

**DISEÑO DE UN MODELO DE *ENDOMARKETING* BAJO EL CONCEPTO DEL
MODELO CIBERNÉTICO DE SISTEMA VIABLE PARA AVEFARMA EMPRESA
FARMACÉUTICA.**

**ADRIANA MILDRETH LADINO RIVERA
C.C. 52.107.659**

**UNIVERSIDAD LIBRE
FACULTAD DE INGENIERÍA
INSTITUTO DE POSGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO Y ESTRATEGIAS DE
VENTA
BOGOTÁ. DICIEMBRE DE 2013**

**DISEÑO DE UN MODELO DE ENDOMARKETING BAJO EL CONCEPTO DEL
MODELO CIBERNÉTICO DE SISTEMA VIABLE PARA AVEFARMA EMPRESA
FARMACÉUTICA.**

ADRIANA MILDRETH LADINO RIVERA

C.C. 52.107.659

**Proyecto de grado para optar al título de ESPECIALISTA EN GERENCIA DE
MERCADERO Y ESTRATEGIA DE VENTAS**

Asesor

OSWALDO OSPINA MARTINEZ

UNIVERSIDAD LIBRE

FACULTAD DE INGENIERÍA

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADERO Y ESTRATEGIAS DE
VENTA**

BOGOTÁ, DICIEMBRE DE 2013

Nota de Aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del Jurado

Bogotá D.C. 21 de enero de 2014

Dedicatoria

Dedico este trabajo de grado a mis hijos Juliana y Juan Manuel, quienes son mi motivación y orgullo; de quienes aprendo cada día, su alegría, energía, comprensión y apoyo ante el tiempo que dejé de compartir con ellos durante el desarrollo de esta especialización, son mi mayor tesoro.

A mi mamá y a Mono porque sin su ayuda y apoyo habría sido imposible lograrlo.

A Dios porque cada día me enseña a dejarme sorprender.

Tabla de contenido

1	ANTECEDENTES	11
2	DESCRIPCIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	15
2.1	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	15
2.2	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	16
3	JUSTIFICACIÓN	17
4	OBJETIVOS	18
4.1	OBJETIVO GENERAL.....	18
4.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	18
5	MARCOS REFERENCIALES.....	19
5.1	MARCO TEÓRICO	19
5.2.	MARCO CONCEPTUAL.....	31
5.3.	MARCO LEGAL.....	34
6	ALCANCE Y LIMITACIÓN DEL PROYECTO.....	36
7	METODOLOGÍA.....	37
7.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN	37
7.2	POBLACIÓN.....	37
7.3	DISEÑO DE LA MUESTRA	38
7.4	TAMAÑO DE LA MUESTRA.....	38
8	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	40
8.1	FUENTES DE INFORMACIÓN.....	40
8.2	TÉCNICA E INSTRUMENTO	41
9	FASES DE INVESTIGACIÓN.....	42
9.1	PRIMERA FASE: DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	42
9.1.1	Determinación de identidad organizacional.....	42
9.1.2	Modelación de los límites organizacionales del sistema – estudio del mercado interno	42
9.1.3	Modelación de los niveles estructurales del sistema.....	43
9.1.4	Metodología para estudio de discreción y autonomía	43
9.1.5	Mecanismos reguladores	43
9.2	SEGUNDA FASE - DISEÑO DE INSTRUMENTOS	45
9.2.1	Encuesta	45

9.2.2	Entrevista en profundidad	47
10	CONTEXTUALIZACIÓN EMPRESARIAL	48
10.1	RESEÑA HISTÓRICA.....	48
10.2	MISIÓN.....	52
10.3	VISIÓN.....	52
10.4	VALORES CORPORATIVOS	52
11	ANÁLISIS SITUACIONAL	53
11.1	DETERMINACIÓN LA IDENTIDAD ORGANIZACIONAL DE AVEFARMA- ANÁLISIS INTERNO	53
11.1.1	Matriz DOFA	53
11.1.2	Análisis MMGO	54
11.1.3	Resultados del análisis MMGO	58
12	RESULTADOS	61
	CONCLUSIONES	74
	RECOMENDACIONES.....	75
	BIBLIOGRAFIA.....	77
	ANEXOS.....	80

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura Básica de un Modelo de Sistema Viable aplicado a una Organización.....	26
---------------------------------------------------------------------------------------------	----

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Resultados MMGO Direccionamiento Estratégico	58
Gráfica 2. Resultados MMGO Cultura Organizacional.....	58
Gráfica 3 Resultados MMGO Comunicación e Información.....	59
Gráfica 4. Resultados MMGO Innovación y Conocimiento	59
Gráfica 5. Resultados MMGO Responsabilidad Social Empresarial	60

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población	37
Tabla 2 Cálculo de la muestra	39
Tabla 3. Fuentes de Información	40
Tabla 4. Relación Modelo Endomarketing según MSV y Plan de Mercadeo	43
Tabla 5. Ficha técnica de la encuesta.....	45
Tabla 6. Ficha Técnica Entrevista en profundidad	47
Tabla 7. Indicador Cumplimiento del programa de Endomarketing	70
Tabla 8. Indicador de mejora de clima organizacional	71
Tabla 9. Indicador de efecto de la identidad corporativa.....	71
Tabla 10. Indicador Nivel de confianza públicos externos	72
Tabla 11. Indicador Orientación al cliente externo	73

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Procesos de comunicación interna	66
Cuadro 2. Matriz de comunicación por tipo de audiencia	67
Cuadro 3. Matriz de comunicación por tipo de mensaje	68

1 ANTECEDENTES

En 1991 Gupta y Rogers, realizaron un estudio relacionado con las acciones gerenciales para aumentar la cooperación e incremento de la comunicación entre el área de Investigación y desarrollo y las funciones de *Marketing*, mediante una estrategia de *marketing* interno con el objetivo de favorecer el éxito del desarrollo de nuevos productos.¹

Por otra parte, en España se ha trabajado en modelos de *marketing* interno para la gestión de recursos humanos, en 1996 Marín Sánchez y Miquel Peris de la Universidad de Valencia, proponen un modelo de *marketing* interno, siguiendo la definición de gestión de *marketing* de la AMA de 1985 en la cual se define la gestión de *marketing* interno como “el proceso de planificar y ejecutar y servicios, para crear intercambios que satisfagan tanto los objetivos de los empleados, como los de la dirección a la que están subordinados”. En este modelo se considera que el objeto del *marketing* interno son los procesos de intercambio entre departamentos de dirección e implementación, entendiendo por tales una persona, la alta dirección, un comité, un equipo, una división o, un simplemente, un departamento.²

Así mismo, en el sector salud en España, se ha investigado el papel de la Comunicación en los programas de *Marketing* Interno, Hernández e Iglesias de la Universidad de Extremadura (España) analizaron la empresa Sanitas como la compañía líder en cuanto a clientes de seguros privados de asistencia médica y salud en ese País, la cual ha aplicado la filosofía de gestión del *marketing* interno con un programa definido, con motivaciones y objetivos claros enfocados a la gestión, lo que ha sido factor de éxito para el logro de los resultados. Se analizó el concepto de *marketing* interno y su aplicación al sector de la salud para profundizar en la buena experiencia y los motivos que impulsaron a los directivos de Sanitas en poner en funcionamiento un programa de *marketing* interno en la compañía.³

En este mismo tema, en el año 2008, en la Universidad de Cantabria, España, se realizó una investigación acerca del *marketing* interno en la mejora de la calidad de los servicios sanitarios, mediante *el diseño y aplicación de un modelo estratégico de comunicación interna, sobre la base del Modelo Conceptual de los*

¹ **ASHOK, Gupta; EVERET, Rogers** Internal Marketing: Integrating R & D Marketing. The Journal of Consumer Marketing. No. 8. 1991.

² **PERIS, Salvador Miquel y SÁNCHEZ, Carmelo E. Marín.** Marketing interno y recursos humanos. Universitat, Facultat de Ciències Econòmiques i Empresarial. 1996.

³ **HERNÁNDEZ, M^a Isabel Sánchez e IGLESIAS, M^a Cristina Barriuso.** El Papel de la Comunicación en los Programas de Marketing Interno: El Caso Sanitas. Universidad de Extremadura. España, 2008

5 GAPS se explicó cómo la comunicación interna supone una importante herramienta transversal que contribuye al cierre de todas las brechas del servicio.⁴

En Estados Unidos, también existen estudios de *marketing* interno en la industria hospitalaria, en el año 2002, Shu-hua Hsu de la Universidad de Michigan realizó una investigación dirigida a las estrategias de *marketing* interno enfocadas a la comunicación interna, la satisfacción de los empleados y su relación con el compromiso organizacional de los mismos.⁵

En el año 2006, Bohnenberger, de la Universidad de las Islas Baleares en España, realizó un investigación para identificar el proceso de *marketing* interno y su influencia en el compromiso organizacional de los empleados en cinco empresas del sur de Brasil, simultáneamente fue estudiado el tema de compromiso organizacional, a partir del modelo de Allen y Meyer. La investigación asoció el *marketing* interno y el compromiso organizacional, durante el desarrollo de este trabajo, se indicó que el modelo de *marketing* interno es compuesto por tres dimensiones: la orientación al cliente, las prácticas de recursos humanos y la comunicación interna y se constató que las empresas que transforman su discurso en práctica, presentan empleados más comprometidos, que el *marketing* interno no es solo una gestión avanzada de recursos humanos, sino una gestión de estratégica de recursos humanos sobre una perspectiva de *marketing* y que la comunicación interna es una de las variables del proceso.⁶

En el 2009, en Colombia se realizó investigación acerca de la aplicación de *marketing* interno dentro de las universidades, se analizó cómo es la influencia del *marketing* interno como generador de valor de la sede de Manizales de la Universidad Nacional de Colombia. Fue hecha una revisión conceptual y teórica sobre el *marketing* interno y su estructuración dentro de las organizaciones, acompañada de aspectos como la motivación, el servicio y la satisfacción.

Simultáneamente fueron estudiados la gestión humana y los aportes hechos por la cultura y el clima organizacional a ella. Además se abordó el compromiso organizacional desde el modelo de Allen y Meyer, identificando los diferentes tipos de manifestaciones de éste dentro de los empleados.⁷

Otro estudio relacionado en el campo de la educación se realizó en Argentina en el año 2010, se trató de una investigación de *marketing* interno orientado a

⁴ HERRERO HERRERO, M^a Antonia, et al. Marketing interno en la mejora de la calidad de los servicios sanitarios.

⁵ HSU, Shu Hua. *Internal marketing in the hospitality industry: Communication satisfaction and organizational*. 2002, ProQuest Dissertations and Theses.

⁶ BOHNENBERGER, Maria Cristina. Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional. Tesis Doctoral. s.l. : *Universitat de les Illes Balears*, 2006. .

⁷ MONCADA BETANCUR, Alejandro, et al. El marketing interno como generador de valor de las organizaciones: caso Universidad Nacional de Colombia-Sede Manizales. Tesis Doctoral. s.l.: Universidad Nacional de Colombia-Sede Manizales., 2009.

analizar las estrategias de *marketing* interno para la productividad laboral de los docentes en las universidades privadas, tomando como base las necesidades del cliente interno en dichas organizaciones. Los resultados mostraron que: las universidades buscan la satisfacción de las necesidades de sus docentes; la comunicación que prevalece es la multidireccional; y se fomenta el trabajo en equipo. Igualmente, se concluyó que: la seguridad es la principal necesidad de los docentes, los decanos cuentan con una plataforma tecnológica para brindar respuestas óptimas a los clientes internos e igualmente, utilizan los recursos humanos que se tienen a disposición para el cumplimiento de los objetivos establecidos. Asimismo, se recomendó ofrecer capacitación constante a los docentes para mejorar las habilidades técnicas e interactivas en busca de optimizar los tiempos de respuesta, permitiéndoles así tomar decisiones de bajo y mediano impacto; crear un sistema de evaluación del desempeño adaptado a las necesidades de la organización; y planear actividades de manera que éstas puedan ser desarrolladas en equipos de trabajo.⁸

En Venezuela se han realizado investigaciones de *endomarketing* en el sector turístico, Velazco y Artigas de la Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín realizaron una investigación de las estrategias de *endomarketing* para las empresas del sector hotelero de tres a cinco estrellas, este trabajo se enfocó en el hecho de que las personas involucradas en los servicios de hotelería y turismo tienen que adoptar una orientación clara hacia el consumidor, ya que los clientes forman parte indivisible del producto que está vendiendo la empresa para la que trabajan, de modo que el *marketing* ha de guiar a todos los empleados de la firma en la consecución de una cultura empresarial centrada en el consumidor.⁹

En el año 2011, se realizó en Colombia, otro estudio de aplicación de *marketing* interno, se trata de una investigación enfocada en el Sector Farmacéutico con el fin de encontrar una visión clara de los deseos y necesidades del talento humano que requieren las empresas, así como las variables y factores emocionales que permiten fidelizarlo y retenerlo.¹⁰

En 2012, González y Hernández de la Universidad Experimental del Sur del Lago (UNESUR), Venezuela, realizaron una investigación comparativa teórica de los tres primeros modelos de gestión del *endomarketing* que surgieron a partir de la década de los 90: modelo de Berry (Rafiq y Ahmed, 2002, p.15), el modelo de Grönroos (Rafiq y Ahmed, 2002, p.16), y el modelo de Rafiq y Ahmed (2000, p.455), con el objetivo de identificar los componentes del *endomarketing*, describir los principales modelos de su gestión y analizarlos.

⁸ CHIRINIOS, Damari y YAMILET, Fuenmayor. Estrategias de marketing interno para la productividad laboral aplicadas en las universidades privadas. REDHECS. 2010. Vol. 9, 5. p. 21-40.

⁹ VELAZCO, Alejandro Xavier, et al. Estrategias de endomarketing para las empresas del sector hotelero de tres a cinco estrellas en el municipio maracaibo. Venezuela: Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín

¹⁰ LÓPEZ HERNÁNDEZ, Milena de los Ángeles y NIÑO, Liliana Milena. Salario emocional: retención de clientes interno: sector farmacéutico. 2011

Como resultado de su investigación se identificaron como componentes básicos del endomarketing: el trabajador como cliente interno, la empresa u organización como producto o servicio, la comunicación interna como técnica de ventas, el equipo directivo como fuerza de ventas y el incremento de la motivación como objetivo del marketing. González y Hernández, concluyeron que el desarrollo de estos tres modelos en el tiempo, evidencia que aún hay camino por recorrer en Endomarketing y que es necesario desarrollar nuevos modelos permanentemente, que se ajusten a las necesidades del momento, pues el dinamismo organizacional implica ajustarse a esos cambios para evitar desaparecer en el tiempo por falta de actualización.¹¹

En Colombia, en 2013, también se han realizado investigaciones que han incorporado los conceptos del marketing interno en atención primaria en salud, la Universidad de Antioquia trabaja el tema desde la promoción y la prevención. La investigación explora la relación entre la comunicación interna (clima de comunicación) y los componentes de motivación y satisfacción laboral de sus empleados, como indicadores de la apuesta que hace el proceso con sus públicos internos por potenciar desde dentro el trabajo con las familias beneficiarias. Los resultados permiten anotar que la relación de la comunicación con la motivación y satisfacción laboral es implícita, pues no tiende a discriminarse o sesgarse cada término, sino que se hace referencia a los tres de manera integrada. Se destacan además los siguientes elementos: el papel de los líderes; la comunicación cara a cara; la integración; el estímulo y la formación; la identificación y las repercusiones de la comunicación interna, la motivación y la satisfacción laboral en el trabajo externo.¹²

¹¹ **GONZALEZ, Nelduby y HERNANDEZ, Oscar** . *Los tres primeros modelos de gestión del endomarketing. Comparación teórica. Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales* : Universidad Rafael Belloso Chacín., Vol. 9. Ed No 2. Marzo – Agosto, 2012

¹² **OSPINA, Edilson Bustamante**.El clima de comunicación, la motivación y la satisfacción laboral en un proceso de atención primaria en Colombia. 1, 2013, Revista de Comunicación y Salud, Vol. 3. , p. 35-4

2 DESCRIPCIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

AVEFARMA es una empresa conformada en Julio 2012, creada a partir de la unión de dos compañías colombianas que forman parte del GRUPO AVE: VITROFARMA S.A. Y VITALIS S.A.C.I., VITROFARMA ha sido una empresa dedicada a la manufactura de medicamentos estériles con más de 30 años de experiencia, el 75% de su producción corresponde a productos de VITALIS.

VITALIS es una empresa comercializadora de medicamentos estériles genéricos de marca, creada hace 13 años, cuyos productos son fabricados en su mayoría en Vitrofarma.

Con el nacimiento de AVEFARMA, en el año 2012, ingresó un nuevo socio inversionista, lo que permitió el establecimiento de un amplio plan de inversiones y a la vez el establecimiento de unos objetivos puntuales para ampliación del portafolio con el desarrollo de nuevos productos, el aumento de la capacidad instalada de plantas para cubrir los nuevos mercados, la mejora de la productividad orientada a cumplir los requerimientos de tiempos de entrega y costo de producto, de modo que estos factores representen una ventaja competitiva para la marca VITALIS y los resultados de rentabilidad y utilidades comprometidas con los accionistas.

En enero del 2013 se realizó un análisis del entorno externo e interno, por parte del grupo de ejecutivos de todas las áreas, en el cual se identificaron debilidades y amenazas relacionadas con la capacidad de la empresa en creación de marca, y con la comunicación interna para desplegar y encadenar los objetivos estratégicos de mercadeo, la diferencia en la velocidad de respuesta entre las áreas operativas y comerciales ante los requerimientos de los clientes y las dificultades que estos factores generan en el logro de los objetivos de ventas y en el posicionamiento y diferenciación que se pretenden para llevar adelante un marketing eficiente.¹³

Se requiere afianzar la conexión de las áreas operativas (Vitrofarma) y comerciales (Vitalis) en cuanto al rol y responsabilidad del que hacer productivo en el logro de los resultados corporativos enmarcados dentro de la estrategia de marketing de AVEFARMA.

El nacimiento de AVEFARMA en 2012, implica el cambio de paradigmas en los conceptos de cliente (VITALIS) –proveedor (VITROFARMA) para manejar el concepto integrado de AVEFARMA como empresa farmacéutica fabricante y

¹³ **AVEFARMA.** Análisis DOFA Reunión Sendero Estratégico. Villa de Leyva- Colombia. Enero 2013.

comercializadora de medicamentos a nivel de Colombia, Latinoamérica y el Sudeste Asiático.

En el análisis interno realizado, se identificaron las fortalezas de la organización, las cuales deben mantenerse ya que son pilares para el logro de los objetivos estratégicos propuestos frente a los nuevos retos, para cada fortaleza se establecieron estrategias con acciones puntuales, orientadas en ese sentido y de la misma forma se identificaron debilidades que deben superarse mediante estrategias de corto y mediano plazo.

Las fortalezas identificadas incluyen las características de la organización que permiten la flexibilidad requerida para enfrentar los cambios y requerimientos de los mercados de interés, dichas características se deben potencializar a través de mecanismos que promuevan la participación del personal, el entendimiento de las exigencias del área de Mercadeo y Ventas con respecto a los clientes externos y el reconocimiento de los roles de las áreas de Operaciones enfocados a estos objetivos estratégicos compartidos.

Dentro de las estrategias que se determinaron para mantener y potencializar las fortalezas, se encuentran aquellas relacionadas con las metas de crecimiento de ventas proporcionalmente al crecimiento del mercado y las relacionadas con la comunicación interna mediante la generación de un programa de Mercadeo interno enfocado a la retención del talento humano, comunicación asertiva de lo que ocurre en la organización y el establecimiento de un programa de comunicación Interno

Del análisis de las debilidades se determinó la necesidad del alineamiento interno según la nueva estructura AVEFARMA, especialmente de las áreas operacionales enfocadas hacia el logro de los objetivos de las áreas comerciales, mediante estrategias relacionadas con el afianzamiento de los canales o foros de comunicación y revisión de las promesas de valor a los clientes internos.

En AVEFARMA no existe una metodología de marketing interno que sirva de mecanismo para llevar a la gente del área de operaciones dentro de la organización a reconocer y comprender su rol e impacto en el logro de los objetivos de mercadeo y ventas, de manera que se pueda elevar el compromiso y resultado de las áreas operativas de la empresa y que estas se orienten a responder conscientemente a los requerimientos del área comercial para que sea un factor de fortalecimiento y de diferenciación de la marca VITALIS.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué características debe tener un modelo de endomarketing bajo el enfoque de sistema viable para el fortalecimiento del marketing interno en la organización AVEFARMA?

3 JUSTIFICACIÓN

La puesta en marcha de los planes de acción estratégicos de la compañía, implica la sinergia de las áreas operativas con las administrativas/comerciales y el despliegue de actividades de comunicación y sensibilización internas y de mecanismos de control para la alineación de los objetivos organizacionales, se requiere lograr esta alineación para alcanzar eficazmente la metas y compromisos adquiridos en los próximos 5 años con los socios y accionistas.

La aplicación planificada de técnicas de marketing al interior de las áreas de operaciones de AVEFARMA es una herramienta útil que podría ayudar a la ejecución de las estrategias de la empresa ya que su finalidad se relaciona con desarrollar una mentalidad en el mercado con los colaboradores.

Para generar una identidad organizacional fuerte y de reconocimiento del rol que tienen las áreas de Producción, Cadena de suministro y Calidad de AVEFARMA en el logro de los objetivos de Ventas y Mercadeo y para hacer que el comportamiento organizacional sea coherente con las promesas de marca, de forma que se pueda fortalecer el valor competitivo de la empresa, se requiere la implementación de programas de comunicación internos, el establecimiento de un plan de endomarketing puede aportar mecanismos para orientar a los colaboradores hacia la satisfacción del cliente externo y a los requerimientos de los mercados objetivo impulsados por las áreas comerciales.

Con esta investigación se pretende aplicar las herramientas conceptuales del modelo de sistema viable de Stafford Beer para diseñar un plan de endomarketing de acuerdo a la estructura de AVEFARMA, integrando los elementos del marketing, con las actividades, interrelaciones y flujos de información entre las áreas operativas y comerciales, comprendiendo a los colaboradores como el primer mercado de la empresa, la empresa misma como el producto, las estrategias de comunicación interna como las técnicas de venta y el equipo directivo como la fuerza de ventas.

4 OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo de endomarketing bajo el concepto del Modelo Cibernético de Sistema Viable de Stafford Beer para AVEFARMA.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

4.2.1. Establecer la metodología para determinar la identidad organizacional de AVEFARMA que permita analizar los factores de su diferenciación con los competidores.

4.2.2. Modelar los límites del sistema organizacional de AVEFARMA, definiendo las actividades necesarias para efectuar la transformación.

4.2.3. Modelar los niveles estructurales del sistema, identificando las actividades tecnológicas de las cuales AVEFARMA tiene capacidad de hacerse cargo

4.2.4. Establecer la metodología para realizar un estudio de discreción y autonomía, relacionando las actividades primarias con las actividades de regulación de AVEFARMA.

4.2.5. Evaluar y diseñar los mecanismos de control y comunicación que reduzcan o amplíen la variedad entre los diferentes niveles recursivos de AVEFARMA, que son la base del programa de endomarketing y dirigidos a acciones que aporten a que los colaboradores de las áreas operativas se sientan más involucrados con los proyectos de las áreas comerciales, y se conviertan en embajadores de marca.

5 MARCOS REFERENCIALES

5.1 MARCO TEÓRICO

El desarrollo de este trabajo, se basa en los conceptos de: modelación de sistemas organizacionales, cibernética, el Modelo de Sistema Viable de Stafford Beer, *Branding* Corporativo y el Endomarketing o Marketing Interno. A continuación se describen algunos conceptos básicos de la teoría general de sistemas y las bases teóricas usadas para la realización de este trabajo.

5.1.1. Enfoque sistémico. El pensamiento sistémico es un pensamiento circular que está asociado con una estructura que permite una transformación constante a través de bucles de retroalimentación, plantea que al transformar el estímulo inicial, es posible cambiar el sistema a través de la retroalimentación, ya que si todas las partes cambian, el sistema lo hará gracias a la reacción que tiene el sistema que se ``re-crea`` en forma de estímulo.

Según los autores O'Connor y McDermott (1998), sin retroalimentación no hay sistema, los bucles de retroalimentación son de dos tipos:

Retroalimentación de esfuerzo, cuando los cambios registrados en el sistema se producen para generar siempre el cambio en la misma dirección.

Retroalimentación de compensación, cuando los cambios originados en el sistema se oponen al cambio original y buscan mitigar los efectos.

Todos los sistemas se plantean objetivos, que establecen una diferencia entre donde está el sistema y dónde quiere estar e implican conocer en qué lugar se está y anticiparse al futuro al que se quiere llegar, lo cual implica una transformación.¹⁴

El enfoque sistémico estudia los elementos o componentes de un sistema y sus interrelaciones con el ambiente, implica el estudio de la composición, el entorno y la estructura de los sistemas de interés, permite identificar grupos de elementos que se puedan clasificar como subsistemas de acuerdo a su función y distinguir las características comunes a todos los sistemas existentes, dichas características son la estructura y el funcionamiento. La estructura se relaciona con la organización en el espacio de los elementos del sistema, y el funcionamiento se relaciona con los fenómenos que dependen del tiempo.

Las características o aspectos estructurales de un sistema son aquellas que tienen que ver esencialmente con la organización o con la distribución en el espacio de los elementos que los componen. Las características estructurales son los

¹⁴ O'CONNOR, Joseph; MCDERMOTT, Ian. Introducción al pensamiento sistémico. Ediciones Urano, *Barcelona*, 1998.

componentes de todo sistema que son esencialmente estáticos y son los elementos y los límites, los cuales se describen a continuación:

Elementos: Todos los sistemas están formados por elementos o componentes que pueden ser de distintos tipos y se pueden agrupar de muchas formas, de acuerdo a su función dentro del sistema; pueden representar características de la realidad o dar un concepto al respecto y a su vez pueden ser sistemas (subsistemas).

Los elementos pueden ser no vivientes, vivientes, o su combinación, aquellos elementos que entran al sistema son las entradas y aquellos que dejan el sistema son las salidas o resultados.

Límites: Son las fronteras que enmarcan a un sistema y lo separan del mundo exterior, pueden ser físicos, jurídicos o mentales. Los límites están determinados por la entrada y la salida del sistema. Dentro del enfoque sistémico, la fijación de los límites es un punto determinante ya que delimita el campo de estudio.¹⁵

Los sistemas tienen dos características fundamentales: la sinergia y la recursividad, existen objetos que poseen como característica la existencia de sinergia y otros que no, aquellos que están desprovistos de sinergia se les pueden llamar conglomerados, la diferencia entre un conglomerado y un sistema está en la existencia o no de relaciones o interacciones entre las partes.

Un objeto posee sinergia cuando la suma de sus partes es menor o diferente del todo o cuando el examen de una o alguna de sus partes en forma aislada, no puede predecir o explicar la conducta del todo. Para poder explicar la conducta global de ese objeto, se deben analizar estudiar todas sus partes, en esta medida, si se logran establecer las relaciones que existen entre las partes, se puede llegar a predecir la conducta del objeto ante una situación particular.

Se entiende por recursividad el hecho de que un objeto sinérgico (sistema), esté compuesto de partes con características que a su vez son objetos sinérgicos (sistemas), de esta manera se habla de *supersistemas, sistemas y subsistemas*. Lo básico de la recursividad, es que cada uno de estos objetos, sin importar su tamaño, tiene propiedades que lo convierten en una totalidad, es decir, en elemento independiente.¹⁶

5.1.2. Modelación. Según Gilbert (2000), un modelo es una representación de una idea, objeto, suceso, proceso o sistema, creado con un objetivo, es un puente entre la teoría científica y el mundo como experiencia, es decir la realidad. 17

¹⁵ **GONVALES, Mary Carmen.** Teoría de los sistemas. <http://teoriadelossistemasmaryg.blogspot.com>. [En línea] 30 de Noviembre de 2011.

¹⁶ **BERTOGLIO, Oscar Johansen; JOHANSEN, Oscar.** Introducción a la teoría general de sistemas. Editorial Limusa SA De CV, 1982

¹⁷ **GILBERT, John.** Models and modelling: routes to more authentic science education. International Journal of Science and Mathematics Education: National Science Council, Taiwan, 2004. p 2.

Por otra parte Morrison y Morgan (1999), han relacionado el concepto de modelo con la palabra *representación* y han afirmado que no solo se usan en casos en los que exista un tipo de exhibición de aspectos visuales de la entidad modelada, sino también como una representación parcial que al mismo tiempo traduce o abstrae de otra forma la naturaleza de esa entidad.¹⁸

Así mismo, Nersessian y otros autores en 1999, han descrito que los modelos son representaciones mentales mediante las que los científicos razonan.¹⁹

Varios autores han descrito diversas finalidades de los modelos, según los autores Rouse y Morris (1986), los modelos se pueden utilizar para simplificar fenómenos complejos²⁰. Tomasi (1988) los ha descrito como apoyo en la interpretación de resultados experimentales²¹. Según Morrison y Morgan (1999), los modelos son instrumentos mediadores entre la realidad y la teoría porque son autónomos con relación a ambos, para estas autoras, los elementos que contribuyen la autonomía de los modelos están relacionados con²²:

– *La construcción*. Los modelos se construyen según la fuente de su autonomía, a partir de una mezcla de elementos tanto de la realidad modelada como de la teoría, y también de otros elementos externos a ellos, su construcción implica simplificaciones y aproximaciones que han de ser decididas independientemente de requisitos teóricos o de condiciones de los datos.

– *La función*. La autonomía de un modelo se relaciona con su función como una herramienta o instrumento. Los modelos son instrumentos que adoptan formas distintas y tienen muchas funciones diferentes. Como instrumentos son independientes del objeto o cosa sobre la que operan; pero están conectados con ella de alguna forma.

– *La representación*. Los modelos pueden funcionar puramente como instrumentos y también como instrumentos de investigación que permiten aprender algo sobre lo que representan.

¹⁸ **JUSTI, Rosaría**. La enseñanza de ciencias basada en la elaboración de modelos. *Enseñanza de las Ciencias*, 2006, vol. 24, no 2, p. 173-184

¹⁹ **NERSESIAN, N.J.** Model-Based Reasoning in Conceptual Change, *Model-Based Reasoning in Scientific Discovery*, Nueva York: Kluwer and Plenum Publishers, 1999. pp. 5-22.

²⁰ **ROUSE, W.B. y MORRIS, N.M.** On looking into the black box: prospects and limits in the search for mental models. *Psychological Bulletin*, 1986. 100, pp. 349-363

²¹ **TOMASI, J.** Models and modeling in theoretical chemistry. *Journal of Molecular Structure (Theochem)*, 1988. 179, pp.273-292

²² **MORGAN, Mary S.; MORRISON, Margaret.** *Models as mediators: Perspectives on natural and social (Ed.). Models science.* Cambridge University Press, 1999

5.1.3. Cibernética organizacional. La cibernética es una importante rama de la Teoría General de Sistemas, es una ciencia desarrollada por Norbert Wiener, que estudia los mecanismos de control y comunicación en los sistemas complejos, como los organismos vivos, máquinas y organizaciones, dichos mecanismos de control ayudan a comprender los comportamientos generados por estos sistemas que se caracterizan por sus propósitos, motivados por la búsqueda de algún objetivo, con capacidades de auto-organización y de auto-control.²³ Uno de los principios de la Cibernética es el uso de sistemas de control basados en la retroalimentación (o causalidad circular) y en la homeóstasis.

El concepto de homeóstasis está especialmente referido a los organismos vivos en tanto sistemas adaptables. Los procesos homeostáticos operan ante variaciones de las condiciones del ambiente, corresponden a las compensaciones internas al sistema que sustituyen, bloquean o complementan estos cambios con el objeto de mantener invariante la estructura sistémica, es decir, hacia la conservación de su forma.²⁴

La Cibernética Organizacional (CO) es uno de los enfoques sistémicos que, derivado de la Cibernética, aplica los principios relacionados con la “Comunicación y el Control” propios de la Cibernética a las Organizaciones. Este desarrollo teórico y metodológico ha sido realizado por Stafford Beer (Beer, 1979, 1981, 1985). Algunos de los aspectos más relevantes de la CO son: el concepto de viabilidad, el concepto de variedad como indicador de la complejidad, el Modelo de Sistemas Viables, el papel de la información y del diseño de los sistemas de información para que las organizaciones puedan funcionar, es decir cumplir con la finalidad para la que supuestamente han sido creadas. Desde la perspectiva cibernética se han realizado diferentes análisis organizacionales y se ha establecido una clasificación de las 25 principales patologías más frecuentes en las organizaciones, las cuales están relacionadas con aspectos estructurales, funcionales y con los Sistemas de Información y los Canales de comunicación.²⁵

Como se ha descrito anteriormente, la Cibernética Organizacional está orientada a la comunicación y el control, y en este sentido, trata de diseñar herramientas que faciliten el gobierno de organizaciones, entendiéndolas como un ser vivo que trata de sobrevivir en el entorno por medio de su adaptación a los cambios que se van produciendo y así cumplir con la finalidad con la que nacieron.

²³ **Op. Cit. BERTOGLIO, O.** Introducción a la teoría general de sistemas. p 29.

²⁴ **ARNOLD, Marcelo; OSORIO, Francisco.** Introducción a los conceptos básicos de la teoría general de sistemas. *Cinta de Moebio*, 1998, vol. 3, p. 20.

²⁵ **PÉREZ RÍOS, José.** Aplicación de la cibernética organizacional al estudio de la viabilidad de las organizaciones. Patologías organizativas frecuentes (parte 1a). *Dyna*, 2008, vol. 83, no 5, p. 265-281.

5.1.4. Modelo cibernético de sistema viable. Es el modelo más representativo y de mayor uso de la cibernética. Fue diseñado por el profesor inglés Stafford Beer y revisado por el profesor chileno Raúl Espejo en la Universidad de Aston, este modelo posee las siguientes ventajas:

- No requiere la existencia de previa de la organización en estudio.
- Es una herramienta de complejidad
- Rompe el esquema jerárquico de entenderse dentro de la organización
- Involucra la realización de identidad organizacional
- Realiza una sinapsis entre los elementos internos y externos (adaptación)

Stafford Beer utilizó los conceptos de cibernética para desarrollar un modelo conocido como Sistema viable²⁶, en el que representa la estructura, las actividades, interrelaciones y flujos de información en las organizaciones, el cual pretende considerar los elementos y la forma estructural que debería tener cualquier organización para ser viable, permitiendo de esta forma mediante su aplicación construir las condiciones para su viabilidad, es decir, para conseguir la capacidad de desarrollo, aprendizaje y adaptabilidad en cualquier organización.²⁷

Beer desarrolló criterios de efectividad organizacional en este modelo cuyo objetivo es permitir a la organización estar en continua comunicación y obtener la flexibilidad que se necesitan para adaptarse y sobrevivir en medios que cambian continua y rápidamente y que son complejos; estos criterios son un conjunto de principios y leyes de la organización, se tiene como referencia la Ley de Requisito de Variedad, la cual establece que, un controlador tiene un requisito de variedad, si y solo si, tiene la capacidad para mantenerse dentro de un conjunto de objetivos deseados. Los principales conceptos que involucra el Modelo de Sistema Viable son: la comunicación, la información, la retroalimentación, y los principios que se deducen de la observación entre el comportamiento de sistemas físicos y sociales.²⁸

El modelo de sistema viable permite diseñar o diagnosticar el sistema de operación de una organización y como es su relación con el entorno (medio socio político, organizaciones afines, población que recibe sus productos o servicios), en este modelo se establecen las condiciones necesarias y suficientes para que un sistema sea viable, es decir que tenga la capacidad de mantener su existencia independiente, garantizando su supervivencia a los cambios, gracias a que cuenta

²⁶ **BEER, Stafford.** *Brain of the firm: the managerial cybernetics of organization.* J. Wiley, 1981.

²⁷ **OLIVEIRA MAURERA, Juan José.** Modelo de Sistema Viable como Herramienta de Diseño. Revista Tecnológica-ESPOL, 2011, vol. 23, no 3.

²⁸ **RAMIREZ SANCHEZ, María; MEDINA GARCIA, Víctor Hugo; DE LA FUENTE GARCIA, David.** Mejoramiento de gestión universitaria basado en el Modelo de Sistema Viable. Caso de estudio: Universidad Libre. Ingeniería, 2008, vol. 14, no 2, p. 59-66

con las capacidades de regulación, aprendizaje, adaptación y evolución requeridas.

Uno de los postulados fundamentales del Modelo de Sistema Viable (MSV) es que un sistema es viables sí y solo sí dispone de cinco funciones básicas asociadas con: implementación, coordinación, control, inteligencia y política. Otro aspecto esencial del MSV es el carácter recursivo que tiene: todo sistema viable contiene sistemas viables y a su vez forma parte sistemas viables. Esta concepción recursiva de los sistemas viables radica en el hecho de que todos ellos, cualquier que sea el lugar que ocupan en la serie de sistemas, deben contener los cinco sistemas que caracterizan la viabilidad: la viabilidad requiere que las cinco funciones existan, de manera recursiva, en todos los niveles de la organización. Según esta concepción, todos los sistemas, en cualquier nivel en que se encuentren, han de disponer de las funciones de coordinación, control, inteligencia y política: ²⁹

Función 1- Implementación: corresponde a las funciones básicas de carácter operativo, corresponde al control divisional, donde las actividades divisionales están programadas y donde se distribuyen los recursos

Función 2 - Coordinación: es el sistema responsable de coordinar y canalizar la información con el entorno para que se pueda actuar sincronizadamente, la coordinación se da por el ajuste mutuo entre funciones de apoyo y entre unidades autónomas, corresponde al control integral, para proporcionar la conexión y asegurar la estabilidad entre divisiones.

Función 3 - Control: es el análisis del actuar constante de la organización y de su capacidad para cumplir con las tareas definidas, tiene que ver con el comportamiento de la organización, se relaciona con el monitoreo, entendido como el seguimiento periódico que se realiza para verificar el cumplimiento de las tareas de manera adecuada. Corresponde a la homeostasis interna, para asegurar una política integrada de la empresa, considerada como un todo

Función 4 - Inteligencia: corresponde a la homeostasis externa, por la cual la empresa se relaciona y recibe entradas de su medio, se refiere al manejo y estructuración de la información, dicha función está en constante interacción con el entorno y es fundamental en la adaptabilidad; es la que aporta la información para las acciones que la organización debe tomar ante las condiciones de mercado, los cambios tecnológicos y todos los factores externos que son relevantes en el futuro y que aportan al diseño misional, al establecimiento de objetivos y a la planificación de acciones de mejora de la organización, así mismo, esta función aporta a la proyección de la identidad de la organización y a la creación del mensaje de la organización en su ambiente.

²⁹ RÍOS, José Pérez; MAYORAL, Pablo Sánchez. Gestión del conocimiento: un enfoque cibernético. En *IV Congreso de ingeniería de organización*. 2001

Función 5 - Política: es la función responsable de proporcionar la claridad sobre la dirección total, valores y objetivos de la organización y de diseñar las condiciones para la eficacia de organización, al más alto nivel. Corresponde a la prevención, que vigila las políticas de sistemas y es capaz de originar ideas innovadoras.³⁰

El método de diseño consta de las siguientes etapas³¹:

Establecer la identidad organizacional: Se determina la identidad de clase, que da origen a la organización y que la distingue de los demás.

Modelamiento de los límites organizacionales del sistema: Se deben definir todas aquellas actividades necesarias para efectuar la transformación independiente de la organización a desarrollar.

Modelamiento de los niveles estructurales: Reconocer aquellas actividades tecnológicas de las cuales la organización tiene capacidad de hacerse cargo.

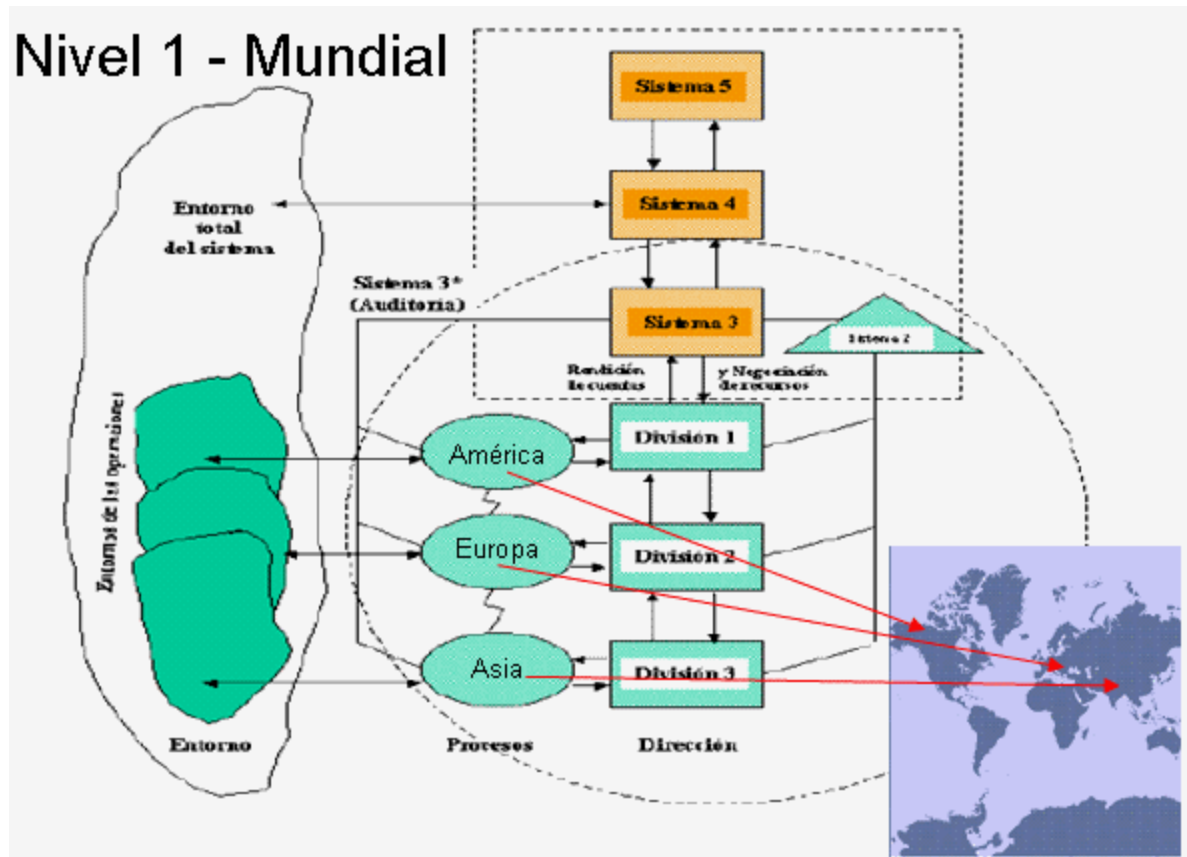
Estudio de discreción y autonomía: Se debe realizar un cuadro donde se relacionan las actividades primarias con las actividades de regulación.

Estudio y diseño de los mecanismos de control: Se busca mecanismos que reduzcan o amplíen la variedad entre los diferentes niveles recursivos de la organización.

³⁰ ESPEJO, Raul. The viable system model. *Systemic Practice and Action Research*, 1990, vol. 3, no 3, p. 219-221

³¹ C. PALOMERA, A. CAMPOS, R. LARA, E. URIBE, Y E. GARCÍA. "Modelo de Stafford Beer". Universidad Tecnológica Metropolitana. Facultad de Ingeniería. Departamento de Industrias. Santiago de Chile. 2007.

Figura 1. Estructura Básica de un Modelo de Sistema Viable aplicado a una Organización.



Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos32/sistema-viable/sistema-viable2>.

5.1.5. *Branding* interno. *Branding* es un anglicismo formado por la palabra en inglés: *BRAND* que en español significa marca, agregándole el gerundio *ING* para relacionar el concepto sobre una acción, desde este planteamiento se puede definir como el proceso de construcción de una marca.

Según el Diccionario de Negocios (2009), *branding* es...el proceso completo involucrado en la creación de un nombre singular y una imagen para un producto (bien o servicio) en la mente del consumidor, a través de campañas de publicidad que utilicen un tema consistente. El *branding* tiene el propósito de establecer una

presencia significativa y diferenciada en el mercado para atraer y retener consumidores fieles.³²

De acuerdo al concepto anterior, el *branding* interno se relaciona con las actividades que se realizan al interior de las organizaciones para general la satisfacción del cliente y su lealtad, lo cual está relacionado con la satisfacción del empleado , ya que esta es la clave de su productividad. Detrás de una marca hay personas que informan , atienden, se ocupan de la logística, resuelven conflictos, encuentra soluciones....haciendo posible que la compañía funcione y aporte valor a uno de sus principales activos: las marcas.³³

Diversos autores han estudiado la importancia de los públicos internos de las organizaciones como destinatarios de la gestión de las relaciones públicas, tanto como partícipes del proceso de origen y obtención de información, como también en la construcción de imagen y la marca corporativa que se transmite a los públicos externos, lo cual antecede a la generación de los vínculos organizacionales, en este sentido se involucra el impacto de la comunicación interna, los públicos internos, la cultura organizacional y la comunicación corporativa, en la construcción de una imagen positiva de la empresas.³⁴

Una organización basada en la marca significa que está permanentemente guiada por la propuesta de valor que la organización realiza hacia su entorno, es decir que sus promesas se convierten en criterios orientadores directos de las acciones corporativas internas, por esta razón, la marca interna vincula a todos los recursos humanos de manera racional y emocional en torno a la visión y misión corporativos y su existencia puede entenderse como una manifestación de liderazgo empresarial, esto significa que se desarrolla una marca interna funcionalmente vinculada a la marca externa.³⁵

5.1.6. Endomarketing. El término Endomarketing, ésta conformado por el prefijo del griego “ENDO” que significa (acción interior o movimiento para adentro), es decir orientar las acciones de marketing al interior de las organizaciones o vender la empresa en primer lugar al cliente interno de la organización.

El concepto de Marketing interno o Endomarketing ha surgido como una respuesta a los cambios en los mercados, la globalización y los avances tecnológicos actuales, los cuales han sido causa de la realización de diversos estudios

³² **LLAMAS, Eida.** La naturaleza estratégica del proceso de branding. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos*, 2013, no 45, p. 223-228

³³ **MICHAVILA GARCÍA,** Aurora. La cultura de marca. *MK Marketing+ Ventas*”, 2007, no 228

³⁴ **LOJO, Andrea Paula.** Los públicos internos en la construcción de la imagen corporativa. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos*, 2011, no 35, p. 85-94

³⁵ **ESTRELLA, Adolfo.** Una cultura empresarial basada en la marca: Los desafíos del branding y las franquicias de marca interna. *Capital Humano*. Enero, 2005, no 184, p. 40.

dirigidos a aportar herramientas que permitan vincular cada vez más a los colaboradores de las organizaciones. En los estudios de endomarketing se ha detectado la necesidad de establecer sistemas de comunicación interna y mecanismos de control enfocados a lograr motivación del personal y alineación de objetivos organizaciones, de manera que se fortalezca el valor competitivo de las empresas que les permita sobrevivir en el mercado.

El endomarketing se ha concebido como una herramienta a utilizar como una acción de apoyo a las demás tareas de la organización, cuya característica es ofrecer a cada uno de los colaboradores una información clara, coherente, oportuna y por los medios adecuados, así mismo, se ha reconocido el endomarketing como el medio a través del cual se puede lograr el grado de motivación y fidelización requerido de sus integrantes para favorecer la competitividad no solamente por productividad y calidad, sino por el reconocimiento y posicionamiento de la marca .

El papel del cliente interno en su relación con la satisfacción del cliente externo , la imagen de marca de una compañía, el cumplimiento de la promesa de valor y el logro de los objetivos del área de marketing ha sido objeto de diversas investigaciones; consultando la literatura y el aspecto teórico acerca del tema, se ha encontrado el concepto de endomarketing y/o mercadeo interno como un elemento de gestión administrativa, respecto se han hecho comparaciones de los tres primeros modelos desarrollados que surgieron a partir de la década de los 90: el modelo de Berry (1981) , el modelo de Grönroos y el modelo de Rafiq y Ahmed.³⁶

La interpretación del marketing interno de Berry (1981) está basada en la perspectiva de tratar a los empleados como clientes, lo cual puede llevar a cambios de actitud en los trabajadores y afectar positivamente la satisfacción de los consumidores y se desarrolla hasta la ventaja competitiva. Lo que muestra el modelo, implica que para tener empleados satisfechos, deben estar involucrados con la organización, participando en las actividades que se organicen, sin dejar de lado el enfoque de las tareas y su calidad, como un producto. El reconocimiento de los trabajadores facilita la intervención del marketing para atraer y mantener los empleados con visión de servicio orientado al cliente. En este modelo, reconocer la tarea como un producto requiere una nueva dimensión de recursos humanos y posibilita la aplicación de las técnicas de marketing, que tienen también el objetivo de atraer y mantener a los empleados en la empresa.³⁷

En 1984, Grönroos definió que además de las 4 p's tradicionales, el marketing de servicios, también requiere otras dos herramientas de marketing: El marketing interno y el marketing interactivo, este autor ha definido el marketing interno como

³⁶ Op. Cit, **GONZALEZ, N.** *Los tres primeros modelos de gestión del endomarketing. Comparación teórica.* p.44.

³⁷ **REGALADO, Otto, et all.** Endomarketing: estrategias de relación con el cliente interno. Serie Gerencia Global . No. 20. Lima :Universidad ESAN. 2011.

una estrategia instrumental de comportamiento para desarrollar un «estado mental» que permita eficacia en el servicio al cliente y la construcción de relaciones comerciales (1990). El modelo que presenta Grönroos presenta una estructura de soporte de gestión referente al empleado que permitiría a este conocer la importancia de su función, menciona el uso de técnicas de mercadeo que pueden ser utilizadas por la empresa, como son el desarrollo y la información anticipada de las campañas publicitarias, como alternativas para tener empleados motivados y orientados al cliente.³⁸

Rafiq y Ahmed (1993), integran los conceptos de los dos autores anteriores y argumentan las fases de construcción del concepto de marketing interno: la primera fase fue caracterizada por la satisfacción del empleado, la segunda, orientada hacia el cliente externo, reconociendo la importancia de la satisfacción del cliente interno en el alcance de los objetivos y la tercera fase, se refiere a la implantación y gestión de cambios organizacionales, en la cual se describe el uso de las técnicas o herramientas de marketing para promover los cambios necesarios y mejorar el desempeño de la organización.³⁹

Así mismo, estos autores identifican cinco elementos principales en el endomarketing:

- La motivación y satisfacción de los empleados.
- La orientación al cliente y a su satisfacción.
- La coordinación interfuncional y la integración.
- El uso del Marketing como una forma de superar la resistencia al cambio en los empleados
- La implementación de estrategias corporativas o funcionales específicas.

De acuerdo a los anteriores elementos, los autores Rafiq y Ahmed, proponen la definición del Endomarketing o Marketing Interno como un esfuerzo planificado que utiliza un enfoque de Marketing para superar la resistencia al cambio organizacional y para alinear, motivar, coordinar interfuncionalmente e integrar los empleados hacia la aplicación efectiva de las estrategias corporativas y funcionales, para la satisfacción del cliente a través de un proceso de creación de empleados motivados y orientados al cliente.

Algunos autores como Alvarado (2008); Garrido y Pérez (1998) han clasificado los objetivos del endomarketing en tres enfoques: general, estratégico y táctico. El enfoque general implica lograr una motivación constante de los colaboradores de tal forma que esta motivación se extienda conscientemente sobre los clientes, el enfoque estratégico se relaciona con el hecho de crear entre los empleados un

³⁸ **GRÖNROOS, C.**, *Internal Marketing- an integral part of marketing theory*, en *Marketing of Services*. Ed. J.H. Donnelly y W.R. George. *American Marketing Association Proceedings Series*, Chicago, 1981. P. 236 - 238

³⁹ **AHMED, Pervaiz. Y RAFIQ, Mohammed.** *Internal marketing. - Tools and concepts for customer- focused management*, Butterworth-Heinemann Publications, Oxford, 2002.

ambiente interno que favorezca el empoderamiento y el servicio de los clientes con eficiencia y calidad y el enfoque táctico se enfoca a impulsar campañas de servicios y esfuerzos de marketing a los empleados, con el fin de que comprendan que el primer mercado de la empresa, son sus propios colaboradores.

Los elementos incluidos en estos enfoques son:

Cliente - Trabajador. Es el cliente interno de la empresa, sus preferencias, deseos, preocupaciones, necesidades, entre otros, deberán ser conocidos y considerados a la hora de establecer la política y estrategia social. Es necesario apoyarse en técnicas similares a las utilizadas en la investigación de mercados de marketing como encuestas, paneles, reuniones de grupo, etc. Con el fin de establecer acuerdos que involucren al trabajador con la gestión de la empresa.

Producto - Empresa. El producto a ofrecer a este cliente interno es la organización con sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, su estructura organizativa, objetivos, políticas y estrategia, para vincularlo en el proceso en busca del mejor resultado. Algunos autores consideran que entre las características más sobresalientes del producto son: aumento de los niveles de productividad, mayor participación así como la mejora de las condiciones laborales.

Técnica de Venta - Comunicación Interna. Todo plan de marketing la comunicación es una base necesaria tanto para el éxito como el logro de los objetivos. Por ende, no se podría hablar de endomarketing sin relacionarlo con la comunicación interna de la organización, para lo cual se necesita establecer un plan de cliente interno, el cual se debe desarrollar y fomentar en cascada, es decir, se debe informar a todos los colaboradores, a todos los niveles, en todos los sentidos. La comunicación interna descendente permitirá transmitir objetivos, políticas al igual que acciones, es decir, vender la idea de la empresa a conseguir. La ascendente facilitará el conocimiento de la opinión del mercado interno, contrastará la coherencia de los mensajes emitidos, medirán su grado de impacto.

Fuerza de Ventas - Equipo Directivo. Todos los colaboradores de la empresa y, especialmente, los mandos intermedios y directivos, deben convertirse en los vendedores de los ideales y de los objetivos de la organización, con miras a promover la participación, fidelización de cada uno de los integrantes.

Objetivo Final - Incrementar la Motivación. No se puede desconocer, como se expresa en el objetivo del endomarketing, que es lograr un incremento en la motivación de los trabajadores como método para aumentar la productividad, mejorar el clima y la calidad de las tareas.⁴⁰

⁴⁰ Op. Cit, **GONZALEZ, N.** *Los tres primeros modelos de gestión del endomarketing. Comparación teórica.* p. 45

5.2. MARCO CONCEPTUAL

Actitud: Orientación duradera, afectiva y evaluativa hacia algún objeto que incluye: opiniones, creencias y expectativas. Se aprende con la experiencia.

Bien: Objetos o cosas que requiere una Entidad para el desarrollo de sus actividades y cumplimiento de sus fines.

Capital: Total de recursos físicos y financieros que posee un ente económico.

Cliente interno: Empleados de la empresa, motor de las actividades productivas, administrativas y de servicio que adelanta la empresa.

Colaborador: Personas que voluntariamente prestan sus servicios retribuido por cuenta ajena y dentro del ámbito de organización y dirección de otra persona, física o jurídica, denominada empleador o empresario.

Competitividad: Se basa en la creciente y sistemática innovación e incorporación orgánica de conocimientos en las organizaciones para responder eficazmente al entorno interno y externo.

Comportamiento Organizacional: Estudio interdisciplinario que analiza e interpreta qué ocurre con las personas dentro de las empresas y busca las causas de su comportamiento y su repercusión en las organizaciones para mejorar la eficacia de la empresa.

Comunicación Corporativa: Es una estructura en la que todos los especialistas de la comunicación (marketing, comunicación organizativa y gestión) forman la totalidad del mensaje organizativo y , de este modo, ayudan a definir la imagen corporativa como el medio que conduce a la mejora de la relación empresarial.

Consumidor: Es una persona u organización que demanda bienes o servicios proporcionados por el productor o el proveedor de bienes o servicios

Control: Es un mecanismo preventivo y correctivo adoptado por la administración de una dependencia o entidad que permite la oportuna detección y corrección de desviaciones, ineficiencias o incongruencias, con el propósito de procurar el cumplimiento de la normatividad que las rige.

Costo: Es el sacrificio, o esfuerzo económico que se debe realizar para lograr un objetivo.

Desarrollo. Hacer pasar una cosa del orden físico, intelectual moral por una serie de estados sucesivos, cada uno de ellos más perfecto y complejo.

Eficiencia: Relación óptima entre determinados elementos o componentes, entre insumo y resultado, beneficio y costo, resultado y tiempo. Debe reflejar todo el ciclo recursos- proceso-resultado.

Empresa: Es la unidad económico-social, con fines de lucro, en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común

Estrategia: Pauta o plan que integra los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de una organización en un todo coherente con las medidas o recursos implicados.

Fuerza de Ventas: En endomarketing, es el equipo directivo. Todos los colaboradores de la empresa y especialmente, los mandos intermedios y directivos, que se convierten en los vendedores de los ideales y de los objetivos de la organización, para promover la participación, fidelización de cada uno de los integrantes.

Gerente: Cargo que se ocupa de la organización y control de las acciones en las actividades diarias de la organización. Facilita las acciones.

Gestión de las actitudes: Manejo de las actitudes de los trabajadores y su motivación positiva frente a su labor, al servicio que ofrecen y a los clientes externos que atienden.

Gestión de la comunicación interna: Manejo de los procesos y medios adecuados para que los miembros de una empresa en general se enteren de lo que sucede , de las acciones o ajustes que emprende y de los planes que existen-

Identidad Corporativa: Es la autopresentación y el comportamiento de una empresa o nivel interno y externo, estratégicamente planificados y operativamente aplicados, está basada en la filosofía acordada por la empresa, en los objetivos a largo plazo, y en especial, en la imagen deseada que utiliza la empresa a así misma a los empleados, clientes, proveedores de capital y al público, mediante el uso de simbolismos, comunicación y comportamientos

Imagen Corporativa: Es el retrato de una organización según es percibida por los públicos objetivo

Indicador: Magnitud utilizada para medir o comparar los resultados efectivamente obtenidos, en la ejecución de un proyecto, programa o actividad.

Inversión. Es el gasto de dinero que se realiza en un proyecto, con la intención de que los flujos de caja compensen el capital invertido.

Liderazgo: Capacidad para influir en un grupo con el objetivo de que alcance determinadas metas. Puede ser formal o informal en dependencia si se presenta dentro o fuera de la estructura formal de la organización.

Marketing: Es un anglicismo que tiene diversas definiciones. Según Philip Kotler (considerado por algunos, padre del marketing¹) es «el proceso social y

administrativo por el cual los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios».

Mercado: Se puede definir como el ambiente social (o virtual) que propicia las condiciones para el intercambio. En otras palabras, debe interpretarse como "la institución u organización social a través de la cual los ofertantes (productores y vendedores) y demandantes (consumidores o compradores) de un determinado bien o servicio,

Meta: fines hacia los que se dirige la actividad; puntos finales de la plantación.

Motivación: Proceso que determina la conducta del individuo. Impulso para satisfacer un deseo.

Objetivo: Es la meta o blanco hacia el que se orientan los esfuerzos que lleva a cabo una organización, grupo o individuo. Constituyen los fundamentos para la formulación de la estrategia.

Organizaciones: Son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos y de otro tipo.

Planes: Propósitos o misión, objetivos, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas y presupuestos.

Plaza: También conocida como Posición o Distribución, incluye todas aquellas actividades de la empresa que ponen el producto a disposición del mercado meta.

Precio: Se define como el valor monetario asignado a un bien o servicio.

Producto: Es un objeto que se ofrece en un mercado con la intención de satisfacer aquello que necesita o que desea un consumidor, en marketing interno la empresa - organización es el producto a ofrecer al cliente interno, con sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, su estructura organizativa, objetivos, políticas y estrategia.

Posicionamiento. En marketing, se evita por todos los medios dejar que el ocurra sin la debida planificación, razón por la que se emplean técnicas consistentes en la planeación y comunicación de estímulos diversos para la construcción de la imagen e identidad deseada para la marca a instaurar en la subjetividad del consumidor.

Productividad: Medida de rendimiento que incluye eficiencia y eficacia.

Responsabilidad: obligación que los subordinados le deben a sus superiores con respecto al ejercicio de la autoridad que les fue delegada como una forma para lograr los resultados deseados.

Técnica: Cualquier conjunto de reglas, instrumentos, formas o procedimientos concretos de actuación práctica de los que se sirven los individuos con el fin de operar sobre la realidad transformándola, y la utilizan las empresas para combinar los diferentes factores en sus procesos productivos.

Toma de decisiones: Es un proceso científico de resolución de problemas. Incluye la identificación de éstos, el análisis de la situación, la exploración de alternativas y la consideración de las consecuencias de éstas, la selección de la opción más conveniente, la implantación de la decisión y la evaluación de los resultados.

Visión: Aspiraciones futuras de la organización expresadas de forma genérica, sin especificaciones y haciendo alusión a los valores de la misma.

5.3. MARCO LEGAL

Como laboratorio farmacéutico , la organización está sujeta a la normatividad farmacéutica nacional , los organismos regulatorios en Colombia , es este ámbito son:

INVIMA – Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos

ICA – Instituto Colombiano Agropecuario

UAE FNE – Fondo Nacional de Estupefacientes

DNE – Dirección Nacional de Estupefacientes

La normatividad relacionada con el área farmacéutica principalmente se encuentra establecida en el siguiente marco legal

Ley 232 de 1995. Por medio de la cual dictan normas para el funcionamiento de los establecimientos comerciales.

Decreto 549 - Marzo 29 de 2001. Por el cual se establece el procedimiento para la obtención del certificado de BPM por los laboratorios fabricantes que produzcan o que importen

Modificación:

Decreto 162 – Enero 22 de 2004 – Artículo 3. Amplía reconocimiento de certificaciones expedidas de otros países para importados

Decreto 677 - Abril 26 de 1995. Por el cual se reglamenta parcialmente el Régimen de Registros y Licencias, el Control de Calidad, así como el Régimen de Vigilancia Sanitaria de Medicamentos, Cosméticos, Preparaciones Farmacéuticas a base de Recursos Naturales, Productos de Aseo, Higiene y Limpieza y otros productos de uso doméstico y se dictan otras disposiciones sobre la materia.

Modificaciones

Decreto 2091 - Agosto 26 de 1997 artículo 14

Decreto 341 - Febrero 12 de 1997 párrafo del artículo 32

Decreto 2227 - Diciembre 5 de 1996 artículo 14.

Decreto 1792 - Agosto 31 de 1998

Decreto 2510 - Septiembre 3 de 2003 artículo 13 CERTIFICADO DE EXPORTACION

Decreto 822 - Abril 2 de 2003 artículo 96

Resolución 003183 - Agosto 23 de 1995. Por la cual se adopta el manual de buenas prácticas de manufactura

6 ALCANCE Y LIMITACIÓN DEL PROYECTO

El alcance de este trabajo es el diseño del modelo de endomarketing, dirigido a los colaboradores de las áreas operacionales de AVEFARMA (Manufactura, Cadena de Suministro y Calidad), entendiendo estas áreas como el mercado objetivo y a la misma empresa como el Producto.

El modelo de endomarketing que se pretende crear basado en los conceptos de cibernética y sistema viable, pretende diseñar herramientas que faciliten el gobierno de AVEFARMA, sensibilizando las áreas operativas en las necesidades de las áreas comerciales para demostrar la identidad y la diferencia corporativa, mediante mecanismos de control y comunicación interna que permitan aportar valor para los públicos de la organización y que faciliten la capacidad de comunicar su diferenciación a los mismos, de manera que se tengan oportunidades para que la organización obtenga la flexibilidad para sobrevivir en medios ambientes rápidamente cambiantes y complejos.

7 METODOLOGÍA

7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo es un tipo de estudio exploratorio descriptivo, se utilizarán fuentes de información primarias mediante recolección de datos por la aplicación de entrevistas de profundidad y encuestas a una muestra representativa de los colaboradores de la organización.

La investigación tiene carácter exploratorio pues el objetivo es la creación de un modelo de endomarketing para aplicar en AVEFARMA, en ese sentido el objeto o tema de estudio es desconocido, los resultados constituirán una visión aproximada de la aplicación de técnicas de marketing al interior de las áreas de operaciones de la empresa, según los conceptos de cibernética y sistema viable, lo cual será una herramienta que podría ayudar a desarrollo de las estrategias organizacionales.

Así mismo, es una investigación descriptiva pues se pretende caracterizar una situación concreta en una muestra de la población de AVEFARMA indicando sus rasgos y tiene como objetivo llegar a conocer las características predominantes de la organización a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas, con el fin de establecer el modelo de endomarketing propuesto, no solo se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables que estén relacionadas con el alineamiento de las áreas comerciales y operativas.

7.2 POBLACIÓN

La muestra de la población se seleccionará según los cargos representativos de la estructura de AVEFARMA, en la tabla 1 se presentan los datos de la población.

Tabla 1. Población

Elementos	Colaboradores de AVEFARMA de los diferentes niveles organizacionales
Unidades de muestreo	Cargos de la Alta Gerencia, Gerencia Media y representante de los niveles operativos
Extensión	AVEFARMA S.A. Bogotá – Colombia
Tiempo	4 semanas

Población Total: 600 empleados

Alta Dirección: 7 cargos

Gerencia Administrativa y Financiera
Gerencia Comercial Colombia y Centro America
Gerencia de Mercadeo Estratégico
Gerencia de Mercadeo Táctico
Gerencia de Manufactura
Gerencia de Promoción Institucional
Gerencia de Promoción Médica

7.3 DISEÑO DE LA MUESTRA

Se aplicó técnica de muestreo no probabilístico por conveniencia para la aplicación de entrevistas de profundidad a los once cargos de la Alta y Media dirección y técnica de muestreo probabilístico estratificado para la aplicación de cuestionarios a los colaboradores de las áreas operativas de la organización.

7.4 TAMAÑO DE LA MUESTRA

$$n = \frac{N * p * q * Z^2}{(N - 1)e^2 + z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{600 * 0,5 * 0,5 * 1,96^2}{(600 - 1) 0,1^2 + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = 82,907$$

Para establecer el tamaño de la muestra se tomó como base en número de colaboradores en nómina propia de AVEFARMA, se obtuvo una muestra de 83 personas pertenecientes a los niveles organizacionales: Gerencia Junior, Jefaturas, Supervisores y Auxiliares de Producción.

Para la estratificación se determina usar la técnica de afijación desproporcionada auto ponderada o muestra probabilística estratificada, la tabla No. 2 expone el cálculo de la muestra:

$$F_c = 83 / 600 = 0,1383$$

Tabla 2 Cálculo de la muestra

N	N	fc=n/N
83	600	0,1383
Área de la organización	Total Población	Muestra
Manufactura	307	42
Cadena de Suministro	160	22
Calidad	53	7
Corporativo	60	8
Comercial	20	3
TOTAL	600	83

8 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

8.1 FUENTES DE INFORMACIÓN

Tabla 3. Fuentes de Información

Objetivos de la investigación	Información necesaria	Fuentes de información
Establecer la metodología para determinar la identidad organizacional de AVEFARMA que permita analizar los factores de su diferenciación con los competidores.	Datos relacionados con la cultura corporativa actual, factores clave para lograr la cultura corporativa deseada.	Manual de Calidad Análisis DOFA Análisis MMGO Encuesta de clima organizacional Entrevistas a cargos directivos comerciales.
Modelar los límites del sistema organizacional de AVEFARMA, definiendo las actividades necesarias para efectuar la transformación.	Funciones de las áreas de la organización	Mapa de procesos del Sistema de Gestión de Calidad. Manuales de funciones Manual de Calidad
Modelar los niveles estructurales del sistema, identificando las actividades tecnológicas de las cuales AVEFARMA tiene capacidad de hacerse cargo	Factores de motivación del personal Requerimientos del cliente interno	Encuesta de medición de clima organizacional
Establecer la metodología para realizar un estudio de discreción y autonomía, relacionando las	Mecanismos de información internos Tipos de público Tipos de mensaje	Mapas de proceso del Sistema de Gestión de Calidad Organigramas

Objetivos de la investigación	Información necesaria	Fuentes de información
actividades primarias con las actividades de regulación de AVEFARMA.		Manual de Calidad
Evaluar y diseñar los mecanismos de control y comunicación que reduzcan o amplíen la variedad entre los diferentes niveles recursivos de AVEFARMA, que son la base del programa de endomarketing y dirigidos a acciones que aporten a que los colaboradores de las áreas operativas se sientan más involucrados con los proyectos de las áreas comerciales, y se conviertan en embajadores de marca.	Medios de comunicación internos	Manual de Calidad

8.2 TÉCNICA E INSTRUMENTO

La metodología empleada para la recolección de datos es mixta, en la parte cualitativa se realizaron entrevistas en profundidad y en la cuantitativa cuestionarios como instrumentos de investigación, los cuales fueron aplicados a colaboradores de diferentes niveles en la organización, con el objetivo de detectar las expectativas, opiniones o problemáticas relacionadas con la comprensión de los requerimientos de las áreas comerciales y establecer la metodología dirigida a determinar la identidad e imagen organizacional de AVEFARMA que permita lograr las metas de las áreas comerciales.

Por medio de los cuestionarios, se pretende obtener información general, sobre la forma de trabajo y la actitud de los miembros de AVEFARMA entre sí y hacia la organización, las preguntas se relacionan sobre el ámbito de trabajo personal, los

puntos a favor y en contra de la organización, preferencias y diferencias entre las áreas operativas y comerciales, colaboración con los diferentes puestos jerárquicos, entre otros factores.

Así mismo, se realizaron entrevistas personales en profundidad con los cargos directivos de AVEFARMA, para obtener información sobre puntos específicos relacionados con la identidad e imagen corporativa que se desea establecer, demostrar y comunicar a nivel estratégico.

9 FASES DE INVESTIGACIÓN

Las fases de la investigación se enmarcan dentro de las bases generales para la elaboración de un Plan de Endomarketing y los conceptos fundamentales del modelo de Sistema viable de Stafford Beer, en el que representa la estructura, las actividades, interrelaciones y flujos de información propios de AVEFARMA.

9.1 PRIMERA FASE: DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

9.1.1 Determinación de identidad organizacional

9.1.1.1 Análisis Interno

Para establecer la metodología dirigida a determinar la identidad organizacional de AVEFARMA que permita analizar los factores de su diferenciación con los competidores, se realizó un análisis interno enfocado a la determinación de la cultura corporativa actual y a los factores clave para lograr la cultura corporativa deseada. Para lo anterior se utilizó la información de análisis previamente realizados en la empresa y a través del estudio del mercado interno realizado por la aplicación de un cuestionario como instrumento de investigación, aplicado a colaboradores de diferentes niveles en la organización.

9.1.1.2 Determinación de la identidad e imagen corporativa deseada

Se aplicó la técnica de entrevista en profundidad, dirigida a los cargos de alta y media dirección, para detectar las expectativas, opiniones o problemáticas relacionadas con la comprensión de los requerimientos de las áreas comerciales y de gestión estratégica de la empresa, y la identidad e imagen de marca que se quiere establecer, demostrar y comunicar a nivel estratégico.

9.1.2 Modelación de los límites organizacionales del sistema – estudio del mercado interno

Para modelar los límites que permitan definir las actividades necesarias para efectuar la transformación con un plan de endomarketing (gestión del cambio en

el cliente interno) de AVEFARMA, se identificaron las funciones de viabilidad según el modelo de Beer en cada uno de los niveles organizacionales:

Función de operación, función de coordinación, función de control, función de planeación o inteligencia y función de política o identidad

9.1.3 Modelación de los niveles estructurales del sistema

Mediante el uso de la información con los instrumentos de investigación, se identifican las actividades tecnológicas de las cuales AVEFARMA tiene capacidad de hacerse cargo.

9.1.4 Metodología para estudio de discreción y autonomía

Con respecto al establecimiento de la metodología para realizar el estudio de discreción y autonomía, se utilizará la información obtenida con instrumentos de investigación, para determinar la relación de las actividades primarias con las actividades de regulación, según la operación de AVEFARMA.

9.1.5 Mecanismos reguladores

Con el fin de establecer los parámetros para modelar los mecanismos reguladores que reduzcan o amplíen la variedad entre los niveles recursivos de AVEFARMA, se formulará una metodología para el estudio y diseño de los mecanismos de control de la empresa, identificando los procesos de comunicación interna e información y las características del comportamiento del sistema organizacional que constituyen la técnica de ventas del programa de endomarketing.

Tabla 4. Relación Modelo Endomarketing según MSV y Plan de Mercadeo

Modelo endomarketing basado en MSV de Beer	Fases de un plan de marketing externo	Descripción
1. Determinación la identidad organizacional de AVEFARMA Análisis de los estudios con los que cuenta la organización y aplicación de herramientas	Análisis Interno Visión general de la empresa	Descripción de AVEFARMA, Misión, Visión, Políticas, Estructura organizacional. Análisis DOFA, MMGO
2. Modelar los límites organizacionales del sistema Identificar las funciones de	Análisis del Entorno Externo ó Macroambiente.-	Comprende el análisis del entorno externo, dentro del marco de Endomarketing, el entorno son las áreas de la empresa que están

Modelo endomarketing basado en MSV de Beer	Fases de un plan de marketing externo	Descripción
viabilidad y control del modelo de Beer	Factores económicos, políticos, demográficos. Microambiente.- mercado, clientes, competencia	relacionadas con la puesta en marcha del plan de comunicación y control, lo que corresponde a : Identificar las funciones de viabilidad y control de modelo de Beer
3. Modelar los niveles estructurales	Mercadeo Estratégico Estudio del Mercado Interno	Comprende el estudio de mercado del cliente interno de la organización realizado a través de la aplicación de la encuesta de clima organizacional a cliente interno. Mediante el uso de la información obtenida con este instrumento de investigación, se identifican las actividades tecnológicas de las cuales AVEFARMA tiene capacidad de hacerse cargo.
4. Establecer la metodología para realizar un estudio de discreción y autonomía	Mercadeo Estratégico Proceso de Adaptación	Adaptación de los recursos y sistemas. Una vez conocidos los requisitos que va a imponer el entorno externo, las necesidades a medio y largo plazo y las características reales y potenciales de los clientes internos, se procede a establecer las políticas de adecuación de esta realidad a la necesidad prevista que se va a plantear en el inmediato futuro y, en algunas ocasiones, ya en el presente. El resultado podría , si es necesario, replantear la organización, por ejemplo mejorar su misión, visión, políticas, presupuesto e incluso su estructura
5. Establecer los parámetros para modelar los	Mercadeo Táctico	Estudio y diseño de los mecanismos de control

Modelo endomarketing basado en MSV de Beer	Fases de un plan de marketing externo	Descripción
mecanismos reguladores		
6. Identificar los procesos de comunicación interna y de información	Mercadeo Táctico	Estrategias y tácticas de comunicación intraorganizacional
7. Identificar las características del comportamiento del sistema	Control del Plan	Control y evaluación del Plan de Marketing Interno, pretende comprobar cómo se van desarrollando las políticas establecidas, poder analizar la eficacia de las mismas, obteniendo experiencias reales y efectuar las acciones correctivas de manera oportuna cuando se detectan desviaciones en relación a los objetivos previstos.

9.2 SEGUNDA FASE - DISEÑO DE INSTRUMENTOS

9.2.1 Encuesta

Tabla 5. Ficha técnica de la encuesta

Ficha técnica de la encuesta	
Universo	Colaboradores de AVEFARMA
Unidad de muestreo	Niveles de supervisión y operativos
Área de cobertura	Avefarma s.a., bogotá – colombia
Tipo de muestreo	Muestréo probabilístico estratificado
Técnica de recolección de datos	Cuestionario
Tamaño de la muestra	83
Objetivo de la encuesta	Obtener información general, sobre la forma de trabajo y la actitud de los miembros de AVEFARMA entre sí y hacia la organización

<p>Tema o temas a los que se refiere</p>	<p>Factores de motivación de los colaboradores para que se sientan más involucrados con los proyectos de las áreas comerciales, y se conviertan en embajadores de marca</p> <p>Identidad organizacional de AVEFARMA, Determinación de la cultura corporativa actual.</p> <p>Factores de su diferenciación con los competidores. Factores clave de éxito para lograr la cultura corporativa deseada.</p> <p>Factores de motivación de los colaboradores para que se sientan más involucrados con los proyectos de las áreas comerciales, y se conviertan en embajadores de marca.</p>
<p>Nº de preguntas formuladas</p>	<p>62</p>

El en Anexo No. 1 se encuentra el formato del cuestionario aplicado, la encuesta está dividida en seis partes, una parte introductoria compuesta por preguntas que pretenden recoger la información demográfica del entrevistado, con el fin de saber el nivel jerárquico, edad, género y antigüedad en la compañía.

La primera parte está conformada por preguntas que buscan identificar el grado de relación de los colaboradores con la estratégica de la empresa.

La segunda parte pretende indagar el conocimiento y vinculación de las personas con los planes de marketing interno que realiza AVEFARMA

La tercera parte contiene preguntas que buscan determinar los factores relacionados con el trabajo dentro de los procesos operativos correspondientes, recoge las percepciones y vivencias que permiten conocer los aspectos comportamentales que pueden estar afectando el desempeño de los colaboradores, tiene un enfoque emocional que permite evidenciar posibles patrones de comportamiento dentro del entorno de trabajo.

La cuarta parte está orientada a los factores de comunicación y la quinta parte está compuesta por un tipo de pregunta de selección y priorización de factores involucrados en la calidad de vida laboral, buscando identificar aspectos que la empresa brinda a los colaboradores, para que estos sientan mayor gusto por lo que hacen.

9.2.2 Entrevista en profundidad

Tabla 6. Ficha Técnica Entrevista en profundidad

Población	Cargos Directivos de GRUPO AVE y AVEFARMA
Objetivo	Obtener información sobre puntos específicos relacionados con la identidad e imagen corporativa que se desea establecer, demostrar y comunicar a nivel estratégico
Datos a los que se refiere	<p>Identidad organizacional de AVEFARMA.</p> <p>Determinación de la imagen corporativa deseada.</p> <p>Factores de diferenciación con los competidores.</p> <p>Factores clave de éxito para lograr la identidad e imagen corporativa deseada.</p> <p>Factores para motivación de los colaboradores para que se sientan más involucrados con los proyectos de las áreas comerciales, y se conviertan en embajadores de las marcas de las líneas comerciales de Vitalis y Vitrofarma.</p>
Preguntas de la entrevista	<p>Cuál es la imagen corporativa que Vitalis quiere proyectar?</p> <p>Cuáles son las características o el comportamiento deseado en los colaboradores de las áreas operativas de Avefarma para lograr la imagen que se quiere proyectar?</p> <p>Cuáles son los principios compartidos entre las áreas comerciales y operativas de Avefarma claves para que los colaboradores de las áreas operativas se conviertan en embajadores de las marcas de las líneas comerciales Vitalis, Vitalvision, Kedrion y el concepto Made in Vitrofarma?</p>

10 CONTEXTUALIZACIÓN EMPRESARIAL

10.1 RESEÑA HISTÓRICA

El GRUPO AVE fue creado en 1978 mediante la constitución de VITROFARMA (www.vitrofarma.com) (Empresa especializada en la fabricación de envases de vidrio borosilicato para la industria farmacéutica). Sus primeros clientes fueron las compañías farmacéuticas multinacionales que tenían instalaciones en Colombia.

En 1980 se inauguró una planta para el llenado aséptico de ampollas, auditada por las principales compañías multinacionales, por lo que Vitrofarma no sólo ofrece el servicio de fabricación de ampollas de vidrio borosilicato, sino también el llenado aséptico de bajo volumen como soluciones inyectables.

En 1992 fue inaugurado un nuevo servicio independiente para llenado de polvos estériles para uso humano y veterinario.

En 1994 fue inaugurada la planta de liofilizados, que también incluía líneas de producción para las soluciones estériles oftálmicas y grandes volúmenes. Ambas plantas fueron auditadas y aprobadas por las principales empresas multinacionales con presencia y ventas en Colombia, por lo que Vitrofarma les ofrecía el servicio de maquila de fabricación de productos inyectables.

En 1997, motivados por la creciente demanda propia de envases de vidrio de borosilicato, se creó GLASSFARMATECH (www.gf-t.com), eliminando la enorme dependencia de vidrio de las multinacionales, que controlaba el suministro de esta entrada crítica para los fabricantes de medicamentos inyectables.

Durante los años siguientes, los efectos de regulación internacional cambian, promoviendo una reducción en todo el mundo de las barreras comerciales y originando una tendencia generalizada en las compañías farmacéuticas multinacionales para cerrar sus instalaciones productivas en Colombia y abastecer el mercado desde sus instalaciones en otros países. Esta situación dio la oportunidad al GRUPO AVE para cambiar su estrategia y enfocar sus esfuerzos en la fabricación de producto terminado listo para comercializar. Es así como VITROFARMA comenzó a tramitar y obtener registros sanitarios para el mercado colombiano, por lo que el negocio se transformó y se empezó a ofrecer esta nueva línea a los laboratorios colombianos más grandes sin instalaciones de inyectables, con la marca comercial propia de estos últimos, pero VITROFARMA conservando la propiedad del registro sanitario.

En 1999, como consecuencia del constante proceso de búsqueda de estrategias que agreguen valor y que se traduzcan ventajas competitivas en el mercado, se creó VITALIS S.A.C.I (www.labvitalis.com) una empresa orientada a vender sus propios medicamentos inyectables genéricos. VITALIS S.A.C.I inició sus ventas fuera de Colombia, mediante la venta en Perú y Venezuela a través de distribuidores.

En 2000, VITALIS S.A.C.I crea su propia estructura comercial e inicia ventas en Colombia. En este mismo año comienza a reemplazar el modelo de negocio existente en Perú y Venezuela, creando su propia compañía en cada país, con su propia estructura comercial, para vender directamente sus productos inyectables.

En 2004, VITROFARMA abrió una nueva instalación independiente para llenado de polvos estériles en pequeño volumen, quedando con dos plantas de fabricación separadas (Penicilinas y Cefalosporinas). La estrategia VITALIS S.A.C.I se complementó incrementando sus esfuerzos en el desarrollo de productos y su registro en América Latina, ya sea por distribuidores, alianzas con laboratorios farmacéuticos locales o mediante la creación de una filial de VITALIS S.A.C.I.

En 2005, VITALIS S.A.C.I estuvo presente en la feria farmacéutica CPhI World Wide como expositor, dando el primer paso para la expansión de negocios fuera de América Latina. Como proyección futura del complejo productivo del GRUPO AVE, se adquiere un terreno de 30.000 m² en Sopó (una zona industrial cerca a Bogotá, Colombia). Esto proyecta aumentar la capacidad de producción y reducción de costos mediante la concentración de todas las instalaciones en un solo lugar industrial común.

En 2006, la demanda de envases de vidrio de borosilicato fue creciendo rápidamente tanto para el interior del GRUPO AVE como para ciertos nichos en Latinoamérica, especialmente en México, ya que gran parte de la producción de ese país estaba destinándose a abastecer el mercado de Estados Unidos. El GRUPO AVE decide crear una alianza con un experto en la industria del vidrio dando paso al proyecto de crear a TZINAPU (www.tzinapu.com.mx), una fábrica de envases de vidrio (viales y ampollitas) ubicada en Querétaro, México.

En 2007, VITALIS S.A.C.I amplía su portafolio de presencia internacional al iniciar ventas en los mercados de Yemen, Filipinas y Vietnam, dos años después de haber hecho su primera visita en CPhI World Wide.

En 2008, motivados por la necesidad de tener presencia fuerte en el mercado farmacéutico mexicano y considerando la regulación mexicana⁴¹ existente en ese momento, inicia operaciones PHARMASERVICE (www.pharmaservice.com.mx), después de 2 años de trabajo arduo en la construcción de la planta y la obtención de la licencia de operación para la fabricación de productos liofilizados. Se consolida de esta manera la primera planta de producción del GRUPO AVE fuera de Colombia. Paralelamente, aprovechando las oportunidades que ofrece tener una planta propia en México, se crea VITALIS PHARMA MEXICO, iniciando ventas en este año.

En 2009, luego de la obtención de las licencias requeridas y un periodo de construcción de 18 meses, VITROFARMA inaugura su primera planta en el complejo productivo localizado en Sopó, para la fabricación de líquidos estériles de pequeño volumen. Con ello duplica su capacidad de producción de líquidos estériles de pequeño volumen y deja sentadas las bases para los futuros proyectos industriales.

En 2011, buscando optimizar los espacios de la nueva planta de Sopó, se construye una línea de liofilización ampliando las posibilidades de producción de estos productos dentro del Grupo. De igual forma, se construye una planta en Bogotá de polvos microdosificados utilizando las antiguas instalaciones de la planta de ampollitas, preparando de esta manera al Grupo para la capitalizar las oportunidades de crecimiento de estos productos.

En 2012 se estructura el concepto AVE CAPITAL, este proyecto busca dos objetivos, el primero es delinear el plan de desarrollo y crecimiento del GRUPO AVE para los próximos 7 años y el segundo es estructurar un esquema de fondeo capital de largo plazo, que permita apalancar las inversiones estratégicas que requiera el Grupo para impulsar ese desarrollo.

AVEFARMA es un concepto organizacional conformado en Julio 2012, creado a partir de la unión de VITROFARMA S.A. Y VITALIS S.A.C.I., VITROFARMA ha sido una empresa dedicada a la manufactura de medicamentos estériles con 35 años de experiencia, el 90% de su producción corresponde a productos de VITALIS.

VITROFARMA: Compañía localizada en Bogotá, Colombia. Creada en 1978, especializada en la fabricación de medicamentos inyectables para uso humano y veterinario. El sistema de Calidad de Vitrofarma se encuentra certificado por

⁴¹ En 2008 la regulación Mexicana exigía la construcción de una planta de producción para poder ser titular de registros sanitarios.

Bureau Veritas, por cumplimiento de la norma NTC-ISO 9001:2008 para la fabricación, envase y acondicionamiento de productos farmacéuticos para uso humano y veterinario.

Vitrofarma tiene 6 plantas, construidas para líneas de fabricación independientes dependiendo de la forma farmacéutica y el tipo de molécula:

- Planta de Polvos estériles Cefalosporínicos, Carbapenems y otros Monobactámicos.
- Planta de Polvos estériles Penicilínicos de la línea humana y Veterinaria.
- Planta de Polvos estériles no Betalactámicos.
- Planta de Líquidos de la línea veterinaria.
- Complejo Industrial :
Planta de Líquidos estériles en ampolla, liofilizados, oftálmicos y soluciones estériles de pequeño volumen en vial.
Planta de Acondicionamiento y almacenamiento- centro de distribución y Laboratorio de control de calidad.

Cada planta productiva cuenta con la certificación de cumplimiento de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) otorgada por el INVIMA en Colombia y se han obtenido certificaciones otorgadas por entidades regulatorias Internacionales para varias líneas de producción: Ministerio de Salud de la República de Yemen y Centro Para el Control Estatal de la Calidad de los Medicamentos CECMED de Cuba.

El objetivo de corto plazo para Vitrofarma es aumentar la capacidad instalada para fabricación. En el mediano plazo, el objetivo es centralizar todas sus plantas en un complejo industrial e incursionar en nuevas tecnologías de fabricación

VITALIS S.A.C.I.: Grupo de compañías dedicadas a la comercialización de medicamentos estériles de uso humano organizadas alrededor de VITALIS COLOMBIA que actúa en forma similar como una compañía holding. Creada en 2000. Opera bajo el sistema de gestión de calidad ISO 9001-2008. Su estrategia comercial se resume en los siguientes puntos:

- Presencia propia (Filiales): Presencia a través de su propia estructura comercial en Colombia, Venezuela, Perú, Ecuador, México, Costa Rica, Panamá and Chile.
- Presencia (Distribuidores y/o Alianzas estratégicas): Honduras, Guatemala, El Salvador, Belice, Nicaragua, Vietnam, Yemen, Filipinas y Tailandia.

- Departamento de mercadeo: Aporta a la estrategia de negocio información de investigaciones de mercado, desarrollo de productos y procesos referentes al trámite y obtención de registros sanitarios.

10.2 MISIÓN

AVEFARMA preserva la salud suministrando medicamentos estériles y servicios farmacéuticos que generen valor para la comunidad y sus accionistas.

10.3 VISIÓN

Basada en el desarrollo integral de su talento humano, el GRUPO AVE será reconocido y respetado siempre como una organización sólida, dinámica, y confiable de clase mundial, con altos estándares de tecnología, investigación, desarrollo e innovación.

10.4 VALORES CORPORATIVOS

Ante la sociedad y la organización, las personas que integran el GRUPO AVE, actúan siempre con Verdad, Justicia y Creatividad.

Verdad: coherencia entre lo que se dice y/o se hace, entre lo que se siente y/o se piensa, característica inherente a personas transparentes que generan confianza, permitiendo que aprecien sus fortalezas y así mismo sus debilidades, creando un ambiente de crecimiento integral en comunidad.

Justicia: reconocer a cada uno lo suyo, lo que le corresponde en virtud de su dignidad, respetando su individualidad y sus derechos, basados en las diferentes capacidades y habilidades que cada uno posee y que permite que seamos únicos necesarios para la construcción de una mejor sociedad.

Creatividad: visión y capacidad de invención e innovación, de dar vida a cosas nuevas en búsqueda de un mejor bienestar de modo que se abran caminos que trasciendan en beneficio para la sociedad.

11 ANÁLISIS SITUACIONAL

11.1 DETERMINACIÓN LA IDENTIDAD ORGANIZACIONAL DE AVEFARMA- ANÁLISIS INTERNO

11.1.1 Matriz DOFA

11.1.1.1 Puntos fuertes y puntos débiles (factores internos):

Fortalezas

Capacidad Exportadora

Infraestructura

Personal comprometido

Compañía líder en el sector

Calidad /Precio

Flexibilidad de la maquila según requerimientos del cliente

Alineación vertical con empresas del grupo

Reconocimiento

Debilidades:

Canales de comunicación e información internos

Desarrollo de nuevos productos

Oportunidad de entrega según requerimientos de los mercados

Posicionamiento

11.1.1.2 Amenazas y oportunidades (factores externos):

Amenazas:

Ingreso de nuevos competidores, productos importados

Políticas Regulatorias Farmacéuticas y Normatividad

Oportunidades:

Nuevas tecnologías.

Talento humanos calificados.

Ampliación de portafolio

Desarrollo de canales comerciales directos

Desarrollo de marcas

11.1.2 Análisis MMGO

Se aplicó el Modelo de Modernización para la gestión de organizaciones (MMGO) de la Universidad EAN como herramienta de análisis situacional mediante la cual se evaluaron los siguientes 16 factores clave de éxito (descriptores) y se identificaron las actividades que se sugieren para conformar una ruta de cambio, mejoramiento y modernización en AVEFARMA, cada factor o descriptor se califica porcentualmente según el estadio de desarrollo o implementación.

11.1.2.1 Análisis de entorno

Este componente analiza cuatro niveles de entorno: Meta, macro, meso y micro: En el metaentorno se ubican las políticas de carácter más general que rebasan el período de un gobierno y se convierten en políticas corporativas que conducen a que se acepten objetivos comunes y se direccionen esfuerzos conjuntos para alcanzar dichos objetivos.

En cuanto al entorno macroeconómico, se analizan los cambios que se producen en dicho entorno bajo el concepto de un mundo globalizado que afectan cada vez más directamente, el desempeño de la organización.

Desde la perspectiva del mesoentorno, se analiza la consolidación de asociaciones y alianzas empresariales que permitan aprovechar las fortalezas de los participantes y de esa manera abordar tareas que individualmente resultarían inalcanzables para la organización de manera individual,

La competitividad se analiza desde el punto de vista de la organización propiamente dicha (nivel micro), depende de su capacidad de entenderse como un todo integral y de empezar a gerenciar el conocimiento para su posicionamiento y mayor rentabilidad.

11.1.2.2 Direccionamiento estratégico

Evalúa la capacidad de la organización para la aplicación de un sistema de direccionamiento estratégico que agregue valor a las operaciones, el cual debe estar acompañado de una estructura organizacional adecuada y un sistema de valores de todos los miembros de la organización, alineado la estrategia y el sistema de finalidades.

Mediante esta matriz, se evalúa la capacidad de tener un sistema formal de planeación orientado a la gestión, al desempeño y al control, con un sistema de

indicadores para monitorear los objetivos planteados de tal manera que se de aprendizaje organizacional y conocimiento.

11.1.2.3 Gestión de mercadeo

La matriz de mercadeo explora las actividades de gestión de mercados y comercialización realizadas por la empresa, evalúa la implantación de procesos formales de estudio y análisis de los mercados y segmentos, el reconocimiento de un producto con sus atributos de mercado; la promoción de los productos en los mercados objetivos; el análisis formal de los precios; la organización de sistema de distribución y la realimentación que se obtenga de los clientes y distribuidores.

11.1.2.4 Cultura organizacional

Esta variable examina el alcance y la profundidad con que se desarrolla, involucra y apoya a las personas para que participen en el mejoramiento de la calidad de vida. Determina si se fomenta el desarrollo de las personas para hacerlas autónomas y creativas, con capacidad de colaborar y comprometerse activamente con el mejoramiento de la empresa con sus procesos, productos y servicios. También se examinan los esfuerzos de la compañía para construir y mantener un ambiente que propicie la participación real, el trabajo en equipo y el respeto por las personas.

11.1.2.5 Estructura organizacional

Evalúa el proceso que utiliza la empresa para establecer las relaciones formales entre el personal, las competencias y los factores físicos. Y su relación y alineamiento con la estrategia de la empresa y los sistemas de información que se utilizan para facilitar la toma de decisiones.

11.1.2.6 Gestión de producción

Se evalúa la gestión de producción en los aspectos de planeación y proyección en los recursos productivos como una actividad esencial para satisfacer los requerimientos del cliente.

11.1.2.7 Gestión financiera

La matriz permite mostrar los estadios en los cuales se ubica la empresa, calificando las variables de inversión, financiación y rentabilidad, como variables fundamentales y sustenta la observación, en los elementos y medios desarrollados o utilizados por la empresa, los procesos definidos y finalmente la información producida, su calidad y sus niveles de divulgación.

11.1.2.8 Gestión humana

Este componente organizacional examina y evalúa el desarrollo y seguimiento de: un plan estratégico de gestión humana, las actividades de gestión humana básicas necesarias para el eficaz ingreso de los trabajadores a la empresa, todos los esfuerzos que se realizan para promover el mejoramiento de los conocimientos, las destrezas para un trabajo determinado y medir técnicamente el desempeño de cada trabajador, las actividades utilizadas para el manejo salarial y que busquen satisfacer las necesidades primarias de los trabajadores y sus familias, todas las actividades que se realizan para cumplir las normatividades laborales , de los programas, políticas y actividades que se desarrollan para el cumplimiento de las disposiciones legales reguladas en Colombia , sobre salud ocupacional y seguridad industrial, y una serie de acciones para desarrollar, involucrar y apoyar a las personas para que participen en el mejoramiento de la calidad de vida, colaboren y se comprometan activamente con el mejoramiento de la calidad de la empresa, sus procesos, productos y servicios.

11.1.2.9 Exportaciones

Se evalúa la existencia de una estrategia de exportaciones definida y explícita, el insumo de información sobre los mercados externos, la existencia de productos y servicios exportables y como la empresa mide y recibe realimentación de esos mercados para la toma de decisiones interna.

11.1.2.10 Importaciones

Se evalúa la existencia de una estrategia de importaciones definida y explícita, el insumo de información sobre los proveedores externos, la existencia de insumos importables y como la empresa mide y recibe realimentación de esos proveedores para la toma de decisiones interna.

11.1.2.11 Logística

En este aspecto se evalúan la capacidad logística de la organización. La planeación y proyección de los recursos productivos es una actividad esencial para satisfacer los requerimientos del cliente, así la logística se convierte en un concepto complementario clave para competir. Las relaciones con los proveedores y los clientes son mejoradas gracias a la logística. La tecnología y el sistema de costos, son el garante de una adecuada gestión del sistema de operaciones.

11.1.2.12 Asociatividad

Mediante esta matriz se puede estimar el potencial asociativo de la empresa en diversas modalidades de asociatividad con las cuales se van conformando redes empresariales que constituyen la base productiva de una nación y que brindan un valor agregado a las demás en una estrategia asociativa

11.1.2.13 Comunicación e información

Este componente está orientado a medir tres variables: reuniones, registro de datos, creación y transmisión de conocimientos. A través de la celebración de reuniones se evalúa la manera como la organización administra su información de valor entre sus propios miembros; evalúa como se distribuye esta información, el nivel de acceso y la capacidad de transmisión de los datos significativos

11.1.2.14 Innovación y conocimiento

La aplicación de la matriz al componente de conocimiento e innovación, pretende calificar la situación de la empresa en el uso y producción de conocimientos nuevos que la hagan más competitiva, evalúa la existencia de un plan formal para incorporar conocimiento a la empresa en todas sus áreas y para utilizarlo, la presencia de personas con habilidades para manejar estos conocimientos, la forma como están organizadas y su participación en grupos de trabajo para toma de decisiones; de la misma manera interesa reconocer los métodos y procesos para generar y utilizar conocimientos en la empresa y las formas de medir el desempeño de las personas y las áreas de la empresa en cuanto hace a la innovación. Finalmente intenta identificar elementos de una cultura de innovación en la empresa

11.1.2.15 Responsabilidad social

Permite evaluar las políticas relacionadas con la inversión social, anti soborno y anticorrupción y protección de la propiedad intelectual. Asimismo lo relacionado con los registros y documentos que sirven de soporte al sistema para evaluar su implementación

11.1.2.16 Gestión ambiental

Permite evaluar las políticas relacionadas con: la selección y uso de materias primas, optimización de procesos, análisis del ciclo de vida del producto o residuos sólidos, agua residuales, emisiones atmosféricas, olores, ruido, publicidad exterior visual, salud y seguridad industrial. Así mismo con los registros y documentos que sirven de soporte al sistema para evaluar su implementación, las actividades para

el mejoramiento ambiental y la organización del departamento de gestión ambiental de la empresa.

11.1.3 Resultados del análisis MMGO

La aplicación de la matriz MMGO se encuentra en el Anexo 2, de acuerdo al diagnóstico realizado con la aplicación del modelo MMGO, los 5 descriptores que obtuvieron una calificación menor al 51% son los siguientes.

11.1.3.1 Direccionamiento Estratégico

Gráfica 1. Resultados MMGO Direccionamiento Estratégico



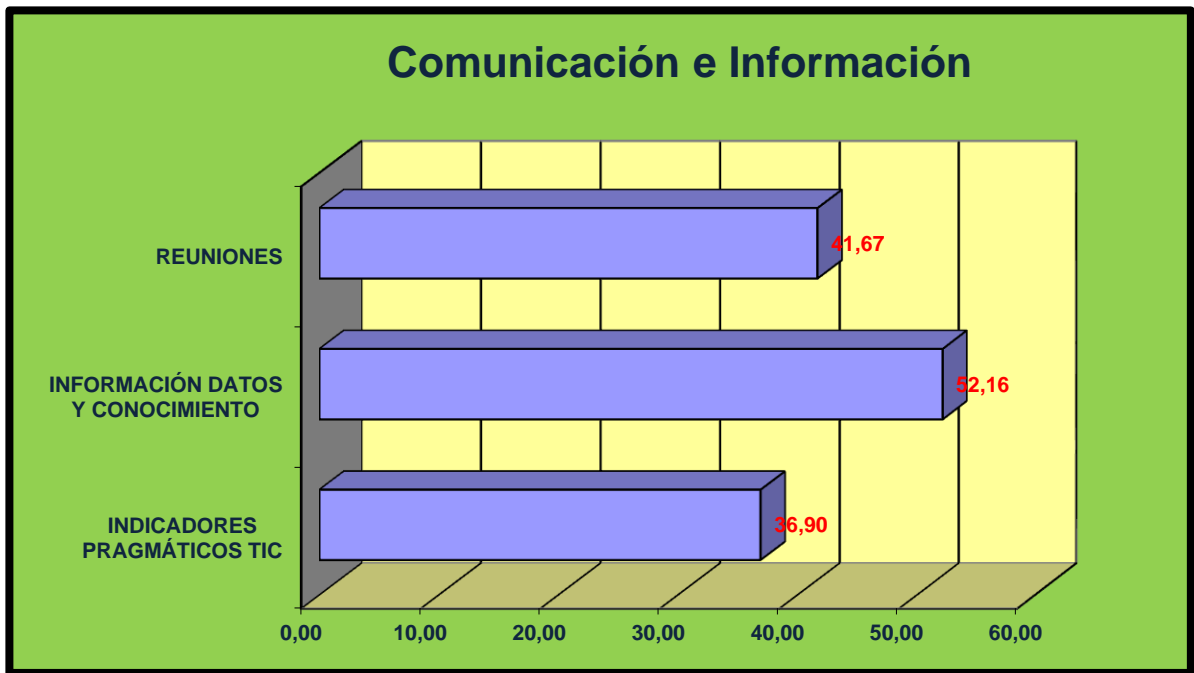
11.1.3.2 Cultura Organizacional:

Gráfica 2. Resultados MMGO Cultura Organizacional



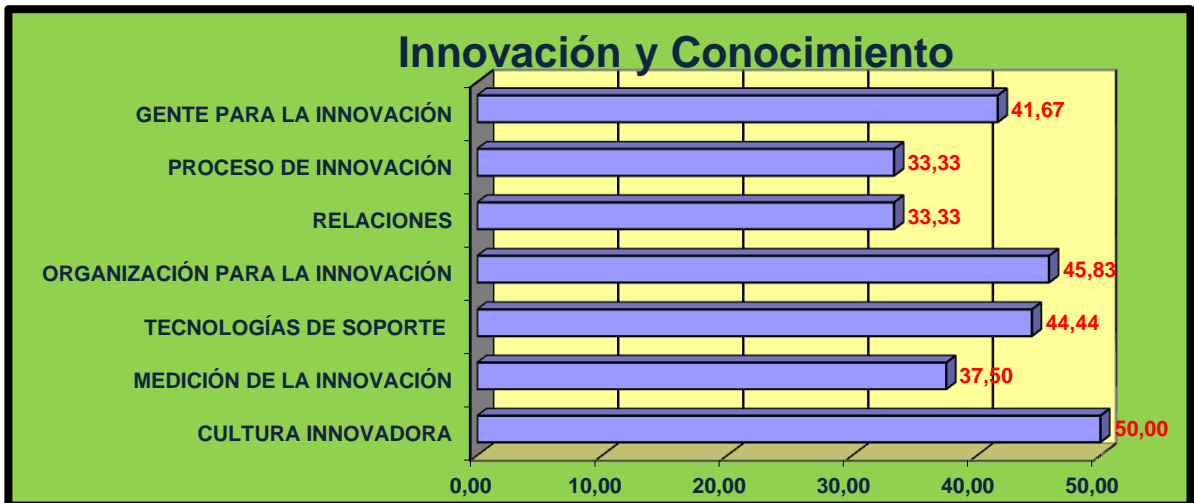
11.1.3.3 Comunicación e información:

Gráfica 3 Resultados MMGO Comunicación e Información



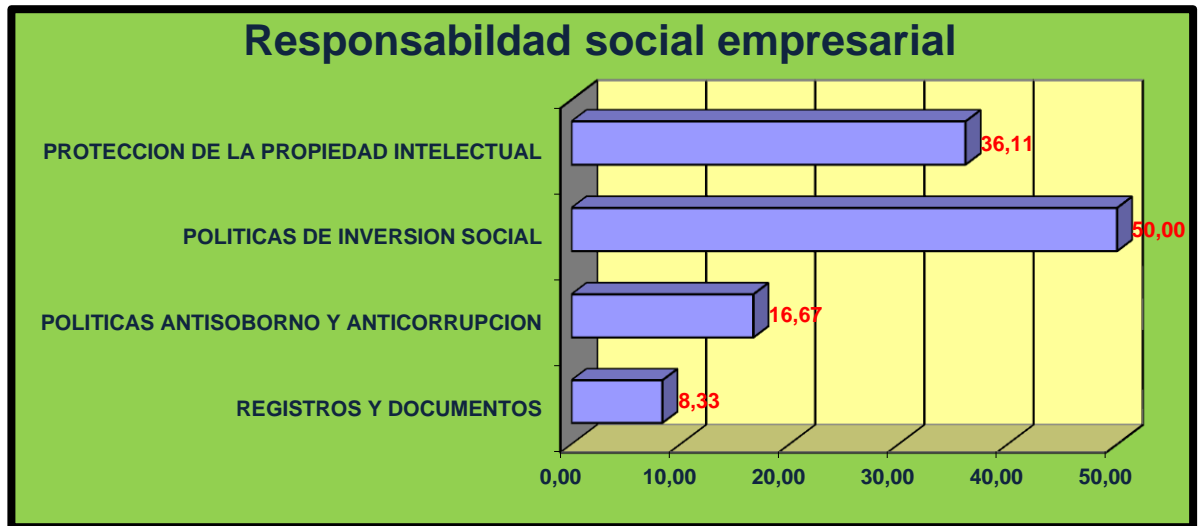
11.1.3.4 Innovación y conocimiento.

Gráfica 4. Resultados MMGO Innovación y Conocimiento



11.1.3.5 Responsabilidad social

Gráfica 5. Resultados MMGO Responsabilidad Social Empresarial



12 RESULTADOS

12.1 DETERMINACIÓN DE LA IDENTIDAD E IMAGEN CORPORATIVA DESEADA

Se realizó la entrevista en profundidad a 7 representantes de la alta y media dirección de la compañía y de las áreas comerciales, con preguntas dirigidas a detectar la imagen de marca deseada por las áreas comerciales de la organización y relacionarlos con la identidad corporativa - *branding* interno que se quiere establecer, demostrar y comunicar a nivel estratégico

En el Anexo 3 se encuentran los registros de las entrevistas realizadas y el análisis de la información cualitativa. Según los resultados de las entrevistas la imagen corporativa se enmarca en los siguientes aspectos que la empresa quiere proyectar al cliente externo:

- Base conceptual de la misión corporativa: Preservar la Salud
- Principios compartidos que son los pilares para el logro de la misión : Ser , Sentir, Vivir, Estar
- Control del producto en la totalidad de la Cadena de Valor desde el nacimiento del producto, el proceso integral de su manufactura con altos estándares de calidad, hasta la entrega directa del medicamento al personal médico y sus pacientes para salvar vidas.
- Acceso a medicamentos especializados para la población
- Calidad del producto
- Oportunidad en la entrega

12.2 MODELACIÓN DE LOS LÍMITES ORGANIZACIONALES DEL SISTEMA

Para modelar los límites que permitan definir las actividades necesarias para efectuar la transformación con el programa de endomarketing (gestión del cambio en el cliente interno) de AVEFARMA, se identificaron las funciones de viabilidad según el modelo de Beer en cada uno de los niveles organizacionales:

12.2.1 Función de operación o implementación – sistema 1

Para el diseño de esta función, se consideran las unidades funcionales encargadas de ejecutar las tareas y desarrollar las actividades organizacionales básicas o primarias, corresponde al área de manufactura de la empresa, es el público objetivo, el cliente interno del plan de endomarketing, quienes deben

comportarse según los principios de identidad corporativa para fortalecer la imagen de marca que se quiere proyectar.

12.2.2 Función de coordinación – sistema 2

Los mecanismos que se definen para coordinar las unidades estratégicas se enmarcan dentro de este sistema dos, se identifican las actividades comunes entre las unidades y subunidades, la interacción diversa entre ellas, la generación de información y la coordinación de tareas, es el ajuste mutuo ' entre funciones de apoyo y entre unidades autónomas.

Las actividades del plan de endomarketing se realizan como parte de la función de coordinación, pues es un área donde los sistemas de información y comunicación pueden ser altamente provechosos.

Esta función se realiza por los diferentes comités de Avefarma, en los cuales hay participación de representantes de diferentes áreas de la empresa según lo establecido en el programa de endomarketing, los lineamientos de la comunicación corporativa establecidos y el Sistema de Gestión de Calidad de la empresa

12.2.3 Función de control - sistema 3

Esta función no se encarga sólo de filtrar operaciones o transacciones internas sino además, controlarlas. Aquí intervienen los diferentes actores relacionados con la ejecución del programa de endomarketing en el sentido del uso de canales de supervisión que aseguren que la comunicación sea transmitida, se usen los canales formalmente establecidos y sean dirigidos a los públicos objetivo dentro de la empresa.

La función de control no debe ser coercitiva, al contrario debe emplear tácticas reservadas que simplemente demuestren un interés en saber qué es lo que pasa de primera mano en la aplicación de las actividades del programa de endomarketing, se trata de hacer las comprobaciones y revisiones de los avances y esto se deberían comunicar un mensaje de preocupación a aquellos implicados sin causar comportamientos defensivos del nivel intermedio de dirección.

12.2.4 Función de planeación o inteligencia

Su principal tarea es exigir que los cambios externos sean reconocidos y considerados para un verdadero diagnóstico, esta función es el eslabón de doble dirección entre la actividad primaria y su ambiente externo, es decir entre las áreas de operaciones y las comerciales, la función de Inteligencia se realizaría por los responsables de la Gestión de Operaciones y la Gestión Comercial.

La inteligencia es fundamental en la adaptabilidad porque , permite la retroalimentación continua , a las actividades primaria (Operaciones) sobre condiciones de mercado, cambios de tecnología y todos los factores externos que son probablemente relevantes en el futuro y cuya comunicación sea necesaria para lograr sensibilizar al personal operativo y fortalecer así la identidad corporativa que permita demostrar la imagen de marca ,es decir, proyectar la identidad y el mensaje de la organización en su ambiente.

12.2.5 Función de política o identidad

La última función es la política y por definición es de variedad baja, en comparación con la complejidad del resto de la unidad de organización y la complejidad del ambiente circundante; por lo tanto la información que se recibe debe ser selectiva. La selectividad principalmente es alcanzada por las actividades y las interacciones de funciones de Control y la Inteligencia.

La inteligencia y el Control ofrecen perspectivas complementarias sobre la definición, el ajuste y la puesta en práctica de la identidad corporativa, la función política debe proporcionar la claridad sobre la dirección total, los valores y objetivos corporativos y diseñar, en el nivel más alto, las condiciones para la eficacia. Las decisiones que se toman en la función política surgen después de la interacción y de las decisiones tomadas por las funciones de Inteligencia y de Control, que actúan como filtro, esto tiene implicaciones importantes para diseñar los grupos de trabajo de multifunción que hacen el verdadero trabajo juntos y alcanzan decisiones críticas después de un debate cuidadoso y compartiendo perspectivas desde diferentes puntos de vistas.

La aplicación de esta función en el desarrollo del Plan de Endomarketing sería asumida por la Dirección de Avefarma y el Comité Estratégico

En resumen, para la aplicación del Plan de endomarketing según el Modelo de Sistema Viable, se entiende el modelo a través de dos niveles de repetición, Nivel Gerencial y niveles de Jefaturas dentro de la estructura organizacional de AVEFARMA.

Las cinco funciones se inventan de nuevo en cada nivel, dando al todo estructura una fuerza

Y la integridad que viene de bien haberse formado y partes bien interconectadas.

Cada línea (o el canal)

en el modelo tiene dos caminos: un lazo de comunicación que tiene que ser diseñado y

manejado estratégicamente para reducir la variedad de la información y la amplificación de la comunicación para asegurar que todos los públicos estén cubiertos.

12.3 MODELACIÓN DE LOS NIVELES ESTRUCTURALES DEL SISTEMA

Estudio del Mercado Interno: se aplicó la encuesta para medición del Clima Organizacional a 86 personas del área operativa de Avefarma y los resultados se agruparon en 10 definiciones operacionales o actividades tecnológicas de las cuales AVEFARMA tiene capacidad de hacerse cargo.

12.3.1 Orientación organizacional (misión, visión , políticas). Las preguntas 1 a 5 buscan identificar el grado de conocimiento e identidad que tiene el colaborador con el direccionamiento de la empresa, los resultados obtenidos fueron del 87%, siendo importante tomar acciones con respecto al resultado de la pregunta No.3, con resultado de 63%, la cual está relacionada con los espacios que brinda la empresa para que los colaboradores hagan sugerencias.

12.3.2 Imagen corporativa. Refleja cómo el colaborador se integra a la empresa, mostrando el grado de afiliación. El resultado fue del 93%, siendo la pregunta No. 6 la de menor valor (83%), la cual está relacionada con la vivencia de los valores institucionales.

12.3.3.Orientación al cliente externo. Las preguntas 11 a 15 describen cómo ven los colaboradores la relación que la empresa ha generado con sus usuarios o clientes (Calidad, satisfacción, atención de requerimientos), el resultado es del 97%.

12.3.4 Comunicación. Las preguntas No. 16 a No. 23, están relacionadas con la interacción de las personas con sus compañeros, superiores, clientes, en el ambiente de trabajo y de la manera que recibe información, da o recibe instrucciones y se coordina con el equipo de trabajo. El resultado fue 77%, siendo los siguientes factores, los de mayor relevancia para la toma de acciones:

- Pertinencia de la calidad de la información.
- Oportunidad de la calidad de la información.
- Claridad de la calidad de la información.
- Fluidez y oportunidad de la comunicación con otras áreas.
- La necesidad de un sistema de comunicación claro, confiable y abierto para conocer los aportes, sugerencias y recomendaciones de los colaboradores.
- Efectividad de las reuniones

12.3.5 Condiciones de trabajo. Esta variable señala los aspectos del entorno físico que impactan sobre la productividad y bienestar de los colaboradores, se refiere a la cantidad y efectividad de los recursos que la empresa entrega para el desempeño de sus actividades, evalúa el tema de salud ocupacional con las preguntas No. 24 a No.28 y los instrumentos de trabajo y equipos con las preguntas No. 29 a 32. Los resultados fueron del 90% y 84% respectivamente. Según los resultados, el factor más importante para la toma de acciones es la percepción de las personas con respecto a la preocupación de la empresa por hacer mantenimiento, actualización o reemplazo de las herramientas de trabajo.

12.3.6 Competitividad: muestra la percepción que tienen los colaboradores frente a los procesos que se realizan para su crecimiento y desarrollo dentro de la empresa, está asociado con procesos de comunicación, mediación y políticas de administración. Las preguntas 33 a 35 evalúan el factor administración y las preguntas 36 a 39, evalúan los factores desarrollo y reconocimiento. El resultado fue 73%, los factores relevantes para la toma de acciones están relacionadas con la percepción de los colaboradores hacia la igualdad de oportunidades a todos los colaboradores para promociones y reconocimientos.

12.3.7 Relaciones de equipo: Las preguntas 41 a 44 buscan reflejar las características de las relaciones humanas que se establecen entre los diferentes niveles de la empresa, contemplando la comunicación, integración, emocionalidad y reconocimiento que se enmarcan dentro del concepto de competencias del personal. El resultado fue del 68%, siendo relevante la percepción de colaboración y ayuda mutua entre los integrantes del equipo para el cumplimiento de los objetivos.

12.3.8 Profesionalismo. Las preguntas 45v a 49 señalan el interés que ha tenido el colaborador por realizar aportes personales a la compañía, más allá del cumplimiento de sus funciones. El resultado fue del 85%, siendo de atención el resultado de la pregunta 47, relacionada con la presentación de proyectos y propuestas de mejora a los procesos y servicios por parte de los colaboradores.

12.3.9 Equilibrio trabajo –familia. las preguntas 50 a 54 se relacionan con el reconocimiento que la familia hace parte fundamental de la calidad de vida del colaborador y refleja la capacidad que ha tenido la organización para fortalecer la relación del colaborador con su núcleo familiar. El resultado fue de 77%

12.3.10 Calidad de vida laboral: las preguntas 55 a 60 mide la importancia que tienen 6 factores para mejorar el clima organizacional, según la percepción del cliente interno siendo los de mayor relevancia:

- Equilibrio laboral con la vida personal
- Puestos de trabajo, recursos y herramientas de trabajo
- Comunicación fluida y transparente

- Relaciones interpersonales entre compañeros y jefes
- Reconocimiento e incentivos por desempeño
- Oportunidad de crecimiento personal y profesional

En el Anexo 4 se encuentra la tabulación de la información cuantitativa obtenida por la aplicación de la encuesta y su análisis.

12.4 METODOLOGÍA PARA ESTUDIO DE DISCRECIÓN Y AUTONOMÍA

De acuerdo a los resultados de la aplicación de los dos instrumentos, se determina la relación de las actividades primarias con las actividades de regulación, con el fin de adaptar los recursos y establecer las políticas para establecer el programa de endomarketing que permita el alineamiento de los objetivos comerciales y la imagen de marca externa con el comportamiento de los colaboradores de Avefarma, teniendo en cuenta los canales de comunicación y los tipos de audiencias.

12.5 MECANISMOS REGULADORES

Con el fin de establecer los parámetros para modelar los mecanismos reguladores que reduzcan o amplíen la variedad entre los niveles recursivos de AVEFARMA, se establece una metodología para el estudio y diseño de los mecanismos de control de la empresa en torno al programa de Endomarketing y teniendo en cuenta las características de la organización, se plantea la aplicación identificación de los canales formales de comunicación y la implementación de un programa interno de comunicación

12.5.1 Identificar los procesos de comunicación interna y de información. En la siguiente matriz se identifican los canales formales de comunicación internos por tipo de audiencia y por tipo de mensaje

Cuadro 1 Procesos de comunicación interna

MATRIZ COMUNICACIÓN INTERNA AVEFARMA - GRUPO AVE
Objetivos Comunicación
INFORMAR INTEGRAR INVOLUCRAR
PRINCIPIO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL AVEFARMA -GRUPO AVE
Cada jefe debe mantener a su colaboradores informados sobre los acontecimientos y el rumbo de la Organización y recibir la retroalimentación o comentarios pertinentes.

Cuadro 2. Matriz de comunicación por tipo de audiencia

Matriz 1. CANALES DE COMUNICACIÓN POR TIPO DE AUDIENCIA					
No. CANAL	CANAL	Audiencia 1 (Directivos)	Audiencia 2 (Administrativos)	Audiencia 3 (Operativos)	De los colaboradores hacia la Organización
1	Correo Electrónico	X	X		X
2	Canal AVE (Pantallas TV)	X	X	X	
3	Reuniones	X	X	X	X
4	NotiAVE	X	X	X	X
5	Skype	X	X		X
6	Portal AVE	X	X	X	X
7	Inducción Organizacional	X	X	X	
8	Videos Institucionales	X	X	X	
9	Clima Organizacional				X
10	Comité Convivencia laboral				X
11	Teléfonos fijo y movil	X	X	X	X
12	Sistema Documentación Interno	X	X	X	
13	Comités Internos: Copaso, Seguridad, Comercial, Avefarma, Bienestar, Strategic Team, Ambiental, Técnicos	X	X		X

Cuadro 3. Matriz de comunicación por tipo de mensaje

Matriz 2. CANALES DE COMUNICACIÓN POR TIPO DE MENSAJE					
CANAL	MENSAJE	Audiencia 1 (Directivos)	Audiencia 2 (Administrativos)	Audiencia 3 (Operativos)	De los colaboradores hacia la Organización
1, 2,3,8.	Comunicados Presidencia, Directivos y Organizacionales	X	X	X	
1,2,3,7,8.	Objetivos Áreas y Generales	X	X	X	
1,2,3,7,8,12.	Misión, Visión, Políticas y Valores.	X	X	X	
2,4.	Noticias de Interes del Sector Farmaceutico	X	X		
2, 4,6,7,8.	Portafolio de Beneficios para colaboradores	X	X	X	
1,2,4.	Convocatorias, Promociones Internas.	X	X	X	
1,2,4.	Nombramientos Organizacionales	X	X	X	
1,2,4.	Ingresos de personal a la Organización	X	X	X	
1,2,4.	Eventos: Invitaciones, Plan de Bienestar	X	X	X	
1,2,4.	Información Cajas de Compensación	X	X	X	
1,2,4.	NotiAVE	X	X	X	
1,2,3,4,8.	Nuestros Productos, nuevos productos	X	X	X	
1,2,3,5,6,11	Nómina	X	X	X	
1,2,4.	Campañas de Expectativa	X	X	X	
1.2.5.	Cumpleaños	X	X	X	
1,2,3.	Indicadores Generales y Áreas	X	X	X	
1,2,5,6,7,11	Avefondo	X	X	X	
1,2,4.	Reconocimiento Quinquenios, Diez Años, Veinte Años	X	X	X	
2	Noticias de Interes: País	X	X	X	
1,2.	Rotación de Turnos	X	X	X	
2,4.	Mensajes de Motivación	X	X	X	
1,2,4.	Pensionados	X	X	X	
1,2,5,11.	Citación reuniones				
1,2,4.	Reconocimientos a los colaboradores	X	X	X	
1,2,4,7,8.	Capacitaciones, Entrenamientos, formación.	X	X	X	
2,3,7,8.	Uso de EPP.			X	
2,3,7,8.	Pausas activas.	X	X	X	
2,3,7,8,13,12	Plan de emergencia.	X	X	X	
1,2,3,4,7,8,12,13	Políticas Organizacionales.	X	X	X	
2,4.	Fases Celebres	X	X	X	
1,2,12.	Organigramas	X	X	X	
1,3,6,9,10,11.	Inquietudes, Sugerencias, Reclamaciones.				X

12.5.2 Estrategia y táctica de endomarketing

Se propone la implementación de un proyecto comunicación organizacional con el objetivo de crear una identidad de empresa en un clima de confianza y motivación con las siguientes actividades:

12.5.2.1 Implementación de un programa de publicidad interno

Fase 1: Campaña de sensibilización del proyecto que servirá de hilo conductor para desarrollar la estrategia de integración del proyecto

Fase 2: Programa de Sensibilización

Fase 3: Creación de un canal de televisión interno con la implementación de monitores industriales

12.5.2.2 Concepto de la campaña: El programa estará dirigido a todas las audiencias impactadas por el proyecto: Alta Dirección, equipo del Proyecto, procesos impactados y grupos de Interés

El programa debe tener un concepto afín con:

- La base conceptual de la misión corporativa: Preservar la Salud
- Los principios compartidos misionales del área comercial hacia los públicos externos : Ser , Sentir, Vivir, Estar
- Las premisas estratégicas de las áreas operativas: Calidad, productividad, rentabilidad y a tiempo.
- Los programas internos de la empresa, dirigidos al bienestar de los colaboradores

En el concepto gráfico se trabajarán afiches, boletines y productos POP con un gran despliegue gráfico y poco texto.

La imagen y el texto serán lo suficientemente contundentes para permitir que el público objetivo interprete lo que se quiere comunicar.

El diseño del material POP deberá apalancar el concepto establecido para transmitir el mensaje

Se resaltarán las mejores prácticas, la importancia del cliente externo, la imagen de marca de la compañía, el sentido de pertenencia de los colaboradores

12.6 IDENTIFICAR LAS CARACTERÍSTICAS DEL COMPORTAMIENTO DEL SISTEMA

12.6.1 Actividades de supervisión, evaluación y control del plan de marketing interno

Se determina que las verificaciones del cumplimiento de las actividades del Plan de Endomarketing se realicen a través del seguimiento a los cronogramas de implementación por parte de las áreas de control interno de la empresa, con respecto a la ejecución de actividades y al cumplimiento del presupuesto aprobado para su realización.

12.6.2 Indicadores

Para evaluar la efectividad del plan de endomarketing, los indicadores deben estar dirigidos a la medición del impacto del programa implementado en la construcción de la identidad corporativa, se proponen los siguientes indicadores.

Tabla 7. Indicador Cumplimiento del programa de Endomarketing

Concepto	Explicación
Nombre del Indicador	Cumplimiento del programa
Tipo	Indicador de proceso
Objetivo	Determinar el avance del programa
Unidad de Medida	Porcentaje
Definición de Variables de la fórmula	La fórmula está compuesta por: El número de actividades realizadas y El número de actividades programadas
Forma de cálculo	$(\text{actividades realizadas} / \text{actividades programadas}) \times 100$
Fuentes de los datos para el cálculo del indicador	Datos de las actividades de supervisión, evaluación y control del plan de marketing interno
Periodicidad de cálculo	Mensual
Responsable	Gerente de Controlling

Tabla 8. Indicador de mejora de clima organizacional

Concepto	Explicación
Nombre del Indicador	Mejora en el clima organizacional
Tipo	Indicador de resultados
Objetivo	Medir el impacto del plan de endomarketing en el clima organizacional
Unidad de Medida	Porcentaje
Definición de Variables de la fórmula	La fórmula está compuesta por: El resultado de la medición del clima organizacional obtenido después de la aplicación de las actividades del plan de endomarketing El resultado de la misma medición al inicio del proceso
Forma de cálculo	$(\text{Puntaje final obtenido} / \text{puntaje inicial obtenido}) \times 100$
Fuentes de los datos para el cálculo del indicador	Resultado de la aplicación de encuestas de medición de clima organizacional
Periodicidad de cálculo	Semestral
Responsable	Gerente de Desarrollo Humano

Tabla 9. Indicador de efecto de la identidad corporativa

Concepto	Explicación
Nombre del Indicador	Efecto interno de la identidad corporativa
Tipo	Indicador de resultados
Objetivo	Medir el efecto de la aplicación del plan de endomarketing en la apropiación de la identidad corporativa deseada
Unidad de Medida	Porcentaje
Definición de Variables de la fórmula	La fórmula está compuesta por:

Concepto	Explicación
	La medición del grado de motivación de los empleados logrado despues de la aplicación de las actividades del plan de endomarketing y El grado de motivación de los empleados inicial
Forma de cálculo	(Grado de motivación de los empleados logrado / Grado de motivación de los empleados inicial en un periodo determinado) X100
Fuentes de los datos para el cálculo del indicador	Resultados de la aplicación de una encuesta de factores de motivación internos
Periodicidad de cálculo	Trimestral
Responsable	Gerente de Desarrollo Humano, Gerente de Operaciones

Tabla 10. Indicador Nivel de confianza públicos externos

Concepto	Explicación
Nombre del Indicador	Nivel de confianza entre los públicos externos
Tipo	Indicador de Resultados
Objetivo	Medir el efecto de la aplicación del plan de endomarketing en la percepción de confianza por parte de los clientes y de las áreas comerciales
Unidad de Medida	Porcentaje
Definición de Variables de la fórmula	La fórmula está compuesta por: Resultado de la medición de la última encuesta de satisfacción de clientes (internos-area comercial y externos) Resultado de la medición de la encuesta después de la aplicación del plan de endomarketing
Forma de cálculo	Satisfacción del cliente externo final / Satisfacción del cliente externo inicial x 100
Fuentes de los datos para	Datos de medición de satisfacción del área de

Concepto	Explicación
el cálculo del indicador	Servicio al Cliente
Periodicidad de cálculo	Anual
Responsable	Jefe de Servicio al Cliente

Tabla 11. Indicador Orientación al cliente externo

Concepto	Explicación
Nombre del Indicador	Conciencia de la importancia del cliente externo:
Tipo	Indicador de resultados
Objetivo	Medir la orientación de los empleados al cliente externo
Unidad de Medida	Porcentaje
Definición de Variables de la fórmula	La fórmula está compuesta por la medida del nivel de orientación de los empleados antes y después del plan de endomarketing
Forma de cálculo	(nivel de orientación de los empleados al cliente al inicio del plan de endomarketing/ nivel de orientación de los empleados al cliente durante el desarrollo del plan) x 100
Fuentes de los datos para el cálculo del indicador	Datos de la medición de orientación al cliente aplicada a los colaboradores Datos de la percepción del servicio interno de las áreas operativas por las áreas comerciales
Periodicidad de cálculo	Semestral
Responsable	Jefe de Servicio al cliente

CONCLUSIONES

Según los resultados del análisis situacional y de los instrumentos se confirmó que la comunicación corporativa es un punto relevante para el logro de la alineación ente las áreas operativas y comerciales de AVEFARMA.

El plan de endomarketing presentado, dirigido una comunicación asertiva hacia las áreas operativas, de lo que ocurre en las áreas comerciales de la organización, implicó el establecimiento de los canales formales de comunicación e información de la empresa y la propuesta de la puesta en marcha del programa de comunicación interno.

El plan de endomarketing propuesto comprende a los colaboradores como el primer mercado de la empresa, la empresa misma como el producto, las estrategias de comunicación interna como las técnicas de venta y el equipo directivo como la fuerza de ventas.

El modelo de endomarketing basado en los conceptos del modelo de sistema viable de Stafford Beer presentado en este trabajo, comprende la transmisión de la información estratégica dentro la empresa comprendida como un sistema de niveles estructurales, en el cual cada nivel es autónomo y produce respuestas organizacionales, implica la retroalimentación continua a través de los canales formales de comunicación establecidos, de manera que se controle la supervivencia interna y externa.

La organización se analizó como un sistema cibernético que procesa la información a través de la retroalimentación, cada nivel maneja un tipo específico de información y controla la actividad de sus niveles inferiores.

Con el modelo de endomarketing propuesto, se pueden aportar mecanismos para orientar a los colaboradores a cumplir la promesa de valor comercial de la empresa hacia los clientes externos y al logro de los requerimientos de los mercados objetivo impulsados por las áreas comerciales, gracias al fortalecimiento de la identidad de marca que se vive en las áreas operativas en el mismo sentido de la imagen de marca que desean presentar las áreas comerciales de la organización.

RECOMENDACIONES

Se recomienda aplicar las rutas de mejoramiento de los descriptores de la matriz MMGO, para avanzar a estadios superiores y alcanzar los objetivos estratégicos correspondientes, a continuación se mencionan las rutas propuestas para los factores relacionados con la implementación , puesta en marcha y mantenimiento del programa de endomarketing:

Liderazgo.

Responsabilidades de la alta gerencia: Con el objetivo de mantener este nivel en pro del fortalecimiento de la cultura organizacional se recomienda promover la participación y compromiso de la alta gerencia en el desarrollo del Plan de Endomarketing.

El papel y la participación de la gerencia como líder: Para mejorar este aspecto la empresa debe tomar acciones para prepararse a iniciar a desarrollar actividades visibles y explícitas sobre el papel y la participación de la gerencia como líder en la creación, promoción y mantenimiento de una cultura organizacional acorde con la identidad e imagen de marca deseadas.

Diagnóstico de la cultura organizacional: en la empresa no existe un sistema que evidencie un diagnóstico y los respectivos mejoramientos de la cultura organizacional como un todo, se puede iniciar con un planteamiento de un sistema informal para este fin para desarrollarlo de manera formal dentro de un plan establecido.

Participación y compromiso.

Equipos de trabajo: conviene establecer estrategias para conformar equipos de trabajo para facilitar el logro de los objetivos de la organización de manera forma y evidente, con interacción de las áreas comerciales y operativas, garantizando que se realice la retroalimentación.

Iniciativas de los trabajadores: la empresa debe establecer los lineamientos para responder con celeridad a las iniciativas que se presenten por los colaboradores, con un compromiso formal y explícito para dar respuesta rápida y satisfactoria a las nuevas ideas.

Desarrollo y reconocimiento. La empresa debe continuar con la ampliación del alcance de los planes y su ejecución y continuar en la aplicación de mecanismos de reconocimientos para los individuos y grupos que sobrepasan el cumplimiento de los objetivos organizacionales, a través de salarios variables y comisiones que dependen de cumplimiento de metas, se requiere evidenciar la aplicación de mecanismos de reconocimiento formales que no solo sean de carácter económico.

Se recomienda la aplicación de métodos de análisis del estudio de identidad corporativa como el de telaraña de Bernstein puede ser útil para alcanzar el consenso en la gestión de identidad deseada en la empresa, mediante sesiones de trabajo en las que todos los miembros que gestiona la empresa, junto con otros que podrían estar involucrados, se unen mediante un programa dirigido a simplificar la toma de decisiones para indicar cómo evalúa el público a la empresa en cada uno de 9 valores establecidos, con este ejercicio se pueden comparar las diferencias entre la visión colectiva de los participantes y la estimación sobre la visión del público.⁴²

⁴² VAN RIEL, Cees B.M Comunicación Corporativa. Prentice Hall Editores. Cap 2. Pag 51

BIBLIOGRAFIA

- AHMED, Pervaiz, y RAFIQ, Mohammed. Internal marketing. Tools and concepts for customer- focused management. Oxford: Butterworth-Heinemann Publications, 2002.
- AVEFARMA. Análisis DOFA Reunión Sendero Estratégico. Villa de Leyva, Colombia. Enero, 2013.
- ARNOLD, Marcelo; OSORIO, Francisco. Introducción a los conceptos básicos de la teoría general de sistema: Cinta de Moebio, 1998, vol. 3, p. 20.
- BEER, Stafford. Brain of the firm: the managerial cybernetics of organization: J. Wiley, 1981.
- BERTOGLIO, Oscar Johansen; JOHANSEN, Oscar. Introducción a la teoría general de sistemas: Editorial Limusa SA De CV, 1982, p. 29.
- BOHNENBERGER, Maria Cristina. Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional. Tesis Doctoral. s.l. : *Universitat de les Illes Balears*, 2006. .
- CHIRINIOS, Damari y YAMILET, Fuenmayor. Estrategias de marketing interno para la productividad laboral aplicadas en las universidades privadas: *REDHECS*, 2010. Vol. 9, 5. p. 21-40.
- ESTRELLA, Adolfo. Una cultura empresarial basada en la marca: Los desafíos del branding y las franquicias de marca interna. *Capital Humano*. Enero, 2005, no 184, p. 40.
- ESPEJO, Raul. The viable system model. *Systemic Practice and Action Research*, 1990, vol. 3, no 3, p. 219-221
- GILBERT, John. Models and modelling: routes to more authentic science education. *International Journal of Science and Mathematics Education: National Science Council, Taiwan*, 2004. p 2.
- GONVALES, Mary Carmen. Teoría de los sistemas. <http://teoriadelossistemasmaryg.blogspot.com>. [En línea] 30 de Noviembre de 2011.
- GONZALEZ, Nelduby y HERNANDEZ, Oscar . Los tres primeros modelos de gestión del endomarketing. Comparación teórica. Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales : Universidad Rafael Belloso Chacín, Marzo – Agosto, 2012. Vol. 9. Ed No 2, p. 44-45

GRÖNROOS, C., Internal Marketing- an integral part of marketing theory, en Marketing of Services. Ed. J.H. Donnelly y W.R. George... American Marketing Association Proceedings Series, Chicago, 1981. P. 236 - 238

GUPTA; EVERET, Rogers Internal Marketing: Integrating R & D Marketing. The Journal of Consumer Marketing, 1991. No. 8..

HERNÁNDEZ, M^a Isabel Sánchez e IGLESIAS, M^a Cristina Barriuso. El Papel de la Comunicación en los Programas de Marketing Interno: El Caso Sanitas. Universidad de Extremadura. España. 2008

HERRERO HERRERO, M^a Antonia, et al. MARKETING INTERNO EN LA MEJORA DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS SANITARIOS.Universidad de Cantabria.2009

HSU, Shu Hua. Internal marketing in the hospitality industry: Communication satisfaction and organizational. 2002, ProQuest Dissertations and Theses.

JUSTI, Rosária. La enseñanza de ciencias basada en la elaboración de modelos. *Enseñanza de las Ciencias*, 2006, vol. 24, no 2, p. 173-184

LLAMAS, Elda. La naturaleza estratégica del proceso de branding. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos*, 2013, no 45, p. 223-228

LOJO, Andrea Paula. Los públicos internos en la construcción de la imagen corporativa: Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos, 2011, no 35, p. 85-94.

LÓPEZ HERNÁNDEZ, Milena de los Ángeles y NIÑO, Liliana Milena. Salario emocional: retención de clientes interno: sector farmacéutico. 2011

MICHAVILA GARCÍA, Aurora. La cultura de marca. *MK Marketing+ Ventas*, 2007, no 228.

MONCADA BETANCUR, Alejandro, et al. El marketing interno como generador de valor de las organizaciones: caso Universidad Nacional de Colombia-Sede Manizales. Tesis Doctoral. s.l.: Universidad Nacional de Colombia-Sede Manizales., 2009.

MORGAN, Mary S.; MORRISON, Margaret. Models as mediators: Perspectives on natural and social (Ed.). Models science. Cambridge University Press, 1999

NERSESSIAN, N.J. Model-Based Reasoning in Conceptual Change, *Model-Based Reasoning in Scientific Discovery*, Nueva York: Kluwer and Plenum Publishers, 1999. pp. 5-22.

O'CONNOR, Joseph; MCDERMOTT, Ian. Introducción al pensamiento sistémico. Ediciones Urano, *Barcelona*, 1998.

OLIVEIRA MAURERA, Juan José. Modelo de Sistema Viable como Herramienta de Diseño. *Revista Tecnológica-ESPOL*, 2011, vol. 23, no 3.

OSPINA, Edilson Bustamante. El clima de comunicación, la motivación y la satisfacción laboral en un proceso de atención primaria en Colombia. 1, 2013, Revista de Comunicación y Salud, Vol. 3. , p. 35-4

PALOMERA, C, CAMPOS, A, LARA, R, URIBE, E Y GARCÍA, E. "Modelo de Stafford Beer". Universidad Tecnológica Metropolitana. Facultad de Ingeniería. Departamento de Industrias. Santiago de Chile, 2007.

PÉREZ RÍOS, José. Aplicación de la cibernética organizacional al estudio de la viabilidad de las organizaciones. Patologías organizativas frecuentes (parte 1a): *Dyna*, 2008, vol. 83, no 5, p. 265-281.

PERIS, Salvador Miquel y SÁNCHEZ, Carmelo E. Marín. Marketing interno y recursos humanos: Universitat, Facultat de Ciències Econòmiques i Empresarial,. 1996.

RAMIREZ SANCHEZ, María; MEDINA GARCIA, Victor Hugo; DE LA FUENTE GARCIA, David. Mejoramiento de gestión universitaria basado en el Modelo de Sistema Viable. Caso de estudio: Universidad Libre. Ingeniería, 2008, vol. 14, no 2, p. 59-66

REGALADO, Otto, et al. Endomarketing: estrategias de relación con el cliente interno. Serie Gerencia Global. No. 20. Lima: Universidad ESAN. 2011.

RÍOS, José Pérez; MAYORAL, Pablo Sánchez. Gestión del conocimiento: un enfoque cibernético. En *IV Congreso de ingeniería de organización*. 2001

TOMASI, J. Models and modeling in theoretical chemistry. *Journal of Molecular Structure (Theochem)*, 1988. 179, pp.273-292

VELAZCO, Alejandro Xavier, et al. Estrategias de endomarketing para las empresas del sector hotelero de tres a cinco estrellas en el municipio maracaibo. Venezuela : Universidad Dr. Rafael Bellosillo Chacín

ANEXOS

Anexo 1. Formato de la Encuesta de medición de factores para endomarketing.

Anexo 2. Análisis MMGO

Anexo 3 Registro de audio de entrevistas en profundidad

Anexo 3B Análisis de la información cualitativa

Anexo 4 Tabulación de datos de la aplicación encuesta de factores para endomarketing y análisis de la información cuantitativa.