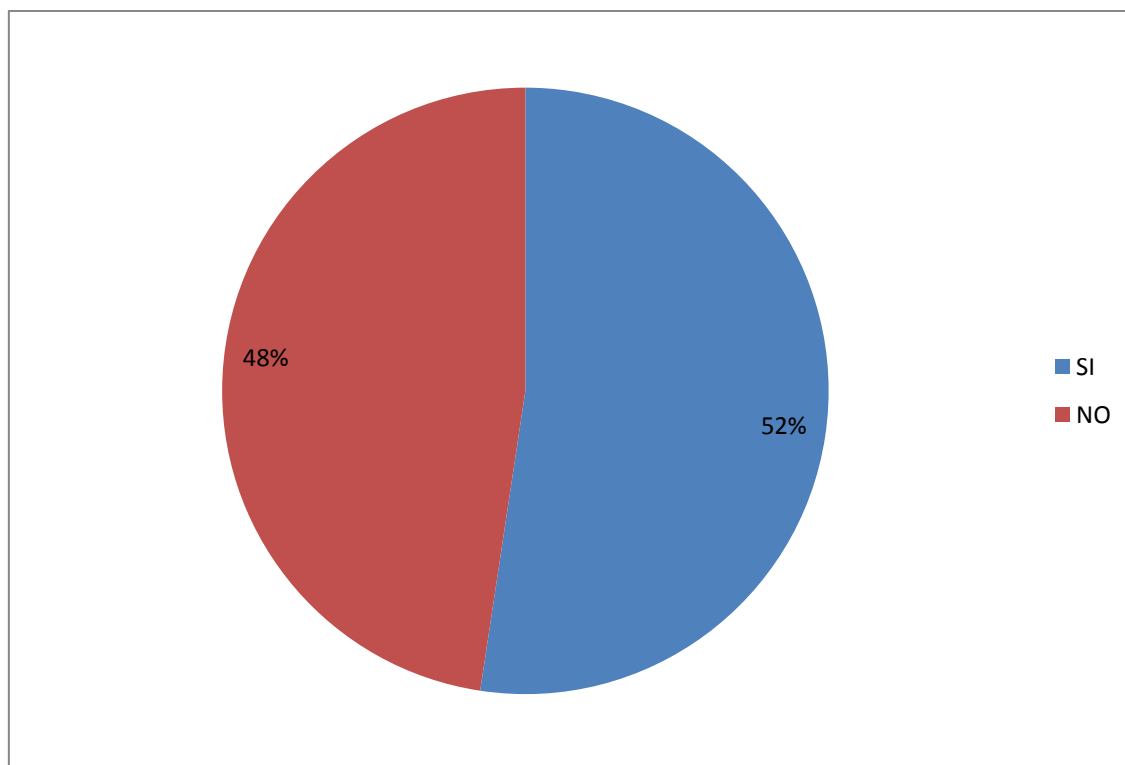
Encuestados: 21 colaboradores

El 48% de los colaboradores indican que la comunicación entre los diferentes departamentos de la empresa es REGULAR y solo un 9% la califica como MUY BUENA.

Pregunta 8:

### Ilustración No. 8

**Gráfica 8:** Porcentaje de los colaboradores que conocen los valores de le empresa.



Fuente: Investigación propia.

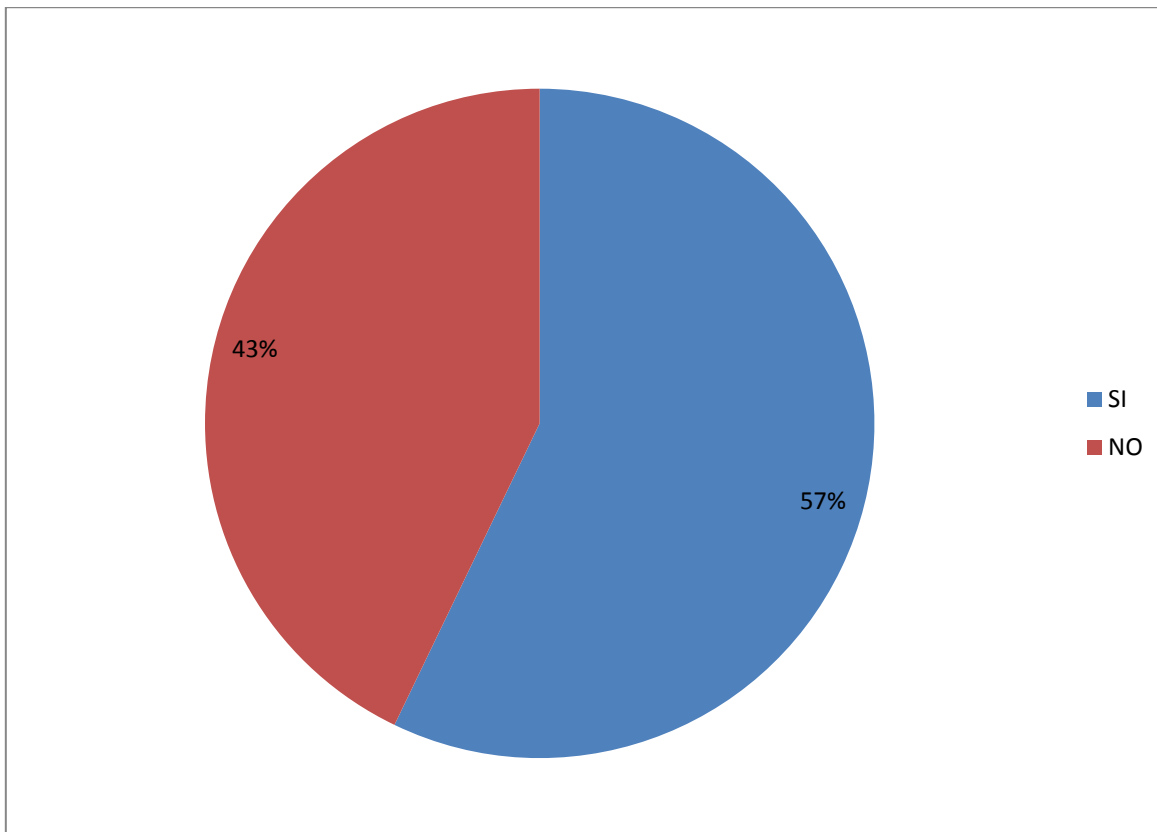
Encuestados: 21 colaboradores

El 52% de los colaboradores indican que SI conocen los valores de la empresa, sin embargo al momento de pedirles que lo escribieran no recordaban todos, los más mencionados fueron Integridad y Respeto.

Pregunta 9:

**Ilustración No. 9**

**Gráfica 9:** Porcentaje de los colaboradores que conocen la misión de la empresa.



Fuente: Investigación propia.

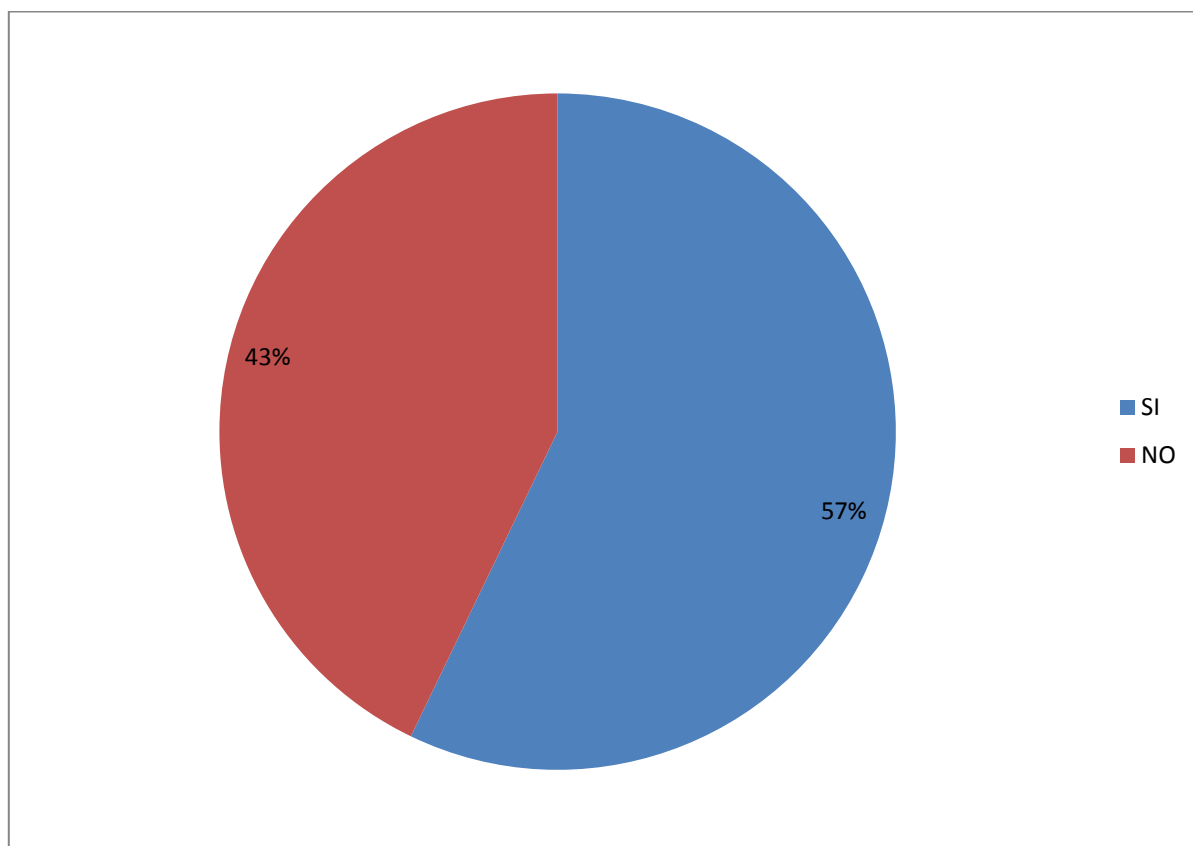
Encuestados: 21 colaboradores

El 57% de los colaboradores indicaron que SI conocen la misión de la empresa, sin embargo al momento de pedirles que la escribieran, sólo la mitad pudo hacerlo.

Pregunta 10:

### Ilustración No. 10

**Gráfica 10:** Porcentaje de los colaboradores que considera que cuenta con todos los insumos necesarios para poder desempeñar sus funciones en una forma adecuada.



Fuente: Investigación propia.

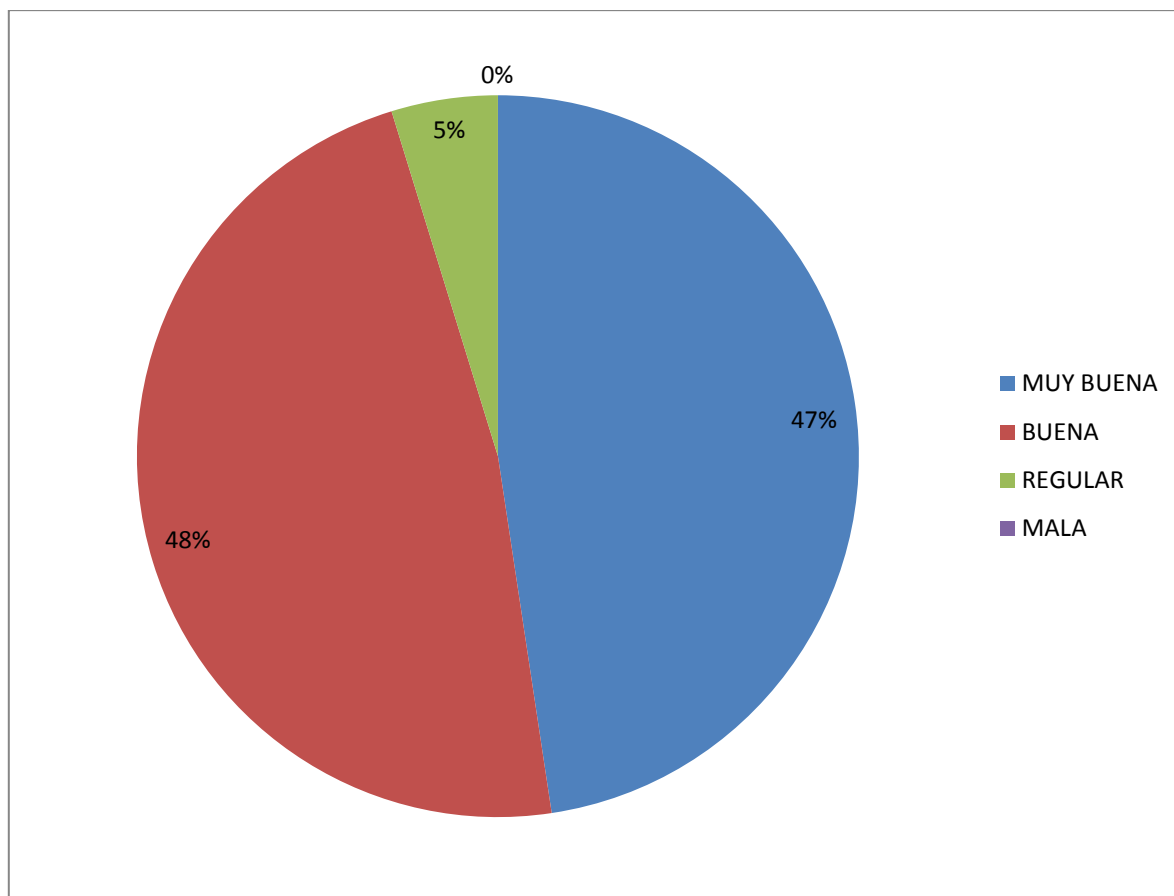
Encuestados: 21 colaboradores

El 57% de los colaboradores indican que cuenta con todos los insumos necesarios para desempeñar de forma correcta sus funciones y un 43% indican que no cuentan con ellos.

Pregunta 11:

**Ilustración No. 11**

**Gráfica 11:** Resultados de la calificación que reciben la comunicación entre compañeros de trabajo según los colaboradores.



Fuente: Investigación propia.

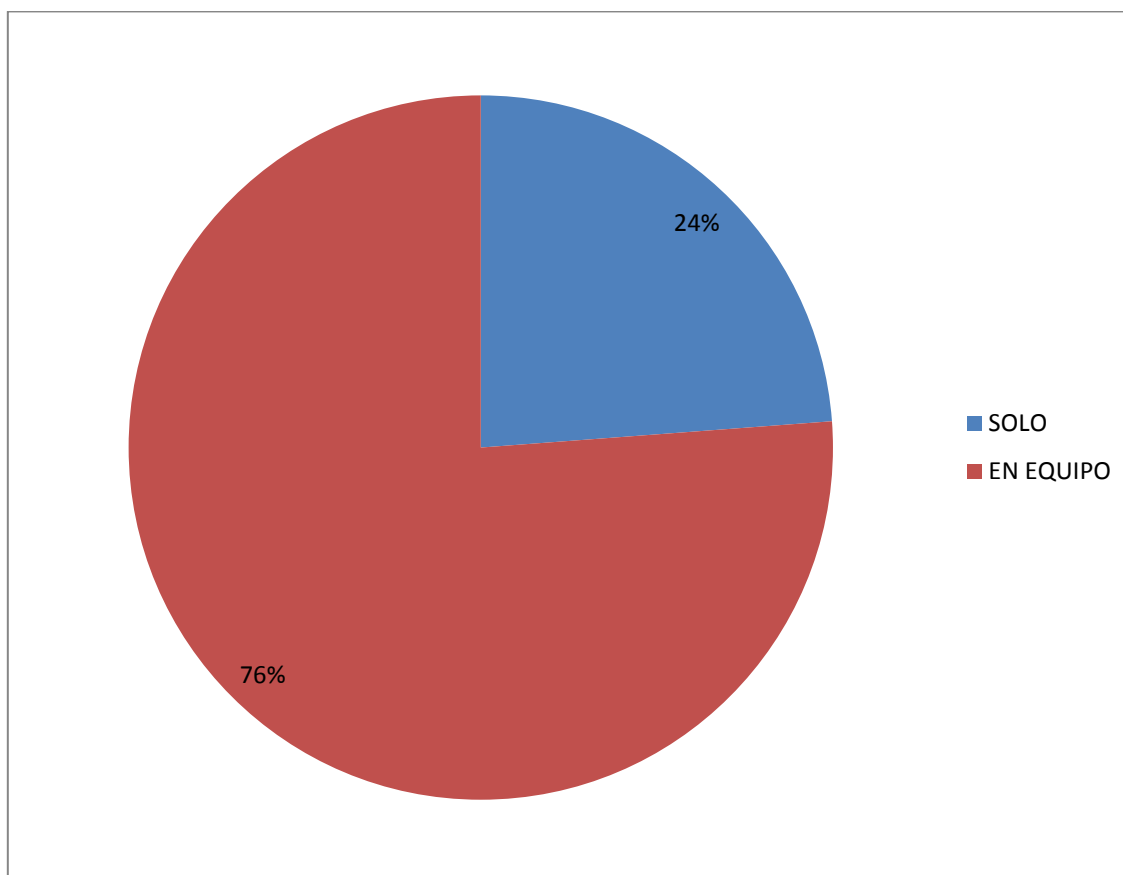
Encuestados: 21 colaboradores

En general la mayoría de los colaboradores califican la comunicación con sus compañeros como MUY BUENA o BUENA y solo un 5% la califican como REGULAR.

Pregunta 12:

**Ilustración No. 12**

**Gráfica 12:** Porcentaje de los colaboradores que les agrada trabajar más solos o en equipo.



Fuente: Investigación propia.

Encuestados: 21 colaboradores

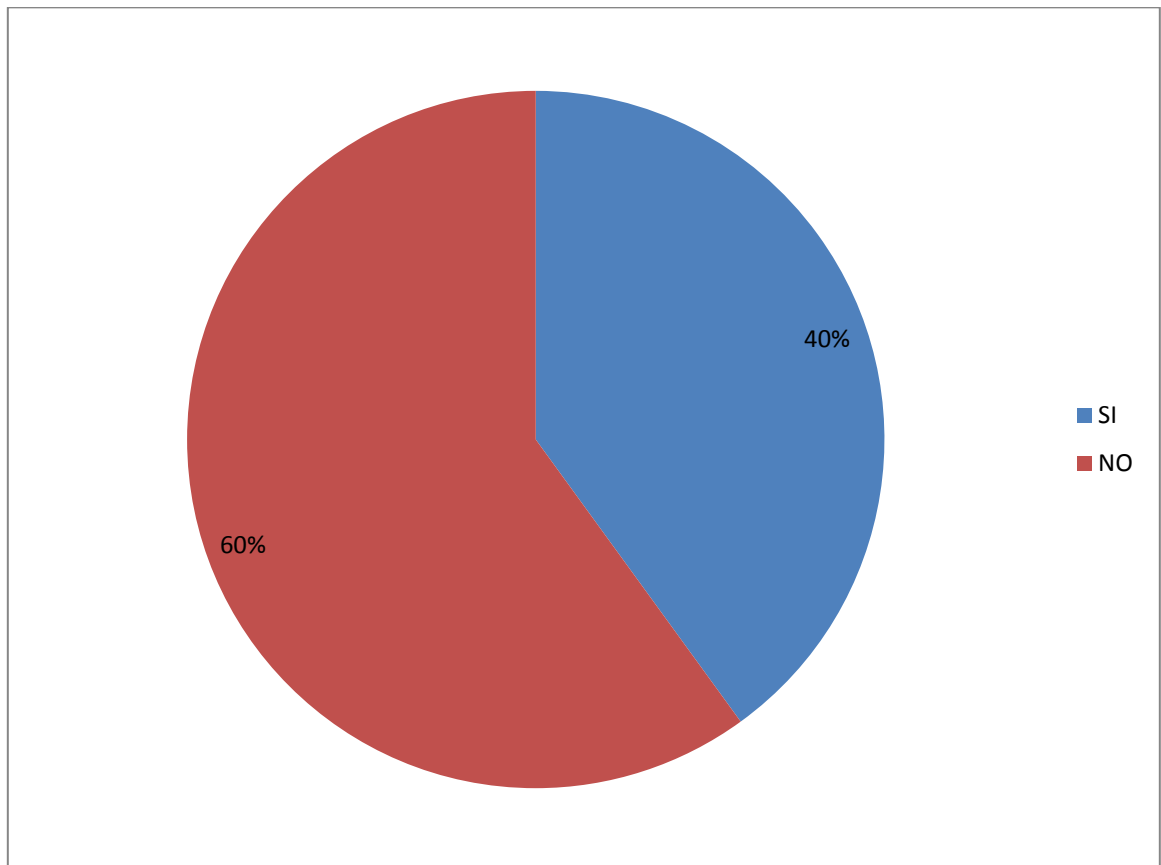
La mayoría de los colaboradores indican que les agrada más trabajar en equipo, solo un 24% indican que prefieren trabajar solos.



Pregunta 13:

### Ilustración No. 13

**Gráfica 13:** Porcentaje de los colaboradores que se sienten motivados en el trabajo con las prestaciones que reciben por parte de la empresa.



Fuente: Investigación propia.

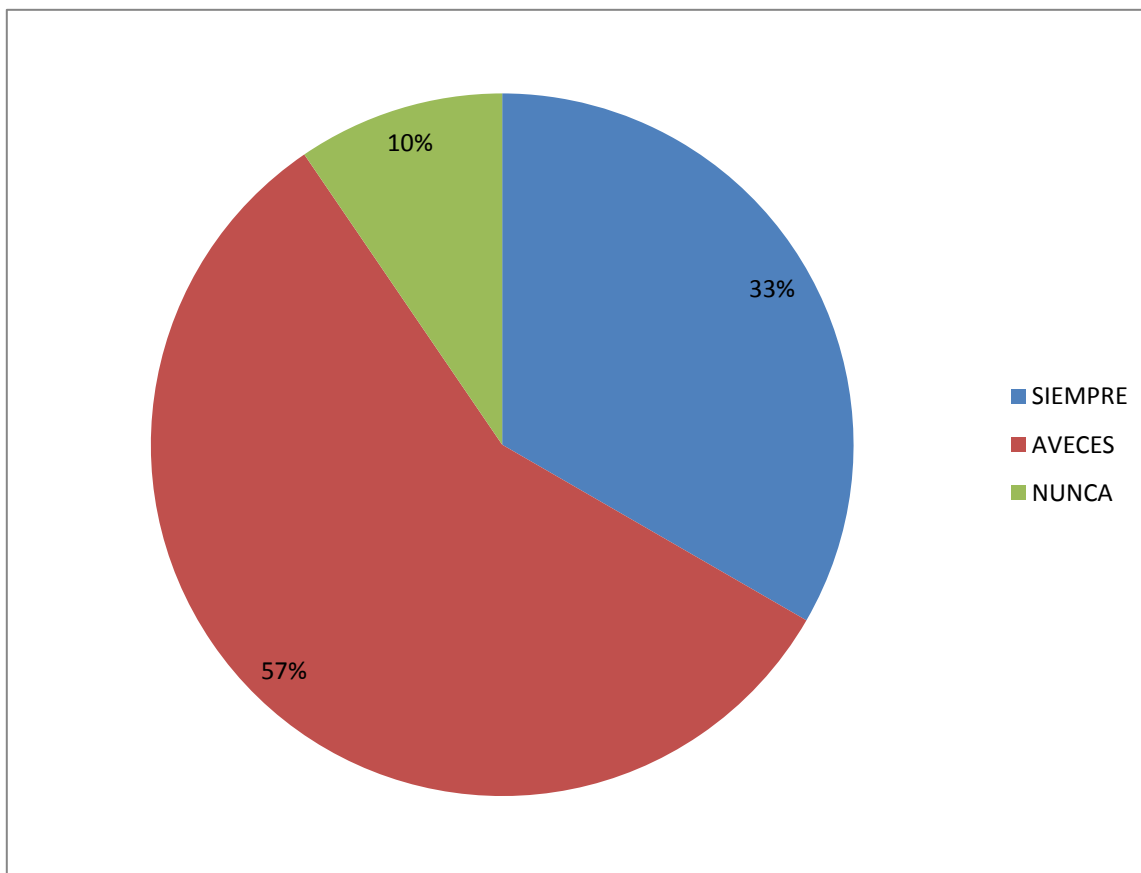
Encuestados: 21 colaboradores

El 60% de los colaboradores, indican que NO se sienten satisfechos con las prestaciones que reciben por parte de la empresa y solo un 40% indican que SI.

Pregunta 14:

### Ilustración No. 14

**Gráfica 14:** Porcentaje de los colaboradores que tienen la confianza de recurrir a su superior cuando se encuentra en una situación difícil de manejar.



Fuente: Investigación propia.

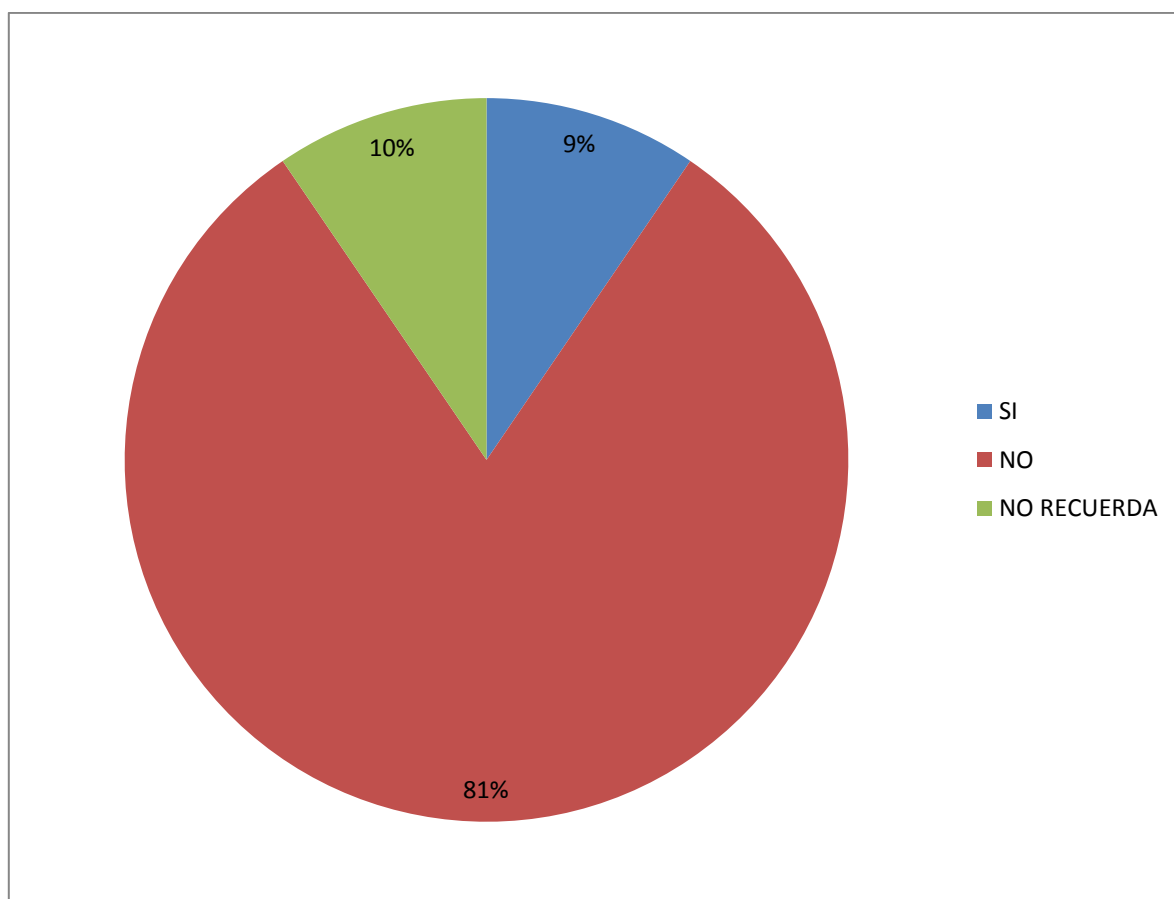
Encuestados: 21 colaboradores

El 67% de los colaboradores indican que solo algunas veces o nunca tiene la confianza de recurrir a un superior cuando se encuentran en una situación difícil y solo un 33% indican que SI sienten la confianza.

Pregunta 15:

### Ilustración No. 15

**Gráfica 15:** Porcentaje de los colaboradores que recibieron por escrito la descripción de su puesto y responsabilidades cuando ingresaron a la empresa.



Fuente: Investigación propia.

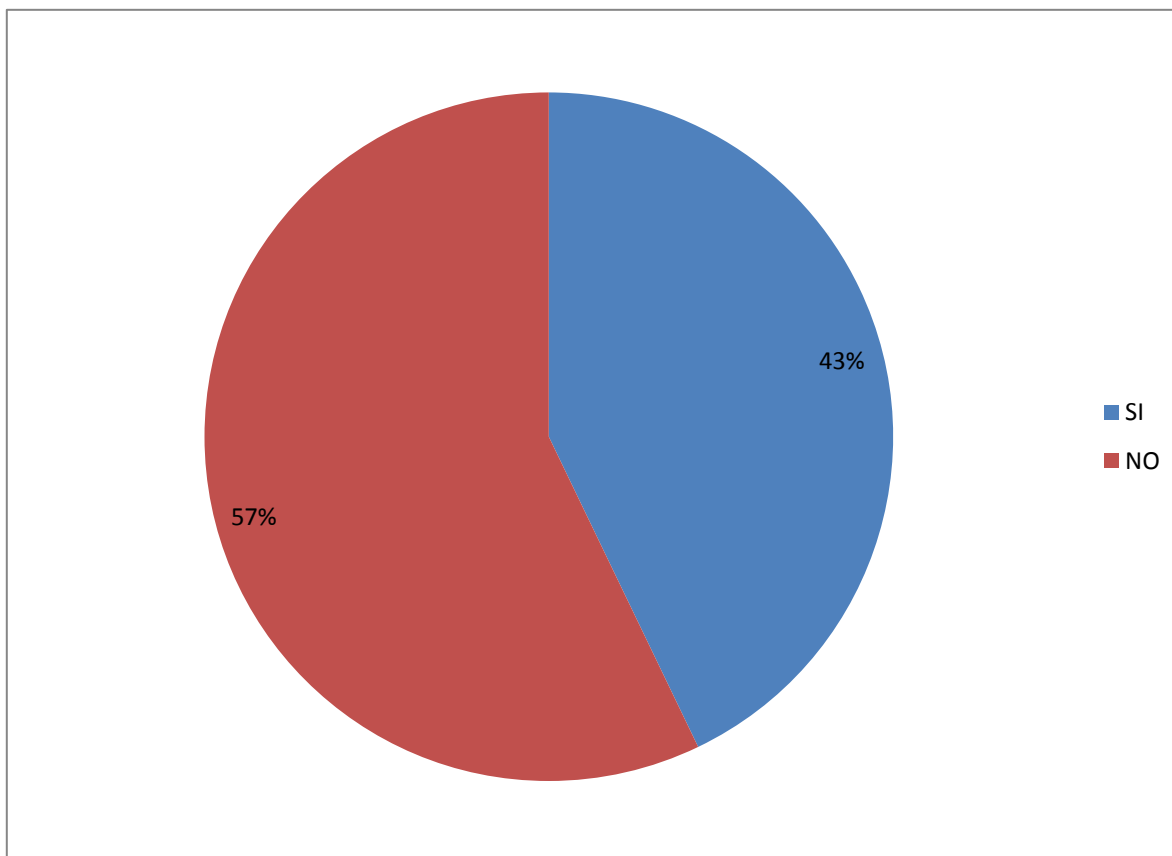
Encuestados: 21 colaboradores

El 81% de los colaboradores indican que NO recibieron la descripción de su puesto o funciones cuando ingresaron a la empresa, y solo un 9% indica que SI las recibió.

Pregunta 16:

### Ilustración No. 16

**Gráfica 16:** Porcentaje de los colaboradores que recibieron alguna inducción al puesto cuando ingreso a la empresa.



Fuente: Investigación propia.

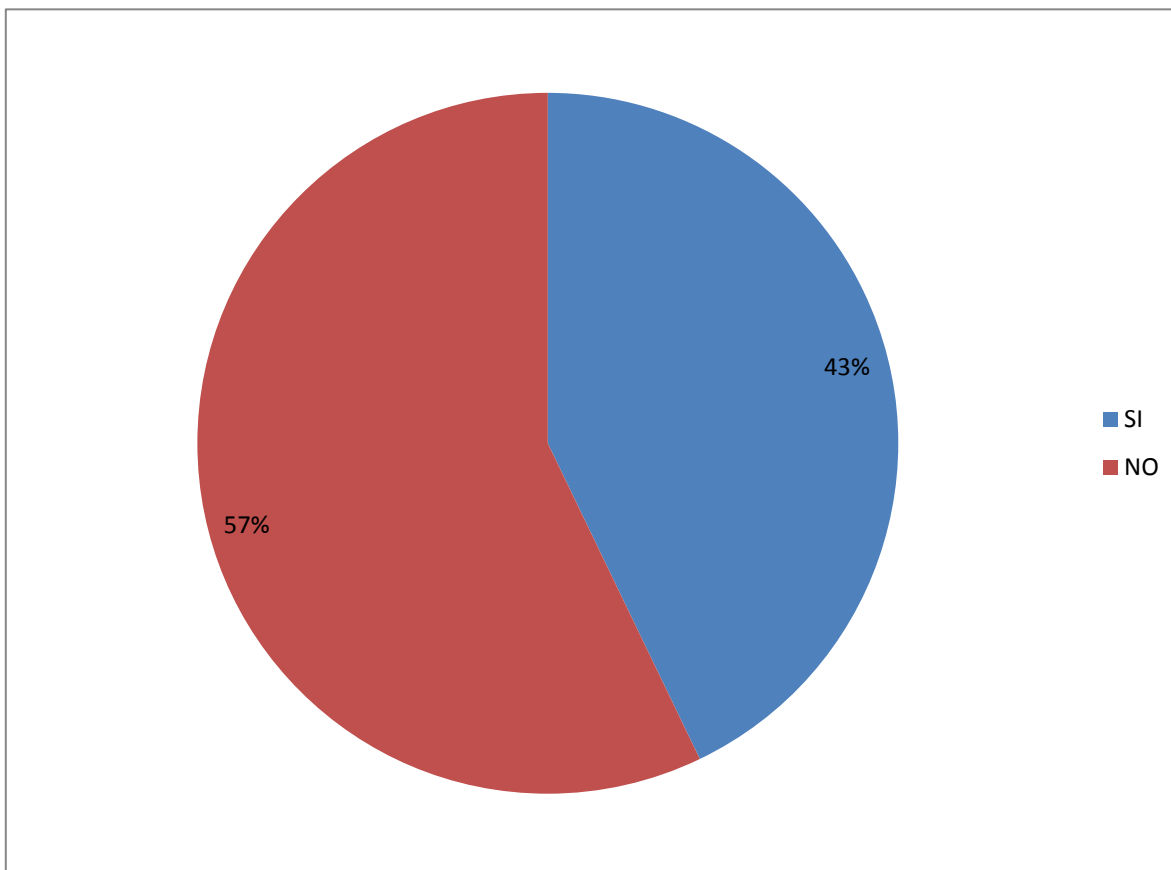
Encuestados: 21 colaboradores

El 57% de los colaboradores indican que NO recibieron ninguna inducción al puesto, y el 43% de indican que SI la recibieron, la mayoría indicó que fue el gerente de la tienda o sus mismos compañeros quienes se la dieron.

Pregunta 17:

**Ilustración No. 17**

**Gráfica 17:** Porcentaje de los colaboradores que consideran que reciben la información necesaria para saber cuáles son los objetivos y metas de la empresa.



Fuente: Investigación propia.

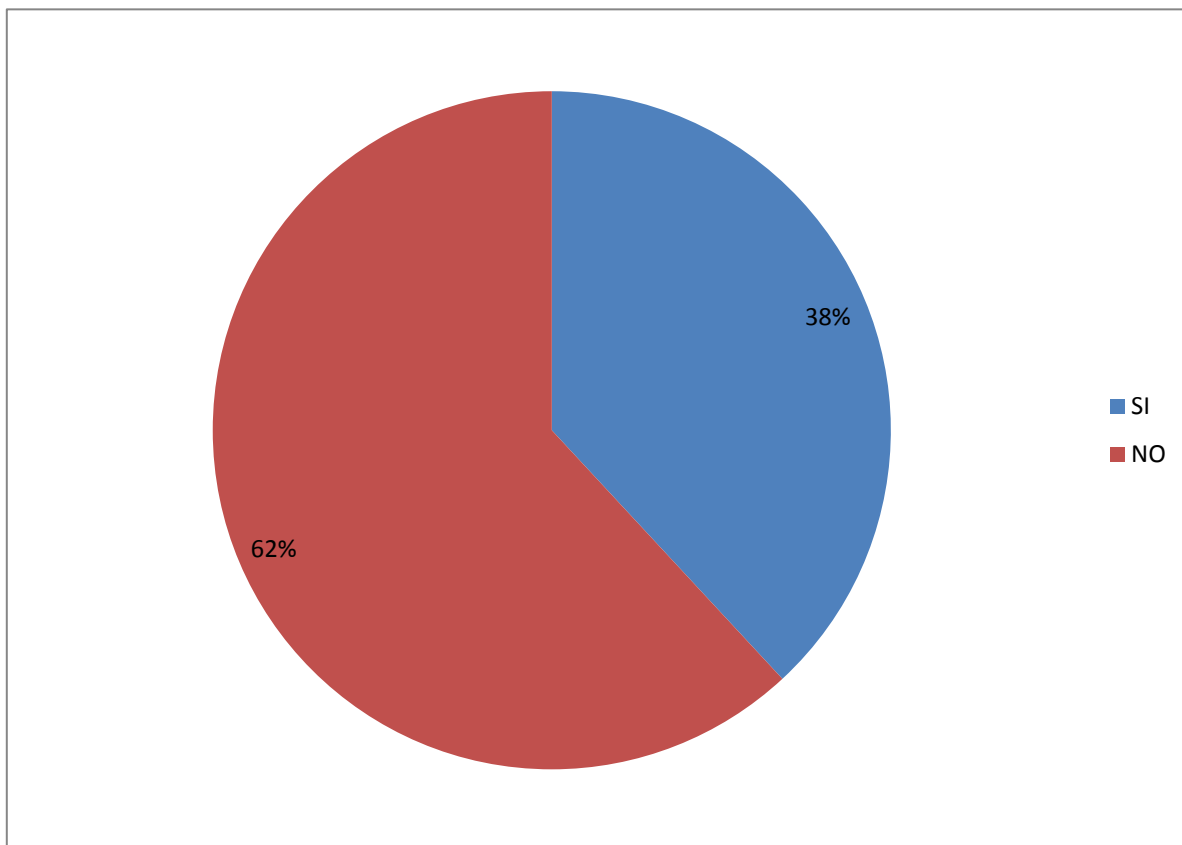
Encuestados: 21 colaboradores

El 57% de los colaboradores indican que NO cuentan con la información necesaria para saber cuáles son los objetivos y metas de la empresa.

Pregunta 18:

**Ilustración No. 18**

**Gráfica 18:** Porcentaje de los colaboradores que consideran que la gerencia delega de manera equitativa las actividades a realizarse.



Fuente: Investigación propia.

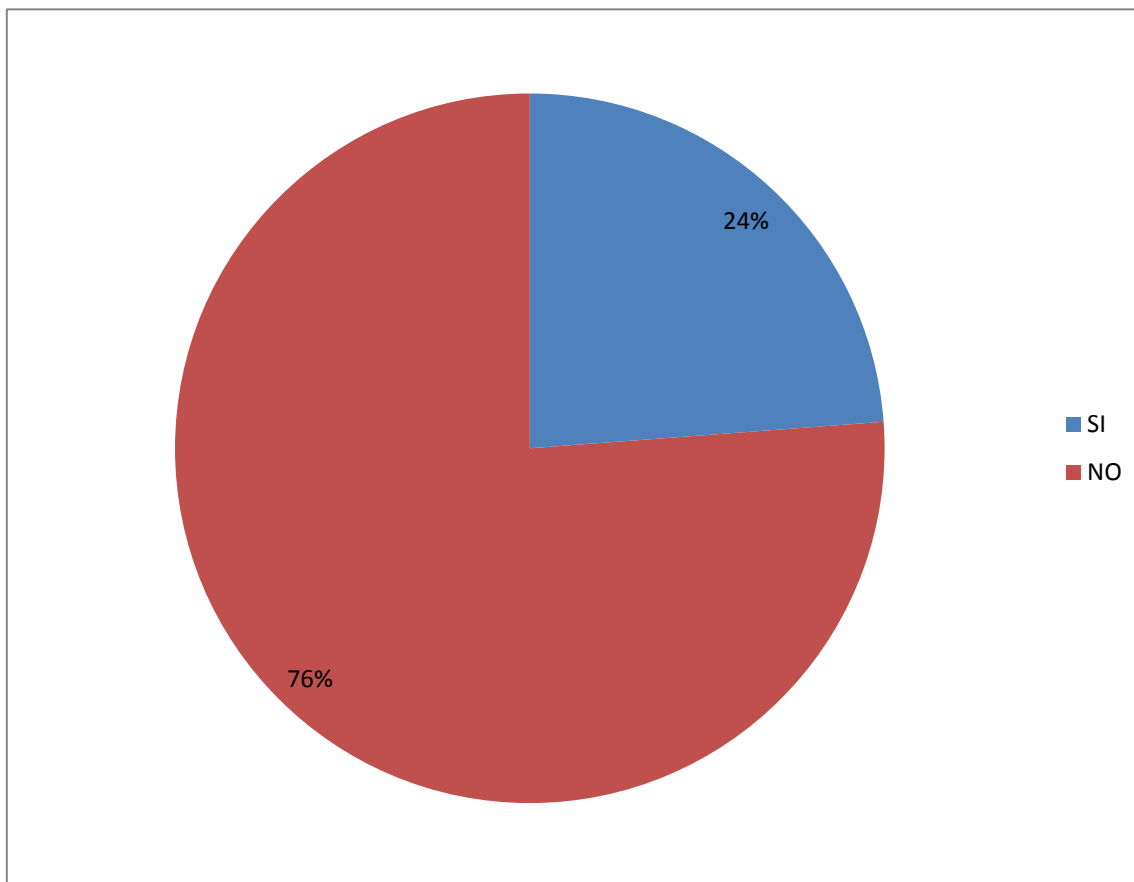
Encuestados: 21 colaboradores

El 62% de los colaboradores indican que NO están de acuerdo con la forma como la gerencia delega las actividades y solo un 38% indica que SI está de acuerdo.

Pregunta 19:

**Ilustración No. 19**

**Gráfica 19:** Porcentaje de los colaboradores que consideran que el proceso de reclutamiento que utiliza la empresa es efectivo.



Fuente: Investigación propia.

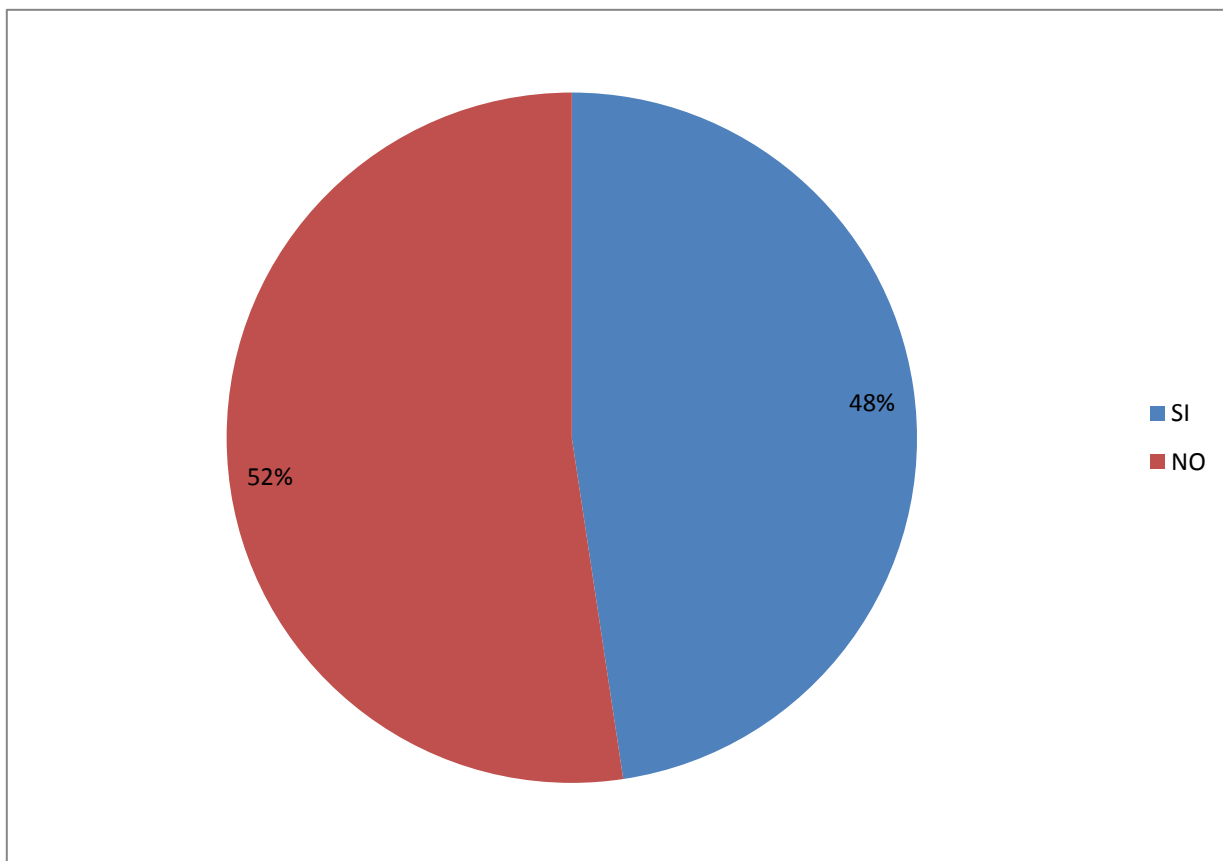
Encuestados: 21 colaboradores

El 76% de los colaboradores indican que el proceso de reclutamiento que utiliza la empresa NO es el adecuado, solo un 24% indica que SI.

Pregunta 20:

### Ilustración No. 20

**Gráfica 20:** Porcentaje de colaboradores que ha recibido usted alguna vez retroalimentación de parte de su jefe sobre su desempeño.



Fuente: Investigación propia.

Encuestados: 21 colaboradores

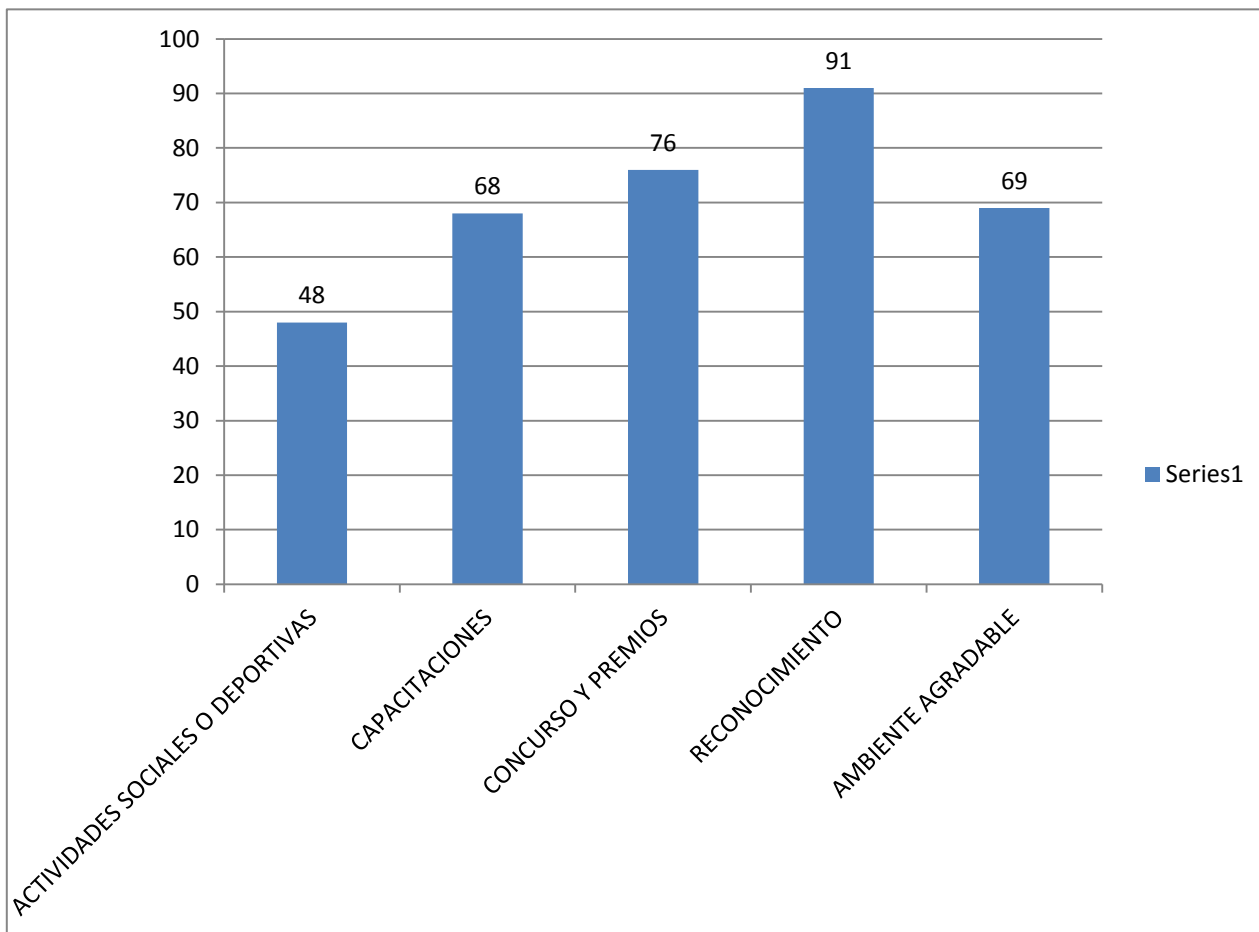
El 52% de los colaboradores indican que NO han recibido ningún tipo de retroalimentación por parte de su Jefe en cuanto a su desempeño, un 48% indican que si han recibido retroalimentación, en promedio hace más de 2 meses.



Pregunta 21:

### Ilustración No. 21

**Gráfica 21:** Calificación de los aspectos que los colaboradores consideran que les motivaría más dentro de la empresa para su óptimo desempeño.



Fuente: Investigación propia.

Encuestados: 21 colaboradores

La mayoría de los colaboradores indican que les motivaría como primer lugar el reconocimiento por parte de sus jefes inmediatos, seguido por un ambiente laboral agradable y un programa de concursos y premios.

### 3.2 Análisis e interpretación de resultados

Durante la observación y la vivencia de más de tres años en la compañía analizada, se observó una rotación constante y acelerada de los colaboradores de ventas de los diferentes centros, se realizaron encuestas con el fin de responder al objetivo general de esta investigación: “Proponer estrategias para lograr la identificación de los colaboradores con la organización y mejorar el nivel de rotación actual”.

Con este fin se tomaron en cuenta diversos temas del desarrollo organizacional, clima laboral, la organización, y comunicación. Los resultados muestran una población de colaboradores jóvenes en cuanto al tiempo de laborar en la compañía, en mayor porcentaje menores de dos años confirma la alta rotación. Aunque la organización está clara en lo que hace y hacia dónde se dirige los resultados muestran que un alto porcentaje de los colaboradores no están claros a este respecto, desconocen los valores y la misión de la compañía, las funciones de su puesto y los objetivos que persiguen, como resultado realizan su trabajo de manera automática. Los resultados también muestran que más de un 50% de los colaboradores no recibieron ningún tipo de inducción con respecto al puesto o a los productos que comercializa la compañía. Este tipo de resultados es lo que no permite en gran medida que los colaboradores se sientan identificados con la organización y no se crea en ellos un sentido de pertenencia, lo que podría ser la causa de la alta rotación.

Las encuestas también reflejan un alto porcentaje de colaboradores que consideran que el clima laboral es bueno, sin embargo no muestran confianza en cuanto a la comunicación con su superiores, tampoco consideran eficientes los canales de comunicación entre el departamento de ventas y gerencia y así mismo entre los demás departamentos.

Es tan importante mantener un clima organizacional sano para el buen desenvolvimiento organizacional; El clima organizacional es producto de la cultura e identidad de la compañía, de la aplicación de correctas técnicas de comunicación interna, reconocer y valorar al cliente interno, esto se puede mejorar con diversas técnicas y acciones que los encargados del personal y mercadeo pueden crear para favorecer tanto a cada trabajador en particular, como a la organización.

Se puede afirmar que el desarrollo organizacional es una compleja estrategia en la cual deben de colaborar los diferentes departamentos, donde tienen que haber un reconocimiento del cliente interno, cambio de actitudes, creencias y formas de comunicación, con este fin se elaborará un manual para el personal de primer ingreso y un de plan de mercadeo interno, que permita alcanzar los objetivos organizacionales como los individuales.

## Capítulo 4

### Propuesta

#### 4.1 Propuesta de guía de inducción para el departamento de ventas y plan de Mercadeo Interno

Esta propuesta está orientada para mejorar las deficiencias encontradas conforme las encuestas realizadas a los 21 colaboradores que conforman el área de ventas de la empresa FESTESA S.A..

Se realizará una propuesta **de Guía de inducción de primer ingreso, para los colaboradores del departamento de ventas** y un **plan de mercadeo interno** enfocado a este departamento. La guía de inducción se sugiere sea utilizada por los gerentes de cada centro de ventas como apoyo al ingreso de cada nuevo colaborador, el plan de marketing interno que se propone incluirá talleres, capacitaciones, actividades de reconocimiento y sociales, con temas que se presentan, donde cada una de las personas participantes pueda tener herramientas, conocimientos para mejorar el clima organizacional, la comunicación y trabajo en equipo para que puedan sentirse identificados con la organización.

El manual propuesto está calculado para que la inducción dure 2 meses a partir del primer día de ingreso del nuevo colaborador, y debe incluir dos evaluaciones durante este período. La primera en los siguientes 30 días y la última como parte del proceso de confirmación en el puesto.

## 4.2 Propuesta de guía de Inducción para personal de primer ingreso

### 1) **Objetivo:**

Que el Jefe inmediato de acuerdo a esta guía proporcione a su nuevo colaborador una inducción eficiente y oportuna.

Que se alcance este objetivo, depende del entusiasmo y participación de todos.

### 2) **Bienvenida:**

Es un gusto darle la cordial bienvenida a la gran familia de FESTESA.

Se mantiene un ambiente agradable de trabajo para que tanto los colaboradores como para los clientes externos, se sientan a gusto.

En este manual encontrará información sobre la empresa, normas y políticas.

Esperamos contar con su empeño y dedicación, y le deseamos el mayor de los éxitos.

### 3) **Visión:**

Con alta productividad y nuestra pasión por el servicio construimos relaciones de confianza que nunca se rompen.

### 4) **Valores:**

Excelencia, pasión por el servicio, integridad y respeto.

### **Durante la Inducción:**

- Marque todos los pasos de la inducción que realice y coloque la fecha en la que lo hizo, involucre a su colaborador dándole a firmar cada etapa.
- Es importante mantener un clima de confianza hacia él de parte del equipo de colaboradores de su departamento.
- MotíVELO, reconozca y apoye sus avances.

- Procure que participe dando sus conocimientos por escrito en la guía.
- Motive su interés para que realice preguntas.
- Nombre como padrino a un colaborador con más experiencia (vendedor). El jefe inmediato es el responsable del seguimiento de esta guía

Sucursal	
Puesto	Fecha
Jefe inmediato	
Nombre del padrino	

**5) Presentación:**

- Bienvenida al departamento
- Felicitarlo por haber sido seleccionado
- Alegrarse con él por tenerlo como miembro de su equipo de trabajo.
- Presentarse y platicarle su historia personal y experiencia de desarrollo en la Compañía.
- Presentarle con cada uno de los compañeros de su equipo, departamento y sucursal.

Fecha:
Comentarios del colaborador:
Firma del colaborador:

**6) Información del departamento:**

Explique de forma completa:

- La función de los departamentos de la empresa y como se relacionan entre sí.
- La importancia del departamento al que pertenece, en la empresa.
- Objetivos del departamento y sus clientes.

- Organigrama de la empresa y del departamento.
- Ubicación del puesto en el organigrama.
- Funciones y objetivos de las diferentes área.
- Entregar un listado completo de las extensiones telefónicas para poder contactar en caso de ser necesario.

Fecha:

Fecha:

Comentarios del colaborador:

Firma del colaborador:

**7) Información general del puesto:**

- Horario de trabajo y comida.
- Descansos.
- Rotación de turnos.
- Prestaciones propias del puesto.
- Vacaciones.
- Presentación personal.
- Uniforme.

Fecha:

Firma del colaborador:

## 8) Información general:

Proporcione información general sobre:

- Formas y días de pago.
- Compra de producto.
- Servicio médico (procedimiento para IGSS o seguro médico, según sea el caso).
- Ubicación del tablero de avisos.
- Ubicación de la caja, sanitarios, área para comer.

Fecha:

Comentarios del colaborador:

Firma del colaborador:

## 9) Información del puesto:

- Explicar la descripción de su puesto
- Indicar quiénes son sus clientes en el departamento.
  - Quiénes son los clientes internos
  - Quiénes son los clientes externos.
  - El de quien es cliente.
- Explicar con claridad la importancia de su puesto en el departamento, en la empresa y en el servicio final al cliente.
- Explicar el papel que desempeña dentro de la empresa que se quiere ser, dentro de la visión 2020.

Fecha:

Comentarios del Colaborador:

Firma del Colaborador:



**10) Entrenamiento:**

- Explicar en qué consiste su entrenamiento.
- Informar el tiempo que va a estar en entrenamiento hasta que tenga su código de vendedor.

**11) Proporcione la información necesaria sobre:**

- Equipo de trabajo.
- Cuidado del equipo.
- Uso adecuado del mismo.
- Material del aprendizaje.

Fecha:

Comentarios del colaborador:

Firma del colaborador:

**12) Temas que debe incluir la capacitación:**

- Deberá ser entrenado con un colaborador que domine bien el tema.
- Verificar que el entrenamiento en ventas cumpla con los siguientes puntos:
  - El pre chequeo
  - Abrir la venta
  - La investigación
  - La demostración
  - Probar cerrar
  - Manejar objeciones
  - Cerrar la venta
  - Confirmaciones e Invitaciones
- Verifique que el entrenamiento en producto incluya los siguientes temas:

- Cerámica
- Piezas especiales
- Adhesivos
- Piedras naturales
- Loza sanitaria y bañeras
- Griferías
- Plomería general
- Lavatrastos

### **13) Supervisión de práctica:**

Deberá de supervisar y confirmar el conocimiento de los siguientes puntos:

- Uso de handheld
- Atención a clientes acompañado de tutor
- Áreas asignadas
- Entrega de cotizaciones.

### **14) Observaciones importantes:**

- Revisar que el entrenamiento cubra todas las funciones del puesto.
- Revisar su trabajo con la frecuencia necesaria.
- Corregir cuando sea necesario.
- Preguntar periódicamente como se ha sentido en la empresa.
- Invitarle a las actividades sociales, culturales y deportivas que se realicen en la empresa.

Firma del jefe inmediato:

**15) Evaluación del colaborador:**

- La evaluación del colaborador de nuevo ingreso tiene como finalidad considerar si la actitud y la actitud de la persona son las adecuadas para el puesto y para la empresa.
- Es importante que durante la evaluación, el jefe comente con el nuevo colaborador sus resultados, felicitándolo por sus logros y dándole información sobre sus áreas de oportunidad.
- Se anexa formato de evaluación mensual, para que durante los siguientes dos meses se envíe a de gerencia general.

**16) Confirmación:**

- Al firmar la segunda evaluación, se confirma en el puesto al nuevo colaborador.
- Lo invitamos a que siga de cerca el desarrollo de su nuevo colaborador.
- La inducción aquí termina, pero inicia una nueva responsabilidad que es el afianzamiento de la permanencia.

Firma del Jefe inmediato:

Firma del colaborador:

## FORMATO DE EVALUACION

Fecha

Nombre del Colaborador

Jefe inmediato

¿Ha llenado la guía de inducción?

si  no

Como califica la actuación a la fecha de su  
colaborador en los siguientes aspectos:

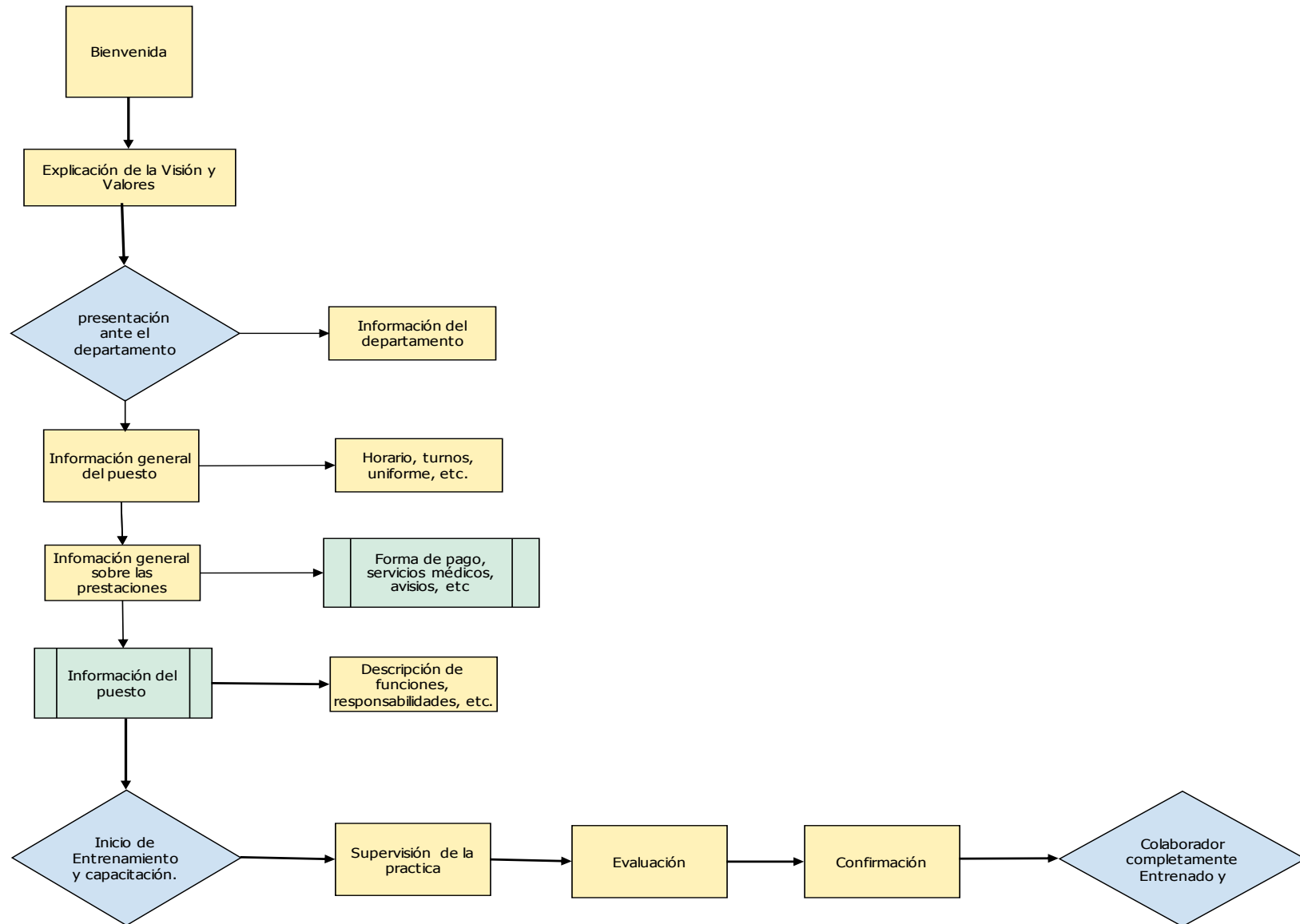
	MB	B	R
1 Limpieza y presentación personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Facilidad de aprendizaje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Puntualidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Calidad de su trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Cumplimiento de normas y procedimiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Disponibilidad para recibir órdenes y ejecutarlas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 Respeto y trato a sus jefes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 Respeto y trato a sus compañeros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Comentarios:

Firma del jefe inmediato:

Firma del colaborador:

# Diagrama de Flujo Guía de Inducción



### 4.3 Propuesta de Marketing interno para la elevar la identificación de los colaboradores con la organización

El Marketing Interno es una consecuencia de la necesidad de motivar a los colaboradores para los programas de cambio, ya sea por medio de campañas de imagen corporativa o publicidad, capacitaciones, seminarios, convivencias. La compañía está acostumbrada a mostrar a los clientes la calidad, ventajas y beneficios de sus productos; si se continúa con este mismo sistema, se podrán obtener mayores beneficios, al aplicaran estas estrategias de venta al interior de la empresa.

La empresa recibirá a cambio:

- Reducción de costos
- Baja rotación de personal
- Bajo nivel de conflictos
- Aumento de la productividad
- Personas proactiva
- Lealtad

El cliente interno recibe:

- Satisfacción en el trabajo
- Buen ambiente de trabajo
- Seguridad
- Identificación con la empresa
- Sentido a lo que hace
- Salud mental

El Marketing Interno busca primero conquistar a los empleados a través de distintas actividades y demostraciones que los comprometen con los valores, objetivos, planes, productos, servicios y promociones de la empresa.

Una mejor comunicación interna ayuda a reducir las fricciones que pueden haber entre diferentes departamentos. Todo esto con el propósito de vencer la resistencia al cambio dentro de las organizaciones y llevar las mismas al éxito empresarial.

**Estructura:**

Partes		Intención
I	Resumen Ejecutivo	Resumen de plan propuesto para la dirección
II	Análisis Interno	Puntos fuertes y débiles
III	Análisis Externo	Datos del entorno
IV	Objetivos	Objetivos del plan en términos de comunicación
V	Estrategias de Marketing Interno	Directrices del marketing para alcanzar los objetivos.
VI	Programa de acción	Qué se hará, quién lo hará y cuándo.
VII	Presupuesto	Recursos económicos necesarios.
VIII	Control	Mecanismos de control.

**Parte I**

## Resumen Ejecutivo:

El presente Plan de Marketing Interno es una herramienta para la facilitación de las relaciones entre la administración y los colaboradores del área de ventas. Este Marketing Interno está conectado al departamento de Mercadeo y/o Recursos Humanos. Por lo tanto lo que se busca es conquistar a los empleados a través de distintas actividades y demostraciones que los comprometan con los valores, objetivos y planes de la empresa. Se realiza entonces un análisis del cliente interno, así como del entorno, se definen los objetivos de dicho plan, se presenta un programa de acción que especifica las actividades, como los responsables de chequear y ejecutar las mismas y el período previsto de realización. El presupuesto necesario asciende a ciento cuatro mil cuarenta y cinco quetzales (Q. 104,045.00) para su ejecución durante un año.

## Parte II

Análisis Interno FD:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"><li>• Know-how del negocio</li><li>• Manejo exclusivo de marcas</li><li>• Relaciones comerciales con clientes y proveedores</li><li>• Utilización de sistemas de informática.</li><li>• Estabilidad financiera</li><li>• Puntos de venta</li><li>• Condiciones de crédito</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de cultura organizacional</li><li>• Falta de trabajo de equipo inter - empresas</li><li>• Relación con el cliente interno</li><li>• Carencia de un departamento de RRHH</li><li>• Capacitación del personal</li><li>• Poca participación del departamento de MKT</li><li>• Alta rotación de personal</li></ul>

## Parte III

Análisis Externo OA:

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Crecimiento en la industria de la construcción</li><li>• Nuevas tendencias en diseño</li><li>• Lograr calidad total en todos los procesos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Económicos: (política cambiaria, económica), tipo de cambio, inflación.</li><li>• Legales: impuestos, tratados, sueldo mínimo</li><li>• Productos sustitutos, genéricos</li><li>• Creciente competencia con productos chinos.</li></ul>



#### Parte IV

Objetivos:

- Aumentar el nivel de identificación y compromiso con los colaboradores de ventas.
- Lograr la motivación constantes de los colaboradores de ventas.
- Crear entre los trabajadores un ambiente interno propicio para el logro de las metas de la organización.

#### Parte V

Estrategias:

- Identificación

Público objetivo	Colaboradores del área de ventas
Posicionamiento	Ser los máximos promotores de la satisfacción laboral
Canales de información	<ul style="list-style-type: none"><li>• Intranet</li><li>• Pizarras informativas</li><li>• Boletín interno</li><li>• Correo electrónico</li><li>• Material corporativo</li></ul>
Objetivo de la información	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mejorar la comprensión</li><li>• Generar acciones</li><li>• Afianzar la confianza</li><li>• Mejorar el prestigio interno de la empresa</li></ul>

## Parte VI y VII

Matriz de acciones tácticas y presupuesto:

No.	Táctica	Responsable	Ejecuta	Fecha	Presupuesto
1	Desayuno celebración cumpleaños del mes	Mercadeo	Mercadeo	Mensual	<b>Q. 4,500</b>
2	Organizar eventos deportivos	Mercadeo	Mercadeo	marzo julio noviembre	<b>Q. 15,000</b>
3	Creación de una pizarra informativa	Mercadeo	Gerente de cada centro	Primer trimestre	<b>Q. 600</b>
4	Desayuno y capacitación sobre productos	Gerente de cada centro	Categorías	Mensual	<b>Q. 8,820</b>
5	Taller de trabajo en equipo.	Gerencia General	Mercadeo	Primer trimestre	<b>Q. 15,000</b>
6	Taller sobre comunicación.	Gerencia General	Mercadeo	Segundo trimestre	<b>Q. 15,000</b>
7	Taller técnicas de ventas y servicio al cliente.	Gerencia General	Mercadeo	Tercer trimestre	<b>Q. 15,000</b>
8	Taller manejo de conflictos	Gerencia General	Mercadeo	Cuarto trimestre	<b>Q. 15,000</b>
9	Colocar cuadros con la visión y valores en cada centro.	Mercadeo	Mercadeo	Primer trimestre	<b>Q. 600</b>
10	Felicitación personalizada por aniversario de labores.	Gerencia General	Mercadeo	Mensual	<b>Q. 525</b>
11	Celebración día de las madres	Mercadeo	Mercadeo	mayo	<b>Q. 5,000</b>
12	Celebración día del padre	Mercadeo	Mercadeo	junio	<b>Q. 5,000</b>
13	Edición de boletín informativo DIGITAL	Mercadeo	Diseño	Bimensual	<b>Q. 0.00</b>
14	Material Institucional POP para actividades	Mercadeo	Mercadeo	Primer trimestre	<b>Q. 4,000</b>
				<b>TOTAL</b>	<b>Q. 104,045</b>

- **Detalles de las tácticas**

Talleres de Capacitación:

<b>Tema</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Actividad/Táctica</b>	<b>Recursos</b>	<b>Tiempo</b>
<b>Trabajo en equipo</b>	Lograr que los colaboradores trabajen en equipo	Presentación que es trabajo en equipo. Proyección de video y dinámicas.	<b>Asistentes:</b> Capacitador y 21 trabajadores <b>Materiales:</b> Papelógrafo marcadores, cañonera, Laptop Material corporativo POP	Ocho horas divididas en dos sesiones de 4 horas cada una.
<b>Comunicación asertiva</b>	Finalizar el proceso formativo, que los participantes estén en capacidad de aplicar herramientas de comunicación asertivas tanto con compañeros y subalternos que les ayuden en su trabajo diario.	Se brindara informacion sobre la Comunicación asertiva, los elementos de la comunicación asertiva, luego se realizará un socio drama donde estén inmersos estos elementos.	<b>Asistentes:</b> Capacitador y 21 trabajadores <b>Materiales:</b> Papelógrafos, marcadores, cañonera, laptop y Material corporativo POP	Ocho horas repartidas en dos sesiones de 4 horas cada una.

<b>Tema</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Actividad/Táctica</b>	<b>Recursos</b>	<b>Tiempo</b>
<b>Ventas y Servicio al cliente</b>	Brindar un método de aprendizaje que ayude a desarrollar un vendedor más exitoso, logrando una mejora en la estabilidad del puesto, mejor rendimiento y mayores comisiones.	Presentación Escritura de ensayos, ejercicios, práctica de técnicas y clínicas de ventas.	<b>Asistentes:</b> Capacitador y 21 trabajadores <b>Materiales:</b> Papelógrafos, marcadores, cañonera, laptop y Material corporativo POP	Ocho horas, en una sola sesión.
<b>Manejo de Conflictos</b>	Facilitar el manejo de conflicto dentro de los colaboradores para que puedan brindar un mejor servicio	Presentación sobre conflicto	<b>Asistentes:</b> Capacitador y 21 trabajadores <b>Materiales:</b> Papelógrafo marcadores, cañonera, Laptop y Material corporativo POP	Ocho horas repartidas en dos sesiones de cuatro horas cada una.

Actividades Sociales:

<b>Actividad</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Actividad/Táctica</b>	<b>Recursos</b>	<b>Tiempo</b>
<b>Desayuno celebración cumpleaños del mes</b>	Que el colaborador se sienta reconocido y motivado por parte de la empresa.	Invitación a cumpleaños a asistir al desayuno, organizado en un restaurante que ofrezca la opción de Buffet en alimentos. Palabras del Gerente General. Entrega de regalos.	<b>Asistentes:</b> Gerente General y cumpleaños del mes. <b>Materiales:</b> Regalo para los cumpleaños y Material corporativo POP	El último viernes de cada mes duración: tres horas.
<b>Organizar eventos deportivos</b>	Reforzar el trabajo en equipo, así como proporcionar al colaborador un espacio para compartir con sus compañeros, fuera de las oficinas.	Campeonato organizado en Futeca. Patrocinio y uniformes otorgado por la empresa	<b>Asistentes:</b> 21 colaboradores <b>Materiales:</b> Uniformes Trofeo para el ganador y Material corporativo POP	Uno o dos meses, tres veces al año.

<b>Actividad</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Actividad/Táctica</b>	<b>Recursos</b>	<b>Tiempo</b>
<b>Edición de boletín informativo</b>	Informar sobre la cultura organizacional, divulgar las líneas estratégicas trazadas por la gerencia, consolidar el clima laboral, generar sentido de pertenencia, informar, formar, educar y entretener	Entrevista a colaboradores, información de actividades sociales de la empresa. Reportaje sobre la responsabilidad social de la empresa, espacio para expresión de los colaboradores, noticias del mes, cumpleaños, actividades, otros.	<b>Materiales:</b> Archivo digital en formato PDF para su envío por e-mail y su publicación en la extranet.	Cada dos meses
<b>Creación de una pizarra informativa</b>	Permitir al colaborador tener siempre a la vista la información importante sobre la meta y los objetivos del departamento.	Colocación de la pizarra en el área del comedor o en el espacio que se use para reuniones.	<b>Materiales:</b> Pizarra de corcho.	Un mes

<b>Actividad</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Actividad/Táctica</b>	<b>Recursos</b>	<b>Tiempo</b>
<b>Desayuno y capacitación sobre productos</b>	Proporcionar a los vendedores el conocimiento necesario sobre los productos, en cuanto a aspectos técnicos y comerciales.	Durante una reunión de ventas, el encargado de categorías realizará una presentación con el producto o marca que se desee a requerimiento del gerente de centro o de categorías.	<b>Asistentes:</b> Gerente de categoría y 21 colaboradores  <b>Materiales:</b> Papelografo marcadores, cañonera y Laptop. Desayunos y Material corporativo POP	El día que cada centro de ventas haga su reunión.
<b>Colocar cuadro con la visión y valores en cada centro.</b>	Reforzar el posicionamiento de la empresa en la mente de los colaboradores.	Colocar el cuadro en un área visible tanto para los colaboradores como para los clientes que visitan cada centro.	<b>Materiales:</b> 3 cuadros con la visión en medidas de 50 x 80 cm. 3 cuadros con los valores en medida de 50 x 80 cm.	1 semana enero.
<b>Felicitación personalizada por aniversario de labores.</b>	Mantener el posicionamiento de la empresa en la mente de los colaboradores y desarrollar el sentido de pertenencia.	Entrega de tarjeta de felicitación personalizada, firmada por el Gerente General y el Gerente de Centro.	<b>Materiales:</b> Tarjetas impresa en tamaño media carta, deben de llevar en grande el logo de la empresa.	Entrega la semana del aniversario, Mensual

<b>Actividad</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Actividad/Táctica</b>	<b>Recursos</b>	<b>Tiempo</b>
<b>Celebración día de las madres</b>	Motivar a los colaboradores, provocar reconocimiento.	Entrega de tarjeta de felicitación y almuerzo especial para todas las madres.	<b>Asistentes:</b> Gerente General y colaboradores <b>Materiales:</b> <b>Tarjetas,</b> Almuerzos y Material corporativo POP	Mes de mayo
<b>Celebración día del padre</b>	Motivar a los colaboradores, provocar reconocimiento.	Entrega de tarjeta de felicitación y almuerzo especial para todos los padres.	<b>Asistentes:</b> Gerente General y colaboradores <b>Materiales:</b> Tarjetas, Almuerzos y Material corporativo POP	Mes de junio

### **Resumen financiero de la Propuesta:**

<b>Cantidad</b>	<b>Tema</b>	<b>Inversión Mensual</b>	<b>Inversión Total</b>
4	Talleres	Q. 15,000.00	Q. 60,000.00
12	Capacitaciones sobre producto	Q. 735.00	Q. 8,820.00
3	Actividades Deportivas	Q. 5,000.00	Q. 15,000.00
4	Celebraciones días especiales	Q. 3,756.25	Q. 15,025.00
5	Rollup con sus mantas de vinil	Q. 800.00	Q. 4,000.00
6	Elementos visuales	Q. 1,200.00	Q. 1,200.00
	<b>TOTAL</b>		<b>Q. 104,045.00</b>



**Cronograma de Ejecución:**

No.	Acción	Ene	Feb	Mrz	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1	Desayuno celebración cumpleaños del mes	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
2	Organizar eventos deportivos			■				■				■	
3	Edición de boletín informativo	■		■		■		■		■		■	■
4	Creación de una pizarra informativa		■										
5	Desayuno y capacitación sobre productos	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
6	Taller de Trabajo en Equipo.	■											
7	Taller sobre comunicación.				■								
8	Taller Técnicas de Ventas y Servicio al cliente.							■					
9	Taller Manejo de conflictos										■		
10	Colocar cuadros con la visión y valores en cada centro.	■											
11	Felicitación personalizada por aniversario de labores.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
12	Celebración día de las madres					■							
13	Celebración día del padre						■						

Fuente de elaboración propia

## **Parte VIII**

Control:

1. Comprobar el estado anímico de los colaboradores y su nivel de compromiso por medio de encuestas y entrevistas personales.

Fecha de cumplimiento: abril, agosto y diciembre

Responsable: Departamento de mercadeo.

2. Se chequeará el cumplimiento de las actividades del plan en cada reunión de revisión de estados financieros.

Fecha de cumplimiento: mensual.

Responsable: Gerencia General.

## Conclusiones

1. Muchos de los colaboradores encuestados desconocen la misión y los valores organizacionales, no están enterados de los objetivos de la empresa y en su mayoría no reciben retroalimentación constante con respecto a su desempeño por parte de sus superiores, esto hace que no estén identificados con la organización.
2. Las encuestas realizadas dieron como resultado, la falta de confianza entre los colaboradores y sus jefes, la poca comunicación entre ellos y otros departamentos, la desmotivación como causa de la falta de reconocimiento en el desempeño de sus funciones, la falta de un programa de inducción entre más del 80% de los encuestados; evidencia que el clima organizacional no es sano.
3. Se realizó una propuesta de un manual de inducción para personal de primer ingreso y un plan de mercadeo interno, que pueda ser ejecutado por la gerencia de mercadeo, el cual tendrá como fin principal lograr la identificación de los colaboradores con la organización y mejorar el clima laboral .

## Referencias bibliográficas

Bover. (2004). Estrategia de Marketing Organizacional para el Desarrollo y Fortalecimiento del SENASA. Tesis de Maestría. UNLP

George Bohlander. Scott Snell (2009) Administración de recursos humanos (14ª. Edición) México, D.F. CENGAGE Learning

Loreto Marchant R, (2006) Actualizaciones para el management y el Desarrollo Organizacional. Viña del Paraiso Chile: El Mercurio de Valparaiso

Lusser, Robert N. y Christopher F. Achua (2011) Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades (4ta. Edición) México, D.F. CENGAGE Learning

Martha Alicia Alles.(2006)Desarrollo del Talento Humano: Basado en competencias. Buenos Aires: Ediciones Granica, S.A.

(Prieto, 1998; 1997; 1993-b; Olivares y Méndez, 1999; Caballo, 1995; Patterson, 1982). (Marchant, 2006)

Bimbo de Centroamérica S.A. Guía para la inducción departamental. Departamento de Personal Guatemala.

Universidad Panamericana de Guatemala (2013), Manual de estilo para elaborar opciones de egreso, Guatemala.

### World Wide Web (WWW) y textos electrónicos

Notas sectoriales, El mercado de cerámicos en Guatemala/ ICEX España Exportación e Inversiones, *Octubre 2012* (Texto en PDF).

Guía de la baldosa cerámica, “Azulejos de España”, en la dirección <http://www.ascer.es/es>

Centro de Tesis, Documentos, Publicaciones y Recursos Educativos más amplio de la Red. Consultado el 4 de nov. De 2013 <http://www.monografias.com/trabajos93/estrategias-de-mercadotecnia/estrategias-de-mercadotecnia.shtml#ixzz2kOsPwbjt>

*Theme WordPress designed by BlogOhBlog Publicado o actualizado: 05-03-2010 Consultado el 19 de octubre de 2013.* <http://www.crecenegocios.com/las-estrategias-de-una-empresa/>

Desarrollo Organizacional consultado 17 de agosto 2013 [es.wikipedia.org](http://es.wikipedia.org) (online) [Es.wikipedia.org](http://es.wikipedia.org). (online) 2013,17 de agosto

[Definiciónabc/www.definicionabc.com/social/organizacional.php](http://definicionabc.com/social/organizacional.php).2013,16 de agosto

Crece negocios<http://www.crecenegocios.com/las-estrategias-de-una-empresa/> 2013 12 de agosto.

## **Anexos**

## Anexo 1

**Introducción.** Estimado colaborador: solicito su apoyo para responder al siguiente cuestionario. La información que me brinde, es totalmente confidencia y se utilizara para la realización de un estudio de tesis sobre la identificación de los motivos de la rotación de personal.

1. ¿En qué sucursal desempeña su trabajo actualmente?

CEDI	
PLAZA FERCO	
MAJADAS	

2. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar para la empresa?

De 1 a 3 meses	
De 4 a 6 meses	
De 7 a 12 meses	
De 1 a 2 años	
De 3 a 5 años	
Más de 6 años	

3. ¿Se siente satisfecho con el trabajo que realiza?

SI	
NO	
¿Porque?	

4. ¿El puesto que desempeña tiene relación con su profesión o estudios realizados?

SI	
NO	

5. ¿Considera que el ambiente laboral donde desenvuelve sus funciones es agradable?

SI	
NO	
¿Porque?	

6. ¿Considera que los canales de comunicación entre la Gerencia y el departamento de Ventas son los adecuados?

SI	
NO	

7. ¿Cómo calificaría la comunicación entre los diferentes departamentos de la empresa?

MUY BUENA	
BUENA	
REGULAR	
MALA	

8. ¿Sabe usted cuales son los valores de la empresa?

SI	
NO	

Si su respuesta es SI, podría mencionarlos -

---

9. ¿Sabe usted cual es la misión de la empresa?

SI	
NO	

Si su respuesta es SI, podría mencionarla -

---

10. ¿Considera usted que cuenta con todos los insumos necesarios para poder desempeñar sus funciones en una forma adecuada?

SI	
NO	

11. ¿Cómo considera usted que es la comunicación con sus compañeros de trabajo?

MUY BUENA	
BUENA	
REGULAR	
MALA	

12. ¿Cómo calificaría usted que es la relación con sus compañeros de trabajo?

MUY BUENA	
BUENA	
REGULAR	
MALA	

13. ¿De qué manera le agrada más trabajar?

SOLO	
EN EQUIPO	

14. ¿Se siente usted motivado en su trabajo con las prestaciones que recibe por parte de la empresa?

SI	
NO	

15. ¿Tiene usted la confianza de recurrir a su superior cuando se encuentra en una situación difícil de manejar?

SIEMPRE	
AVECES	
NUNCA	

16. ¿Recibió usted por escrito la descripción de su puesto y responsabilidades cuando ingreso a la empresa?

SI	
NO	
NO RECUERDA	



17. ¿Recibió usted alguna inducción al puesto cuando ingreso a la empresa?

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

Si su respuesta es SI, podría indicar quien se la dio\_\_\_\_\_

18. ¿Considera usted que recibe la información necesaria para saber cuáles son los objetivos y metas de la empresa?

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

19. ¿Considera usted que la gerencia delega de manera equitativa las actividades a realizarse?

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>
¿Porque?	<input type="text"/>

20. ¿Considera usted que el proceso de reclutamiento que utiliza actualmente la empresa es efectivo?

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

21. ¿Ha recibido usted alguna vez retroalimentación de parte de su jefe sobre su desempeño?

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

Si su respuesta es SI, podría indicar hace cuánto tiempo fue\_\_\_\_\_

22. ¿Podría calificar de 1 a 5 que aspectos considera usted que le motivarían más dentro de la empresa, para su optimo desempeño? (siendo 5 el de mayor valor)

ACTIVIDADES SOCIALES O DEPORTIVAS	<input type="checkbox"/>
CAPACITACIONES	<input type="checkbox"/>
CONCURSOS Y PREMIOS	<input type="checkbox"/>
RECONOCIMIENTO POR PARTE DE SUS SUPERIORES	<input type="checkbox"/>
AMBIENTE LABORAL AGRADABLE	<input type="checkbox"/>