



SEDE GUAYAQUIL

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Tesis previa a la obtención del Título de
Ingeniera Comercial mención Marketing**

Tema:

**“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING INTERNO PARA LA
INDUSTRIA ACROMAX LABORATORIO QUÍMICO FARMACÉUTICO
S.A., SUCURSAL GUAYAQUIL”**

Autores:

**Lorena Lucrecia Falquez León
Karla Isabel Zambrano Tomalá**

Director:

Lcdo. Hugo Fernando Iñiguez Magallanes, MBA.

Guayaquil, Agosto del 2013

AGRADECIMIENTO

A Dios y la Virgen, por las bendiciones de cada día.

A mi familia y futuro esposo; por el amor y apoyo brindado en todo momento y en especial durante mi etapa de formación universitaria.

A todos mis profesores, por los conocimientos técnicos y humanos impartidos durante mis estudios.

A mi director de tesis, Hugo Fernando Iñiguez Magallanes: por el conocimiento, dirección y tiempo brindado para el cumplimiento de esta meta.

A la empresa ACROMAX LABORATORIO QUÍMICO FARMACÉUTICO S.A. y sus funcionarios; por la ayuda, apertura y confianza puesta en mí, para la elaboración de la presente tesis.

A mi compañera de tesis; por las ganas y esencia de mejora e innovación.

Lorena Falquez

AGRADECIMIENTO

De antemano agradezco a nuestro Padre Todopoderoso por sus múltiples bendiciones sobre mi familia y sobre mí.

A mi Madre (Isabel Tomalá) que es todo para mí; por su amor, cariño, comprensión y la ayuda brindada en cada momento de mi vida.

A mis maestros que formaron parte de este proceso de elaboración de tesis, los ánimos y los consejos recibidos.

A mi compañera de tesis Lorena Falquez; por las ganas y esencia de mejora e innovación que emprendimos.

Agradezco también a la EMPRESA ACROMAX QUÍMICO FARMACEUTICO S.A. por la ayuda, información y la apertura para el desarrollo de nuestro último trabajo universitario.

Karla Zambrano Tomalá

DEDICATORIA

El presente trabajo de tesis, va dedicado especialmente a mis padres: Antonio y Beatriz.

A mis hermanas Pamela y Erika, y a mi novio Andrés Burgos, por el incansable apoyo brindado día a día y su motivación para la culminación de mis estudios superiores.

De igual manera a la empresa Acromax S.A., por la confianza y valiosa apertura en realizar este trabajo y a mis profesores, por ser parte importante de mi formación profesional. Con especial cariño, al docente Hugo Fernando Iñiguez Magallanes; por su paciencia, acertada guía y aliento durante el desarrollo de la tesis.

Lorena Falquez León

DEDICATORIA

El mérito va para nuestro Padre Dios, que me ha dado la vida, las posibilidades de estudios y la suficiente fuerza para no doblegar en esos momentos de adversidad.

Dedico este trabajo de tesis a la persona más IMPORTANTE de mi vida, mi Madre ISABEL TOMALÁ PARRA, porque gracias a su Amor, esfuerzo y dedicación me dió una educación de calidad, luchó contra toda adversidad para verme ahora convertida en una profesional y persona de bien.

A mis maestros, que de alguna forma son parte de todo este proceso ya que han dado de todo por brindarnos sus conocimientos, comprensión y ayuda en momentos difíciles.

A los verdaderos amigos y compañeros, que de una u otra manera ayudaron y compartieron conmigo buenos y malos momentos.

Karla Zambrano Tomalá

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo, son exclusiva responsabilidad de las autoras.

Guayaquil, Agosto del 2013

Lorena Lucrecia Falquez León

C.C.: 0924691280

Karla Isabel Zambrano Tomalá

C.C.: 0927189670

ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
AGRADECIMIENTO	ii
DEDICATORIA	iv
DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	x
ÍNDICE DE TABLAS	xii
ABSTRACT	xv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	2
CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO ACROMAX LABORATORIO QUÍMICO FARMACÉUTICO S.A.	2
1.1. Antecedentes	2
1.2. Planteamiento del problema.....	6
1.3. Formulación del problema	7
1.3.1. Problema General	7
1.3.2. Problemas específicos.....	7
1.4. Delimitación.....	7
1.4.1. Espacial.....	7
1.4.2. Temporal.....	8
1.4.3. Académica	8
1.5. Justificación.....	8
1.6. Objetivos	10
1.6.1. Objetivo General.....	10
1.6.2. Objetivos específicos	10
1.7. Marco Metodológico.....	10
1.8. Información de la empresa	11
1.9. Misión, Visión y Competencias	12
1.10. Principales Productos	15
1.11. Estructura Organizacional de Acromax S.A.	16
CAPÍTULO II MARCO REFERENCIAL	18

EL MARKETING INTERNO, PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING INTERNO, CULTURA ORGANIZACIONAL, COMUNICACIÓN INTERNA E IDENTIDAD CORPORATIVA.	18
2.1. Marketing Interno.....	18
2.1.1. Elementos básicos del Marketing Interno.....	21
2.1.2. Marketing Interno mix	22
2.2. Plan Estratégico de Marketing Interno.....	23
2.2.1. Etapas más comunes del Plan Estratégico de Marketing Interno	24
2.2.2. Procedimiento para la elaboración de un plan de marketing interno.....	26
2.3. Cultura Organizacional	26
2.3.1. Componentes de la Cultura Organizacional	28
2.4. Comunicación Interna	29
2.4.1. Los 10 grados de intimidad para la Comunicación Interna	30
2.5. Identidad Corporativa.....	31
2.5.1. La imagen corporativa	32
2.5.2. Elementos que configuran la identidad corporativa	32
CAPÍTULO III.....	34
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INICIAL Y PROPUESTA ESTRATÉGICA DE MARKETING INTERNO A LA INDUSTRIA ACROMAX LABORATORIO QUÍMICO FARMACÉUTICO S.A.	34
3.1. Levantamiento de información referente a la posición actual de Acromax S.A. sucursal Guayaquil en relación al marketing interno y cultura organizacional.	34
3.2. Informe.....	36
3.2.1. Objetivo del Informe.....	36
3.2.2. Información general del sondeo de Cultura Organizacional y Marketing Interno	36
3.2.3. Información general de la evaluación y medición de las competencias establecidas.	39
3.2.4. Análisis e interpretación de resultados	41
3.2.5. Conclusiones del informe	45
3.3. Diseño de la propuesta del Plan Estratégico de Marketing Interno.	46
CAPÍTULO IV.....	47
PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING INTERNO PARA LA INDUSTRIA ACROMAX LABORATORIO QUÍMICO FARMACÉUTICO S.A. SUCURSAL GUAYAQUIL.....	47

4.1.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN	48
4.1.1.	Enfoque en el Cliente Interno de Acromax Laboratorio Químico Farmacéutico S.A.....	49
4.1.2.	Análisis F.O.D.A.	51
4.1.3.	Claves para el éxito.....	51
4.1.4.	Misión del P.E.M.I.....	52
4.1.5.	Objetivos del P.E.M.I.	52
4.1.5.1.	Objetivo general	52
4.1.5.2.	Objetivos específicos	52
4.2.	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	53
4.2.1.	Elaboración De Estrategias.....	55
4.3.	EJECUCIÓN	60
4.3.1.	Grandes matrices estratégicas.....	61
4.3.2.	Asignación Presupuestaria.....	67
4.4.	CONTROL.....	69
4.4.1.	Control y Retroalimentación	70
	CAPÍTULO V	71
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	71
5.1.	Conclusiones	71
5.2.	Recomendaciones.....	72
	BIBLIOGRAFÍA	73
	ANEXOS	74

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1.1. Planta Acromax S.A. - Inversión maquinarias.	02
Ilustración 1.2. Certificaciones Acromax Laboratorio Químico Farmacéutico S.A.	03
Ilustración 1.3. Licencias de fabricación de Acromax Laboratorio Químico Farmacéutico S.A.	04
Ilustración 1.4. Evolución de unidades producidas Acromax S.A. consolidado.	04
Ilustración 1.5. Ubicación Acromax S.A. Sucursal Guayaquil.	08
Ilustración 1.6. Inicios de Acromax.	11
Ilustración 1.7. Competencias establecidas corporativamente.	12
Ilustración 1.8. Productos principales, fabricados y comercializados de Acromax Laboratorio Químico Farmacéutico S.A.	15
Ilustración 1.9. Organigrama consolidado Acromax Laboratorio Químico Farmacéutico S.A. Año 2012.	16
Ilustración 1.10. Organigrama de marketing Acromax Laboratorio Químico Farmacéutico S.A. Año 2012.	17
Ilustración 2.1. Marketing Tradicional vs. Marketing Interno.	18
Ilustración 2.2. Interacción marketing interno Acromax S.A.	19
Ilustración 2.3. Necesidades del binomio Empleados - Empresa.	20
Ilustración 2.4. Etapas de un Plan Estratégico de Marketing Interno.	24
Ilustración 2.5. Procedimiento para elaborar un plan de marketing interno.	26
Ilustración 2.6. Elementos que evidencian una cultura organizacional.	27
Ilustración 2.7. Componentes de una Cultura organizacional.	28
Ilustración 2.8. Grados de intimidad para la Comunicación interna.	30
Ilustración 2.9. Isotipo, logotipo y slogan de la marca Acromax S.A.	32
Ilustración 2.10. Logo Acromax S.A.	33
Ilustración 3.1. Gráfica circular: Definición de cultura organizacional.	36
Ilustración 3.2. Gráfica circular: Descripción de la cultura organizacional de Acromax S.A.	37
Ilustración 3.3. Gráfica circular: Razones para generar una cultura organizacional en Acromax S.A.	37

Ilustración 3.4. Gráfica circular: Lo que se piensa de Acromax S.A.....	38
Ilustración 3.5. Gráfica Circular: Lo que atraería de Acromax S.A.....	38
Ilustración 3.6. Gráfica Circular: Divulgación a terceros de Acromax S.A.....	39
Ilustración 3.7. Gráfica de barra: Medición de competencias área de ventas.....	39
Ilustración 3.8. Gráfica de barra: Medición de competencias por unidad de negocio del área de operación.....	40
Ilustración 3.9. Gráfica de barra: Medición de competencias del área de administración.....	40
Ilustración 3.10. Diseño de P.E.M.I.....	46
Ilustración 4.1. Análisis de la situación - P.E.M.I.....	49
Ilustración 4.2. Análisis FODA-P.E.M.I.....	51
Ilustración 4.3. Planificación de estrategias P.E.M.I.....	54
Ilustración 4.4. Estrategia de valor diferencial.....	55
Ilustración 4.5. Estrategia de incentivos.....	56
Ilustración 4.6. Estrategia de comunicación.....	57
Ilustración 4.7. Estrategia cognitiva y actitudinal.....	58
Ilustración 4.8. Estrategia de desarrollo.....	59

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1. Marketing interno mix.	22
Tabla 3.1. Personal que participó en grupo focal.	34
Tabla 3.2. Herramienta de medición de competencias por áreas.	35
Tabla 3.3. Competencias con calificación baja. Menor al 50%.	42
Tabla 3.4. Perfil ideal por área.	43
Tabla 3.5. Competencias con mayor necesidad de aplicación de estrategias.	44
Tabla 4.1. Estrategia valor diferencial	61
Tabla 4.2. Estrategia de incentivos	62
Tabla 4.3. Estrategia de comunicación.	63
Tabla 4.4. Estructura de la revista corporativa.....	64
Tabla 4.5. Estrategia cognitiva y de actitudes.....	65
Tabla 4.6. Estrategia de desarrollo.	66
Tabla 4.7. Presupuesto de estrategia valor diferencial.....	67
Tabla 4.8. Presupuesto de estrategia incentivos.....	67
Tabla 4.9. Presupuesto de estrategia valor diferencial.....	67
Tabla 4.10. Presupuesto de estrategia comunicación.....	68
Tabla 4.11. Presupuesto de estrategia desarrollo	68
Tabla 4.12. Calendarización y seguimientos de actividades.....	70



SEDE GUAYAQUIL

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN MARKETING**

TEMA:

“Plan estratégico de marketing interno para la Industria ACROMAX
LABORATORIO QUÍMICO FARMACÉUTICO S.A., sucursal Guayaquil”

AUTORAS:

Lorena Falquez León

lorelu110989@hotmail.com

Karla Zambrano Tomalá

karla_zt_2@hotmail.com

TUTOR:

Mst. Hugo Fernando Iñiguez Magallanes

hiniguez@ups.edu.ec

RESUMEN:

El presente trabajo se desarrolla en la realidad de la Industria ACROMAX LABORATORIO QUÍMICO FARMACÉUTICO S.A. sucursal Guayaquil. A partir del análisis de la situación referente a la cultura y comunicación interna.

El propósito es reestructurar la cultura organizacional actual en una Cultura enriquecedora vinculada al cumplimiento de las competencias establecidas a través de estrategias de marketing, de manera que los empleados se identifiquen corporativamente desde sus funciones, valorando las bondades tanto del producto como de la marca y realizando un trabajo que genere valor.

Por lo tanto en el P.E.M.I (Plan Estratégico de Marketing Interno) se desarrollan las estrategias comunicacionales, actitudinales y de desarrollo que contribuirán a la empresa.

La idea es que los colaboradores adoptarían los conceptos y objetivos de marketing, participando y generando valor al producto, además de mejorar la comunicación para el cliente interno y al cliente externo.

Durante el desarrollo del trabajo del plan estratégico de marketing interno, se pudo observar que si bien Acromax S.A. puede contar con políticas y procedimientos, los mismos son estrictamente específicos a las funciones para tener un producto de excelente calidad y bajo las mejores condiciones de seguridad. Pero estas políticas no son para trascender los objetivos, logros y las nuevas visiones que se tiene como empresa en constante crecimiento.

La metodología empleada comprende la investigación descriptiva, analítica sintética, documentada y como técnicas de investigación se aplicaron la observación directa y el focus group, mediante visitas a las oficinas y planta de Acromax S.A. sumada a la interacción con sus funcionarios.

Palabras Claves: Marketing Interno, Plan Estratégico de Marketing Interno, Cultura Organizacional, Comunicación Interna e Identidad Corporativa.

ABSTRACT:

The current project is based on Laboratorio Químico Farmacéutico Acromax S.A. reality in Guayaquil's offices, starting with the analysis of the cultural and internal communicative situation.

A proposal of restructuring the actual situation related to the organizational culture is made to strengthen staff's acceptance related to the accomplishment of competences established through marketing strategies so that employees could be identified with corporative policies.

Therefore a number of communicative strategies are included in the proposal of the new ISMP (internal strategic marketing plan) related to their attitudinal development, tended to contribute with the company.

The idea is for employees to adopt concepts and goals of marketing, through their participation, generating added value to their products as well as improving communication with internal and external customers.

Along the development of this work, it was observed that, even though ACROMAX S.A. could have established policies and procedures, closely related to the aim of obtaining a high quality product under the best security conditions, these were not aimed to transmit or share objectives, achievements and visions that they might have as a company in permanent growing.

The methodology used encloses, descriptive, analytical, synthetic and scientific investigation, as well as direct observation in offices and factory premises, accompanied by interaction with authorities.

Key Words: Internal Marketing, Internal Marketing Strategic Plan, Organizational Culture, Internal Communication and Corporate Identity.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo aspira diseñar un Plan Estratégico de Marketing Interno para ACROMAX LABORATORIO QUÍMICO FARMACÉUTICO S.A., que abreviado será **P.E.M.I.**, para reestructurar la cultura actual a una cultura organizacional enriquecedora y vinculada a las competencias establecidas corporativamente en la que los colaboradores se identifiquen con la marca desde sus funciones, valorando las bondades del producto y realizando un trabajo que genere valor y comunicación interna.

El capítulo I se basa en la presentación de la Industria ACROMAX LABORATORIO QUÍMICO FARMACÉUTICO S.A., desde el antecedente, la problemática, su historia, mejoras, misión, visión, **competencias**, productos que fabrica, comercializa y estructura organizacional. El conocimiento de la empresa, en sus generalidades constituye en cierto modo el punto de partida para la propuesta del P.E.M.I. (Plan Estratégico De Marketing Interno).

El capítulo II, presenta el marco referencial, la fundamentación técnica que dirige la propuesta para Acromax S.A. Se detallan los conceptos y definiciones que se emplearon durante el desarrollo del P.E.M.I.

El capítulo III, contiene la descripción ampliada de situación inicial de Acromax S.A. en relación a la Cultura Organizacional y Marketing Interno. Adicionalmente, se incluye el levantamiento de información realizado a través de los mecanismos establecidos en un informe.

En el capítulo IV, se presenta la propuesta del **P.E.M.I.** para la Industria ACROMAX LABORATORIO QUÍMICO FARMACÉUTICO S.A., que incluye una introducción teórica y el contenido.

El capítulo V, reúne las conclusiones y recomendaciones a las que llegamos luego de la elaboración del trabajo, el análisis y propuesta del **P.E.M.I.** para la industria Acromax S.A.

CAPÍTULO I

CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO ACROMAX LABORATORIO QUÍMICO FARMACÉUTICO S.A.

1.1. Antecedentes

La Industria ACROMAX S.A. se funda en el año 1963 con personería jurídica, patrimonio familiar, administración autónoma y domicilio principal en la ciudad de Guayaquil; iniciando como un negocio familiar ecuatoriano hasta que en el año 2002 la Industria en su totalidad fue adquirida por una red farmacéutica Uruguaya, cuyo objetivo principal es la fabricación y comercialización de medicinas para consumo humano, dentro y fuera del país. ¹

En la actualidad la industria se encuentra en un crecimiento significativo en lo referente a la fabricación y comercialización de medicamentos aptos para el consumo humano, puesto que se tiene una de las plantas más modernas para la fabricación de los medicamentos con una alta inversión en maquinarias cerca de \$12'000.000.

Ilustración 1.1. Planta Acromax S.A., Inversión maquinarias.



Elaborado por: Autoras

¹ Estatutos de la constitución de la compañía Acromax S.A.

La calidad de los productos y procesos permite ofrecer tanto al mercado ecuatoriano como al mercado Latinoamericano productos farmacéuticos totalmente seguros y confiables, ya que tiene el respaldo de certificaciones como: Normas GMP (Buenas Prácticas de Manufactura), ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 e INVIMA (Colombia). (Ver anexo 10,11,12)

Ilustración 1.2. Certificaciones Acromax Laboratorio Químico Farmacéutico S.A.



Elaborado por: Autoras

Convirtiéndose en el primer laboratorio a nivel latinoamericano en acreditarse líder en la gestión de calidad y medio ambiente, fiel reflejo del estructurado circuito del negocio de fabricación y comercialización, que se demuestra según el anexo de las certificaciones vigentes.

Acromax S.A. atraviesa por una época en que la demanda de medicamentos no solo ha incrementado a nivel internacional sino también a nivel interno; en el año 2008 el 5% de la producción se exportaba, hoy supera el 40%.

La industria Acromax S.A. cuenta con licencias de fabricación para varios países de Hispanoamérica, entre ellos Colombia, Perú, Venezuela, Bolivia, República Dominicana, Chile, Uruguay, Paraguay, Panamá y Argentina.

Ilustración 1.3. Licencias de fabricación de Acromax Laboratorio Químico Farmacéutico S.A.

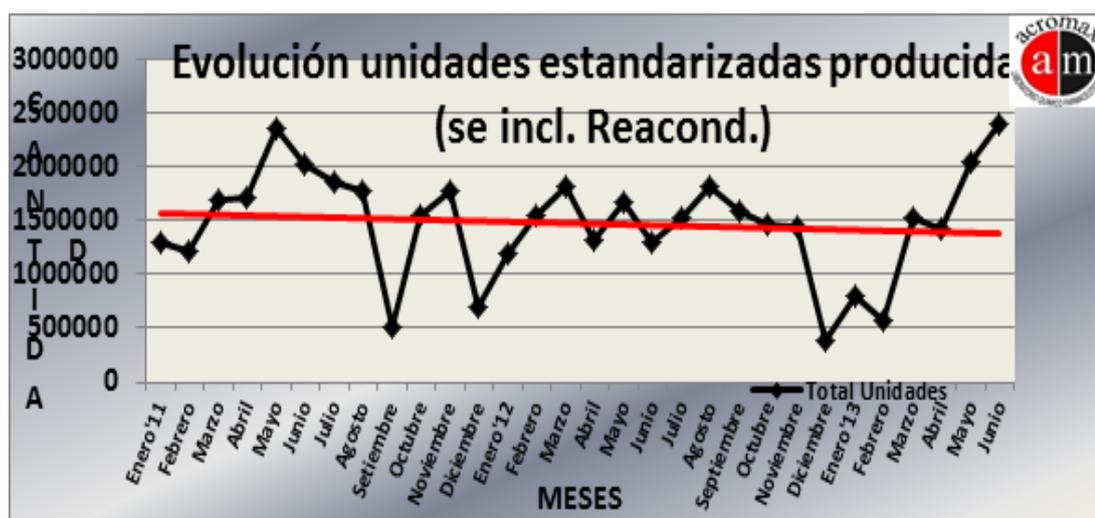


Elaborado por: Autoras

Otra muestra de su crecimiento aparte de la adquisición de nuevas maquinarias con tecnología de punta, es sin duda el número de unidades producidas, incremento de personal contratado (año 2008, 260 empleados aproximadamente) y la inserción de tres horarios de trabajo de ocho horas: 08H00 a 16H30, 16H00 a 00H30 y 00H00 a 08H30.

El crecimiento de producción apenas del año 2012 detalla una constante de 1'500.000 unidades de medicamentos y en la actualidad se inclina hacia 2'500.000 unidades de medicamentos producidas hasta junio 2013.

Ilustración 1.4. Evolución de unidades producidas Acromax S.A. consolidado.



Fuente: Acromax Laboratorio Químico Farmacéutico S.A., Controller.

El sistema de compras públicas mejoró notablemente los ingresos de la industria, con la subasta inversa del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS). El volumen de ventas que se ha generado por las licitaciones ha elevado a Acromax S.A. de una industria mediana a grande, porque el negocio se ha multiplicado en hasta mayores fuentes de trabajo a nivel nacional.

Sin embargo, en la Acromax S.A. se presenta la ocasión de proponer el P.E.M.I., aprovechando el trabajo en conjunto con una nueva gerencia de marketing, ya que existe la oportunidad de mejora en el trabajo interno encausado a la Cultura Organizacional y Comunicación Interna, hacia la creación de identidad corporativa, formación y satisfacción del empleado.

La nueva gerencia de marketing, liderada por el Ing. Patricio Jarrín, menciona que una de sus ambiciones al llegar es romper el esquema tradicional del marketing no solo basado en las ventas, sino que también se definan actividades de difusión interna acerca de las nuevas proyecciones y visiones a nivel corporativo que sin duda aportan a una excelente productividad y cultura.

La perspectiva de que se encaminen las actividades comunicacionales y endomarketing para la culturalización de la industria por el área de Marketing y no del área de Recursos Humanos, responde básicamente al propósito de “vender” la idea de empresa al empleado. Adicional de que el apoyo de enlace, herramientas comunicacionales e información se concentra en el área de Marketing al encargarse de las ventas, promocionales y nuevos lanzamientos.

Existen empresas en las que se implementaron eficaces programas de marketing interno, las mismas que obtuvieron excelentes resultados empresariales en trabajos de culturalización y comunicación interna, entre ellas están las empresas como Telefónica Movistar y Kimberly Clark; han sido designadas como las mejores empresas para trabajar en el Ecuador, puesto que no se preocupan únicamente por fidelizar a su cliente externo, sino también en generar el mejor ambiente laboral para sus empleados y al tiempo desarrollar sus habilidades para elevar el compromiso organizacional y marcar una cultura, según información de la revista de Great place to work mayo-junio 2013.

La industria se convertiría en una organización vigorosa cuando todos los empleados compartan la misma información, los mismos valores y se alineen principalmente con sus actitudes y aptitudes a las competencias establecidas corporativamente, con herramientas de comunicación interna y estrategias de marketing interno; precisamente en lo anterior expuesto se enfoca el P.E.M.I.

1.2. Planteamiento del problema

Es evidente que Acromax Laboratorio Químico Farmacéutico S.A. tiene un crecimiento significativo, se convierte ahora en una industria pionera en la gestión de calidad y medio ambiente, pese a esto, descuida la gestión para marcar la cultura organizacional positiva que durante su trayectoria se ha distorsionado al desaparecer canales de comunicación interna definidos y responsabilidad de difusión de identidad corporativa.

Acromax S.A. carece de una Cultura Organizacional positiva o enriquecedora, pues no define sus actividades de comunicación interna que se encargan de divulgar los valores de la marca, alcances, metas, logros, etc. y el trabajo vinculado a las competencias establecidas corporativamente. Se abandona el trabajo interno encausado a la identidad corporativa y comunicación entre sus propios empleados, dando lugar a información superficial por personal que busca intereses propios.

La necesidad de concepción de enlaces interdepartamentales forman un malestar general; ya que la empresa tampoco conoce totalmente a sus colaboradores razón que se manifiesta en la división por intereses propios, limitación de esfuerzos, no involucramiento en proyectos, escasez de sentido de pertenencia, desconocimiento de los beneficios que brinda la industria a los clientes externos e interpretación de que el trabajo hacia el propio personal se trata de un trabajo obstáculo poco convincente para la fluidez de los procesos del negocio, lo que impide que la productividad sea mayor.

Acromax S.A. siendo desde su inicio, una compañía con la estructura del Marketing tradicional, por el enfoque directo al posicionamiento, conquista de nuevas plazas y ventas; facilita la oportunidad de dar a conocer la propuesta del P.E.M.I. al tener

actividades que interioricen los beneficios, atributos de la empresa, noticias y demás, así como trabajo vinculado al cumplimiento de competencias y restructuración de la cultura organizacional.

1.3. Formulación del problema

1.3.1. Problema General

Acromax S.A. posee una cultura organizacional distorsionada por la falta de canales de comunicación interna definidos y actividades de marketing interno encausado a la identidad corporativa y vinculación a las competencias establecidas corporativamente.

1.3.2. Problemas específicos

- a. ¿Cuál es la posición actual de Acromax S.A. en relación al marketing interno y cultura organizacional?
- b. ¿Qué procedimientos y actividades estratégicas se deben considerar para la restructuración de la cultura organizacional de Acromax S.A.?

1.4. Delimitación

1.4.1. Espacial

El presente trabajo se realizará en la Industria Acromax Laboratorio Químico farmacéutico S.A. ubicado en la avenida principal Km. 8 ½ vía a Daule y Urb. Santa Leonor Mz. 10 solar 5^a y 6^a.

A continuación croquis de la ubicación de las oficinas del personal administrativo y la planta de elaboración de los productos de la compañía.

Ilustración 1.5. Ubicación Acromax S.A. Sucursal Guayaquil.



Elaborado por: las autoras

1.4.2. Temporal

El presente trabajo se realizará en el periodo comprendido entre los meses de marzo y agosto del 2013.

1.4.3. Académica

1. Plan Estratégico de Marketing Interno
2. Cultura Organizacional e Identidad Corporativa
3. Comunicación Interna

1.5. Justificación

El presente trabajo es relevante debido a que el marketing interno muy pocas veces en el país es considerado académicamente, por lo que con el desarrollo del P.E.M.I. se espera también adquirir nuevos conocimientos en esta orientación del marketing a

la inversa, ampliar conocimientos sobre reestructuración de cultura organizacional, comunicación interna, compromiso e identidad corporativa.

En la actualidad Acromax Laboratorio Químico Farmacéutico S.A. fabrica y comercializa medicinas aptas para el consumo humano con excelente calidad, pero existe la oportunidad de mejora en el ámbito Cultural, puesto que se descuida el trabajo interno encausado a la identidad corporativa, comunicación, cumplimiento de competencias y satisfacción entre sus propios empleados, por lo que el presente trabajo pretende establecer un plan estratégico de marketing interno que permitirá reestructurar la cultura actual en una cultura organizacional enriquecedora para la industria, con canales de comunicación interna en la que los colaboradores se identifiquen y alineen a las competencias corporativas.

El P.E.M.I. contribuirá al crecimiento de la empresa Acromax Laboratorio Químico S.A. de tal manera que se definirán canales de comunicación interna, satisfacción entre los colaboradores, actividades para cumplimiento de competencias, armonía de esfuerzos, identidad y conocimiento de los beneficios y atributos que brinda la industria, hasta concluir en la reestructuración de la cultura organizacional vinculada a las competencias establecidas corporativamente y al mismo tiempo potenciar la imagen corporativa de la industria.

Con este trabajo de tesis aportamos también al Plan Nacional del Buen Vivir, ya que las empresas sin personas no podrían existir, por ello es meritorio atender el talento humano y trabajar por la superación, cultura y desarrollo. En consecuencia, los objetivos del PNBV asociados a nuestro trabajo son:

- Objetivo 2. Mejorar las capacidades y potencialidades de la ciudadanía.
- Objetivo 3. Mejorar la calidad de vida de la población y
- Objetivo 6. Garantizar el trabajo estable, justo y digno en su diversidad de formas.²

² Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013

Además servirá de apoyo académico a futuros estudiantes que requieran información acerca de estructura y contenido de un Plan Estratégico de Marketing Interno.

Acromax Laboratorio Químico Farmacéutico S.A. en la persona de su representante legal y Gerente General, al igual que la nueva gerencia de marketing; manifestaron su interés de que se aporte con el Plan Estratégico de Marketing Interno y con ello su disposición a colaborar para la elaboración del presente trabajo de tesis.

1.6. Objetivos

1.6.1. Objetivo General

Diseñar un Plan Estratégico de Marketing Interno (P.E.M.I.) a la Industria Acromax Laboratorio Químico Farmacéutico S.A., para reestructurar su cultura organizacional con canales de comunicación interna en la que los colaboradores se identifiquen corporativamente alineados a las competencias establecidas.

1.6.2. Objetivos específicos

1. Analizar la posición actual de Acromax S.A. en relación al marketing interno y cultura organizacional.
2. Crear las estrategias de marketing interno para la culturalización y alineación a las competencias.
3. Determinar procedimientos y puntualizar las actividades adecuados en la elaboración del P.E.M.I.

1.7. Marco Metodológico

Para la elaboración del trabajo de tesis, se emplean las siguientes metodologías:

- a) Descriptiva, ya que con el análisis se da a conocer la importancia de un P.E.M.I. en las empresas, la aplicabilidad, sus beneficios y cómo la empresa Acromax Laboratorio Químico Farmacéutico S.A., reestructuraría su cultura organizacional en auténtica para su funcionalidad. Recopilando información con

respecto a cómo piensan, actúan y sienten los colaboradores que son los clientes internos objetivos, como también sus apreciaciones en temas de cultura organizacional y de marketing interno.

- b) Documentada y bibliográfica, pues se basa en la información obtenida de los diferentes medios de investigación.
- c) Observación directa.
- d) Analítica sintética, por el diagnóstico del marketing interno, las futuras estrategias y actividades de marketing.

1.8. Información de la empresa

Acromax Laboratorio Químico Farmacéutico S.A., opera bajo la figura de persona jurídica en calidad de contribuyente especial. Cuenta con alrededor de 357 colaboradores entre operativos, administrativos y de ventas.

Ilustración 1.6. Inicios de Acromax.



Fuente: Acromax Laboratorio Químico Farmacéutico S.A., Gerencia General.

1.9. Misión, Visión y Competencias

- **Misión**

Acromax Laboratorio Químico Farmacéutico S.A. tiene como misión: “Elaborar y comercializar eficientemente productos farmacéuticos de calidad contribuyendo con el bienestar de nuestros accionistas, colaboradores y el país.”

- **Visión**

La visión de Acromax Laboratorio Químico Farmacéutico S.A. es: “Ser la empresa líder en el mercado farmacéutico nacional, fabricando y comercializando productos de calidad que satisfagan a nuestros clientes.”

- **Competencias Corporativas**

De acuerdo al manual de las competencias establecidas corporativamente (2011)³:

Ilustración 1.7. Competencias establecidas corporativamente.



Elaborado por: Autoras.

³ Manual de competencias establecidas corporativamente año 2011.

1. Impacto:

Trabajar con orientación hacia el resultado, manejando efectivamente el tiempo y recursos para asegurar que la responsabilidad encomendada será completada eficientemente. Con una excelente e impecable presentación y EPP⁴ a primera vista, inspirando respeto y demostrando seguridad en el desenvolvimiento dentro de la unidad de negocio correspondiente.

2. Atención y Persuasión:

Trabajar detectando las oportunidades de mejora y saber cómo integrarse. Transmitir la información clave para que el compañero o cliente acepte el producto con un buen argumento para desarrollar convicción.

Poseer verosimilitud y realismo, dotar al mensaje de autoridad.

3. Foco en el Cliente:

Trabajar orientado al cliente u objetivo, porque es el centro de todas las acciones laborales. Cultivar una relación productiva y de mutuo beneficio con el cliente, con el objetivo puesto en el mediano y largo plazo.

4. Comunicación:

Trabajar en equipo transmitiendo claramente información e ideas de manera que logra involucrar a la audiencia, ayudando a los demás a comprender y retener el mensaje. Utilizar estilos interpersonales y métodos de comunicación apropiados a cada interlocutor. Poseer un lenguaje verbal y un lenguaje gestual acordes para que el mensaje llegue de la mejor manera.

5. Autoanálisis:

Trabajar ante situaciones nuevas con flexibilidad y versatilidad para aceptar cambios de forma positiva y constructiva; analizar el problema desde distintos puntos de vista. Saber que la opinión propia puede no ser la correcta o la única posible. Comprender las necesidades de los clientes, las de los compañeros de trabajo y de la

⁴ EPP (Equipos de protección personal)

empresa reconociendo errores y analizándolos. Conocerse en necesidades, limitaciones y virtudes.

6. Planificación y Organización:

Trabajar visualizando el desempeño de las tareas en una escala temporal de corto, mediano y largo plazo. Establecer un curso de acción coherente y suficiente como para asegurar que las gestiones y promociones se completen en forma exitosa y predecible.

7. Toma de decisiones:

Trabajar con total sentido de pertenencia y lealtad, identificando oportunidades. Comparar la información de varias fuentes para luego sacar conclusiones, actuar de acuerdo a los hechos existentes y a la realidad y no actuar en base a conjeturas.

8. Desarrollo de relaciones estratégicas:

Trabajar estableciendo relaciones de utilidad laboral dentro y fuera de la organización en un entorno de 360 grados desarrollando y utilizando relaciones cooperativas para facilitar el logro de las metas laborales. Cultivar las relaciones a largo plazo sin perder de vista los objetivos inmediatos.

9. Creatividad, innovación y negociación:

Trabajar desarrollando habilidades, participación para presentar ideas novedosas o contribuir en pro de las funciones o explorando de manera eficaz las alternativas para lograr acuerdos que obtengan el apoyo y la aceptación de todas las partes. Resolver conflictos, acordar líneas de conducta, buscar ventajas individuales y colectivas, procurando tener resultado que sirvan a los intereses globales de la empresa.

10. Conocimiento técnico y profesional:

Trabajar con un nivel satisfactorio de habilidades y conocimientos técnicos-profesionales en las áreas relacionadas con su puesto. Mantenerse actualizado sobre las últimas novedades y tendencias. Aprovechando las oportunidades y herramientas de capacitación que la empresa brinde.

1.10. Principales Productos

Acromax Laboratorio Químico Farmacéutico S.A. se dedica a la fabricación y comercialización de alrededor de 60 medicamentos locales y 100 con exportaciones e institucionales, los principales productos farmacéuticos por grupos son: antiparasitarios, tratamiento de infecciones respiratorias, procesos respiratorios, tratamiento de infecciones severas, tratamiento de herpes, tratamiento de candidiasis, dolores agudos y dislipedemia (riegos vasculares).

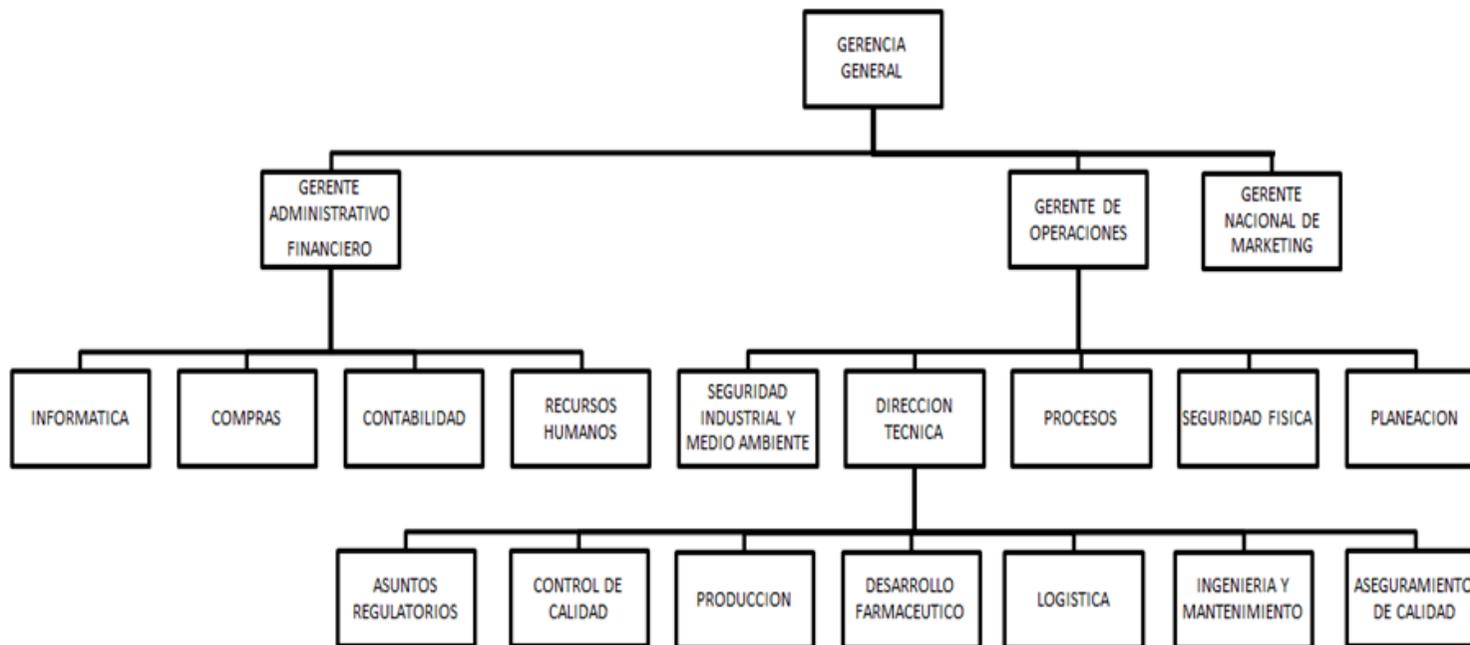
Ilustración 1.8. Productos Principales, Fabricados y Comercializados

Antiparasitarios	<ul style="list-style-type: none"> • ABANIX
Tratamiento de Infecciones Respiratorias	<ul style="list-style-type: none"> • LALEVO • FLIMOX (asma y rinitis)
Procesos respiratorios con hipersecreción mucosa	<ul style="list-style-type: none"> • BROXOLAM • ACROTUSIN
Tratamiento de Infecciones severas	<ul style="list-style-type: none"> • AKIM • AMPLIURINA (inf. Urinarias)
Tratamiento de Herpes	<ul style="list-style-type: none"> • ACROVIR
Tratamiento de la candidiasis oral y gastrointestinal	<ul style="list-style-type: none"> • ACRONISTINA • ESOMAX (Ácido péptica) • BUENOX (Acidez gástrico)
Dolores agudos moderados y severos	<ul style="list-style-type: none"> • ALTROM
Dislipidemias y riesgo cardiovascular	<ul style="list-style-type: none"> • ACROVASTIN

Elaborado por: Las autoras.

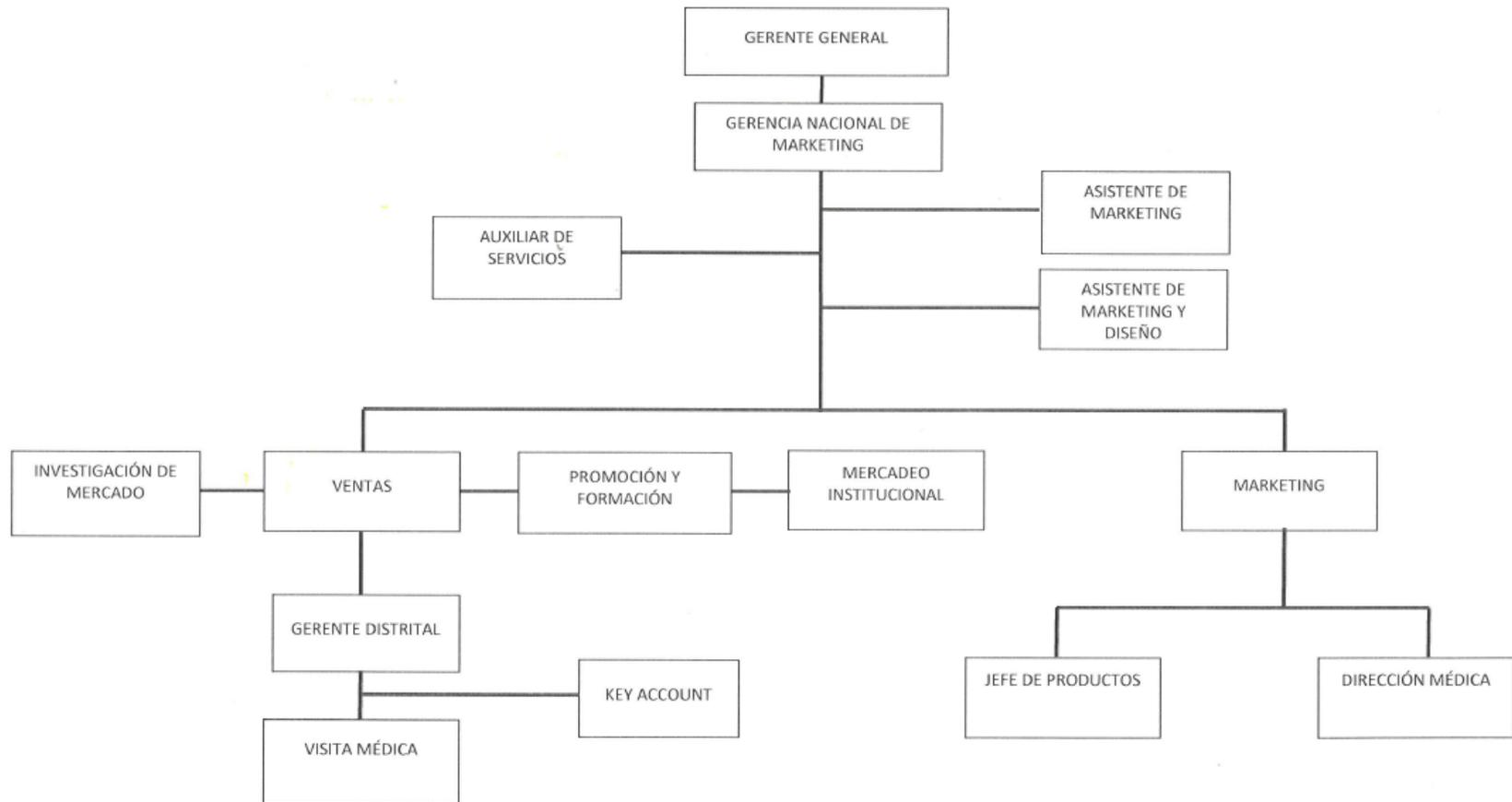
1.11. Estructura Organizacional de Acromax S.A.

Ilustración 1.9. Organigrama consolidado Acromax Laboratorio Químico Farmacéutico S.A. Año 2012.



Fuente: Acromax Laboratorio Químico Farmacéutico S.A., Analista de Recursos Humanos.

Ilustración 1.10. Organigrama de marketing Acromax Laboratorio Químico Farmacéutico S.A. Año 2012.



Fuente: Acromax Laboratorio Químico Farmacéutico S.A., Analista de Recursos Humanos.

CAPÍTULO II MARCO REFERENCIAL

EL MARKETING INTERNO, PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING INTERNO, CULTURA ORGANIZACIONAL, COMUNICACIÓN INTERNA E IDENTIDAD CORPORATIVA.

2.1. Marketing Interno

El Marketing Interno, no es un marketing diferente, sino una orientación del Marketing, básicamente porque su aplicabilidad tienen el mismo fin de resolver una problemática, satisfacerla y obtener un beneficio.

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

Ilustración 2.1. Marketing Tradicional Vs. Marketing Interno



Elaborado por: Autoras.

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

- Comunicacionales.
- Publicitarias.
- Cognitivas o de conocimientos.
- Actitudinales.
- De desarrollo, valor, entre otras.

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

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

“A nadie se le escapa que los empleados, que conforman una organización, constituyen el activo más importante de las empresas”.⁵

En virtud de la cita anterior por el asesor Suárez, el marketing interno examina al activo más valioso de las empresas que es el personal. Se aplica en el binomio de empleados con empresa, construyendo un ambiente organizado y de comunicación.

Ilustración 2.2. Interacción marketing interno Acromax S.A.

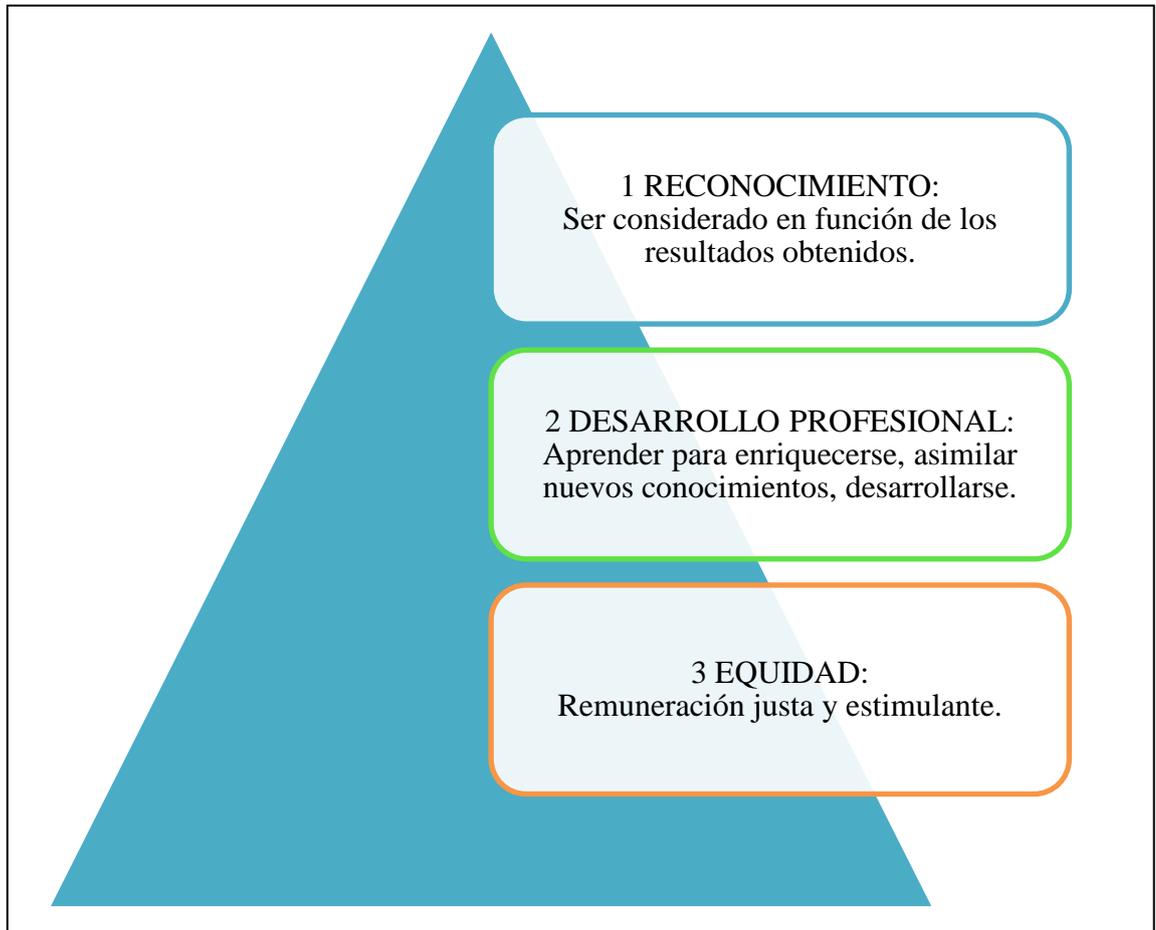


Elaborado por: Autoras

⁵ SUÁREZ, Miguel Ángel, Management Advisor, Las Palmas, España, www.blogger.com, en blogger desde junio de 2010.

Así como también satisfaciendo las necesidades de los empleados, sus expectativas y motivaciones esenciales.

Ilustración 2.3. Necesidades del binomio empleados - empresa



Elaborado Por: Autoras.

Según Beckwith (1998), marketing interno es:

El conjunto de actividades que permiten "vender" la idea de empresa, con sus objetivos, estrategias, estructuras, dirigentes y demás componentes, a un "mercado" constituido por los trabajadores-"clientes-internos"- que contribuyen con su esfuerzo en ella, con el objetivo último de tener satisfacción laboral y como consecuencia directa, su rendimiento.⁶

⁶ BECKWITH, Harry, *Venda lo invisible: La mercadotécnica de los servicios intangibles.*- México: Prentice – Hall hispanoamericana, S.A., 1998, pág. 158.

De acuerdo con lo expuesto en el párrafo anterior se deduce que el Marketing Interno es el conjunto de actividades difusoras de una empresa, que busca interiorizar los beneficios y los atributos de los productos o servicios que se ofrecen en una empresa, en completa satisfacción laboral, afianzando una cultura organizacional enriquecedora para la productividad.

Mencionar actividades difusoras, refiere a todas aquellas acciones que transmiten una información y esta trasciende de la mejor manera sin distorsionarse.

2.1.1. Elementos básicos del Marketing Interno

1) **El empleado:**

Cliente interno, a quien se quiere “vender” la idea de empresa.

2) **La idea de empresa:**

Venta, reuniones de grupo multidisciplinario o brainstorming.⁷

3) **Las herramientas:**

Planes estratégicos “comunicación interna”, actividades difusoras.

4) **La fuerza de venta:**

Los directivos cuyo rol es vital para la ejecución del plan.

5) **El propósito:**

Culturalización y mayor productividad.

⁷ Brainstorming: Lluvia de ideas.

2.1.2. Marketing Interno mix

Tabla 2.1. Marketing interno mix.

EMPRESA	REACCIONES	PLAZA	PROMOCIÓN
Elemento esencial con el que se intenta convencer al empleado. Influye en la formación de expectativas.	Estudios de situación (sentir, pensar y actuar de los empleados). Lo que está dispuesto a colaborar las personas en las actividades estratégicas.	Canales de comunicación, fuentes de distribución.	Herramientas de publicidad, acciones de convicción y marketing.

Elaborado por: Autoras

Estudios de situación: son metodologías de recolección de datos, tales como encuestas, grupos focales, entrevistas u observación directa.

Se conoce a las herramientas de publicidad, las siguientes:

- Anuncios en exteriores:
 1. Merchandising (anuncios publicitarios o promocionales en punto crítico).
 2. BTL (Below the line ó bajo la línea) consiste en el empleo de formas no masivas de comunicación para mercadeo de menor costo.
 3. Muebles expositores.
 4. Habladores, boletines, folletos.
 5. Carteles, afiches, cartas.
 6. Banners.
 7. Cómicos, stickers.
 8. Pizarras.
 9. Eventos.

- Anuncios on line:
 1. Espacio de Foros.
 2. Portal web.
 3. Redes sociales.
 4. Mailing (correos electrónicos específicos),
 5. Videos testimoniales.

- Anuncios móviles: avances tecnológicos, dispositivos celulares.

2.2. Plan Estratégico de Marketing Interno

De acuerdo con Cobra (2000), se define a un Plan Estratégico de Marketing Interno de la siguiente manera: “Un Plan de Marketing Interno es un documento operacional en el que se incluyen todas las acciones de una empresa para comprometer al cliente interno en la tarea de atención al cliente externo.”⁸

El Plan de Marketing es un valioso documento escrito que indica claramente a las personas involucradas en actividades de marketing, la situación de marketing, los objetivos a lograr, el cómo se los logrará (estrategias y tácticas) y los procedimientos de monitoreo y control. (Thompson, 2006).⁹

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

El P.E.M.I. será propuesto en forma escrita y su contenido argumentará cada actividad, acción, responsables, recursos, etc. definiendo los tiempos y alcances, de esa manera se irá armando una cultura a través de la evaluación de resultados.

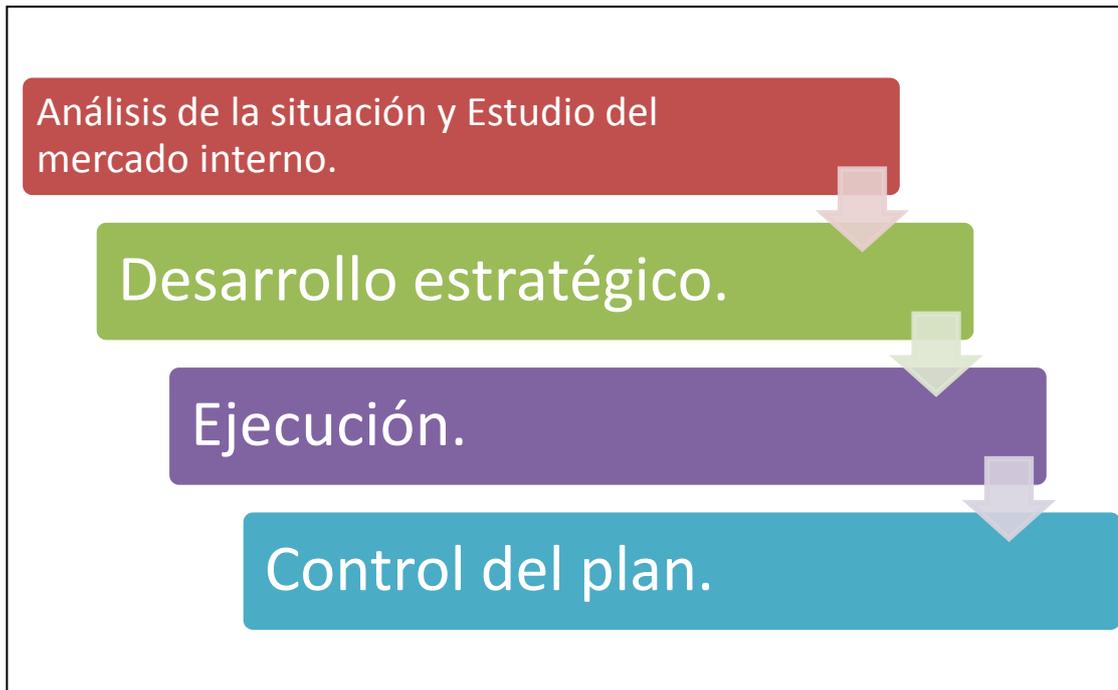
⁸ COBRA, Marcos, Plan de Marketing Interno definición, Marketing de Servicios, 2da. Edición, Mc. Graw Hill, Colombia, año 2000.

⁹ THOMPSON, Iván, Plan de Marketing definición, www.promonegocios.net/mercadotecnia/plan-mercadotecnia, año 2006.

2.2.1. Etapas más comunes del Plan Estratégico de Marketing Interno

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

Ilustración 2.4. Etapas de un Plan Estratégico de Marketing Interno.



Elaborado Por: Autoras.

Los factores que se suelen analizar en la fase inicial son básicamente: la empresa y el F.O.D.A. (Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) a nivel interno. Como también la razón de ser del P.E.M.I. y sus objetivos. Conocida la situación de partida, es necesario analizar el propio mercado interno, es decir, los empleados de la organización.

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

En la segunda etapa se permite exponer las estrategias (actividades comunicacionales, actitudinales, cognitivas, etc.), cuyo objeto es que todo el plan

mencione los nuevos planteamientos y exigencias requeridas. La ejecución de las decisiones estratégicas se basa en la participación de los empleados de la empresa.

En la tercera fase, se buscan tres objetivos:

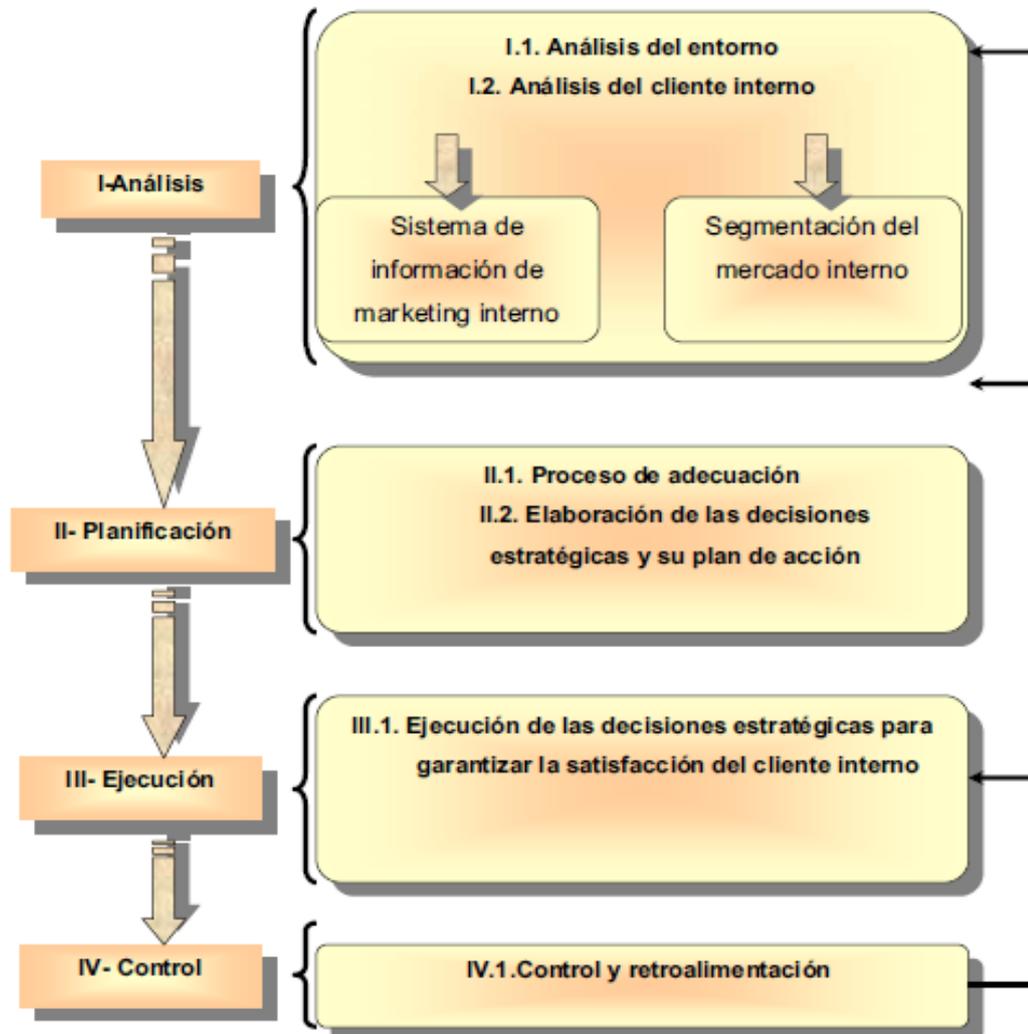
- a. Implicar a todos en el proceso: no debía existir alguien en la institución que no conociera de qué se estaba hablando, todos deberían hablar el mismo lenguaje.
- b. Lograr compromisos reales y conscientes: todos y cada uno de los miembros de la institución, deben conocer con exactitud cuál es su contribución al proceso y cómo su esfuerzo se combina con el del resto del personal de la entidad para lograr los resultados con eficiencia y eficacia.
- c. Responsabilizar a todo el personal con los resultados obtenidos: lo bueno o malo obtenido, el producto de todos y no solo de la máxima autoridad de la entidad o de una parte de ella.

La última fase es el control y evaluación del Plan de Marketing Interno con el objeto de comprobar como se van desarrollando las estrategias establecidas, poder analizar la eficacia de las mismas, obteniendo experiencias reales y sobretodo, efectuar las correcciones oportunas si es que se detecta que se están produciendo desviaciones en relación a los objetivos previstos.

Es en esta etapa es donde realmente cobran validez los estudios ya que permiten medir la sensibilidad de la organización ante el proceso de cambio que en algunas ocasiones, resulta ser bastantes complicados.

2.2.2. Procedimiento para la elaboración de un plan de marketing interno

Ilustración 2.5. Procedimiento para elaborar un Plan de Marketing Interno.



Fuente: Ernesto Conde Pérez y Marilyn Bernal Prado (año 2000).

2.3. Cultura Organizacional

Se habla mucho de las culturas en las organizaciones, la cultura de un país, que aunque siendo país es un caso particular de organización, o la cultura de una región o provincia; muchas veces no es la correcta porque no se tiene el interés de gestionarla, pero se da una interrogante para tratar de saber a qué se refiere precisamente la

cultura organizacional. Es la incógnita que vamos a aclarar con una definición muy sencilla a pesar de tantas que se encuentran en mucho libros.

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

Según Huber, indica que “La Cultura Organizacional es el conjunto de valores y creencias compartidos por los funcionarios de una misma organización”.¹⁰

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

Ilustración 2.6. Elementos que evidencian una Cultura Organizacional.



Elaborado por: Autoras.

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

Ya con el pasar del tiempo y la ejecución de las actividades estratégicas que incitarán a la cultura, los involucrados sabrán por ejemplo la forma de vestir para el trabajo, si

¹⁰ HUBER, Lalo, Red Académica, Coaching y Capacitación para los Nuevos Líderes <http://lalohuber.ning.com>.

los horarios serán flexibles o rígidos, el apoyo a capacitaciones, reconocimientos, eventos, el tipo de comportamiento que se manejará (el saludo, el vocabulario, etc.), la forma en que se está evaluando o considerado el empleado, conductas que pueden pasar por alto y actitudes que crearán problemas, la importancia de la honestidad, integración, etc.

2.3.1. Componentes de la Cultura Organizacional

Los componentes de la Cultura Organizacional son los siguientes:

Ilustración 2.7. Componentes de una Cultura Organizacional.



Fuente: SIERRA, Martín, Estudio descriptivo de la estructura organizacional como factor facilitador para el éxito de empresas, año 2010.

2.4. Comunicación Interna

Cualquier trabajo, sea en un ambiente de oficina o planta industrial es 99% COMUNICACIÓN; informando de la misma manera a todas las personas, ya sean estas de temperamentos fáciles, difíciles, amables, mal intencionadas, honestas, estudiadas, sin experiencia, etc.

Una clave de gente exitosa es desarrollar la habilidad de poder comunicarse sin ningún problema y que el mismo mensaje llegue del mismo modo a todos o mayoría de la audiencia.

Es una actividad difusora y consolidadora de los valores de la Cultura Corporativa, es decir de las normas y protocolos de comportamiento de una organización. De ahí que deba ser considerada como una responsabilidad compartida por todos los componentes de la empresa en todos sus niveles, y no como algo que compete, exclusivamente, a la Dirección. (Barranco, 2008).
11

Autores coinciden que un empleado cuando está bien informado, convencido de la información, que conoce los objetivos de la empresa, los beneficios y atributos de los productos que su empresa ofrece, más aún si es reconocido y tomado en cuenta; manifiesta siempre tendrá una actitud positiva ante la empresa.

Lo que se comunica o informa repercute en la imagen como empresa, en el concepto de Cultura Organizacional, que es principalmente efecto de la comunicación puesto que sin ésta no puede existir una cultura.

La Cultura Organizacional en las empresas que aplican Marketing Interno se origina, básicamente, de la intercomunicación de sus funcionarios y lo define como Comunicación Interna, necesaria para el desarrollo de la empresa y para la eficacia global de la misma.

¹¹ BARRANCO, Javier, Marketing Interno y Comunicación, www.tendencias21.net/marketing, Licenciado en Ciencias Físicas y en Gestión Comercial y Marketing (ESIC), Master en Recursos Humanos (Instituto de Empresa), 2008.

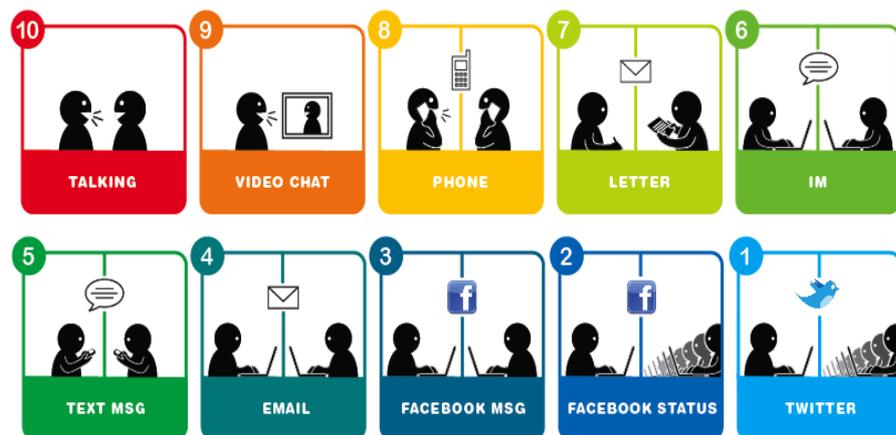
La Comunicación Interna, a la que se va a referir en el presente trabajo de tesis basado en Puchol (2005) trata del: “Conjunto de dispositivos de gestión encaminados a promover la Comunicación de una Empresa con su propio personal, tratando de organizar sus relaciones de trabajo o de promover su cohesión¹² interna y su rendimiento”.¹³

No se puede hablar de Marketing Interno en una compañía, si no se efectúa un planteamiento estratégico de Comunicación. Es un factor determinante y dinámico para cualquier tipo de organización pues, como afirmaba el economista y Premio Nobel, Arrow (1972): “el único elemento de coherencia de un grupo social está constituido por una materia intangible: la información”.¹⁴

2.4.1. Los 10 grados de intimidad para la Comunicación Interna

Con el paso del tiempo y pese a los cambios y avances tecnológicos, queda más claro que las redes sociales cambiaron para siempre la comunicación entre las personas. Sin embargo esa aparición no alcanza todavía en el interior de las empresas, sino que se insinúa tímidamente.

Ilustración 2.8. Grados de intimidad para la Comunicación Interna.



Fuente: HERNÁNDEZ, Martín, @Internalcomms

¹² Cohesión: unión, enlace, atracción.

¹³ PUCHOL, Luis, Dirección y Gestión de Recursos Humanos, 6ta. Edición, Buenos Aires, año 2005.

¹⁴ ARROW, Kenneth, Eco. y Premio Nobel de Economía 1972.

2.5. Identidad Corporativa

La identidad corporativa hace referencia a los diferentes elementos que una empresa, utiliza para distinguirse, aquí se puede mencionar al merchandising.

El Merchandising es la parte del marketing que engloba las técnicas comerciales que permiten presentar o dar a conocer ante el posible cliente final el producto o servicio en las mejores condiciones materiales y psicológicas. Tiende a sustituir la presentación pasiva del producto o servicio por una presentación activa, apelando a todo lo que puede hacerlo más atractivo: colocación, fraccionamiento, envase y presentación, exhibición, instalación, imagen en general (Bort, 2004).¹⁵

Esta conceptualización sugiere que el merchandising entonces es una parte del marketing que se aplica en el punto crítico para generarse una venta, que está conformado por diversas técnicas que permiten enseñar lo que se ofrece destacando las cualidades, haciendo que los clientes objetivos tengan el impulso para obtener el beneficio y adaptarse a ello.

Estos elementos van desde lo más elemental como la imagen que se desee generalizar, por ejemplo: el logo de una empresa, hasta elementos más complejos como formas de actuar, de responder a ciertos eventos, de negociar, de hacer frente a determinadas situaciones, etc. por los empleados.

Todos estos elementos son los que generan la identidad corporativa. Esa identidad, además, es compartida por todos los miembros que trabajan en la empresa y sirve para identificarla del resto de empresas del mercado, familias, amistades.

El merchandising es también muy importante a la hora de generar la identidad corporativa de una empresa. Esto es así ya que a través de elementos como la papelería, los sobres, tarjetas, lapiceras, instrumentos de librería, como también a través de otros elementos (bombones, tazas, prendas de ropa, etc.) se realiza una publicidad de la marca y se permite identificar a cada uno de los empleados con la

¹⁵ BORT, Miguel Angel, Merchandising, Madrid, ESIC Editorial, pág.19, año 2004.

empresa en la cual se trabaja. Así se genera un mayor sentido de pertenencia tanto dentro como fuera de la compañía.

2.5.1. La imagen corporativa

Muy importante a la identidad corporativa es la imagen que la empresa desea transmitir.

La imagen corporativa es la representación mental que tienen los públicos interesados y la sociedad en general de una empresa, sus productos, directivos, métodos de gestión, etc. conseguir una imagen positiva es difícil y hasta costoso, pero resulta rentable, porque favorece muy sensiblemente a la empresa que lo posee, beneficiándose los productos que fabrica o vende y hasta el personal que lo ofrece (Santesmases, 2009).¹⁶

2.5.2. Elementos que configuran la identidad corporativa

1. Nombre o identidad verbal
2. Logotipo
3. Isotipo (parte icónica o más reconocible)
4. Identidad cromática (colores)

Ilustración 2.9. Isotipo, logotipo y slogan de la marca ACROMAX S.A.



Fuente: Acromax S.A.

¹⁶ SANTESMASES, Miguel, Fundamentos de Marketing, Ediciones Pirámide, año 2009.

Ilustración 2.10. Logo Acromax S.A.



Fuente: Acromax S.A.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INICIAL Y PROPUESTA ESTRATÉGICA DE MARKETING INTERNO A LA INDUSTRIA ACROMAX LABORATORIO QUÍMICO FARMACÉUTICO S.A.

3.1. Levantamiento de información referente a la posición actual de Acromax S.A. sucursal Guayaquil en relación al marketing interno y cultura organizacional.

Tener el conocimiento y comprensión de los empleados permite apoderarse de una radiografía de la empresa, es decir una imagen objetiva y no especulativa, que hace posible un diagnóstico seguro.

Este punto inicial hace referencia a uno de los pecados capitales del marketing que mencionó Kotler (2000), y es el que “las empresas no conocen totalmente a sus clientes objetivos”¹⁷. Y por ello el estudio recomendado para conocerlos y que describa cómo piensan, definen, y actúan o sienten, es la investigación con el método de Grupos de Focalización¹⁸.

Se convocó en tres ocasiones a la realización de grupos focales de CULTURA ORGANIZACIONAL Y MARKETING INTERNO con el personal activo de menor y mayor antigüedad de las áreas de Operaciones, Ventas y Administración.

Tabla 3.1. Personal que participó en grupo focal.

Área	20-mar-2013		21-mar-2013		27-mar-2013	
	Mayor Antigüedad	Menor Antigüedad	Mayor Antigüedad	Menor Antigüedad	Mayor Antigüedad	Menor Antigüedad
Operaciones			7	10		
Ventas					4	8
Administración	11	4				

Elaborado por: Autoras.

¹⁷ KOTLER, Philip, Los 10 Pecados Capitales Del Marketing, Ediciones Gestión 2000, Año 2004.

¹⁸ Grupos de Focalización.- 8 o 12 individuos participan en una discusión liderada por un moderador experto sobre un tema específico. La tarea es hacer preguntas, solicitar comentarios y manejar la discusión de una forma que mantenga el interés e incluya las opiniones de todos.

Del estudio de Grupos de Focalización conseguimos:

- La detección de expectativas, definiciones, necesidades y motivaciones de los empleados.
- El trabajo de búsqueda de nuevos canales de comunicación interna.
- El relevamiento de las imágenes que tienen los empleados sobre la empresa.
- La implantación de CCI¹⁹, para que la empresa asegure su existencia y la dinámica basado en la comunicación e innovación.

Para la adecuación del mercado interno, es decir de los empleados, a las exigencias de las competencias establecidas se aplicó una herramienta de evaluación y medición.

Tabla 3.2. Herramienta de medición de competencias por áreas.

Área	COMPETENCIAS ESTABLECIDAS EN ACROMAX S.A.
Operaciones	
Ventas	
Administración	
TOTAL PUNTOS	Calificación en base a conceptualización de competencias, el puntaje máximo fue el perfil ideal
PERFIL IDEAL SOBRE 100 PUNTOS	Peso a cada competencia
% MEDICIÓN	Ponderación de la calificación vs. perfil ideal

Evaluator: _____

Elaborado por: Autoras.

De la aplicación de la herramienta de medición conseguimos:

- La identificación de perfiles ideales por áreas.
- El alineamiento de las competencias con el personal.
- La oportunidad de contribución de actividades para competencias con menor calificación.
- La detección para crear herramientas entretenidas de DNC²⁰ individualmente.

¹⁹ Comité de comunicaciones internas.

3.2. Informe

**ACROMAX LABORATORIO QUÍMICO
FARMACÉUTICO S.A.**
GRUPO FOCAL
**CULTURA ORGANIZACIONAL Y MARKETING
INTERNO, MEDICIÓN CON INDICADORES DE
COMPETENCIAS.**



Preparado por: Lorena Falquez y Karla Zambrano
Lugar: Instalaciones de Acromax S.A. año 2013

3.2.1. Objetivo del Informe

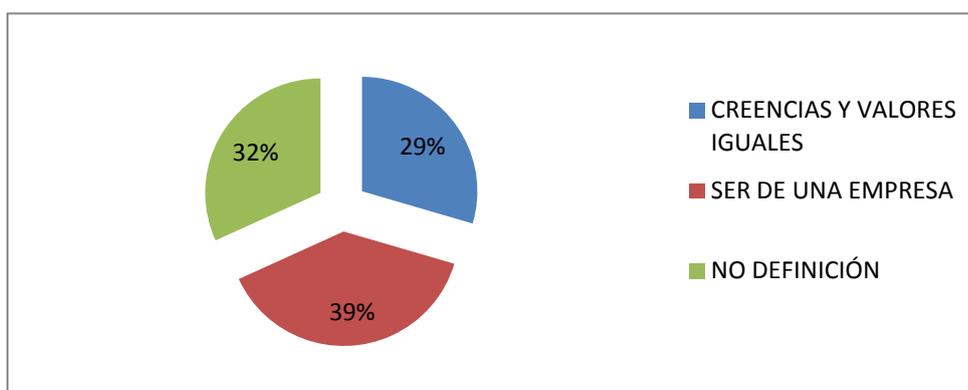
Informar y analizar la posición actual de Acromax S.A. en relación a la cultura organizacional y marketing interno.

3.2.2. Información general del sondeo de Cultura Organizacional y Marketing Interno:

Con la guía preestablecida de temas a discutir, se presenta los resultados (**Ver anexo 4,5,6,7,8,9**):

1. Definición de Cultura Organizacional.

Ilustración 3.1. Gráfica circular: Definición de cultura organizacional.

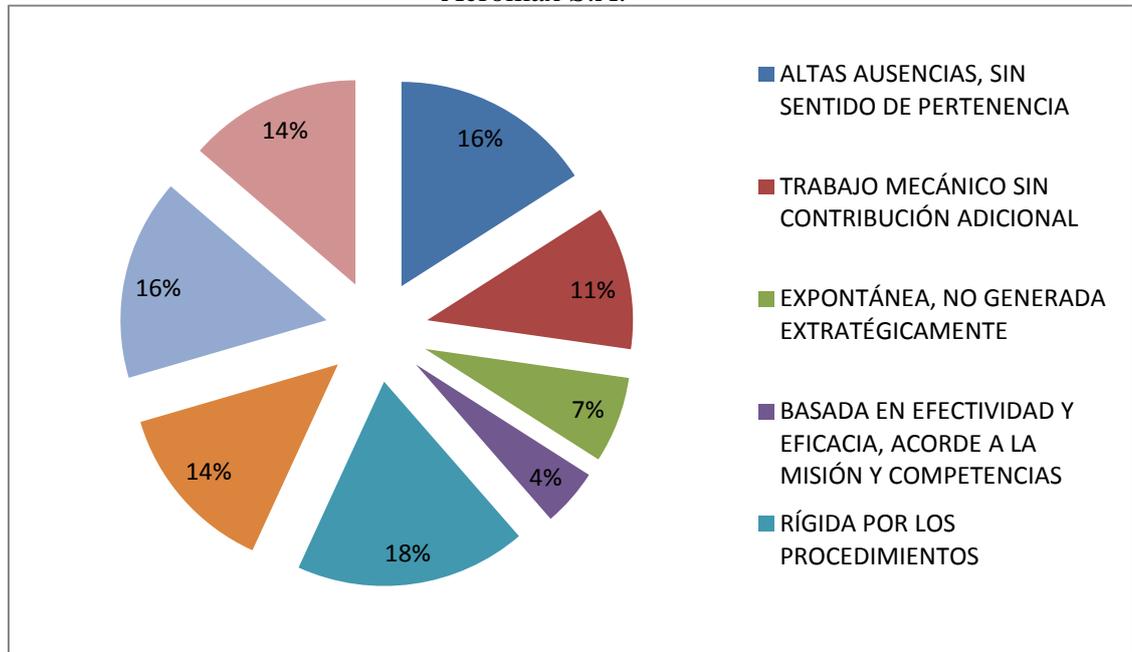


Elaborado por: Autoras.

²⁰ Detección de necesidades de capacitación.

2. Descripción de la Cultura Organizacional de Acromax.

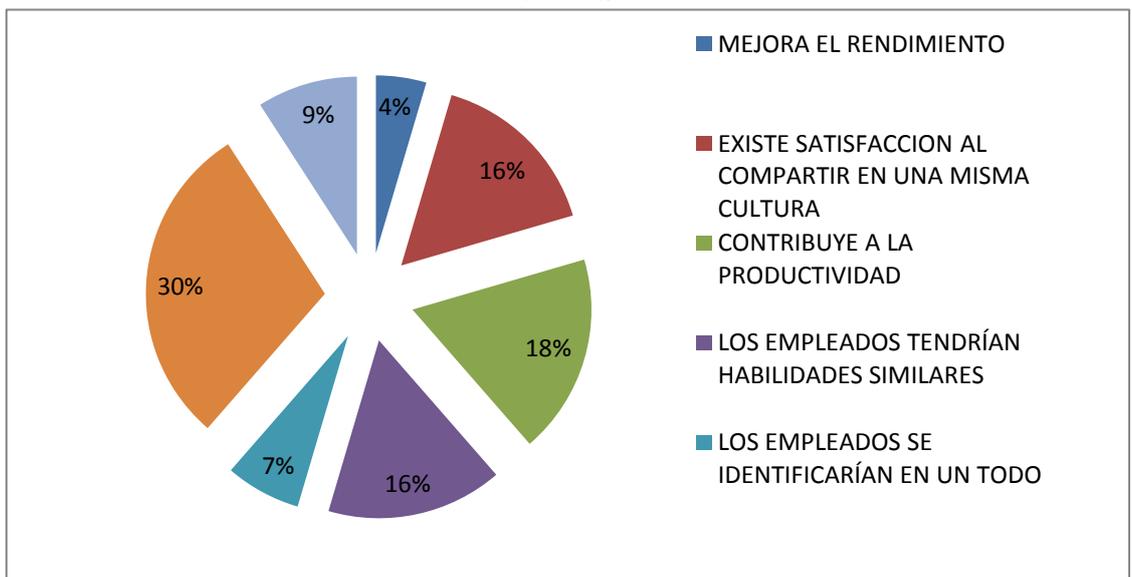
Ilustración 3.2. Gráfica circular: Descripción de la cultura organizacional de Acromax S.A.



Elaborado por: Autoras.

3. Razones para generar una cultura estratégicamente.

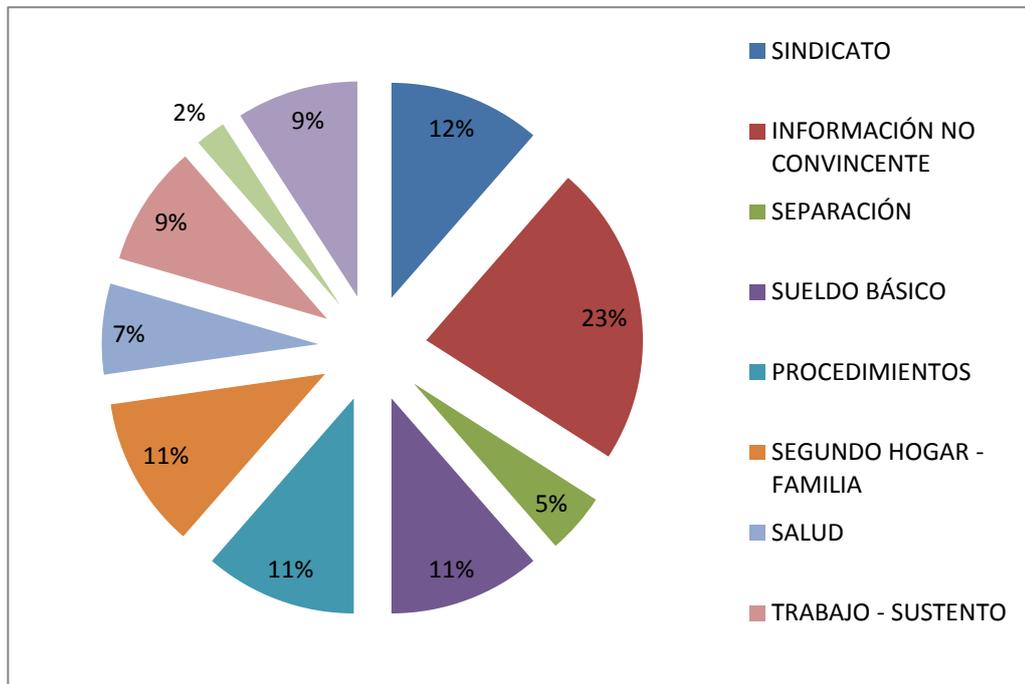
Ilustración 3.3. Gráfica circular: Razones para generar una cultura organizacional en Acromax S.A.



Elaborado por: Autoras.

4. Lo que se piensa de Acromax.

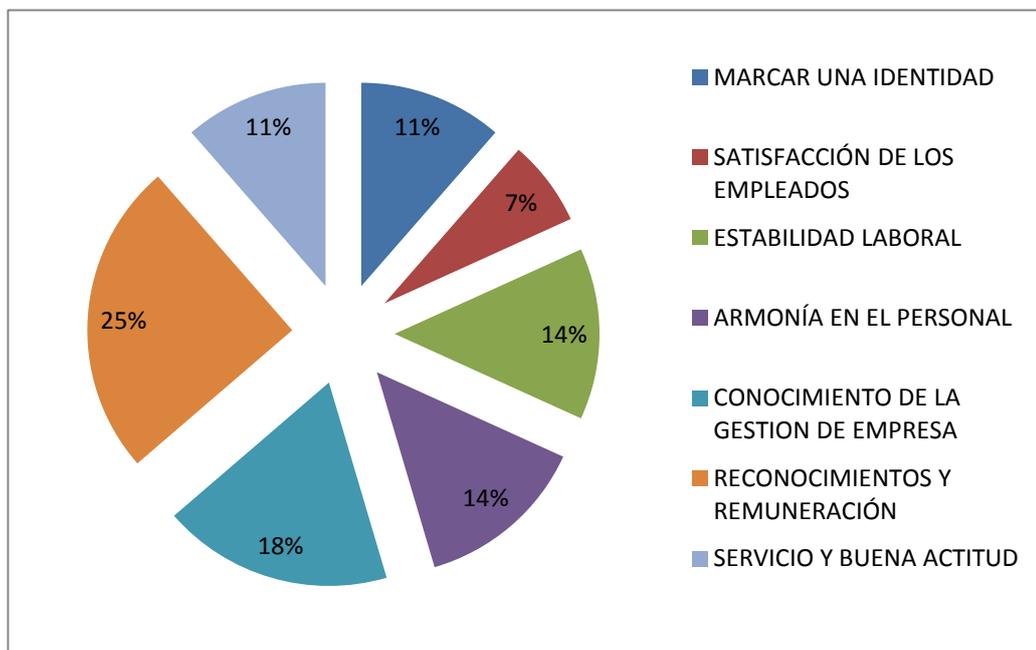
Ilustración 3.4. Gráfica circular: Lo que se piensa de Acromax S.A.



Elaborado Por: Autoras.

5. Lo que atraería en Acromax.

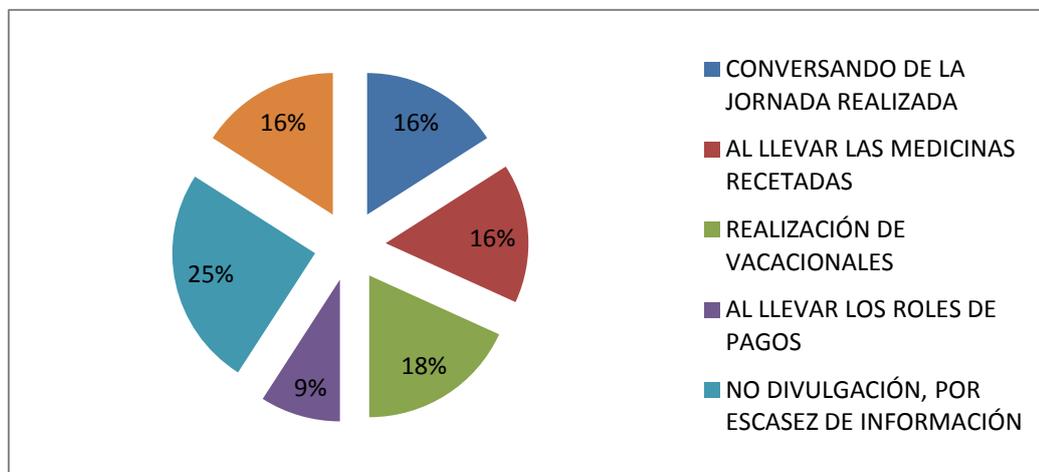
Ilustración 3.5. Gráfica Circular: Lo que atraería de Acromax S.A.



Elaborado por: Autoras.

6. Divulgación a terceros de Acromax.

Ilustración 3.6. Gráfica Circular: Divulgación a terceros de Acromax S.A.



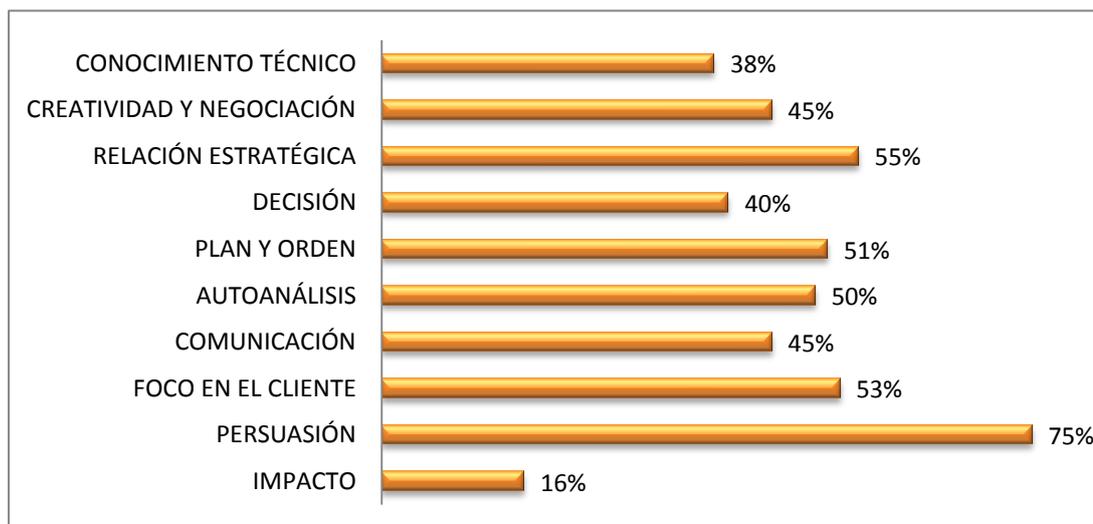
Elaborado por: Autoras

3.2.3. Información general de la evaluación y medición de las competencias establecidas.

Según las evaluaciones de competencias se presenta los resultados (Ver anexo 1,2,3):

1. Empleados aleatorios del área de ventas.

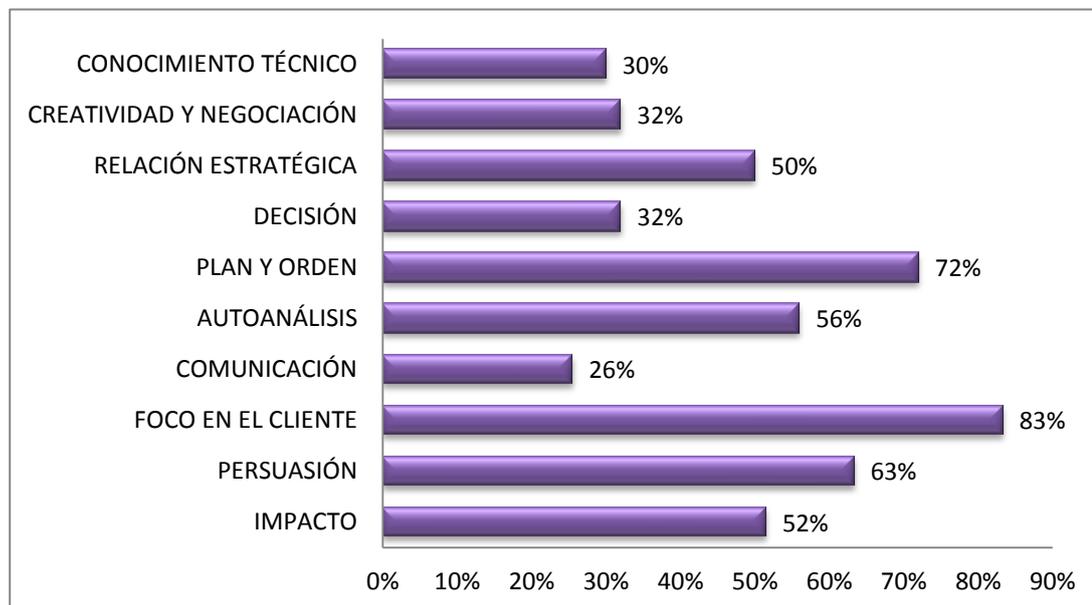
Ilustración 3.7. Gráfica de barra: Medición de competencias área de ventas.



Elaborado por: Autoras.

2. Empleados aleatorios por unidades de negocio del área de operaciones.

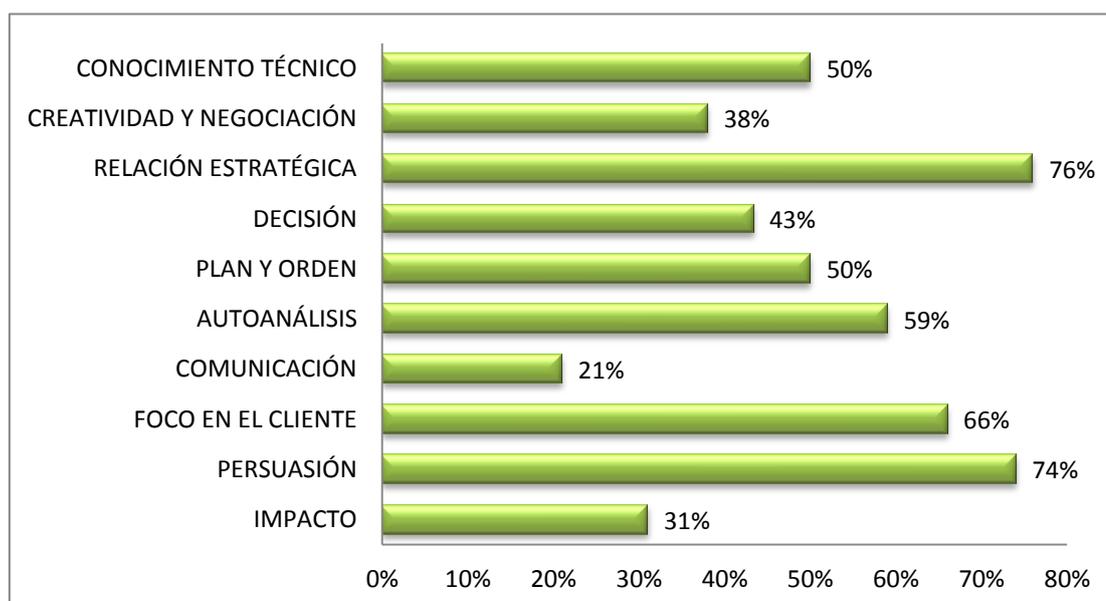
Ilustración 3.8. Gráfica de barra: Medición de competencias por unidad de negocio del área de operación.



Elaborado por: Autoras.

3. Empleados aleatorios del área de administración.

Ilustración 3.9. Gráfica de barra: Medición de competencias del área de administración.



Elaborado por: Autoras.

3.2.4. Análisis e interpretación de resultados

Del estudio de Grupos de Focalización se identifica que:

El 39% de los empleados de Acromax, tanto operativos, de ventas y administrativos, definen que una Cultura Organizacional es el reflejo de lo que verdaderamente es una empresa, lo que realmente hace.

Para esa definición contribuyeron en mayoría los empleados con más de cinco años prestando servicios, mientras que los empleados con menos de 5 años de servicios no consiguieron definirla.

La cultura de Acromax, en la actualidad, se la puede identificar en base a dos características como una cultura rígida por la cantidad de procedimientos establecidos con un 18% y en su mayoría opinión vertida por el personal que ya tiene más de 5 años de servicios; y como una cultura de informaciones distorsionadas por las diversas fuentes (sindicato, empresa y agentes reguladores) percepción del personal con menos de cinco años de servicios.

Se destaca además que la cultura en Acromax se caracteriza por conflictos y protestas con un 16% seguido de una apreciación de ausencias.

La expectativa de los clientes objetivos en reestructurar una cultura generada estratégicamente en Acromax es que así los empleados vieran y dieran el sentido de la empresa con sus actividades (30% de los empleados). Los empleados con mayor antigüedad expresan sus razones en generar una cultura a través de estrategias porque se direccionaría a la productividad y a la satisfacción ya que se compartiría una misma cultura.

Un 23% de los empleados piensan que Acromax tiene información pero poco convincente por la contra del sindicato, como imagen relevante sobre la empresa se puede decir que es “sindicato” y “sueldo base”.

Factores que atraerían de Acromax, si es que se trabajara en ellos son:

25% para Reconocimientos y remuneraciones (opinión de la mayoría de empleados con más de cinco años de servicio).

18% para Conocimiento acerca de gestiones de la empresa, hacer divulgaciones del avance, proyectos y logros de la cía. (Opinión de la mayoría de empleados con menos de cinco años de servicio).

Actualmente, de los empleados de Acromax un 25% en general no trasmite hacia sus familiares y entorno las metas, alcances, objetivos y proyectos de la cía por escasez de información válida.

El personal con mayor antigüedad indicaron que una vía de comunicación hacia los suyos sobre novedades y actividades de la empresa es al llevar las medicinas recetadas desde el dispensario médico y por la realización de cursos vacacionales de fútbol y ballet (para hij@s de los empleados).

Y en su mayoría, el personal con menos de cinco años de servicio expresaron que no es posible una divulgación por la escasez de información. Lo que da lugar a una oportunidad de aplicar nuevos canales de comunicación interna.

Así como la implantación de un comité de comunicación interna para asegurar la existencia y la dinámica que Acromax pretende proyectar a partir de un P.E.M.I.

De la aplicación de la herramienta de medición obtuvimos los siguientes porcentajes de falencias en las siguientes competencias, considerando menores al 50%:

Tabla 3.3. Competencias con calificación baja. Menor al 50%.

COMPETENCIA	OPERACIÓN	VENTAS	ADMINISTRACIÓN
Impacto		16%	31%
Comunicación	26%	45%	21%
Decisión	32%	40%	43%
Creatividad y Negociación	32%	45%	38%
Conocimiento Técnico	30%	38%	

Elaborado por: Autoras.

Se permitió identificar que el perfil ideal en base a las competencias de un empleado por cada área:

Tabla 3.4. Perfil ideal por área.

ÁREA	PERFIL IDEAL EN COMPETENCIAS
OPERACIÓN	<p>Trabajar en equipo transmitiendo claramente información e ideas de manera que logra involucrar a la audiencia, ayudando a los demás a comprender y retener el mensaje. Utilizar estilos interpersonales y métodos de comunicación apropiados a cada interlocutor. Poseer un lenguaje verbal y un lenguaje gestual acordes para que el mensaje llegue de la mejor manera. Con una excelente e impecable presentación y EPP.</p>
VENTAS	<p>Trabajar orientado al cliente u objetivo. Manejando efectivamente el tiempo y recursos para asegurar que la responsabilidad encomendada será completada eficientemente. Con una excelente e impecable presentación, inspirando respeto y demostrando seguridad en el desenvolvimiento dentro de la unidad de negocio correspondiente. Desarrollando habilidades, participación para presentar ideas novedosas. Resolver conflictos, tener conocimientos técnicos-profesionales en las áreas relacionadas con su puesto. Aprovechando las oportunidades y herramientas que la empresa brinde.</p>
ADMINISTRACIÓN	<p>Trabajar con total sentido de pertenencia y lealtad, identificando oportunidades. Comparar la información de varias fuentes para luego sacar conclusiones, actuar de acuerdo a los hechos existentes y a la realidad y no actuar en base a conjeturas. En equipo, transmitiendo claramente información e ideas de manera que logra involucrar a la audiencia, ayudando a los demás a comprender y retener el mensaje. Con métodos de comunicación apropiados a cada interlocutor. Poseer un lenguaje verbal y un lenguaje gestual acordes para que el mensaje llegue de la mejor manera.</p>

Elaborado por: Autoras.

La oportunidad de contribuir con actividades de marketing interno de forma urgente es para las siguientes competencias:

Tabla 3.5. Competencias con mayor necesidad de aplicación de estrategias.

COMPETENCIA	OPERACIÓN	VENTAS	ADMINISTRACIÓN
IMPACTO		16%	
COMUNICACIÓN	26%		21%

Elaborado por: Autoras.

3.2.5. Conclusiones del informe

Este estudio se enfoca en la cultura organizacional y marketing interno de Acromax Laboratorio Químico Farmacéutico S.A., como una oportunidad y como una estrategia que puede ser muy efectiva a la hora de mejorar las condiciones actuales y futuras, especialmente que está enfrentando a una distorsión de información o pasó por un momento complicado.

Este informe recalca que, a medida que va creciendo la empresa en ámbitos de su funcionalidad; es decir, su crecimiento en producción de medicamentos y ganancias con licitaciones; se tendrá que buscar formas de trabajar con el principal activo que son los empleados y cuidar su identidad transformando su cultura en positiva y alineada a sus competencias y para lo cual se puede empezar por definir el P.E.M.I. que afectaría estratégicamente a la reestructuración de cultura actual (teniendo claro el resultado, lo que significa para los trabajadores y lo que éstos quisieran que fuera su cultura), para pasar a llevarlos a su implementación y posterior a eso a su revisión continua.

Las estrategias analizadas para contrarrestar el problema, serán plasmadas en el documento escrito de Plan Estratégico de Marketing Interno. La dedicación será para reestructurar una cultura organizacional con canales de comunicación adecuados en la que los colaboradores se identifiquen con la marca, valoren las bondades del producto y se alineen a las competencias establecidas a nivel corporativo.

La cultura que se puede percibir actualmente es una cultura negativa o distorsionada (conjunto de valores y creencias no compartidas) y la que se pretende es una cultura enriquecedora, comunicacional, basada en efectividad (acorde con la misión, visión y competencias) y eficacia (uso óptimo de recursos) en donde las actividades serán un adoctrinamiento²¹ de marketing interno e identidad corporativa.

²¹ Adoctrinamiento: conjunto de medidas, prácticas educativas y de propaganda.

3.3. Diseño de la propuesta del Plan Estratégico de Marketing Interno.

El diseño del P.E.M.I. contiene cuatro etapas básicas, detalladas a continuación:

Ilustración 3.10. Diseño de P.E.M.I.



Elaborado por: Autoras.

CAPÍTULO IV

**PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING INTERNO PARA LA INDUSTRIA
ACROMAX LABORATORIO QUÍMICO FARMACÉUTICO S.A.
SUCURSAL GUAYAQUIL.**



ACROMAX

LABORATORIO QUÍMICO FARMACÉUTICO S.A

**PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING
INTERNO**

Guayaquil-Ecuador

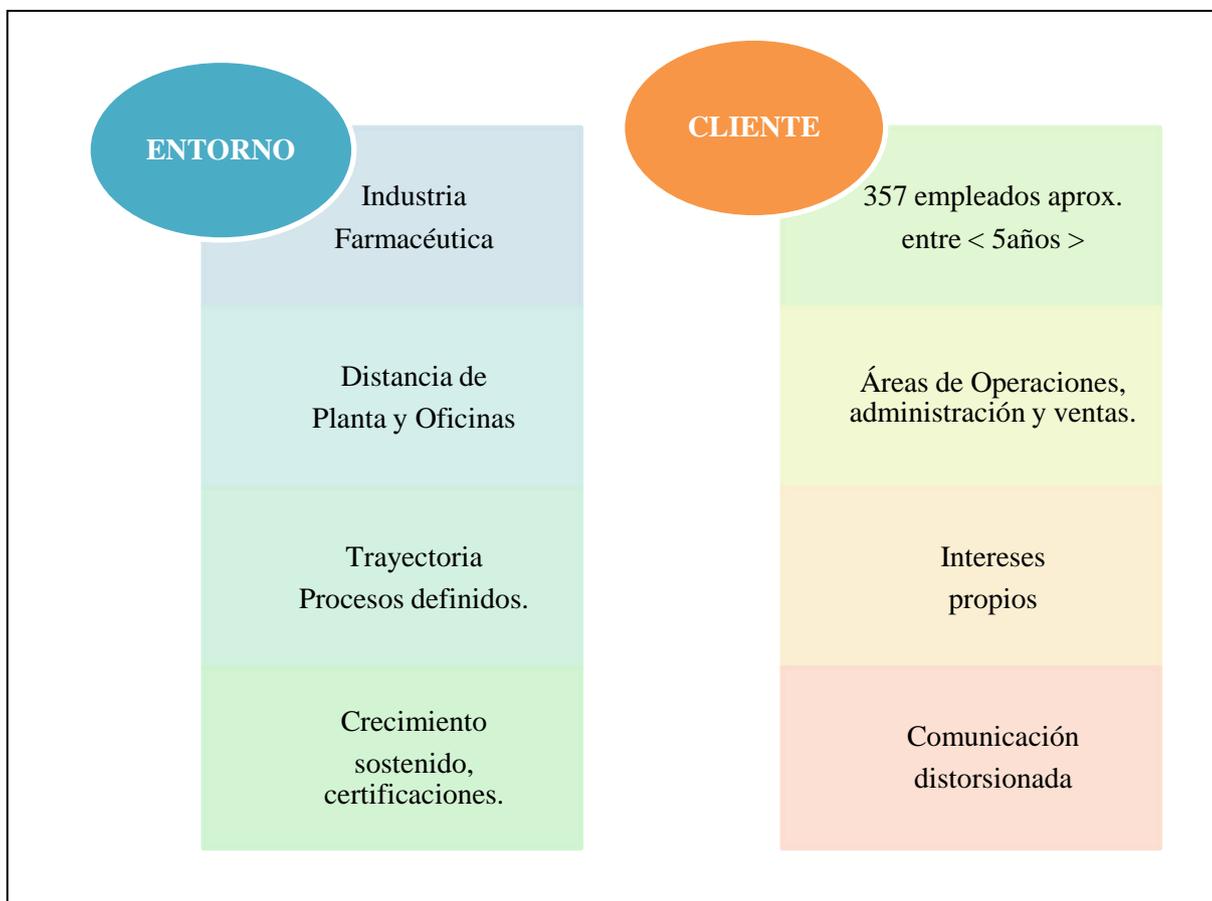
2013

P.E.M.I 2013-2014

4.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

Ilustración 4.1. Análisis de la situación P.E.M.I.



Elaborado por: Autoras.

4.1.1. Enfoque en el Cliente Interno de Acromax Laboratorio Químico Farmacéutico S.A.

El 39% del personal de mayor antigüedad define que una Cultura organizacional es lo que realmente “ES” la empresa. El personal con menos de 5 años concluyen en que tienen cultura distorsionada por fuentes confusas (sindicato, empresa, agentes reguladores).

Los empleados identifican la cultura de Acromax, en la actualidad, en base a dos características: como una cultura rígida por la cantidad de procedimientos

establecidos con un 18% y en su mayoría opinión vertida por el personal que ya tiene más de 5 años de servicios; y como una cultura de informaciones distorsionadas por las diversas fuentes (sindicato, empresa y agentes reguladores) percepción del personal con menos de cinco años de servicios. Se destaca además que la cultura en Acromax se caracteriza por conflictos y protestas con un 16% seguido de una apreciación de ausencias.

Como imagen relevante en la mente de los empleados sobre la empresa Acromax S.A. son las siguientes:

1. Sueldos básicos
2. Sindicato-Despidos

Un 23% de los empleados piensan que Acromax tiene información pero poco convincente por la contra del sindicato, como imagen relevante sobre la empresa se puede decir que es “sindicato, me van a despedir” y “sueldo básico”. Los Factores que atraerían de Acromax, si es que se trabajara en ellos son:

- Reconocimientos y remuneraciones.
- Hacer divulgaciones del avance, proyectos y logros de la compañía.

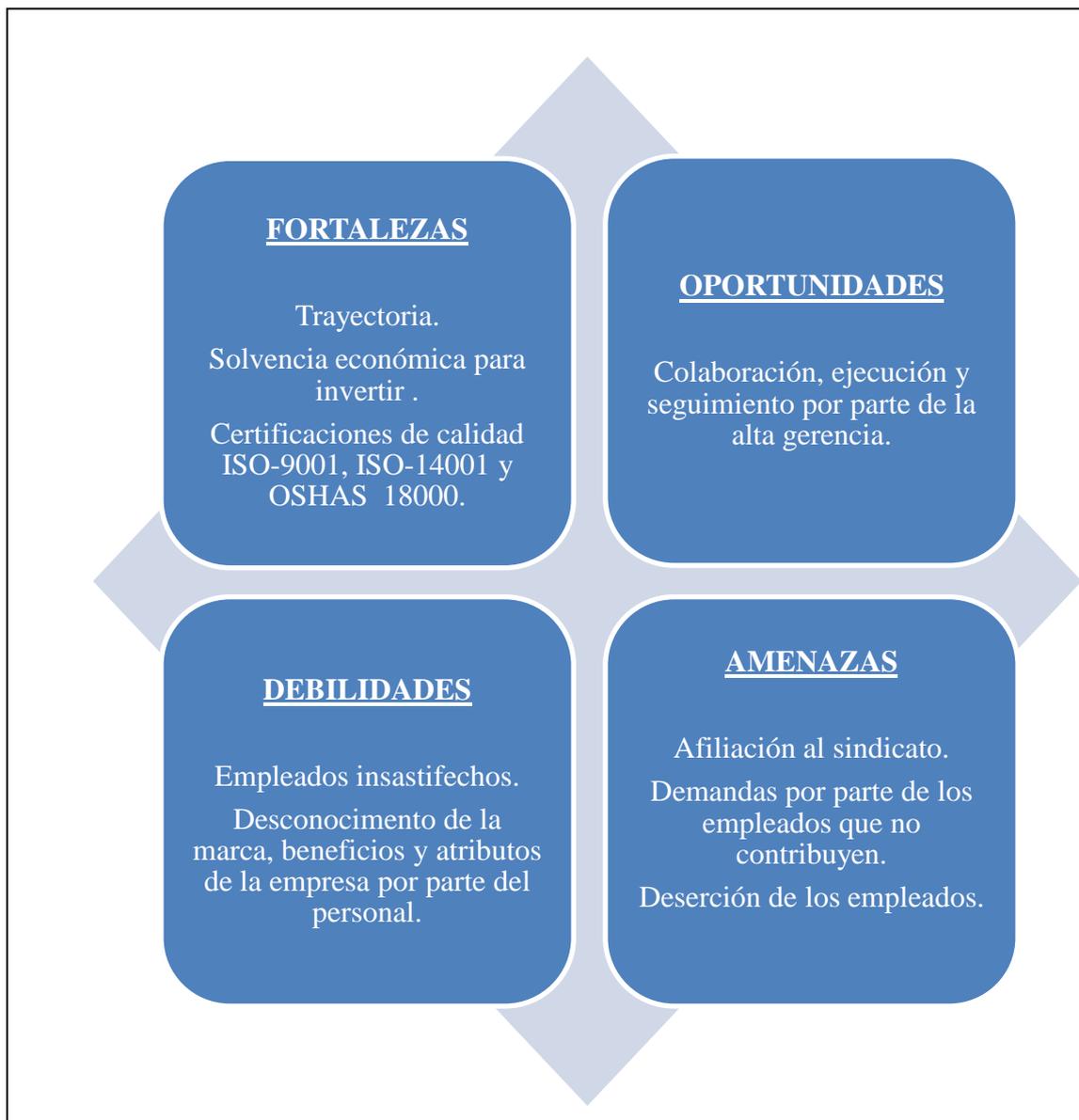
Actualmente, de los empleados de Acromax un 25% en general no trasciende hacia sus familiares y entorno a las metas, alcances, objetivos y proyectos de la compañía por escasez de información válida.

Y en su mayoría, el personal con menos de cinco años de servicio expresaron que no es posible una divulgación por la escasez de información.

Lo que da lugar a una oportunidad de aplicar nuevos canales de comunicación interna. Así como la implantación de un comité de comunicación interna para asegurar la existencia y la dinámica que Acromax Laboratorio Químico Farmacéutico S.A. pretende proyectar a partir del P.E.M.I.

4.1.2. Análisis F.O.D.A.

Ilustración 4.2. Análisis FODA - P.E.M.I.



Elaborado por: Autoras.

4.1.3. Claves para el éxito.

Las claves para el éxito básicamente refieren a las pautas en las que hay que trabajar lo más pronto y aplican a todo el personal de Acromax Laboratorio Químico Farmacéutico S.A.:

Impacto: excelente e impecable presentación y EPP²², inspirando respeto y demostrando seguridad en el desenvolvimiento.

Comunicación: trabajo en equipo transmitiendo claramente información e ideas de manera que logra involucrar a la audiencia, ayudando a los demás a comprender y retener el mensaje. Utilizar métodos de comunicación apropiados a cada interlocutor.

4.1.4. Misión del P.E.M.I.

Reestructurar la cultura organizacional de Acromax S.A., basada en efectividad y eficacia; acorde a las competencias establecidas a través de estrategias de marketing y canales de comunicación interna, para satisfacer al personal y establecer una identidad corporativa.

4.1.5. Objetivos del P.E.M.I.

4.1.5.1. Objetivo general

Contribuir al crecimiento y culturalización de la empresa Acromax S.A. con la propuesta estratégica que describe los canales de comunicación y actividades de alineamiento a las competencias establecidas.

4.1.5.2. Objetivos específicos

- Definir canales de comunicación interna.
- Generar valor diferencial.
- Motivar el esfuerzo de los colaboradores.
- Mejorar el cumplimiento de las competencias.
- Institucionalizar actividades.

²² EPP son equipos de protección personal.

P.E.M.I 2013-2014

4.2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

PLANIFICACIÓN

A continuación se muestra la propuesta del bosquejo de plan de juego para Acromax Laboratorio Químico Farmacéutico S.A.:

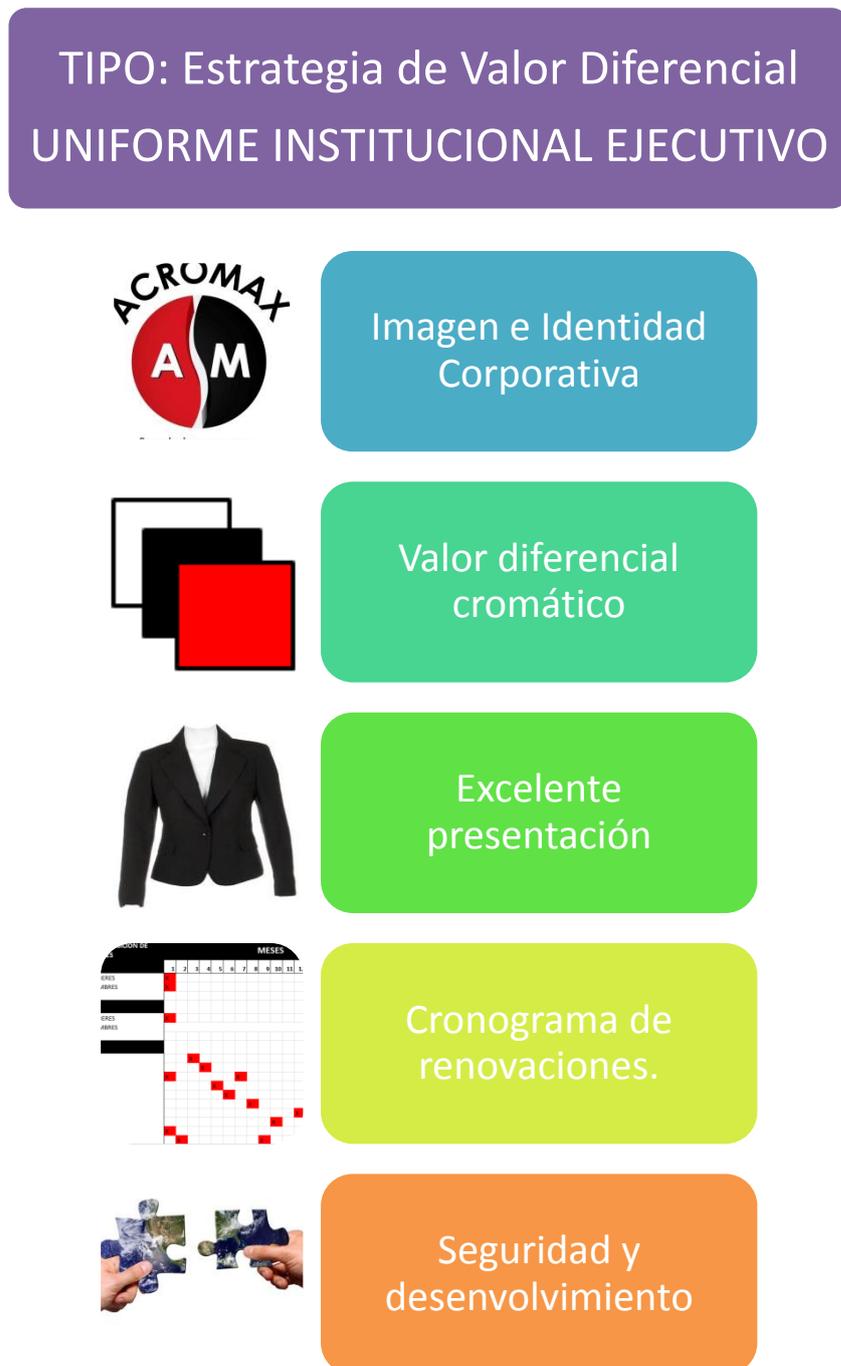
Ilustración 4.3. Planificación de estrategias P.E.M.I



Elaborado por: Autoras.

4.2.1. Elaboración De Estrategias

Ilustración 4.4. Estrategia de valor diferencial



Elaborado por: Autoras.

Ilustración 4.5. Estrategia de incentivos



Elaborado por: Autoras.

Ilustración 4.6. Estrategia de comunicación

Tipo: Estrategia de Comunicación ENDOMARKETING Y MERCHANDISING



Implantación del CCI. Divulgación de parte de fuente oficial a través de la Revista Corporativa de noticias o publicaciones específicas, de colección y recolección de datos.



Videos Testimoniales y demostrativos de las experiencias vividas en Acromax S.A. a publicarse en pantallas de acceso en la cía.



Instalación de pizarras oficiales cromáticas con las herramientas de infocómics (Formatos y Herramientas gráficas) dirigido al personal operativo.



Creación de un Correo Oficial (interno) para compartir noticias regulares.



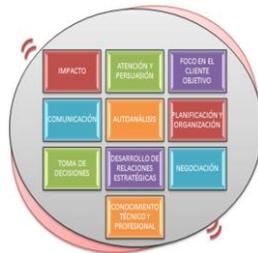
Conocer y compartir la misma información a través de redes sociales.

Elaborado por: Autoras.

Ilustración 4.7. Estrategia cognitiva y actitudinal

Tipo: Estrategia Cognitiva y de Actitudes.

PROGRAMA DE COACHING



Técnicas de desarrollo o crecimiento personal.
Desarrollo de competencias



Compartir conocimientos y a raíz de esos cambiar hábitos que no sean correctos.



Entrenar para llegar a un alto nivel de rendimiento en valores y creencias, en consecuencia sentir una satisfacción.



Alineación a perfiles según competencias establecidas.

Elaborado por: Autoras.

Ilustración 4.8. Estrategia de desarrollo

Tipo: Estrategia de Desarrollo
EVENTOS Y CAMPAÑAS



Participación del personal en actividades



Integraciones y agasajos



Fidelización del cliente interno



Organización y disciplina



Herramientas publicitarias y promocionales.



Institucionalización de eventos.

Elaborado por: Autoras.

P.E.M.I 2013-2014

4.3. EJECUCIÓN

ESTRATEGIAS DE MARKETING INTERNO

4.3.1. Grandes matrices estratégicas

Tabla 4.1. Estrategia valor diferencial

TIPO DE ESTRATEGIA	ESTRATEGIA	PROCESO	PROCEDIMIENTO		ALCANCE	DIVULGACIÓN
Valor diferencial	Uniformes Institucionales ejecutivos	Proceso de decisión de compra.	Identificación de la necesidad.	Definir el tipo de uniforme que se ajuste a los colores institucionales (rojo, negro, blanco) o semejantes. Que muestre cada prenda la imagen e identidad corporativa (diseño).	Contribuir a la competencia de IMPACTO , énfasis a ventas y administración que tienen más bajos resultados. (16% y 31% respectivamente)	Instructivos de uso de uniforme individualmente.
			Establecer un Comité de Imagen	4 Representantes: 1 Gerencia, 1 Marketing, 1 Administración, 1 Recursos Humanos.		Reunión de lanzamiento.
			Búsqueda de Información	Establecer requerimientos (cantidades) y los proveedores a través de las cotizaciones.		RESPONSABLE FINAL
			Evaluación de Alternativas	Calidad, precio y garantías.		
			Decisión de Compra	Elaboración de reglamento para el buen uso y manejo del uniforme.		
			Reposición	Calendarización de renovaciones.		Recursos Humanos
			Comportamiento post-compra	Formulario de Requerimientos (por nuevos ingresos).		Marketing

Tabla 4.2. Estrategia de incentivos.

TIPO DE ESTRATEGIA	ESTRATEGIA	PROCESO	PROCEDIMIENTO		ALCANCE	DIVULGACIÓN	
Incentivos	Plan de Remuneración Variable	Medición por Indicadores de Gestión y Política de Bono por Gestión.	Herramienta de Valoración de cargos para definir pagos fijos y pagos variables con NIVELES.	Análisis de la estructura organizacional	Emprender un sistema de pagos variables. Satisfacción de expectativas de empleados (25% dice que lo que atraería en Acromax son las remuneraciones y reconocimientos) Reforzar una Cultura de cambio. Premiar esfuerzo - resultado.	Elaboración de la política compensatoria de Bonos por Gestión.	
				Actualización de descripción de funciones y perfiles de cargos		RESPONSABLE FINAL	
				Efectuar una valoración de cargos (con una empresa que se dedique a eso)			
				Definir el presupuesto para el pago variable (Ej. una nómina adicional anual)		Adm y Finanzas	
				Cálculo de remuneración variable con nivel.		Recursos Humanos	

Elaborado por: Autoras.

Tabla 4.3. Estrategia de comunicación.

TIPO DE ESTRATEGIA	ESTRATEGIA	PROCESO	PROCEDIMIENTO		ALCANCE	DIVULGACIÓN
Comunicación	Revista Corporativa	Comité de Comunicación Interna	Creación de una nueva estructura de Enlace (que una sola información), que transmita temas de interés para formación de los empleados. (Beneficios y atributos de marca)	Estructura, diseño, contenido, periodicidad.	Contrarestar el pensar de que la información que se da no es convincente.	Lanzamiento del nuevo esquema comunicacional oficial.
	Pizarras			Herramientas gráficas regulares. (InfoCómics) Merchandising		Establecer el canal oficial de comunicación interna hasta los terceros.
	Videos testimoniales			Vivencias, Experiencias, revelados en redes sociales y pantallas en la cía.	Involucrar al personal a los objetivos, logros, acontecimientos de la cía.	
	Correo Outlook Oficial			Publicidad y Promoción (actividades de seguimiento)		Comunicar y fidelizar a los empleados
	Administración de Redes Sociales			Mailings, Seguidores, Comentarios, Me Gusta, Visitas.	Dar a conocer las bondades de productos.	

Elaborado por: Autoras.

Tabla 4.4. Estructura de la revista corporativa.

ESTRUCTURA	DISEÑO	CONTENIDO		PERIODICIDAD
Contenido General	Maggazin	Editorial	Social	Bimensual
Guía de Lectura	Cromática	Entrevista	Avances	
Tono		Collage	Eventos	
Estilo Visual		Noticias	Entretenimiento	
Formato		Proyectos	Desprendibles	
			Suplementos (si amerita)	

Elaborado por: Autoras.

Tabla 4.5. Estrategia cognitiva y de actitudes.

TIPO DE ESTRATEGIA	ESTRATEGIA	PROCESO	PROCEDIMIENTO		ALCANCE	DIVULGACIÓN
Cognitiva y de Actitudes	Coaching	Capacitación	Estimular habilidades	Desarrollo de valores y competencias establecidas.	Alinear perfiles según competencias establecidas.	Organización del Programa
				Entrenamiento, Disciplina		Fortalecer la Cultura, volviéndola más eficaz y participativa.
				Talleres	Marketing	
			Mejora continua	Recursos Humanos		
Temas propuestos para añadir al DNC (Detección de Necesidades de Capacitación)	Técnicas de Hablar en público, Comunicación efectiva, Emprendimiento, Programación Neurolingüística, Imagen personal y profesional, Liderazgo, entre otros.		Todas las áreas			

Elaborado por: Autoras.

Tabla 4.6. Estrategia de desarrollo.

TIPO DE ESTRATEGIA	ESTRATEGIA	PROCESO	PROCEDIMIENTO		ALCANCE	DIVULGACIÓN
Desarrollo	Eventos y Campañas	Institucionalización de Eventos y Publicitar campañas motivacionales	Establecer calendario de actividades, Aplicar herramientas del marketing (publicitarias)	Integración Anual por Alianzas (1 día hábil)	Dar a conocer las bondades de productos. Integrar al personal. Motivar a la participación.	Campañas de expectativas e invitaciones.
				Día del Químico Farmacéutico (1 día hábil)	Compartir hábitos y creencias.	
				Fiesta Anual de Cierre (1 día)		RESPONSABLE FINAL
				Feria de Aniversario		Marketing
				Actividad de responsabilidad Social (1 día)		Recursos Humanos
				Actividades ligadas a la estrategia comunicacional		Enlace

Elaborado por: Autoras.

4.3.2. Asignación Presupuestaria

Tabla 4.7. Presupuesto de estrategia valor diferencial.

ESTRATEGIA	ACCIONES	PRESUPUESTO	PRESUPUESTO DE ESTRATEGIA
Valor	Instructivos	Inducción	\$20.000
Diferencial	Uniformes Institucionales	Anual (contrato)	

Elaborado por: Autoras.

Tabla 4.8. Presupuesto de estrategia incentivos.

ESTRATEGIA	ACCIONES	PRESUPUESTO	PRESUPUESTO DE ESTRATEGIA
Incentivos	Política Compensatoria y Medición.	Inducción, Atractivo paquete remunerativo.	\$300.000
	Bonos por Gestión	Anual (1 nómina adicional)	

Elaborado por: Autoras.

Tabla 4.9. Presupuesto de estrategia cognitiva y de actitudes.

ESTRATEGIA	ACCIONES	PRESUPUESTO	PRESUPUESTO DE ESTRATEGIA
Cognitiva y de Actitudes	Coaching	Formación alineada a desarrollo de competencias.	\$3000

Elaborado por: Autoras.

Tabla 4.10. Presupuesto de estrategia comunicación.

ESTRATEGIA	ACCIONES	PRESUPUESTO	PRESUPUESTO DE ESTRATEGIA
Comunicación	Revista Corporativa	Bimensual	\$6000
	Pizarras	Periódicas regulares	
	Videos testimoniales	Bimensual	
	Correo Outlook Oficial	Regular	
	Mailing		
Redes sociales	Regular		

Elaborado por: Autoras.

Tabla 4.11. Presupuesto de estrategia desarrollo.

ESTRATEGIA	ACCIONES	PRESUPUESTO	PRESUPUESTO DE ESTRATEGIA
Desarrollo	Integración por Alianzas	Anual	Por aprobación
	Reconocimientos en Eventos	Anual	
	Fiesta de Cierre	Anual	
	Feria de Aniversario	Anual	
	Campañas, Actividades de Responsabilidad Social	Regular	

Elaborado por: Autoras.

P.E.M.I 2013-2014

4.4. CONTROL

4.4.1. Control y Retroalimentación

Posible calendarización de seguimiento que sea manejado por el los responsables finales:

Tabla 4.12. Calendarización y seguimientos de actividades.

ENERO	FEBRERO	MARZO
Uniforme Institucional, Bono Por Gestión, Revista Corporativa, Pizarra Infocomics, Mailing, Redes Sociales.	Pizarra Infocomics, Mailing, Campañas Comunicacionales.	Revista Corporativa, Pizarra Infocomics, Mailing, Redes Sociales
ABRIL	MAYO	JUNIO
Pizarra Infocomics, Mailing, Programa De Coaching, Campañas Comunicacionales	Revista Corporativa, Pizarra Infocomics, Mailing, Redes Sociales	Servicio Post Compra Uniformes, Pizarra Infocomics, Mailing, Campañas Comunicacionales
JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE
Bono Por Gestión, Revista Corporativa, Pizarra Infocomics, Mailing, Redes Sociales, Eventos (Integración Por Alianzas)	Pizarra Infocomics, Mailing, Programa De Coaching, Campañas Comunicacionales	Revista Corporativa, Pizarra Infocomics, Mailing, Redes Sociales
OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Pizarra Infocomics, Mailing	Revista Corporativa, Pizarra Infocomics, Mailing, Redes Sociales	Finaliza Garantía De Uniformes, Videos Testimoniales, Pizarra Infocomics, Mailing, Programa De Coaching, Integración Cierre De Áreas.

Elaborado por: Autoras.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

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

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

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

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

También arremete a la mala interpretación de que el trabajo hacia el propio personal se trata de un trabajo obstáculo poco convincente para la fluidez de los procesos del negocio, lo que impide que la productividad sea mayor.

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

5.2. Recomendaciones

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

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

Adicional de que el apoyo de herramientas comunicacionales e información se concentra en el área de Marketing al encargarse de las ventas, promocionales, publicidades y nuevos lanzamientos. Sin dejar a un lado las actividades de incentivo (Plan de remuneración variable) y cognición (Programa de coaching), aunque son gestionadas por otras áreas, la difusión va en el mismo canal.

La industria Acromax S.A. con el P.E.M.I. fidelizará su cliente interno y mano de obra. Y así el personal tomará el sentido de cumplir rígidamente con las políticas y procedimientos específicos a la producción de medicamentos de excelente calidad, bajo las mejores condiciones de seguridad.

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

BIBLIOGRAFÍA

ARROW, Kenneth, Economista y Premio Nobel de Economía en el año 1972.

BARRANCO, Javier, Marketing Interno y Comunicación, www.tendencias21.net/marketing, Licenciado en Ciencias Físicas y en Gestión Comercial y Marketing (ESIC), Master en Recursos Humanos (Instituto de Empresa), año 2008.

BECKWITH, Harry, Venda lo invisible: La mercadotecnia de los servicios intangibles.- México: Prentice – Hall hispanoamericana, S.A., año 1998, pág. 158.

BORT, Miguel Angel, Merchandising, Madrid, ESIC Editorial, pág.19, año 2004.

COBRA, Marcos, Plan de Marketing Interno definición, Marketing de Servicios, 2da. Edición, Mc. Graw Hill, Colombia, año 2000.

CONDE Pérez, Ernesto y BERNAL Prado, Marilyn, Procedimiento para elaborar un Plan de marketing interno, www.monografias.com, junio 2013.

HERNÁNDEZ, Martín, Comunicación interna, [@Internalcomms](http://www.twitter.com), junio 2013.

HUBER, Lalo, Red Académica, Coaching y Capacitación para los Nuevos Líderes <http://lalohuber.ning.com>, mayo 2013.

KOTLER, Philip, Los 10 Pecados Capitales Del Marketing, Ediciones Gestión 2000, Año 2004.

PUCHOL, Luis, Dirección y Gestión de Recursos Humanos, 6ta. Edición, Buenos Aires, año 2005.

SANTESMASES, Miguel, Fundamentos de Marketing, Ediciones Pirámide, año 2009.

SIERRA, Martín, Estudio descriptivo de la estructura organizacional como factor facilitador para el éxito de empresas, año 2010.

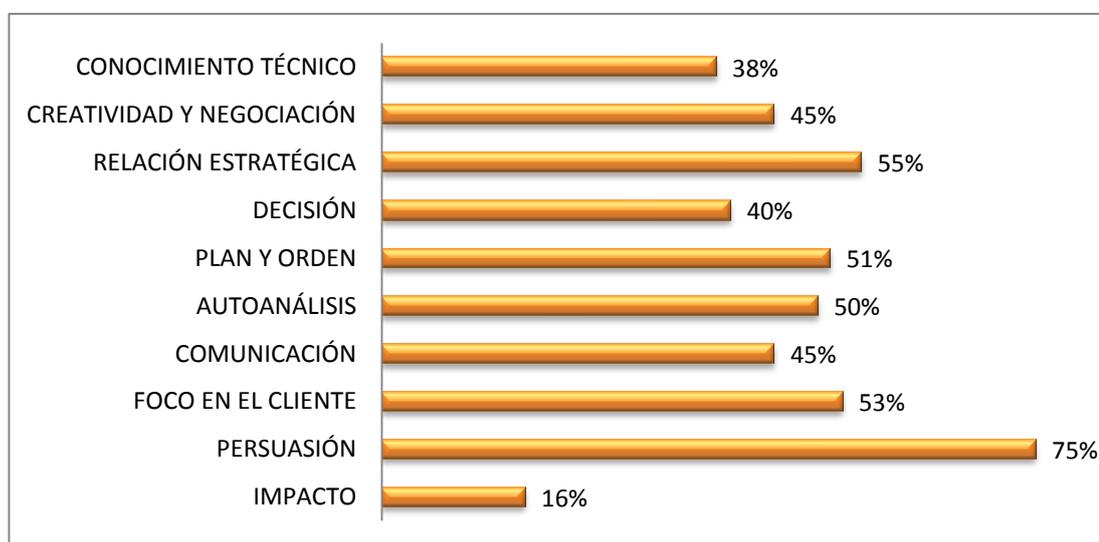
SUÁREZ, Miguel Ángel, Management Advisor, Las Palmas, España, www.blogger.com, en blogger desde junio de 2010.

THOMPSON, Iván, Plan de Marketing definición, www.promonegocios.net/mercadotecnia/plan-mercadotecnia, año 2006.

ANEXOS

Anexo 1. Evaluación de competencias del área de ventas, proceso susceptible de medición con indicadores.

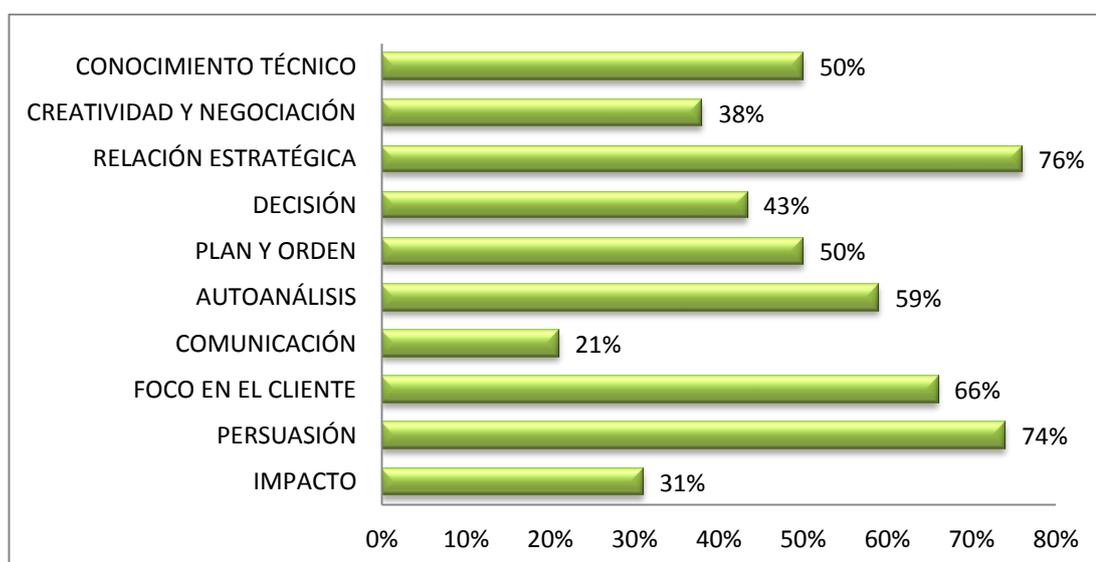
EMPLEADOS ÁREA VENTAS	IMPACTO	PERSUASIÓN	FOCO EN EL CLIENTE	COMUNICACIÓN	AUTOANÁLISIS	PLAN Y ORDEN	DECISIÓN	RELACIÓN ESTRATÉGICA	CREATIVIDAD Y NEGOCIACIÓN	CONOCIMIENTO TÉCNICO	
CESAR GONZALEZ	3	8	12	10	6	5	5	8	12	11	
LADY TROYA	1	3	5	5	1	5	1	4	10	5	
KARINA BAQUERIZO	2	5	5	8	2	3	1	5	3	2	
ARELLYS ARCOS	3	6	6	5	1	2	1	4	3	1	
ARMANDO RIOS	2	7	9	2	5	5	0	4	5	2	
VICTOR GUERRA	4	8	12	10	6	5	5	8	12	11	
PAOLA ORTEGA	3	5	5	7	4	2	1	2	3	2	
PAOLA SARABIA	2	4	4	2	2	2	2	3	2	4	
BELÉN FILIAN	1	7	7	4	1	2	1	2	3	3	
EULER VALDIVIEZO	2	7	9	1	2	5	3	4	10	5	
TOTAL	2,3	6	7,4	5,4	3	3,6	2	4,4	6,3	4,6	45
PERFIL IDEAL	14	8	14	12	6	7	5	8	14	12	100
TOTAL %	16%	75%	53%	45%	50%	51%	40%	55%	45%	38%	45%



Elaborado por: Autoras.

Anexo 2. Evaluación de competencias del área administrativa, proceso susceptible de medición con indicadores.

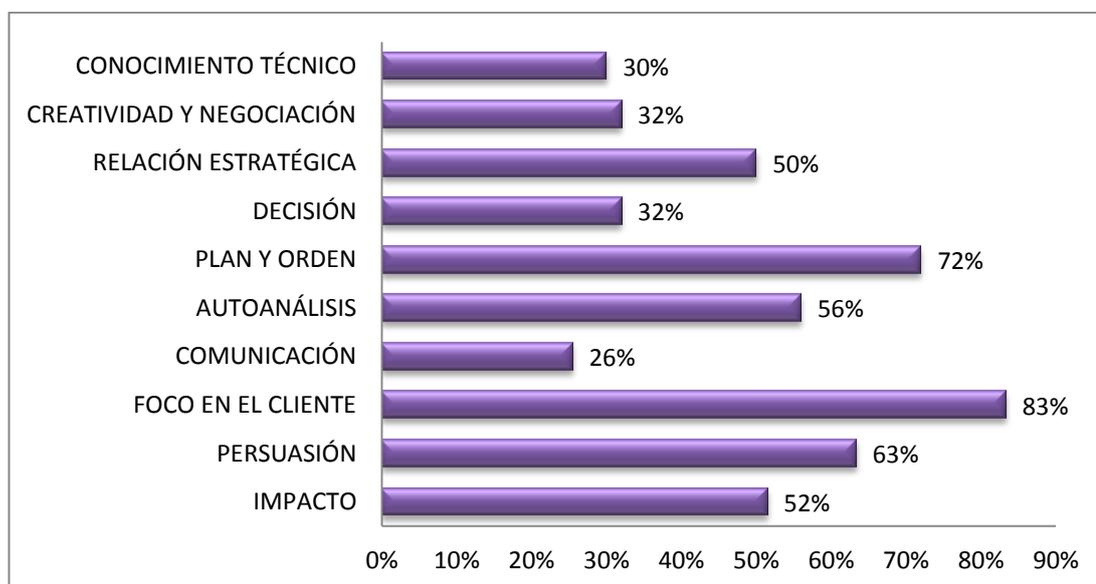
EMPLEADOS ÁREA ADMINISTRATIVA	IMPACTO	PERSUASIÓN	FOCO EN EL CLIENTE	COMUNICACIÓN	AUTOANÁLISIS	PLAN Y ORDEN	DECISIÓN	RELACIÓN ESTRATÉGICA	CREATIVIDAD Y NEGOCIACIÓN	CONOCIMIENTO TÉCNICO	
ANGELICA RIVAS	2	3	2	3	4	2	4	3	1	2	
BÉLGICA GUILLEN	2	3	2	1	4	2	2	3	1	2	
ANDRES BURGOS	5	5	5	8	9	8	12	5	15	3	
KAREN SARMIENTO	2	3	2	1	4	2	2	3	1	2	
YINABEL CASTRO	2	3	2	1	4	2	2	3	1	2	
CARLOS MEJIA	5	5	5	8	9	8	12	5	15	3	
GIAN CARLO COBEÑA	5	5	5	8	9	8	12	5	15	3	
CINDY CAMPUZANO	2	3	2	3	4	2	4	3	1	2	
MARIANELLA MASABANDA	4	4	3	5	5	7	5	4	4	2	
VERONICA SALVADOR	2	3	5	4	7	9	10	4	3	4	
TOTAL	3,1	3,7	3,3	4,2	5,9	5	6,5	3,8	5,7	2,5	44
PERFIL IDEAL	10	5	5	20	10	10	15	5	15	5	100
TOTAL %	31%	74%	66%	21%	59%	50%	43%	76%	38%	50%	44%



Elaborado por: Autoras.

Anexo 3. Evaluación de competencias del área operativa por unidades de negocio, proceso susceptible de medición con indicadores.

UNIDADES DE NEGOCIO ÁREA OPERATIVA	IMPACTO	PERSUASIÓN	FOCO EN EL CLIENTE	COMUNICACIÓN	AUTOANÁLISIS	PLAN Y ORDEN	DECISIÓN	RELACIÓN ESTRATÉGICA	CREATIVIDAD Y NEGOCIACIÓN	CONOCIMIENTO TÉCNICO	
SÓLIDOS ORALES	12	2	3	5	3	8	5	3	5	1	
SEMISOLIDOS	12	2	3	5	3	8	5	3	5	1	
INYECTABLES	15	2	3	5	2	8	5	3	5	1	
LIQUIDOS	12	2	3	5	3	8	5	3	5	1	
LIMPIEZA	5	1	1	3	2	4	2	3	2	0	
NITAZOXANIDA	12	2	3	5	3	8	5	3	5	1	
MANTENIMIENTO	10	2	1	5	3	8	5	3	5	1	
ALMACENES - BODEGA PT	8	2	2	5	3	4	5	3	5	1	
ADM. PLANTA	5	2	3	6	3	8	6	3	6	1	
CONTROL DE CALIDAD	12	2	3	7	3	8	5	3	5	1	
TOTAL	10,3	1,9	2,5	5,1	2,8	7,2	4,8	3	4,8	0,9	43
PERFIL IDEAL	20	3	3	20	5	10	15	6	15	3	100
TOTAL %	52%	63%	83%	26%	56%	72%	32%	50%	32%	30%	43%



Elaborado por: Autoras

Anexo 4. Informe de Grupos Focales, lo que se conoce como cultura organizacional.

* > ANTIGÜEDAD = 5 AÑOS EN ADELANTE							
* < ANTIGÜEDAD = MENOR DE 5 AÑOS							
CRITERIOS/ OPINIONES	ADM > ANT.	ADM < ANT.	OPER > ANT.	OPER < ANT.	VENTAS > ANT.	VENTAS < ANT.	TOTAL
CREENCIAS Y VALORES IGUALES	2	1	2	2	3	3	13
SER DE UNA EMPRESA	6	1	3	2	1	4	17
NO DEFINICIÓN	3	2	2	6	0	1	14
TOTAL	11	4	7	10	4	8	

CRITERIOS/ OPINIONES DE MAYOR PUNTAJE	ADM > ANT.	OPER > ANT.	VENTAS > ANT.	TOTAL EMPLEADOS CON MÁS DE 5 AÑOS	ADM < ANT.	OPER < ANT.	VENTAS < ANT.	TOTAL EMPLEADOS CON MENOS DE 5 AÑOS
CREENCIAS Y VALORES IGUALES	2	2	3	7	1	2	3	6
SER DE UNA EMPRESA	6	3	1	10	1	2	4	7
NO DEFINICIÓN	3	2	0	5	2	6	1	9
TOTAL	11	7	4		4	10	8	

Elaborado por: Autoras.

Anexo 5. Informe de Grupos Focales, identificación de la cultura organizacional en Acromax S.A.

* > ANTIGÜEDAD = 5 AÑOS EN ADELANTE

* < ANTIGÜEDAD = MENOR DE 5 AÑOS

CRITERIOS/ OPINIONES	ADM > ANT.	ADM < ANT.	OPER > ANT.	OPER < ANT.	VENTAS > ANT.	VENTAS < ANT.	TOT AL
ALTAS AUSENCIAS, SIN SENTIDO DE PERTENENCIA	2	0	3	2	0	0	7
TRABAJO MECÁNICO SIN CONTRIBUCIÓN ADICIONAL	0	1	1	3	0	0	5
EXPONTÁNEA, NO GENERADA EXTRATÉGICAMENTE	2	0	0	0	0	1	3
BASADA EN EFECTIVIDAD Y EFICACIA, ACORDE A LA MISIÓN Y COMPETENCIAS	0	1	0	0	0	1	2
RÍGIDA POR LOS PROCEDIMIENTOS	4	0	2	2	0	0	8
DESCONOCEN EL FENÓMENO DE LA CULTURA	2	0	0	0	2	2	6
BASADA EN CONFLICTOS Y PROTESTA	1	0	1	1	1	3	7
INTERPRETACIÓN E INFORMACIÓN DISTORSIONADA	0	2	0	2	1	1	6
TOTAL	11	4	7	10	4	8	

CRITERIOS/ OPINIONES DE MAYOR PUNTAJE	TOTAL EMPLEADOS CON MÁS DE 5 AÑOS	TOTAL EMPLEADOS CON MENOS DE 5 AÑOS
RÍGIDA POR LOS PROCEDIMIENTOS	6	2
INTERPRETACIÓN E INFORMACIÓN DISTORSIONADA	1	5
TOTAL		

Elaborado por: Autoras.

Anexo 6. Informe de Grupos Focales, razones por la que es conveniente una cultura generada estratégicamente.

*** > ANTIGÜEDAD = 5 AÑOS EN ADELANTE**

*** < ANTIGÜEDAD = MENOR DE 5 AÑOS**

CRITERIOS/ OPINIONES	ADM > ANT.	ADM < ANT.	OPER > ANT.	OPER < ANT.	VENTAS > ANT.	VENTAS < ANT.	TOTA L
MEJORA EL RENDIMIENTO	2	0	0	0	0	0	2
EXISTE SATISFACCION AL COMPARTIR EN UNA MISMA CULTURA	5	2	0	0	0	0	7
CONTRIBUYE A LA PRODUCTIVIDAD	0	0	5	3	0	0	8
LOS EMPLEADOS TENDRÍAN HABILIDADES SIMILARES	0	0	0	0	4	3	7
LOS EMPLEADOS SE IDENTIFICARÍAN EN UN TODO	0	2	0	1	0	0	3
LOS EMPLEADOS VIERAN EL SENTIDO DE LA EMPRESA	0	0	2	6	0	5	13
INFLUYE EN LA EDUCACIÓN DE LA GENTE	4	0	0	0	0	0	4
TOTAL	11	4	7	10	4	8	

CRITERIOS/ OPINIONES DE MAYOR PUNTAJE	TOTAL EMPLEADOS CON MÁS DE 5 AÑOS	TOTAL EMPLEADOS CON MENOS DE 5 AÑOS
EXISTE SATISFACCION AL COMPARTIR EN UNA MISMA CULTURA	5	
CONTRIBUYE A LA PRODUCTIVIDAD	5	
LOS EMPLEADOS VIERAN EL SENTIDO DE LA EMPRESA		11

Elaborado por: Autoras.

Anexo 7. Informe de Grupos Focales, lo que se piensa al escuchar la palabra Acromax en los colaboradores.

* > ANTIGÜEDAD = 5 AÑOS EN ADELANTE

* < ANTIGÜEDAD = MENOR DE 5 AÑOS

CRITERIOS/ OPINIONES	ADM > ANT.	ADM < ANT.	OPER > ANT.	OPER < ANT.	VENTAS > ANT.	VENTAS < ANT.	TOTAL
SINDICATO	0	0	3	2	0	0	5
INFORMACIÓN NO CONVINCENTE	2	1	2	2	1	2	10
SEPARACIÓN	0	0	1	1	0	0	2
SUELDO BÁSICO	3	0	0	1	0	1	5
PROCEDIMIENTOS	0	1	0	2	0	2	5
SEGUNDO HOGAR - FAMILIA	3	0	1	0	1	0	5
SALUD	0	0	0	1	1	1	3
TRABAJO - SUSTENTO	2	0	0	1	1	0	4
TRAYECTORIA	1	0	0	0	0	0	1
BUENA EMPRESA	0	2	0	0	0	2	4
TOTAL	11	4	7	10	4	8	

CRITERIOS/ OPINIONES CON MAYOR PUNTAJE	TOTAL EMPLEADOS CON MÁS DE 5 AÑOS	TOTAL EMPLEADOS CON MENOS DE 5 AÑOS
SINDICATO	3	
INFORMACIÓN NO CONVINCENTE	5	5
SUELDO BÁSICO	3	
PROCEDIMIENTOS		5
SEGUNDO HOGAR - FAMILIA	5	
TRABAJO - SUSTENTO	3	
BUENA EMPRESA		4

Elaborado por: Autoras.

Anexo 8. Informe de Grupos Focales, lo que sería atractivo en Acromax y deseado por los colaboradores.

*** > ANTIGÜEDAD = 5 AÑOS EN ADELANTE**

*** < ANTIGÜEDAD = MENOR DE 5 AÑOS**

CRITERIOS/ OPINIONES	ADM > ANT.	ADM < ANT.	OPER > ANT.	OPER < ANT.	VENTAS > ANT.	VENTAS < ANT.	TOTAL
MARCAR UNA IDENTIDAD	2	2	0	1	0	0	5
SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS	2	0	0	1	0	0	3
ESTABILIDAD LABORAL	0	0	2	1	1	2	6
ARMONÍA EN EL PERSONAL Y EQUIDAD	0	0	3	2	0	1	6
CONOCIMIENTO DE LA GESTION DE EMPRESA	1	0	0	3	1	3	8
RECONOCIMIENTOS Y REMUNERACIÓN	5	2	1	2	0	1	11
SERVICIO Y BUENA ACTITUD	1	0	1	0	2	1	5
TOTAL	11	4	7	10	4	8	

CRITERIOS/ OPINIONES DE MAYOR PUNTAJE	TOTAL EMPLEADOS CON MÁS DE 5 AÑOS	TOTAL EMPLEADOS CON MENOS DE 5 AÑOS
CONOCIMIENTO DE LA GESTION DE EMPRESA		6
RECONOCIMIENTOS Y REMUNERACIÓN	6	

Elaborado por: Autoras.

Anexo 9. Informe de Grupos Focales, mecanismos difusores de actividades de Acromax desde empleados a terceros.

* > ANTIGÜEDAD = 5 AÑOS EN ADELANTE							
* < ANTIGÜEDAD = MENOR DE 5 AÑOS							
CRITERIOS/ OPINIONES	ADM > ANT.	ADM < ANT.	OPER > ANT.	OPER < ANT.	VENTAS > ANT.	VENTAS < ANT.	TOTAL
CONVERSANDO DE LA JORNADA REALIZADA	2	0	0	2	0	3	7
AL LLEVAR LAS MEDICINAS RECETADAS	2	0	5	0	0	0	7
REALIZACIÓN DE VACACIONALES	3	0	2	3	0	0	8
AL LLEVAR LOS ROLES DE PAGOS	0	0	0	2	0	2	4
NO DIVULGACIÓN, POR ESCASEZ DE INFORMACIÓN	2	4	0	0	2	3	11
NO DIVULGACIÓN, POR LARGAS JORNADAS	2	0	0	3	2	0	7
TOTAL	11	4	7	10	4	8	

CRITERIOS/ OPINIONES DE MAYOR PUNTAJE	TOTAL EMPLEADOS CON MÁS DE 5 AÑOS	TOTAL EMPLEADOS CON MENOS DE 5 AÑOS
CONVERSANDO DE LA JORNADA REALIZADA		5
AL LLEVAR LAS MEDICINAS RECETADAS	7	
REALIZACIÓN DE VACACIONALES	5	
NO DIVULGACIÓN, POR ESCASEZ DE INFORMACIÓN		7

Elaborado por: Autoras.

Anexo 10. Certificación BPM (Buenas prácticas de manufactura).

	
MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA SUBSECRETARÍA NACIONAL DE VIGILANCIA DE LA SALUD PÚBLICA DIRECCIÓN NACIONAL DE VIGILANCIA Y CONTROL SANITARIO	
<u>CERTIFICADO DE BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA</u> <u>ACROMAX LABORATORIO QUÍMICO FARMACÉUTICO S.A.</u>	
<p>El fabricante aplica rutinariamente las normas de Buenas Prácticas de Manufactura vigentes en el Ecuador y establecidas en el Anexo 1 del Informe 32º de la Organización Mundial de la Salud de conformidad con el Acuerdo Ministerial 00000760 publicado en el Registro Oficial Nº 359 del 10 de enero del 2011.</p>	
<p>La planta, en donde se fabrican medicamentos de uso humano no estériles y estériles, es sometida a inspecciones periódicas para verificar el cumplimiento de las normas de Buenas Prácticas de Manufactura.</p>	
<p>La empresa está certificada para elaborar:</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - Medicamentos no estériles: sólidos: cápsulas, tabletas (comprimidos), tabletas recubiertas, tabletas dispersables y polvos para suspensiones; semisólidos: cremas, óvulos, supositorios y geles; líquidos: soluciones orales (jarabes, gotas) y suspensiones. - Medicamentos estériles: soluciones de pequeño volumen. 	
CERTIFICADO N°: PERMISO DE FUNCIONAMIENTO: RESPONSABLE TÉCNICO: RESPONSABLE LEGAL:	M-002/2012 070100/22 junio del 2011 Dra. Jéssica Andrade Sr. Martín Cereijo
DIRECCIÓN: PROVINCIA: Guayas CANTÓN: Guayaquil PARROQUIA: Tarqui CALLE: Km 8.5 Vía a Daule.	
Quito, 5 de abril de 2012	
VIGENCIA DEL CERTIFICADO: Hasta 5 de abril de 2015	
 Dr. Marcelo Aguilar Velasco Subsecretario Nacional de Vigilancia de la Salud Pública (E)	 Dra. Liliana Sáboto Directora Nacional de Vigilancia Sanitaria y Control Sanitario (E)
	

Fuente: Acromax S.A., coordinador de aseguramiento de calidad.

Anexo 11. Certificación ISO 14001.



BUREAU VERITAS
Certification

Certification
Awarded to

**ACROMAX LABORATORIO QUÍMICO
FARMACÉUTICO S.A.**

HEAD OFFICE: KM. 8 ½ VÍA DAULE - GUAYAQUIL
SITE1: SANTA LEONOR MZ. 10 SOLAR 5A Y 6A . VÍA TERMINAL TERRESTRE - GUAYAQUIL

Bureau Veritas Certification certify that the Management System of the above
organisation has been assessed and found to be in accordance
with the requirements of the standard detailed below

STANDARD

ISO 14001:2004

SCOPE OF SUPPLY

DESARROLLO, MANUFACTURA, MARKETING Y ENTREGA AL DISTRIBUIDOR DE
PRODUCTOS FARMACÉUTICOS PARA USO HUMANO.
DEVELOPMENT, MANUFACTURING, MARKETING AND DELIVERY OF
PHARMACEUTICALS TO THE DEALER FOR HUMAN USE.

Original approval date: MARCH 25th, 2011

Subject to the continued satisfactory operation of the organisation's Management System,
this certificate is valid until: MARCH 24th, 2014

To check the validity of this certificate please call (593 2 227 3190)
Further clarification regarding the scope of this certificate and the applicability of the Management System
requirements may be obtained by consulting the organisation

Certificate Number: BR230473 Date: MARCH 25th, 2011



**BUREAU
VERITAS**
032710



Managing Office: Bureau Veritas Ecuador S.A., Dirección: P.O. Box 170-517 - Nueva Galilea Ecuador Plaza, P.O. Box 902, Quito - Ecuador
Managing Office: BVCS do Brasil, Av. do Galo, 277, Torre B, 9º Andar Centro Empresarial do Aço, 04311-000 - Vila Guaraná
São Paulo/SP - Brasil



ANAB
ACCREDITED

Página 1 de 1

Fuente: Acromax S.A., coordinador de seguridad industrial.

Anexo 12. Certificación ISO 9001.



BUREAU VERITAS
Certification

Certification
Awarded to

**ACROMAX LABORATORIO QUÍMICO
FARMACÉUTICO S.A.**

HEAD OFFICE: KM. 8 ½ VÍA DAULE – GUAYAQUIL
SITE 1: SANTA LEONOR MZ. 10 SOLAR 5A Y 6A . VÍA TERMINAL TERRESTRE - GUAYAQUIL

Bureau Veritas Certification certify that the Management System of the above
organisation has been assessed and found to be in accordance
with the requirements of the standard detailed below

STANDARD

ISO 9001:2008

SCOPE OF SUPPLY

DESARROLLO, MANUFACTURA, MARKETING Y ENTREGA AL DISTRIBUIDOR DE
PRODUCTOS FARMACÉUTICOS PARA USO HUMANO.

DEVELOPMENT, MANUFACTURING, MARKETING AND DELIVERY OF
PHARMACEUTICALS TO THE DEALER FOR HUMAN USE.

Original approval date: **FEBRUARY 24th, 2011**

Subject to the continued satisfactory operation of the organisation's Management System,
this certificate is valid until: **FEBRUARY 23rd, 2014**

To check the validity of this certificate please call (593 2 227 3190)
Further clarification regarding the scope of this certificate and the applicability of the Management System
requirements may be obtained by consulting the organisation

Certificate Number: **227793** Date: **FEBRUARY 24th, 2011**



Fátima Barea

Certification Office: Bureau Veritas Ecuador S.A., Av. Checoslovaquia 139-95 y Suiza, Edificio Eveliza Plaza,
Piso 8, Of. 802, Quito-Ecuador



**CERTIFICACIÓN DE SISTEMA
DE GESTIÓN DE CALIDAD**
N° OAE-CSC-C 09-002

**BUREAU
VERITAS**
037469

Página 1 de 1

Fuente: Acromax S.A., coordinador de aseguramiento de calidad.