



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DEL TRABAJO DE
SORIA

Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos

Marketing interno: el caso Apple

Presentado por: Alejandro Labrado García

Tutelado por: Dra. Blanca García Gómez

Soria, junio de 2019

CET

FACULTAD de CIENCIAS EMPRESARIALES y del TRABAJO de SORIA

INDICE

Introducción.....	1
Bloque 1. El concepto de marketing interno y su evolución.....	3
1.1. Aproximación al concepto de marketing interno o <i>endomarketing</i> . Análisis de su importancia en la empresa.....	3
1.2. De la comunicación interna tradicional al <i>engagement</i>	6
1.2.1. Las fases en la evolución de la comunicación interna	7
1.2.2. Los factores clave en la mejora de la comunicación interna	10
Bloque 2. Funcionamiento del marketing interno en la empresa actual ...	13
2.1. Elementos básicos del marketing interno	13
2.2. Objetivos del marketing interno	15
2.3. Beneficios para la empresa y ventajas para el trabajador	17
2.4. Etapas en la elaboración de un plan de marketing interno	19
2.4.1. Análisis interno de la empresa.....	19
2.4.2. Planificación del plan de marketing interno	21
2.4.3. Ejecución del plan de marketing interno.....	22
2.4.4. Control y retroalimentación del plan de marketing interno.....	22
Bloque 3. El caso Apple	23
3.1. Análisis del marketing interno en Apple.....	24
3.1.1. Los valores corporativos de Apple.....	25
3.1.2. Política de incentivos	27
3.2. Gestión de recursos humanos.....	30
3.3. La eficacia de su método.....	32
3.3.1. La eficacia en sus establecimientos o Apple Stores	33
3.3.2. La eficacia en términos de productividad.....	34
Bloque 4. Conclusiones	36
Bibliografía	39

Introducción

Muchas veces cuando tratamos aspectos relativos al funcionamiento o a la estructuración de empresas solemos centrar todos los esfuerzos hacia el usuario o los clientes, y esto en ocasiones puede ser un grave error. En un mundo como el actual, donde la competitividad empresarial es tan voraz, las compañías cada vez encuentran más dificultades para hacerse con oportunidades de su entorno exterior que les permitan obtener buenos rendimientos económicos. Por ello, muchas ya se han dado cuenta de que la mejor forma de desarrollarse es hacerlo desde dentro hacia afuera, donde el capital humano no será un simple factor productivo más, sino su gran fortaleza.

Lo cierto es que los trabajadores de una empresa son un elemento clave para su éxito y la mejor manera de sacar el máximo provecho de ellos es desarrollando sus capacidades y su satisfacción laboral.

Las empresas son expertas en llamar la atención de sus clientes externos, pero si realmente quieren maximizar sus procesos productivos deberán especializarse en cómo gestionar a sus recursos humanos y mejorar sus relaciones laborales, y es aquí donde entra en juego el denominado marketing interno.

El marketing interno o *endomarketing*, pese a ser un concepto ligeramente reciente, ha adquirido una gran relevancia dentro de las empresas gracias a su utilidad y sus beneficios como explicaremos en este Trabajo Fin de Grado. Sin embargo, muchas empresas parecen desconocer este concepto, por lo que tratar de demostrar de manera rotunda su utilidad con el fin de que cualquier empresa pueda hacer uso de él, ha sido uno de mis principales alicientes.

La motivación, la satisfacción laboral y el compromiso son aspectos decisivos que determinan la calidad de trabajo que ofrecen los empleados de una empresa y, por ende, el trato que prestan a los clientes. Estos aspectos son sobre los que el marketing interno trabaja para aumentar la productividad de los empleados, como medio imprescindible para que las empresas puedan maximizar sus rendimientos económicos.

Su poca consideración empresarial y social, unida a las ventajas que puede otorgar a la empresa, han sido los dos factores clave que me han llevado a elegir este concepto como el protagonista de mi Trabajo Fin de Grado.

Hablar de marketing interno no supone tratar un procedimiento independiente dentro de una empresa, sino que implica tratar el conjunto de factores que incumben en la gestión de recursos humanos, debido a la enorme interacción que tiene con todas las áreas de la empresa. Dentro de ellas, la comunicación interna ha tomado un papel importante dentro de este Trabajo Fin de Grado debido a ser un factor que actúa en sinergia con el marketing interno para potenciar los beneficios que este concepto es capaz de proporcionar.

El marketing interno engloba tres tipos de protagonistas: clientes internos, clientes externos y empresas; por lo que tratar un tema que beneficie laboralmente a los principales agentes de una economía ha despertado un gran interés en mí. De esta manera, el fin de este trabajo es reconocer la importancia del marketing interno, introducirse en él teóricamente y exponer posteriormente un caso práctico actual objeto de análisis.

En la actualidad existen multitud de empresas que ya emplean este concepto, pero Apple ha sido la compañía a analizar puesto que consideramos que es uno de los mejores ejemplos de cómo se debe poner en práctica el marketing interno, al reunir todos los aspectos que antes se han redactado de manera teórica.

En cuanto a la metodología de trabajo que permita acercarnos a los objetivos mencionados, combinaremos técnicas de análisis cualitativas y cuantitativas. Partiendo de una necesaria revisión de la literatura existente sobre el tema, centrada en la lectura de manuales junto con el análisis y búsqueda de páginas web informativas, artículos divulgativos y estudios monográficos, definiremos el marco teórico en el que se sustenta la investigación. A continuación, una vez desgranado desde un punto de vista teórico el concepto central, pasaremos a aplicar, a través del método del caso, la teoría a una empresa real que, como ya hemos adelantado, será Apple. Esta parte nos permitirá tener una visión práctica de cómo se aplica el procedimiento de implementación de un enfoque de marketing interno en una organización.

La memoria que presentamos se estructura en 4 bloques. El primero trata de dar el conocer el concepto de marketing interno y dar pie también a la comunicación interna debido a la enorme incidencia y relación que tiene con el *endomarketing*. En el segundo bloque se pretende explicar cómo es el funcionamiento del marketing interno dentro de las empresas, destacando importantes puntos como sus elementos básicos, sus objetivos, sus beneficios para la empresa y ventajas para el trabajador, así como las etapas en la implementación de un correcto plan de marketing interno. El bloque 3 trata el caso práctico de la empresa Apple donde se intentan demostrar en una empresa real todos los conceptos teóricos explicados en este Trabajo Fin de Grado. De esta manera, se hace un análisis de su marketing interno donde se dan a conocer sus valores corporativos y su política de incentivos, se estudia su gestión de recursos humanos y finalmente se corrobora su buen uso mediante las cifras que avalan sus buenos resultados productivos y económicos. Por último, cerraremos el trabajo con las conclusiones finales fruto de la investigación desarrollada, junto con mi opinión personal sobre el devenir del marketing interno y su futura incidencia en clientes, empresas y trabajadores.

Bloque 1. EL CONCEPTO DE MARKETING INTERNO Y SU EVOLUCIÓN

Es habitual pensar en marketing solo como aquellas actividades dirigidas hacia el exterior de la empresa con el objetivo de ofrecer productos, captar clientes y fidelizarlos. Sin embargo, muchas compañías descuidan en este sentido el trato del recurso más valioso que poseen: su capital humano.

Toda empresa debe estar focalizada en su mercado exterior pero donde realmente conseguirá la obtención de una ventaja competitiva sostenible será en la calidad del trabajo que ofrezcan sus empleados, y es aquí donde entra en juego el concepto principal a tratar en este Trabajo Fin de Grado: el marketing interno.

El marketing interno o endomarketing es un término que algunas compañías parecen no practicar y desconocer pero del que en realidad pueden obtener notables beneficios. ¿Qué significa? ¿Por qué se está poniendo tan de moda? y sobretodo... ¿Cómo puede ayudar a las empresas a conseguir su principal objetivo que es la maximización de sus ganancias económicas?

1.1. Aproximación al concepto de marketing interno o endomarketing. Análisis de su importancia en la empresa

Según H. Ball (1959), se llama marketing interno al conjunto de actividades de comunicación destinadas a promocionar los valores de marca, la identidad corporativa e imagen corporativa de una compañía entre sus propios empleados. De esta manera, éstos se sienten más enganchados y motivados con su trabajo, haciendo generar una menor rotación de trabajadores o '*employee turnover*' y una mayor productividad del equipo en conjunto.

Tratando su segunda denominación para desgranar y entender mejor su significado, el endomarketing etimológicamente hablando es un término greco-sajón derivado de las palabras 'endo' que hace referencia a 'dentro' y 'marketing' que significa 'mercadotecnia'.

En suma podemos decir que estamos ante la rama del marketing que centra sus esfuerzos en mejorar la comodidad, la motivación, la sensibilización y la eficiencia de los trabajadores de la empresa, a fin de que aumenten su productividad durante el máximo periodo de tiempo posible y de tal manera, se puedan maximizar los beneficios económicos de la empresa a largo plazo.

A pesar de su nombre, el marketing interno o endomarketing no son únicamente las acciones de marketing que ejecuta una empresa, si no que aborda otros procesos que hacen que tenga muchísima más relevancia dentro de ella.

Las acciones del departamento de RR.HH. y de marketing se unen para crear este novedoso y útil concepto empresarial. El RR.HH debe percatarse de las necesidades de sus empleados, eliminando por completo sus problemas en creación de situaciones de mejoría con el objetivo de garantizar el ambiente de trabajo más eficiente posible.

Para ello, el RR.HH y el equipo de marketing deben trabajar de la mano fortaleciendo el clima laboral ya que las compañías que comprenden la validez y la importancia del marketing interno, acaban sobresaliendo considerablemente en su mercado externo.

Cuando una empresa decide invertir en marketing interno, busca una mayor unión entre su imagen interna y externa, la cual será seguramente detectable por sus clientes haciéndola más creíble y fiable. Como indica Segarra (2016) según la teoría del 'cliente interno', para maximizar las ganancias económicas se deben tratar a los trabajadores de la empresa con el mismo servicio y con la misma atención que a los propios clientes.

Bien es sabido esto por Branson, un multimillonario inglés con más de 360 empresas que forman Virgin Grop, el cual en el año 2015 afirmó: *“Lo primero es cuidar a tus colaboradores, luego ellos se encargaran de cuidar a tus clientes”*.

Cuando se realizan acciones de marketing externo, se pretende escuchar cuales son las necesidades de los clientes para posteriormente satisfacerlas de la mejor manera posible. Esas mismas condiciones son las que tienen que ser trasladadas a los trabajadores mediante el marketing interno para conseguir la maximización de su rendimiento.

Al igual que en un equipo de futbol no ganarás un partido si tienes planeada la mejor jugada pero no la transmites de manera perfecta y motivante a tus jugadores; de nada sirve tener la mejor estrategia de negocio posible, si tus empleados no la captan de la manera correcta y se sienten parte partícipe e importante de ella.

Como hemos mencionado anteriormente, cada vez las empresas tienen más dificultades para encontrar aquellas ventajas competitivas en el exterior de su empresa que le hagan sobresalir en su mercado frente a sus competidores. Las oportunidades externas cada vez están más desgastadas y exprimidas; por ello en la actualidad poder hacer de tu programa de marketing interno una fortaleza empresarial cada vez está adquiriendo una mayor importancia.

Como indica Magro (2016), un trabajador feliz, motivado y comprometido con la compañía puede dar hasta el doble de rendimiento que un trabajador infeliz o indiferente a esta. La totalidad empresas centran sus esfuerzos en aumentar la cantidad de producción o mejorar la calidad de sus productos y/o servicios, pero no todas son conscientes de que la clave para conseguir tales objetivos es que sus trabajadores estén contentos y motivados.

Hasta aquí todo bien, pero... ¿cuáles son los factores que valoran los trabajadores para poder estar como hemos dicho contentos y motivados?

Gracias a la información compartida por Escat (2002) según un estudio realizado por Yamkenovich e Innerwahar en el año 1983, podemos saber los valores que tenían importancia en una organización para los trabajadores; los cuales son seguramente los mismos que se tienen en cuenta en la actualidad.

A continuación, se muestra una tabla con los 10 valores que consideraban más importantes los trabajadores, describiendo a la izquierda de la tabla el valor a considerar y a la derecha el porcentaje de trabajadores que valoraban ese factor:

Tabla 1: Los 10 valores laborales que consideran importantes los trabajadores

LOS 10 VALORES	%
Trabajar con gente que me trate con respeto	88
Trabajo interesante	87
Reconocimiento del buen trabajo	84
Posibilidad de desarrollar facultades, capacidades y creatividad	83
Trabajar con gente que escuche si se tiene ideas de cómo hacer mejor el trabajo	82
Posibilidad de pensar por sí mismo, en vez de seguir simplemente las instrucciones	82
Ver los resultados finales de los esfuerzos del trabajo	82
Trabajar con personas eficientes	79
Que el trabajo no sea demasiado difícil	78
Sentirse bien informado acerca de lo que está pasando	78

Fuente: elaboración propia

Según esta contrastada información; el respeto, el reconocimiento laboral, la autoestima, ser informados acerca del desarrollo de la empresa y la participación en el trabajo son factores que determinan la felicidad y la motivación de los trabajadores respecto al trabajo.

Tal y como indica Magro (2016), cuatro son las principales teorías que utiliza el Marketing Interno para conseguir estas sensaciones en sus trabajadores que lleven a la empresa a un aumento en su productividad:

- Pirámide de Maslow o jerarquía de las necesidades humanas

Según esta teoría a medida de que se satisfacen las necesidades básicas de las personas, estas desarrollan otras necesidades menos básicas. Por ello, cuando la persona ya recibe una contraprestación monetaria que permite su supervivencia y una calidad de vida adecuada; factores como los que se han descrito en la tabla y los cuales debe impulsar el Marketing Interno, comienzan a adquirir importancia a la hora de considerar un puesto de trabajo.

- Teoría de los 2 factores de Herzberg

Según esta teoría las personas estamos influenciados por 2 factores: la satisfacción y la insatisfacción. De tal manera, cuando las personas

experimentan sensaciones satisfactorias en su puesto de trabajo se trasladan directamente en la calidad que desarrollan sus tareas operativas.

- Teoría X y Teoría Y de McGregor

Esta teoría trata dos versiones contrapuestas. En la primera, los directivos piensan que los empleados solo trabajan bajo amenazas y en la segunda ocurre lo contrario puesto que los directivos consideran que los trabajadores necesitan y quieren trabajar.

- Teoría de la fijación de metas de Locke

Según esta teoría la intención de alcanzar una meta es básica para la motivación. Debido a ello, el Marketing Interno para incentivar a sus trabajadores debe darles información acerca del desarrollo de su trabajo, reconocerles las buenas acciones y hacerles sentir parte importante de su estrategia de negocio.

Como conclusión final de este primer bloque, podemos decir que gracias a la correcta comunicación que existe actualmente dentro de las empresas, estas son conscientes de cómo deben tratar a sus empleados para que se sientan motivados y fieles en su trabajo. A partir de ahí es donde radica la enorme importancia del marketing interno, puesto que será tarea suya propiciar junto al departamento de recursos humanos aquel ambiente laboral que aumente la motivación y el rendimiento de sus trabajadores y, por consiguiente, maximice sus ganancias económicas.

12 De la comunicación interna tradicional al ‘engagement’

A la vez que la economía evoluciona constantemente, su principal agente que son las empresas también lo hace para adaptarse a su entorno.

La comunicación interna y el marketing interno, pese a que tienen como objetivo el mismo propósito: mantener satisfechos a sus trabajadores para asegurar su compromiso en la empresa, son conceptos muy similares pero diferentes.

Tal y como indica Acosta (2016), la comunicación interna hace referencia a los mensajes y canales de distribución que emplea una empresa para transmitir información de calidad a sus trabajadores con el objetivo de que éstos desarrollen sus tareas con la máxima productividad posible; mientras que el marketing interno se refiere a aquellas acciones que ejecutan las empresas para, por un lado atraer a los mejores trabajadores del mercado y, por otro, mantenerlos mediante la maximización de su satisfacción laboral

El marketing interno es un concepto más actual y novedoso donde su último fin reside en el ‘engagement’ o compromiso que es capaz de obtener en sus trabajadores más talentosos mediante la instauración de un clima laboral óptimo; pero para llegar a él, la comunicación interna dentro de las empresas ha tenido que desarrollar un proceso evolutivo de mejora constante que estudiaremos a continuación.

La empresa, para sacar su máximo rendimiento y cumplir sus objetivos, necesita comunicarse con sus trabajadores, al objeto de conocer cuáles son los aspectos que valoran a la hora de sentirse atraídos por una empresa y esto solo se consigue mediante un buen programa de comunicación interna. Sin un buen 'feedback' entre directivos y trabajadores jamás se podrá lanzar un programa atractivo de marketing interno para atraer y fidelizar trabajadores, por lo que podemos afirmar con rotundidad que marketing interno y comunicación interna son dos procesos totalmente sinérgicos que se complementan y se necesitan. Por ello, antes de adentrarnos de lleno en el marketing interno debemos estudiar la comunicación que se da dentro de las empresas; puesto que es este paso a partir del que sabremos cómo ejecutar a la perfección un plan de marketing interno.

La comunicación interna siempre ha existido como realidad y fenómeno corporativo en las empresas, ya que es parte y esencia de cualquier organización humana. La interacción entre sus miembros y todas sus piezas es requisito vital para su desarrollo y éxito.

1.2.1. Las fases en la evolución de la comunicación interna

La historia de la comunicación interna ha sido un constante encadenamiento de desafíos y retos relacionados con la colaboración y el trabajo en equipo en las compañías. Sin embargo, podemos diferenciar las siguientes etapas en su evolución:

1. Fase primaria

Surge desde el nacimiento de las primeras empresas. El mandato de directrices y ordenes desde los directivos o planificadores de la actividad hasta los trabajadores realizadores de tareas operativas ha sido requisito número uno para su funcionamiento.

En sus inicios, la comunicación dentro de las empresas se daba, por falta de medios, únicamente de manera hablada, existiendo así varias deficiencias sobre todo a la hora de recordar y dejar constancia de lo mandado. De tal manera que de acuerdo con Gonzalo (2018), la escritura marcó un antes y un después en ese sentido eliminando esos defectos por completo y otorgando a sus comunicadores y receptores una serie de notables ventajas como las siguientes tal y como indica García (2018):

- Certificar y mantener en el tiempo el mensaje mandado
- Anotar la recepción de orden
- Consultar la información recibida todas las veces que sean necesarias
- Remitir exactamente la misma información a terceras personas sin ser transmitida de manera oral pudiéndola deformar
- Trasladar el mensaje a diferentes personas y lugares del destinatario original

2. Años 70

La comunicación interna comienza a fraguarse de manera formal como estrategia de recursos humanos no como una simple moda, si no por cuestiones de '*management*' debido a la necesidad de comunicación entre directivos y trabajadores y a la complejidad de organización que comienzan a tener las compañías.

En este momento, nos encontrábamos ante un modelo de Comunicación Interna Tradicional donde únicamente se manejaba información de manera descendente, surgiendo así desde los directivos de la empresa hasta llegar a los más bajos niveles de trabajadores de la pirámide jerárquica¹.

La comunicación en estos años tenía como objetivo facilitar la transmisión de información a todos los niveles de la compañía, de manera rápida pero sin calidad comunicativa, estando centrada únicamente en tres aspectos clave de acuerdo a Arriagada y Ulsen (2011): las condiciones de trabajo y los salarios, las indicaciones acerca de cómo realizar las tareas operativas y, finalmente, la información organizativa para explicar la política empresarial.

Otro dato a resaltar también por Arriagada y Ulsen (2011) es que en esta época se crearon los organigramas para apoyar y planificar en mejor medida las estrategias de recursos humanos (gestión participativa y desarrollo del personal).

En cuanto a las herramientas para trasladar la información, se utilizaban medios tradicionales como: tableros, materiales impresos (revistas o periódicos), cartas y circulares².

3. Años 90

La comunicación interna además de esta ligada al área de recursos humanos comienza a formar parte, junto con la comunicación externa, de lo que actualmente se conoce como gestión de comunicaciones corporativas. Ambos tipos de comunicaciones (interna y externa) se interrelacionan para conformar la estrategia de negocio donde se tratan intangibles estratégicos como la imagen, la reputación, la cultura corporativa y la identidad empresarial³.

Debido a este aspecto, la dirección de la información da un giro de 180 grados, puesto que como nos indica Talpén (2018), ya no solo se transmite de manera descendente sino también de manera ascendente. Así, se rompe drásticamente con el tradicional reinado de la

¹ Información extraída de: https://www.randstad.com.ar/tendencias-360/archivo/evolucion-de-la-comunicacion-interna-de-la-informacion-al-engagement_323/

² Información extraída de: <https://leadvision.mx/enfoque-practico/evolucion-la-comunicacion-interna/>

³ Información obtenida de: https://www.randstad.com.ar/tendencias-360/archivo/evolucion-de-la-comunicacion-interna-de-la-informacion-al-engagement_323/

unidireccionalidad informativa y se pasa a desarrollar una comunicación activa y bidireccional.

Gracias a este cambio surgen conceptos novedosos como el 'feedback' entre empleados y directivos, permitiendo a los trabajadores plantear ideas, sugerencias e informar de sus sensaciones y puntos de vista acerca de los que les agrada y lo que no.

Los medios utilizados en esta revolución comunicativa, que se estaba dando dentro de las empresas para transmitir la información, eran ya de carácter digital y entre otros se encuentran los siguientes: buzones de sugerencias, intranet, correo electrónico, newsletters y mensajes electrónicos (Arriagada y Ulsen, 2011).

Como conclusión, en esta tercera etapa, la comunicación interna toma la responsabilidad de dinamizar la tarea de los empleados y motivarlos gracias al doble sentido que adquiere la transmisión de información, pasando así a ser un factor clave en la formación y mantenimiento de la cultura corporativa e identidad de las compañías.

4. Época actual

La comunicación interna ha hecho un traspaso de la función instrumental hacia una función estratégica altamente profesionalizada cuyos ejes fundamentales, tal como nos dan a conocer Arriagada y Ulsen (2011) son:

- Transmitir de forma efectiva la estrategia de negocio: ya sea a nivel macro (objetivos generales y grupales) como a nivel micro (rol específico de cada una de las personas)
- Difundir y desarrollar la cultura corporativa e identidad de la compañía comunicando la esencia de la organización
- Gestionar de manera comunicativa aquellos comportamientos relacionados con los objetivos empresariales entre los empleados; como la motivación, el compromiso, la pertenencia a un grupo y la participación.

Si en los años 70 habíamos visto el cambio de la comunicación unidireccional descendente a una bidireccional ascendente y descendente, la dirección en la transmisión de la información da aún otro giro de tuerca. Así, de acuerdo con Talpén (2018), aparece la comunicación multidireccional con diferentes formatos, canales y plataformas haciendo que toda la empresa en su conjunto interactúe eficientemente en todas sus posibilidades: vertical, horizontal y diagonal.

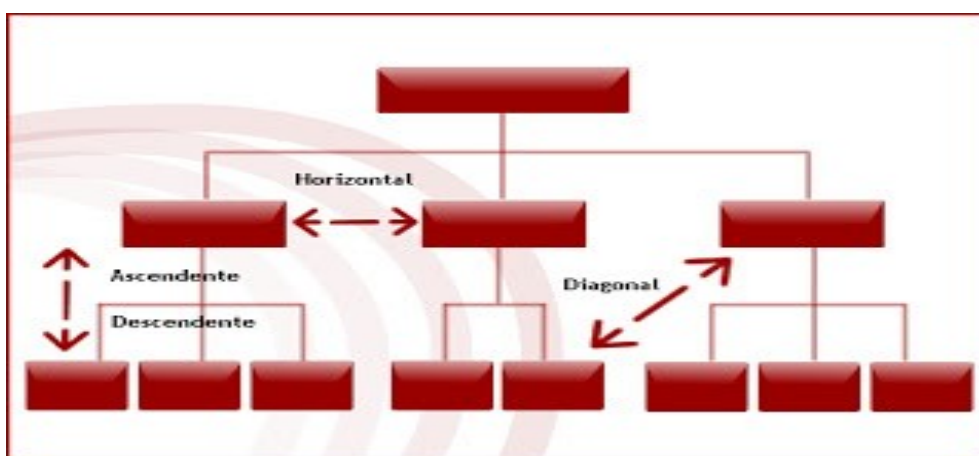
- Vertical: entre las diferentes posiciones de la jerarquía (ascendente o descendente)
- Horizontal: entre trabajadores del mismo nivel jerárquico, la cual suele ser de carácter más informal al entrar en juego aspectos como el compañerismo y la amistad. Cuando este tipo de comunicación es fomentada por el Marketing Interno como

veremos más adelante, se fortalece la colaboración y el rendimiento de los trabajadores gracias a una correcta estrategia de integración de grupos de trabajo.

- Diagonal: entre trabajadores de distinto nivel jerárquico (superior o inferior), pasando así por diferentes cadenas de mando, departamentos y niveles.

La imagen 1 muestra un organigrama con los 3 tipos de comunicación interna que debe haber para la posterior elaboración de un programa de marketing interno que fomente la motivación el compromiso de los trabajadores.

Imagen 1: Organigrama en forma de pirámide jerárquica con los 3 tipos de comunicación: vertical, horizontal y diagonal



Fuente: <http://cort.as/-FzPt>

1.2.2. Los factores clave en la mejora de la comunicación interna

Todo este proceso evolutivo que ha experimentado la comunicación interna dentro de las empresas ha sido en favor del marketing interno. Gracias a la calidad comunicativa que se desarrolla actualmente dentro de las compañías, éstas saben perfectamente qué aspectos valoran los trabajadores para elegir y permanecer en una empresa u otra; lo cual deberá ser bien utilizado en los posteriores programas de marketing interno.

En este procedimiento de mejora de la comunicación interna han intervenido cinco factores clave: el cliente, los recursos humanos, las nuevas generaciones, la tecnología y las crisis que se han sucedido⁴.

A. El cliente

La calidad de mensajes que reciben los trabajadores es transmitida directamente al cliente. Por lo que si hay deficiencias en ella o si esta es correcta, se transmitirá a la audiencia externa con la queja o agrado

⁴ <https://leadvision.mx/enfoque-practico/evolucion-la-comunicacion-interna0/>

correspondiente del cliente y su posterior impacto en la disminución o aumento de ventas.

B. Los recursos humanos

Como ya hemos enunciado anteriormente y posteriormente profundizaremos con datos y argumentos, el capital humano que poseen las empresas es sin duda su recurso más importante. El primer agente a considerar para conseguir los objetivos de la compañía serán siempre sus empleados, por lo tanto si estos están bien informados, se sentirán más comprometidos y motivados y su desempeño será mejor, aumentando de manera directa la productividad de la compañía.

Gracias a la comunicación y al marketing interno, las empresas cada vez tienen más en cuenta a sus empleados ya que según las palabras de Drucker (1966): *“los conocimientos están en la parte baja de la pirámide jerárquica, por lo que mantener comunicación con estos colaboradores, es fundamental para mejorar la productividad y reducir los niveles de rotación de personal.*

C. Las nuevas generaciones

Como es normal cada vez son más los trabajadores jóvenes que comienzan a integrar las empresas con una educación basada en medios digitales, diferentes a los de sus padres o abuelos y por ello tienen un perfil laboral diferente, más innovador, creativo y disruptivo. Han crecido y han aumentado sus conocimientos rodeados de tecnología y por ello la comunicación interna y el marketing interno que reciban dentro de las empresas también tiene que ir en consonancia a esta revolución tecnológica para facilitar su adaptación y comodidad. Los empleados más jóvenes se han acostumbrado a la lectura rápida, a únicamente destacar lo relevante y a leer en pantallas digitales; por lo que los mensajes que reciben deben ser cortos y concisos, es decir, diferentes a los tradicionales.

D. La tecnología

La tecnología es un aspecto que puede marcar enormes diferencias a la hora de conseguir una ventaja competitiva. Por ello, solo aquellos programas de comunicación interna y marketing interno que se ayuden de los beneficios que aporta la tecnología, podrán maximizar la motivación y el compromiso de sus trabajadores. Los medios audiovisuales son imprescindibles en la actualidad para establecer una correcta comunicación con los empleados y llamar su atención, donde plataformas online y digitales son muy utilizadas por las empresas en favor de su comunicación organizacional.

E. Las crisis

Ante las dificultades que las recesiones económicas más actuales han causado en las empresas, la posibilidad de encontrar ventajas competitivas en el ambiente externo de la empresa se han reducido notablemente para

detrimento de los beneficios empresariales. Por ello, las empresas han comenzado a exprimir e intentar sacar el máximo rendimiento posible de sus procesos internos, donde han visto en la comunicación interna primeramente y en el marketing interno a posterior los mecanismos perfectos para conseguir los beneficios económicos que aspiran alcanzar.

En conclusión, la gran evolución que ha experimentado la comunicación interna le ha llevado a ser un procedimiento integral dentro de las empresas, con gran importancia y numerosos propósitos, puesto que tiene un papel fundamental para reforzar el liderazgo de los directivos, hacer llegar los mensajes de forma clara y directa, incentivar la cultura corporativa y sobretodo mejorar las relaciones laborales.

Gracias a este eficiente desarrollo y tratando la parte que en este Trabajo Fin de Grado interesa, el Marketing Interno ha adoptado a la Comunicación Interna como eje básico y elemento clave de su composición para la consecución de como mencionamos anteriormente sus dos objetivos principales: la atracción y el '*engagement*' de los trabajadores más talentosos.

Bloque 2. FUNCIONAMIENTO DEL MARKETING INTERNO EN LA EMPRESA ACTUAL

El capital humano ha sido el factor empresarial que ha experimentado una transformación más drástica dentro las compañías actuales. Su nueva concepción del trabajo obliga a las empresas a tratarlo como un 'cliente interno', es decir, de una forma totalmente diferente a como se hacía en el pasado. La "clásica" empresa es ahora un producto difícil de vender a esta nueva masa de trabajadores, por lo que elaborar una estrategia de negocio que tenga muy en cuenta el área de recursos humanos y el marketing interno es vital para su funcionamiento.

Una vez conocemos la importancia del marketing interno, debemos saber cómo implementarlo a la perfección para 'vender' la idea de empresa con sus estrategias, estructuras y objetivos a un mercado constituido por clientes internos y así, sacar el máximo rendimiento de su proceso en beneficio de trabajadores, clientes y finalmente la empresa en su conjunto.

2.1. Elementos básicos del marketing interno

Para comprender mejor su funcionamiento, debemos reconocer con exactitud cada uno de los elementos que lo conforman. Tal y como indica Barranco (2007), los elementos básicos del marketing interno son los siguientes:

A. Los trabajadores

Es el cliente interno al que debemos preguntar por sus preferencias, necesidades y deseos para evitar el fracaso de nuestra estrategia de negocio. Los trabajadores son los clientes más importantes de la empresa y por ello debemos 'venderle' el concepto de organización donde puede desarrollar sus capacidades, además de negociar y llegar a acuerdos conjuntos.

Para considerar estas variables se utilizarán técnicas similares a las del marketing general como nos indica Barranco (2007): encuestas, paneles, reuniones grupales, etc.

B. La empresa

Es el producto a vender a nuestro público objetivo que en este caso son nuestros trabajadores. La empresa con sus amenazas y oportunidades, sus fortalezas y debilidades, con sus objetivos, estructuras y políticas es lo que debemos vender a través de unas mejores condiciones laborales.

C. La comunicación interna

Es el elemento base y central sin el cual un programa de marketing interno no puede desarrollarse. Se trata de la herramienta de venta de las empresas en sus dos principales sentidos. De manera descendente permitirá transmitir acciones, objetivos y políticas, es decir, vender la idea de empresa que se pretende; y de manera ascendente se conocerán las

necesidades del mercado interno para posteriormente desarrollar aquel plan de marketing interno que las satisfaga.

D. Fuerza de ventas

Cada una de las partes de una compañía debe colaborar para vender la imagen de marca pero deberán ser principalmente los directos y los mandos intermedios aquellos agentes que se encarguen de tal misión como indica Barranco (2007). La dirección de recursos humanos en unión con el marketing interno debe propiciar una organización integrada, la cual solo podrá ser posible con una dirección activa y participativa. Además, se debe tratar de un marketing directo y sencillo, donde el equipo de dirección se comunique de manera correcta y venda la imagen de marca intentando conocer las necesidades de sus empleados para posteriormente satisfacerlas sin falsas promesas.

E. Objetivo

Maximizar la motivación de los trabajadores o 'clientes internos'. El principal propósito del marketing interno es aumentar la motivación de sus colaboradores para que incrementen su productividad y por lo tanto, las ganancias económicas de la empresa. Pero desde el actual marketing interno, el concepto de productividad individual ya ha quedado obsoleto puesto que los nuevos sistemas de gestión de recursos humanos pretenden maximizar la productividad de su unidad orgánica al completo mediante la colaboración y la interacción adecuada de sus trabajadores.

Como resumen de este apartado, podemos decir que un correcto desempeño de todos los elementos del marketing interno podrá hacer de empresas unas organizaciones más eficaces y responsables socialmente.

Aclarados los elementos que conforman el marketing interno, creemos oportuno precisar las diferencias existentes con el marketing externo. Básicamente éste se nutre de los mismos conceptos pero con diferentes protagonistas. A continuación, se muestra una tabla donde se dan a conocer las similitudes y diferencias que existen entre los elementos básicos de los dos tipos de marketing existentes.

Tabla 2: Comparación marketing externo y marketing interno

Aspectos clave	Marketing Externo	Marketing Interno
¿A quién se dirige?	Cliente	Trabajador
¿Sobre qué habla a su target?	Producto	Empresa
¿Cómo se relaciona con su target?	Técnicas de venta	Comunicación Interna
	Fuerza de Ventas	Equipo directivo/ Mandos medios
¿Cuál es su objetivo final?	Maximizar beneficios	Incrementar la motivación de los trabajadores Incrementar la productividad Maximizar las ganancias

Fuente: elaboración propia

Para concluir este apartado y ofrecer una mejor visión del marketing interno en su comparación con el marketing externo, podemos decir que el 'endomarketing' tiene como principal propósito atraer, incentivar y fidelizar a unos clientes, en este caso internos, (trabajadores) mediante un producto (trabajo) que satisfaga sus necesidades laborales.

De tal manera, el medio más eficiente para motivar y comprometer a los mejores trabajadores con la idea de negocio de la empresa es ofrecerles un producto (puesto de trabajo) en el que merezca la pena invertir. Además, esta inversión no solo tiene que ofrecer rendimientos económicos a los trabajadores, si no que con la nueva conceptualización del trabajo que existe en la actualidad, estos esperan recibir a cambio otros beneficios a nivel de reconocimiento, respeto, relaciones laborales y sociales, desarrollo personal y *status* social.

2.2. Objetivos del marketing interno

De acuerdo con Escobar (2018), antes de adentrarnos en la delimitación de los objetivos del marketing interno, es conveniente tomar en consideración dos aspectos clave. En primer lugar que cada persona que trabaja en una organización empresarial es trabajador y cliente de la misma y, en segundo término que todos y cada uno de los empleados de una empresa deben trabajar de tal manera que sus contribuciones vayan en favor de la misión, los objetivos y la estrategia que establece su empresa.

Cuando el departamento de recursos humanos y el área de marketing interno se unen para elaborar la estrategia de negocio de una empresa, tres son los principales grupos de objetivos que se marcan dentro de sus competencias tal y como indica López (2018): generales, estratégicos y tácticos. Los primeros pretenden maximizar la motivación de los trabajadores lo cual redundará en un mejor trato y atención a los clientes.

Los objetivos estratégicos pretenden propiciar un ambiente laboral interno óptimo para el servicio de los clientes externos.

Finalmente los objetivos tácticos tratan de vender el propio producto y servicio de la empresa a sus empleados para que acudan a ella en caso de necesitar los productos que ofrece. Un buen ejemplo de este tipo de objetivo, sería aquel empleado de 'Apple' que en caso de necesitar un teléfono móvil, adquiere este en la compañía en la que trabaja por que realmente considera que es la mejor opción y, por ello, no acude a otras marcas del mismo sector como 'Samsung' o 'Huawei' para hacer esa compra. Además de esto, fuera de su jornada laboral, actúa como defensor de la empresa en la que trabaja frente a amigos, familiares y personas de confianza recomendando sus productos y servicios. Por lo tanto, podemos decir que gracias a las buenas actuaciones del departamento de recursos humanos y de marketing interno estas personas no son solo simples trabajadores de su empresa, sino que además actúan como compradores y 'brand advocates' de ella. Según nos da a conocer M.Gamez (2017), un 'brand advocate' hace referencia a aquel cliente prescriptor y fan de una marca que habla en favor de ella mediante comentarios y mensajes a otros clientes para fortalecer las relaciones de tal empresa con sus consumidores.

Un programa de 'endomarketing' correcto debe alcanzar los tres tipos de objetivos citados, los cuales se pueden materializar en las siguientes acciones⁵:

1. Crear un ambiente laboral óptimo

El marketing interno obliga a la empresa a analizarse a sí misma en conjunto para revisar y mejorar todos sus procedimientos y tareas en favor de sus empleados y de su propio desarrollo.

2. Fortalecer la cultura organizacional de la empresa

El sentimiento de formar parte de un buen grupo de trabajo es un aspecto muy valorado por los trabajadores, por lo que aquellas empresas que usan el marketing interno en consecución de este objetivo son capaces de fidelizar en gran medida a sus trabajadores.

3. Facilitar la comunicación entre todos los grupos de la empresa

La interacción entre todos los miembros de la empresa permite a esta optimizar sus procesos. Por ello, la calidad del 'feedback' entre directivos y empleados marcará las diferencias a la hora de resolver todas las cuestiones que los trabajadores hagan llegar al departamento de RRHH y a los responsables del marketing interno.

4. Valorar y evaluar el rendimiento de los trabajadores de manera adecuada

Difícilmente se podrá aumentar el rendimiento de los empleados si no sabemos con exactitud toda la información posible a cerca de este factor tanto de manera individual como colectiva. Gracias al 'endomarketing' se conoce en mejor medida cual es el grado de productividad de los trabajadores, para posteriormente junto al departamento de RRHH ejecutar aquellas acciones que mejoren sus parámetros en beneficio de la empresa.

5. Mejorar la calidad laboral que ofrecen los empleados

Donde entrarían en juego aspectos como el 'empowerment' haciendo aumentar la motivación de los trabajadores. Tal y como indica D.Grifol (2018), el 'empowerment' es la herramienta de gestión que utiliza el departamento de recursos humanos con el objetivo de conseguir mejores resultados y la cual consiste en delegar una mayor autonomía y responsabilidad a los empleados a la hora de resolver problemas y tomar decisiones. De tal manera, los trabajadores se sienten una parte activa e importante de la empresa lo que les lleva a aumentar su dedicación y esfuerzo para rentabilizar al máximo sus habilidades y capacidades.

Para que la empresa, mediante el marketing interno, pueda alcanzar todos estos objetivos y que finalmente su programa sea efectivo, deberá definir unos valores determinados y una misión concreta que sea capaz de atraer e

⁵ Información extraída de: <https://madridnyc.es/endomarketing-que-es/>

incentivar a sus trabajadores reales y potenciales para que estos quieran formar parte de ella y posteriormente se fidelicen. Para ello, el marketing interno deberá conocer cuáles son las necesidades y preferencias de sus clientes, en este caso los trabajadores, para orientar toda su actividad y organización en conjunto hacia su público objetivo. De tal manera, la empresa podrá captar la atención de sus clientes (trabajadores), puesto que será reconocida por unos una determinada forma de trabajo en el mercado mediante la que se venderá y la cual será la misma que los trabajadores desean encontrar en una compañía.

2.3. Beneficios para la empresa y ventajas para el trabajador

Como ya hemos mencionado anteriormente, si el departamento de recursos humanos junto al marketing interno está adquiriendo tanta importancia dentro de las empresas es porque los resultados que ofrecen avalan sus programas y su utilidad.

Es cierto, como dice Escobar (2018), que implementar un modelo de marketing interno puede suponer un desembolso alto para las empresas, pero son estas las que deben evaluar si los beneficios que obtendrán al aplicar sus medidas pueden superar a los costes que supone.

El principal beneficio del marketing interno es que posibilita la coordinación conjunta de la empresa, permitiendo de tal forma el desarrollo y la adecuada implementación de sus planes y estrategias (Escobar, 2018). Por ello, el marketing interno no es un simple procedimiento empresarial independiente puesto que se encarga personalmente de comprometer e interrelacionar todas las partes de la empresa en conjunto hacia la consecución de todos y cada uno de sus objetivos.

Siguiendo este enfoque y en la línea de considerar la alineación que el marketing interno produce en la empresa, podemos describir los siguientes beneficios como nos da a conocer Antonio (2017):

- Permite la coordinación entre todos los departamentos de la empresa para el logro de objetivos generales
- Incrementa el éxito de proyectos ya que gracias a la colaboración en conjunto se pueden detectar áreas de mejora y compartir conocimientos más fácilmente
- Favorece un buen clima laboral entre departamentos enfrentados gracias a que la mejora en la comunicación existente permite empatizar y entender mejor la situación del resto de compañeros
- Permite evaluar de forma más precisa las estrategias empresariales y la viabilidad de los proyectos
- Posibilita democratizar procesos internos en la empresa para favorecer la vida laboral y los rendimientos de la compañía.

Además de esta enumeración de ventajas que la empresa recibe por la alineación que el marketing interno supone, esta puede obtener los siguientes beneficios relativos a su funcionamiento y su actividad laboral⁶:

- **Colaboradores más motivados**

Esto ocurre ya que los empleados perciben que la empresa donde trabajan se preocupa por su bienestar y calidad de vida laboral, por lo que encuentran más motivos para desarrollar sus tareas de la mejor manera posible como forma de recompensar a su empresa. Unos trabajadores motivados pelearán por la empresa donde trabajan, ya que aportarán el máximo valor que puedan y lucharán por el desarrollo positivo del negocio.

- **Optimización de la productividad**

Cuando los trabajadores se encuentran felices y motivados, ejecutan sus tareas con mayor diligencia y con una actitud más proactiva garantizando así unos mejores resultados tanto productivos como posteriormente económicos para la empresa

- **Menor rotación de personal o *employee turnover***

Unos trabajadores satisfechos en su puesto de trabajo no se mostrarán dispuestos a dejar la empresa, donde no solo el sueldo es un atractivo para ellos sino que muchos otros aspectos que la empresa les otorga son muy tenidos en cuenta a la hora de valorar esta situación. De esta manera, la empresa ahorrará tiempo y dinero al no tener que realizar constantemente procesos de selección de personal, los cuales no garantizan a la empresa que los trabajadores elegidos sean siempre los adecuados. Además, la empresa evitara tener que experimentar posibles problemas de adaptación y deficiencias productivas que estos trabajadores ocasionen en su entrada a la empresa.

- **Mejora de la marca como empresa**

El buen desarrollo de la actividad laboral y de la calidad de vida de los trabajadores gracias a los beneficios que el marketing interno aporta, se trasladarán en que la empresa gane atractivo como producto de cara a atraer nuevos trabajadores y que así la profesionalidad de su equipo se vea maximizada en su beneficio.

- **Fidelización del cliente interno**

Si la empresa muestra una clara orientación al cliente mediante el marketing interno y en coordinación al departamento de recursos humanos ejecuta posteriormente acciones reales que avalen sus programas, la empresa tendrá una mayor capacidad para captar. De esta manera, los trabajadores serán más leales, estarán más comprometidos y tendrán un mayor conocimiento de la empresa lo cual seguramente se traducirá en unos resultados productivos y económicos mayores que si la empresa estuviera obligada a cambiar constantemente su plantilla.

⁶ Información extraída de: <https://rockcontent.com/es/blog/endomarketing/>

Por otro lado y con respecto a la parte que a los trabajadores o clientes internos se refiere, el principal beneficio de implementar correctamente un plan de marketing interno es, como indica Fernández (2016), lograr empleados felices en una organización feliz. Este hecho maximizará los beneficios empresariales ya que según Fernández (2016), en un estudio del Iopener Institute de Oxford realizado internacionalmente a más de 30.000 personas, en primer lugar, los trabajadores que son felices en su lugar de trabajo permanecen casi un 50% más de tiempo en sus puestos, por otro lado se sienten un 70% más enérgicos y, finalmente, están un 65% más conectados con su empresa.

En conclusión, un buen programa de marketing interno puede beneficiar a los trabajadores de una empresa en términos de satisfacción en el trabajo, buen ambiente laboral, mayor empoderamiento, seguridad laboral y desarrollo de sus propias capacidades. Este último aspecto, es actualmente muy tenido en cuenta por los trabajadores, ya que valoran altamente aquellas empresas donde puedan aprender, desarrollar nuevas habilidades, mejorar su potencial y a fin de cuentas maximizar su valor como producto con el objetivo de promocionar en sus empresas o encontrar aquel puesto de trabajo que siempre han soñado.

Finalmente, el marketing interno es un procedimiento que beneficia a los tres frentes donde tiene objetivos fijados la empresa, teniendo en cuenta cada departamento en particular y ella misma en general, los trabajadores y los clientes. De este modo, se genera un proceso cíclico donde, cuando una de sus partes se beneficia, el resto también debido a la constante interacción y relación que existe entre empresa, clientes y trabajadores. Por lo que si conseguimos que nuestros trabajadores estén felices, motivados y realizados en sus puestos de trabajo; nuestros clientes se encontrarán satisfechos y, por lo tanto, la empresa podrá mejorar su imagen como marca y conseguir su objetivo número uno que es la maximización de sus ganancias económicas.

2.4. Etapas en la elaboración de un plan de marketing interno

Vistos los grandes beneficios que el marketing interno puede aportar en una empresa a clientes, trabajadores y a ella misma, es seguro que elaborar un plan de marketing interno no será tarea fácil. Para ello, las empresas deben seguir una serie de etapas marcadas las cuales estudiaremos a continuación. De acuerdo con Madurga (2018) son las siguientes: análisis interno, planificación, ejecución y control.

2.4.1. Análisis interno de la empresa

En esta primera etapa las empresas deben realizar un análisis interno propio, el cual se divide en análisis de sus clientes internos (los trabajadores) y el análisis de su entorno interno.

- **Análisis del cliente interno**

Como hemos mencionado anteriormente, los trabajadores son el mayor activo que poseen las empresas, por lo que realizar un exhausto análisis de su situación debe ser una tarea prioritaria para el buen desarrollo de la empresa. En este sentido, la empresa se debe centrar en estudiar el perfil de cada uno de sus trabajadores puesto que no hay ningún empleado en la empresa que no merezca la pena ser tenido en cuenta.

Para ello, la empresa deberá considerar todos los aspectos relativos a sus empleados puesto que el principal objetivo será conocer sus características, sus deseos y necesidades, y sus preocupaciones. Esta investigación podrá ser llevada a cabo mediante las dos siguientes técnicas (Madurga, 2018): horizontales y verticales. Las primeras se concretan en grupos de estudio y debate, seminarios de información y visitas a los diferentes departamentos. Las segundas consisten en entrevistas cara a cara, sistemas de sugerencias y cuestionarios.

Para analizar los aspectos obtenidos a cerca de nuestros clientes internos, la empresa deberá dar conocimiento a sus trabajadores de la frecuencia de análisis de la investigación, además de quien va a realizarlas y cómo van a realizarse.

Los resultados obtenidos al respecto deberán ser analizados y estudiados por el departamento de recursos humanos junto con el plan de marketing interno donde los problemas más corrientes suelen ser los siguientes: falta de motivación, carencia de incentivos por objetivos, poca flexibilidad de horarios, falta de cohesión de la plantilla, etc.

Una vez obtenida esta valiosa información, la empresa deberán plantear, tal y como indica Martínez (2015), unos objetivos determinados atendiendo al modelo S.M.A.R.T. (específicos, medibles, alcanzables, realistas y temporales). Los objetivos que deberían plantearse mediante un plan de marketing interno podrían ser: encontrar posibles problemas para darles solución, mejorar la calidad laboral de nuestros trabajadores para que puedan aumentar su productividad y conocer las opiniones de nuestros trabajadores sobre diferentes aspectos labores.

- **Análisis del entorno interno**

El análisis del entorno interno consistirá en detectar y considerar todos aquellos factores que influyan en el desarrollo de la compañía para posteriormente estudiarlos en el sentido de si favorecen o empeoran el rendimiento empresarial. Para ello, la empresa llevará a cabo un análisis de puntos fuertes y débiles.

En la siguiente tabla se muestran algunas de las cuestiones que una empresa debería plantearse a la hora de utilizar un análisis interno para el desarrollo de un correcto plan de marketing interno.

Tabla 3: DAFO interno de la empresa

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>¿Cuáles son las principales ventajas de la empresa?</p> <p>¿Qué hace bien?</p> <p>¿Qué buenos recursos tiene?</p> <p>¿Cuáles son sus puntos fuertes?</p>	<p>¿Qué aspectos debería mejorar?</p> <p>¿Qué hace mal?</p> <p>¿Qué factores influyen negativamente?</p> <p>¿Cuáles son sus mayores flaquezas?</p>

Fuente: elaboración propia

2.4.2. Planificación del plan de marketing interno

Una vez realizada la explicada fase de análisis, pasamos a la segunda etapa consistiría en la planificación del plan de marketing interno, la cual estaría dividida en tres sub-etapas: proceso de adecuación, plan estratégico y plan de acción.

- **Proceso de adecuación**

El proceso de adecuación se encargará de poner en marcha cada uno de los mecanismos necesarios para hacer posible la ejecución del plan de marketing interno. De esta manera, se llevara a cabo un correcto programa de comunicación interna para hacer saber a todos los empleados que se necesita toda su implicación para que tanto ellos como la empresa puedan salir beneficiados de este importante proceso organizativo.

- **Plan estratégico**

Una vez analizada la situación de la empresa y detectado sus principales puntos a mejorar, se plantea el plan estratégico que se llevara a cabo con el objetivo de maximizar la satisfacción del cliente interno en repercusión del directo incremento de productividad que recibirá la compañía. Este será ejecutado por el departamento de recursos humanos y el marketing interno en torno a sus propias consideraciones y a las propuestas de mejora que los trabajadores han solicitado.

- **Plan de acción**

Con el proceso de adecuación y la determinación correcta del plan estratégico, se pasa a la última fase de la segunda etapa que no es más que materializar aquellas acciones que permitan el cumplimiento eficaz y eficiente de las estrategias definidas y aprobadas.

Un plan de acción de marketing interno debe contener los siguientes aspectos: las tareas específicas a ejecutar con los resultados esperados, los recursos que necesitan la empresa para llevarlas a cabo, el plazo de tiempo en el cual debe cumplirse su plan de acción, los responsables de que se materialicen las tareas y los participantes en el cumplimiento de las mismas (Madurga, 2018).

2.4.3. Ejecución del plan de marketing interno

Una vez definido el plan de marketing interno, la tercera etapa sería simplemente ponerlo en práctica para poder así sacar el máximo provecho de todos sus beneficios. Para ello, el departamento de recursos humanos y el marketing interno debe propiciar una organización donde se implique a todos sus miembros en el proceso, se logre un compromiso real y consciente de toda la plantilla y se responsabilice a todo el personal con los resultados obtenidos.

2.4.4. Control y retroalimentación del plan de marketing interno

Finalmente, la última etapa es aquella encargada de valorar la eficacia del plan de marketing interno comparando los resultados inicialmente fijados como esperados y los resultados obtenidos de una manera realista y crítica. Durante la ejecución del plan de marketing interno, el personal encargado de controlar el proceso deberá tener una actitud proactiva para lo que realizara una valoración periódica del clima organizacional. Para actuar de esta forma, será necesario un correcto proceso de comunicación interna, donde la información entre todos los miembros de la empresa circule en sentido descendente, ascendente y diagonal. De tal manera y según se desarrolla el plan, se podrán tomar las medidas preventivas y correctivas oportunas con el objetivo de eludir fallos evitables y por consiguiente alcanzar los objetivos estipulados siendo así el plan de marketing efectivo.

Bloque 3. EL CASO APPLE

Apple es una empresa multinacional estadounidense que diseña y produce equipos electrónicos, diferentes servicios en línea y software. La compañía tiene su sede principal en Cupertino (California) y su sede europea en Cork (Irlanda) tal y como indica Gascón (2019).

Según Vassallo (2018), esta compañía fue fundada en 1976 por sus 3 primeros accionistas y creadores: Steve Jobs, Steve Wozniak y Ronald Wayne. En la actualidad es mundialmente reconocida por su enorme capacidad de generar ventas y revolucionar el mercado tecnológico, creando así productos que han marcado un antes y un después en la historia como la computadora personal, el *iPod* y el *Iphone*.

De acuerdo con la prestigiosa revista '*Fortune*', *Apple* fue considerada la empresa más admirada del mundo entre los años 2008 y 2012. Además y según el índice *BrandZ*, se consagró como la empresa más valiosa del mundo alcanzando en 2015 los 247.000 millones de euros de valor y en el año 2018, se convirtió en la primera empresa capaz de lograr una capitalización de mercado de 1 billon de dólares según el importante periódico de economía y negocios '*The Wall Street Journal*' (Gascón, 2019).

Narrar la historia de *Apple* no es objetivo central de este trabajo Fin de Grado, pese a ello, existen algunos aspectos muy interesantes para conocer como el marketing interno ha colaborado de manera más que notable en todo su increíble desarrollo y que, en consecuencia es interesante mencionar.

Es cierto que existen multitud de factores que explican porque *Apple* es la empresa más exitosa del mundo; pero como indica Fernández (2012), la clave que le ha permitido posicionarse de tal manera ha sido crear una identidad de marca irrepetible donde el marketing interno ha tenido mucho que ver. Según Fernández (2012), la identidad de marca es aquello que en su más verdadera esencia es, lo que la hace única y la diferencia del resto de empresas. Así mismo, es el conjunto de rasgos que definen los valores, la misión, la visión y la ética de un negocio; los cuales son aspectos no solo son valorados por los clientes, sino también por los trabajadores a la hora de elegir empresa y comprometerse con ella.

En 1984, como explica Vassallo (2018), con el objetivo de revolucionar completamente el mercado *Apple* lanzo la primera computadora personal llamada '*Macintosh*'. Lamentablemente, este aparato por muy innovador que fue resultó ser totalmente un fracaso financieramente hablando, lo cual costo el inesperado despido de Steve Jobs en 1985.

Tras diversos años donde *Apple* se sumergió en una difícil crisis económica, Jobs regresó en 1997 para hacer frente al principal problema que impedía a su empresa lograr grandes beneficios económicos: la pérdida total de su identidad (Vassallo, 2018).

Como indica Galindo (2016), Jobs describió que se encontró con una organización “que ya no tenía la antigua pasión y motivación por la empresa”. De tal manera y para dar la vuelta a esta negativa situación entendió que el mejor camino era generar un cambio desde adentro hacia afuera, donde el departamento de recursos humanos y el marketing interno deberían tener una enorme incidencia en el desarrollo de todos sus años posteriores.

3.1 Análisis del marketing interno en *Apple*

Si existe un buen ejemplo de empresa que ha sabido gestionar perfectamente el marketing interno, esta es *Apple*.

Las organizaciones engloban sus metas y objetivos dentro de los términos de misión y visión. El objetivo general del departamento de recursos humanos y el marketing interno de *Apple* es según Crisostomo (2015) maximizar la satisfacción laboral de sus trabajadores para conseguir que sus estándares de productividad sean los más competitivos del mercado. La misión describe lo que una organización desea hacer a corto plazo y para *Apple* consiste en ofrecer los mejores productos a sus clientes. Sin embargo, la visión se enfoca en las metas de la empresa y todos sus miembros respecto al futuro, en esta línea *Apple* trata de llegar al corazón de sus consumidores (Crisostomo, 2015). Haber conseguido lograr esa visión por parte de *Apple* ha requerido el compromiso total y a largo plazo de todos los miembros de su empresa, y esto solo es posible gracias al importante papel que marketing interno de *Apple* ha desempeñado, como veremos a continuación.

La crisis económica que *Apple* sufrió a finales del siglo XX tuvo como principal causante su ya mencionada pérdida de identidad. Sin embargo, este declive empresarial no resultó ser en vano, puesto que fue un punto de inflexión para conocer cómo gestionar perfectamente a sus trabajadores. Desde aquel momento, *Apple* se dio cuenta que el modo más efectivo de promover su imagen de marca era hacerlo primeramente hacia sus propios empleados.

Para ello, Steve Jobs elaboró un plan que se fundamentaba en realizar las mismas acciones que el marketing interno desarrolla; por un lado atraer a los mejores trabajadores del mercado y, por otro, fidelizarlos a su empresa mediante la maximización de su calidad de vida laboral

Rompiendo las ideologías tradicionales que señalaban que el camino correcto para solventar problemas económicos empresariales era centrarse en realzar los productos, Jobs dirigió todos sus esfuerzos en renovar la cultura empresarial de *Apple*, la cual tenía dos principales problemas en aquel entonces como nos da a conocer Galindo (2016):

- La existencia de luchas internas entre trabajadores: como se explicó en el Bloque 1, el 88% de los empleados en general considera muy importante trabajar con gente que les trate con respeto. Por ello y con el objetivo de tener contentos a la gran mayoría de sus trabajadores, la genialidad de Jobs fue propiciar un ambiente de trabajo donde no existiera ninguna falta de respeto y se tuviera en consideración a todos

los trabajadores para que así los problemas se trataran de una forma positiva en beneficio de los trabajadores y la empresa.

- La inexistencia de una forma de trabajo adecuada: de la misma manera y como se explicó en el Bloque 1, el 82% de los empleados en general consideraba muy importante trabajar con gente que escuche si se tiene ideas de cómo hacer mejor el trabajo. Jobs considero primordial garantizar una sobresaliente interacción entre todos sus trabajadores, por lo que a partir de ese momento *Apple* se convirtió en una biosfera de trabajo en equipo.

La estrategia de Jobs estaba realmente clara: buscar el talento y desarrollar las capacidades de sus trabajadores al máximo para conseguir que todo lo que se hiciera fuera reflejo de lo que verdaderamente había dentro.

Actualmente un 92% de los propietarios de un producto *Apple* quieren seguir adquiriendo los productos de esta empresa (Lopez, 2017). La increíble fidelidad que sus clientes externos tienen hacia esta marca solamente es posible gracias al enorme apego que tienen sus clientes internos a sus valores. Esta unión cliente interno-empresa consigue aumentar el rendimiento de los trabajadores y finalmente fidelizarlos para beneficio del marketing interno, trabajadores y *Apple*.

3.1.1. Los valores corporativos de Apple

Apple y su marketing interno necesitaban construir una empresa repleta de trabajadores felices y motivados, los cuales estuvieran comprometidos con su empresa y con la cultura que promovía. En este sentido, *Apple* ha sabido desarrollar una gran tarea para que la constitución de una cultura con base en unos determinados valores sea una fortaleza interna que actué posteriormente como ventaja competitiva externa. Los valores corporativos que Steve Jobs instauró para solventar la mencionada crisis financiera y de identidad fueron los siguientes (Galindo, 2016):

- **Empatía con los usuarios**

Un trabajador de *Apple* no debe trabajar para la simple creación de productos normales, sino para ofrecer a sus consumidores productos superiores que satisfagan con creces sus necesidades.

- **Agresividad**

Apple en general y cada trabajador en particular debe plantearse metas agresivas y comprometer sus capacidades al máximo para cumplirlas. De tal manera, Jobs se aseguró de plantear objetivos inalcanzables para la competencia, pero alcanzables para su equipo.

- **Contribución social positiva**

Los productos de esta marca deben constituir un valor en lo económico, en lo intelectual y en lo social con el objetivo de servir de la mejor manera posible a su comunidad de usuarios.

- **Innovación y visión**

Trabajar para elaborar los productos más innovadores del mercado es el punto fuerte de *Apple* para poder ser líderes en su sector. Pero esta innovación no debe estar presente solamente a la hora de crear productos, si no que también gestionando sus recursos humanos como veremos más adelante.

- **Desempeño individual**

Apple espera de sus trabajadores un rendimiento superior al estándar de la industria puesto que solo así podrá sobresalir en su mercado. Para ello, realiza planes de marketing interno acordes a la alta productividad que espera de sus trabajadores.

- **Espíritu de equipo**

Como se ha redactado anteriormente, trabajar en equipo es esencial para su éxito. De tal manera, se incentiva a todos sus trabajadores para que interaccionen en todos sus niveles y así puedan compartir ideas y sugerencias en mejora de su eficiencia empresarial.

- **Calidad**

Puesto que se pretende maximizar el valor que los clientes reciben por sus productos.

- **Recompensa individual**

Apple reconoce enormemente el buen trabajo de sus empleados y estos últimos son conscientes de ello en gran medida. De tal manera, su productividad aumenta a grandes rasgos gracias a incentivos no solo económicos, si no laborales, sociales, profesionales y personales como se mostrara más adelante.

- **Gran dirección**

Crear un ambiente productivo donde los valores de *Apple* puedan florecer debe ser responsabilidad de los directivos. Los puestos de liderazgo en *Apple* suelen desarrollar actividades más propias de la mentorización que de la gestión puesto que su objetivo es escuchar a sus trabajadores e inspirarlos para que aumente tanto su satisfacción como su productividad.

La instauración de estos valores en su momento pudo propiciar un clima laboral totalmente positivo para trabajadores, clientes y empresa, los cuales aún reciben sus beneficios en la actualidad.

Como dato interesante diremos que *Apple* ha sido considerada la tercera empresa del mundo que cuenta con los trabajadores más satisfechos según el Portal de Búsqueda de empleo 'Glassdor', el cual realiza sus clasificaciones en función a las votaciones de los propios trabajadores de forma anónima (Mendiola, 2015).

Además, un 82% de los trabajadores de *Apple* recomendarían a un amigo trabajar para esta compañía mientras que un 95% está encantado con la gestión de su nuevo CEO Tim Cook (Mendiola, 2015).

Estas positivas cifras avalan el buen papel que el marketing interno junto al área de recursos humanos ha desarrollado en *Apple* para conseguir lograr como bien explicamos en el Bloque 2 "empleados felices en una organización feliz".

Sin embargo, crear una cultura organizacional con unos valores determinados por muy correctos que sean no es suficiente para conseguir atraer y fidelizar a los trabajadores más habilidosos del mercado, el cual es el objetivo primordial del marketing interno de Apple.

3.1.2. Política de incentivos

Tras la entrada de Tim Cook a la junta directiva de Apple en Agosto del 2011 como máximo mandatario según Nóceda (2018), *Apple* dio otro giro de tuerca más en su gestión a la hora de conseguir aumentar la motivación y productividad de sus trabajadores.

Apple analizó su clima laboral para percatarse de aquellos factores que sus trabajadores necesitan para ser felices y ofrecer un rendimiento productivo mayor.

Desde que Tim Cook está al mando de la empresa, *Apple* invierte en ofrecer los mejores beneficios a sus trabajadores ya que su política de gestión de trabajadores es muy clara: contratar a las personas con más talento del mundo y ayudarles a desarrollar nuevas habilidades.

Los incentivos mediante los cuales el plan de marketing interno de *Apple* intenta satisfacer las necesidades de sus clientes internos son los siguientes según Acosta (2016):

- **Salario**

El salario es una de las principales razones por las que trabajar en *Apple* es todo un lujo para sus empleados puesto que la filosofía de *Apple* y su marketing interno es premiar y conservar talento con sueldos generosos. Esta empresa quiere a los mejores trabajadores del mercado en su equipo y por ello el salario que ofrece debe ser muy llamativo y estar a la altura. En esta línea y de acuerdo a Michán (2012), un director de arte cobra 133.664 dólares al año, un ingeniero de Software cobra 126.325 dólares y un ingeniero de prácticas 61.152 dólares.

- **Retribuciones económicas en acciones**

Aparte del salario, el alto valor de las acciones de *Apple* presenta un enorme incentivo para que los trabajadores deseen trabajar en esta empresa y permanecer en ella. La empresa ofrece libertad a la hora de elegir como recibir el salario correspondiente al trabajador y tan atractivo es poseer acciones de *Apple* para sus trabajadores debido a su buen desarrollo en bolsa que algunos prefieren un salario más bajo a cambio de participaciones en la compañía.

- **Descuentos en productos de la empresa**

Los empleados de *Apple* tienen grandes descuentos a la hora de adquirir estos productos tanto para ellos como para sus familiares o personas de confianza. Pero estos descuentos están ligados a la fidelidad de los clientes internos que *Apple* y su marketing interno quieren conseguir, puesto que cada año tienen un 25% de descuento en todos los productos y cada 3 años tienen 250 dólares de descuento en un iPad, 500 dólares en un Mac y pueden comprar el software de Apple por un 50% menos.

- **Cuidados sobre la salud**

Uno de los mayores incentivos para trabajar en *Apple* son los seguros médicos que ofrece, ya que tal como nos da a conocer Drummond (2017) ninguna empresa de Estados Unidos brinda un seguro tan bueno según sus propios trabajadores. Muchos empleados han declarado que este es uno de los mejores incentivos que ofrece *Apple*, además de sus aportaciones a los planes de pensiones. Según Guay (2012), "los privilegios funcionan mejor cuando son valorados por los empleados, pero no están a su alcance comprarlos", o cuya adquisición no es tan interesante o fácil". Por ello, los privilegios que tienen que ver con la jubilación y la salud del empleado que ofrece *Apple* son los que más impulsan la satisfacción de sus empleados.

- **Eventos sociales**

Aproximadamente una vez al mes *Apple* organiza un evento social llamado 'la fiesta de la cerveza' donde los trabajadores pueden disfrutar de aperitivos, bebidas e incluso donde han actuado importantes artistas como 'One Republic' en su 30 aniversario. Este tipo de celebraciones organizadas por parte de la empresa sirven para mejorar la visibilidad y la reputación de la marca frente a sus clientes internos además de que es una excelente manera para potenciar todas las estrategias corporativas de las empresas. Esto es así por que permite tanto a altos directivos como a trabajadores darse a conocer y relacionarse fuera de la jornada laboral para que posteriormente exista una mayor afinidad entre ellos a la hora de conseguir los objetivos empresariales.

- **Transporte**

Las diferentes alternativas de transporte que *Apple* pone a disposición de sus trabajadores es otro de los grandes incentivos que incitan a los trabajadores libres del mercado a elegir a esta empresa. Este tipo de servicio es muy valorado por los trabajadores ya que no solo es un ahorro económico significativo para ellos, si no que ayuda a reducir el estrés laboral generado por todos los aspectos que engloban desplazamientos *'in itinere'*.

- **Prestigio social y laboral**

Es sabido por la gran mayoría de la población que *Apple* únicamente trabaja con personas brillantes por lo que ser parte integrante de ella aumenta de manera considerable el estatus tanto como social como laboral de sus empleados. Los trabajadores valoran altamente trabajar con una marca de gran renombre por lo que si una persona ha trabajado en *Apple*, es seguro que lo puede hacer en cualquier otro lugar.

- **Crecimiento empresarial**

Como estudiaremos más adelante en este Trabajo Fin de Grado, *Apple* es una empresa que está en constante crecimiento. Poder trabajar en una empresa con gran proyección de futuro es un gran llamativo para los trabajadores disponibles del mercado. Además, este factor otorga una gran seguridad a sus trabajadores ya que saben que si se comprometen con ella a lo largo del tiempo sus puestos de trabajo no peligraran y por tanto su economía personal tampoco.

- **Políticas laborales en beneficio de los trabajadores**

Algunas de las nuevas iniciativas que *Apple* utiliza para motivar al personal son por ejemplo las conocidas como el '20% del tiempo' y el 'Blue Sky' tal y como indica Ortega (2012). El programa del '20% del tiempo' consiste en que los trabajadores de *Apple* pueden destinar el 20% del tiempo de su jornada laboral a desarrollar proyectos personales que puedan beneficiar a ellos mismos y a la empresa; mientras que el programa 'Blue Sky' hace referencia a la posibilidad que tienen los ingenieros de *Apple* de disfrutar de dos semanas "libres" para poder centrarse en investigaciones personales. Ambos tipos de programas están enfocados desde la esfera del marketing interno de *Apple* puesto que tienen como principales objetivos aumentar la satisfacción y la productividad de sus trabajadores.

Como hemos visto anteriormente en los valores corporativos impuestos y su vistosa política de incentivos, *Apple* es una empresa que valora enormemente la importancia del marketing interno y el área de recursos humanos a la hora de gestionar su empresa.

Hacer felices a sus clientes internos parece ser un negocio rentable para *Apple* como veremos al final de este Trabajo Fin de Grado puesto que bien sabido es por esta empresa que a mayor satisfacción laboral de sus empleados, mayor compromiso y rendimiento en la empresa; la cual es exactamente la relación que el marketing interno quiere impulsar.

3.2. Gestión de recursos humanos

Que *Apple* tiene una capacidad creativa abrumadora a la hora de elaborar los productos más tecnológicos del mercado es un hecho innegable. Este aspecto clave le ha permitido ser líder de su sector durante toda su trayectoria. Sin embargo, su buen desarrollo económico se debe a que esta empresa es tan eficiente y atractiva en su faceta innovadora como gestionando sus recursos humanos.

Las principales funciones estratégicas que engloban la gestión de recursos humanos en *Apple* son las siguientes:

- **Reclutamiento y selección**

El reclutamiento y selección de *Apple* es el elemento clave que inicia el buen desarrollo de toda su gestión de recursos humanos. Su objetivo principal es obtener trabajadores con gran talento, los cuales puedan adaptarse a los valores corporativos ya explicados. Su modelo de reclutamiento permite a la empresa obtener trabajadores comprometidos pero posee una particularidad muy interesante a mencionar: no admite trayectoria profesional ni promete progresión de carrera, puesto que son los propios trabajadores los que deben poseer su carrera. Esto es así para que cada trabajador sea autosuficiente y, a través de los excelentes medios que le aporta la empresa, sea capaz de maximizar el desarrollo de sus habilidades en la misma, con los posibles ascensos o promociones que ello podría suponer.

Apple está presente en multitud de países y distribuye productos por todo el mundo por lo que sus entrevistas de reclutamiento y selección son realizadas en inglés donde se exige un alto nivel de conocimiento de este idioma.

Como empresa ligada a las nuevas tecnologías, *Apple* recluta a sus empleados a través de oferta en su página web donde cada solicitud es evaluada minuciosamente por los departamentos de marketing interno y recursos humanos con el objetivo no dejar escapar a ningún trabajador que pueda ser atractivo para la empresa.

- **Diversidad e igualdad de oportunidades de empleo**

Al tratarse de una empresa multinacional, *Apple* ofrece oportunidades de empleo para personas procedentes de cualquier parte del mundo, independiente de su género, edad, raza, religión, etnia, etc. Gracias a esta política, ha podido atraer una fuerza laboral brillante formada por personas muy diferentes y también provenientes de cualquier país, lo cual ha contribuido enormemente a su éxito.

- **Beneficios de empleo y compensación**

Como ya hemos mencionado anteriormente, *Apple* posee una excelente política de incentivos donde podemos encontrar descuentos en productos, programas de compra de acciones, seguros médicos, etc. Las recompensas económicas han sido empleadas como una de las mejores estrategias para atraer y retener talento

- **Apreciación y reconocimiento de los empleados**

Desde que Tim Cook se puso al frente de *Apple*, esta empresa no duda lo más mínimo a la hora de elogiar el buen trabajado de sus empleados. De tal manera, *Apple* tiene un programa llamado '*Apple Fellows Program*' para reconocer a aquellos empleados que contribuyen extraordinariamente al buen desarrollo de la compañía. Para que estas buenas iniciativas personales puedan ser tenidas en cuenta, *Apple* es transparente a la hora de hacer aflorar las buenas ideas de sus trabajadores. Los empleados que reciben este premio son nombrados líderes y se les otorgan más galones a la hora de gestionar aquellos aspectos de la empresa donde tienen más conocimiento.

Otra particularidad muy interesante de mencionar es que *Apple* realiza una evaluación del desempeño laboral de carácter integral, donde los directivos no supervisan directamente a sus empleados. En su lugar, cada empleado es valorado por su jefe, sus compañeros, sus subordinados y todas las personas que pueden ser conscientes de las actividades que realice cada trabajador. Este sistema es considerado como más justo dentro de la empresa puesto que la evaluación de cada trabajador es realizada teniendo en cuenta aspectos y puntos de vista diferentes.

- **Oportunidad de carrera**

Apple no solo visualiza a los trabajadores existentes del mercado como público objetivo sobre el que ejecutar sus planes de marketing interno, sino que también tiene puesta su atención en los estudiantes universitarios más brillantes. De tal manera, retiene a los jóvenes que muestran un desarrollo más sobresaliente mediante las prácticas universitarias en empresa, donde todos estos reciben experiencias de aprendizaje real como si de trabajadores se tratarán. Esta estrategia mejora la imagen de marca de *Apple* ya que atrae a los estudiantes con más talento, los cuales desde una temprana edad ya consideran a *Apple* como una muy atractiva opción donde trabajar en el futuro.

- **Formación y desarrollo**

Como hemos mencionado anteriormente, *Apple* no ejecuta planes de carrera profesional ya que alienta a sus empleados a instruirse por su

cuenta y ser autosuficientes. Se trata de una compañía muy colaborativa la cual se compone de grupos de trabajo para la elaboración de cada producto. En este sentido utiliza un enfoque único para asignar roles a los diferentes equipos donde se determinan varios grupos para desarrollar una tarea en particular. Una vez ejecutada esta tarea se les asigna un rol completamente diferente a cada equipo para que así cada grupo intente proporcionar diferentes perspectivas y aspectos de mejora a los proyectos anteriores para finalmente elegir el más productivo.

Como conclusión a este apartado podemos decir que la buena gestión que *Apple* hace de sus recursos humanos podría resumirse en el contenido de un anuncio publicitario del año 2014, donde todos los aspectos que acabamos de enumerar y explicar pueden valorarse en buena medida.

Apple elaboró un spot publicitario donde los principales protagonistas fueron sus trabajadores para destacar su capital humano como pilar fundamental de la compañía. Así, se mostró en primer plano el rostro de multitud de personas que trabajan en *Apple* en un anuncio publicitario altamente motivacional como tributo a sus empleados. Además, las caras que salieron reflejadas provenían de personas de diferente nacionalidad, edad y sexo como estrategia de fomento a la diversidad cultural que existe en esta compañía.

Este tipo de acciones son las que en la práctica corroboran las buenas actuaciones de la gestión de recursos humanos y del marketing interno.

Esto es así puesto que este anuncio publicitario no solo sirvió para reconocer la buena labor de sus clientes internos, si no que también fue un mensaje para que el resto de trabajadores del mundo se sintieran atraídos para poder trabajar en esta compañía además de mejorar su imagen de marca frente a la sociedad en general.

Gracias a estas prácticas, el marketing interno de *Apple* puede garantizar el *engagement* de sus clientes internos haciéndoles sentir más cómodos, felices e identificados con la empresa donde trabajan; por lo que podemos considerar que *Apple*, mediante la creación y el contenido de este anuncio publicitario, se anotó otro nuevo éxito de *endomarketing*.

3.3. La eficacia de su método

Como se ha visto a lo largo de este Trabajo Fin de Grado, *Apple* ha sido totalmente consciente de que la mejor manera de promover la imagen de marca es hacerlo primeramente hacia sus propios empleados.

Atraer los mejores trabajadores del mercado y satisfacer plenamente sus necesidades laborales son los fines principales que persigue el marketing interno. Sin embargo estos logros no son objetivos para la empresa como tal, sino simplemente medios. Esto es así porque debemos distinguir los diferentes propósitos principales que siguen el *endomarketing* por un lado y la empresa en su conjunto por otro.

Mientras que el marketing interno persigue lo que acabamos de mencionar, la razón de ser de una empresa es la maximización de sus ganancias económicas. Por lo tanto, lograr empleados felices, satisfechos y fieles no se considera un fin en sí mismo para la empresa, sino un medio muy valioso para conseguir tales beneficios que realmente sí persigue.

3.3.1. La eficacia en sus establecimientos o *Apple Stores*

Crear los mejores y más revolucionarios productos del mercado no es suficiente para garantizar los beneficios empresariales, sino que además *Apple* necesita ofrecer una atención al cliente impecable.

La eficacia del papel que desarrolla el marketing interno se puede constatar en cualquiera de sus establecimientos o *Apple Stores* donde siempre podemos encontrar: trabajadores inteligentes, bien informados y expertos en los productos que venden, predispuestos a escuchar y ofrecer las mejores soluciones a sus clientes y totalmente preparados para solventar cualquier situación.

Al fin y al cabo, estos trabajadores son la cara visible del negocio y quienes trabajan codo con codo con los clientes, por lo que deben ser el elemento que represente una imagen muy positiva acerca de la marca, los productos y la empresa en su conjunto.

Que los clientes internos sirvan a nuestros clientes externos de una forma sobresaliente solo es posible si el marketing interno ha cumplido perfectamente su labor, haciendo que los primeros estén totalmente felices y satisfechos para que, posteriormente, los segundos también lo estén.

Los principios esenciales que podemos ver en las *Apple Stores* y que han garantizado esa secuencia de relaciones han sido los siguientes:

- La forma de definir su visión: *Apple* no trata simplemente de materializar ventas sino de crear una experiencia de venta única, tanto para los clientes internos como para los externos. Esta visión reporta grandes beneficios a su cultura empresarial ya que hace aumentar la motivación y autoestima de sus empleados al otorgar un gran valor a la labor que ejecutan. Fomentar el compromiso de los empleados, consigue crear una cultura organizacional orientada al servicio de los clientes para beneficio de la empresa.
- El placer de servir: al igual que el marketing interno se preocupa por conocer y satisfacer las necesidades de sus trabajadores, este pretende que tales empleados hagan lo mismo pero con los clientes que tienen que servir. Esto es así ya que una perfecta atención al cliente permite a la empresa que sus propios trabajadores se sientan realizados y, por ende, sus clientes también.
- Entrenar al personal: la correcta selección de trabajadores es un punto muy importante que desarrolla el marketing interno junto al área de recursos humanos, pero impulsar el desarrollo de sus habilidades para

que sirvan correctamente a los clientes es el factor que verdaderamente marca la diferencia. En las *Apple Stores* los trabajadores están enormemente entrenados para que, tanto como clientes internos como externos, puedan disfrutar del proceso de venta. Se contrata, se motiva, se entrena y se enseña a crear momentos idílicos para satisfacción de los clientes. Las *Apple Stores* marcan los pasos a seguir en cada interacción con el cliente mediante las letras de su nombre A-P-P-L-E: Acércate con un saludo amable e individualizado, prueba cordialmente a entender las necesidades del cliente, presenta una solución que el cliente se pueda llevar a casa ese mismo día, listo para resolver preguntas, entona un cálido adiós y haz una invitación a que vuelva. De tal manera, un dependiente Apple siempre recibe con una sonrisa a sus clientes, no corrigen la mala pronunciación de los clientes sobre los productos, no se angustian cuando les plantean dudas o rumores y se esmeran por hacerles sentirse apreciados.

- Convertir a los trabajadores en “embajadores”: un sobresaliente trato al cliente ayuda a promover las grandes experiencias que en las diversas *Apple Stores* se pueden conseguir; pero para conseguir fidelizar clientes externos, los clientes internos deberán ser grandes embajadores de la empresa donde trabajen. En *Apple* son muy conscientes de esta relación y por ello trabajan en reforzarla mediante diferentes aspectos que engloban el marketing interno y el área de recursos humanos como la formación, la coherencia organizacional y el *coaching* interno hacia sus trabajadores.

El marketing interno de *Apple* pretende satisfacer plenamente las necesidades de sus trabajadores pero a la vez intenta concienciar a estos de que si tratan a los clientes con la misma predilección que lo hace la empresa con ellos, la relación cliente interno-cliente externo-empresa saldrá totalmente beneficiada.

Finalmente, las buenas prácticas de marketing interno y del área de recursos humanos tienen su beneficio real para la empresa ya que las cifras que otorgan sus establecimientos corroboran la buena actuación de estos factores. De tal manera y según la información aportada por Aster (2018), las *Apple Stores* son la red minorista que ofrece una mayor rentabilidad en todo Estados Unidos, atrayendo una media de 20.000 clientes a la semana a cada tienda y generando una media de 5.600 dólares por cada metro cuadrado.

3.3.2. La eficacia en términos de productividad

Tal y como se ha mencionado anteriormente, *Apple* no pretende conseguir empleados felices como último fin, sino que lo que verdaderamente le interesa es ese incremento productivo que aquéllos le otorgaran si consigue satisfacerlos laboralmente. Las actuaciones de marketing interno y del área de recursos humanos parecen repercutir favorablemente en la empresa en términos de rendimiento ya que, según informa Maestro (2017), en base a un estudio de la consultora *Bain & Company*, los trabajadores de *Apple* son un 40% más productivos que el resto de compañías de su sector.

Sería normal pensar que este rendimiento productivo superior se debe principalmente a que *Apple* recluta a los trabajadores más brillantes del mercado, pero este aspecto no es del todo correcto. Según el estudio anteriormente mencionado es cierto que *Apple* selecciona a personas enormemente talentosas pero esto ocurre en cifras similares al resto de empresas de su sector. Esta investigación encontró que *Apple* ejecuta un 16% de "fichajes estrella" al año mientras que empresas similares lo hacen en un 15%, por lo que podemos afirmar que el éxito productivo de esta empresa no reside en sus procesos de selección sino en lo que posteriormente hace con sus empleados. Como punto inicial parte de similares recursos al resto de empresas de su sector pero la gestión que *Apple* hace de sus medios es lo que realmente marca la diferencia, gracias a las buenas actuaciones de su marketing interno y de su área de recursos humanos.

Un buen ejemplo de este aspecto no lo aporta Antorán (2019), puesto que en el año 2000 *Microsoft* necesitó a 10.000 profesionales durante 5 años para lanzar 'Windows Vista', mientras que *Apple*, para lanzar un producto de similares características como fue el 'iOS 10', únicamente empleó a 600 ingenieros durante 2 años.

Finalmente, y como es normal, este aumento de productividad repercute en los márgenes de beneficio de *Apple*, los cuales se sitúan entre el 30% y el 50% por encima del resto de empresas.

Como hemos visto, de manera teórica primero y desde un enfoque práctico después con el ejemplo real de *Apple*, las empresas utilizan el marketing interno como protocolo fundamental para el logro de su objetivo número uno que es la maximización de sus beneficios económicos. De tal manera, una vez materializados los objetivos del *endomarketing*, esta puede desarrollarse de manera positiva utilizándolo como medio para poder alcanzar esas ganancias.

La secuencia relacional es clara: si consigue trabajadores felices, satisfechos y fieles su productividad aumentara y por ende sus rendimientos económicos también.

Bloque 4. CONCLUSIONES

Como hemos visto en este Trabajo Fin de Grado, el marketing interno, pese a ser un concepto que no destaca todavía por su popularidad empresarial, ha conseguido tener una gran relevancia dentro del ámbito de la gestión de recursos humanos. En buena medida, este efecto ha venido provocado por una mayor consideración del capital humano como pilar fundamental a la hora de dirigir cualquier compañía, ya que su buen uso propicia el óptimo desarrollo de las mismas.

Este cambio de mentalidad empresarial y los contrastados beneficios del marketing interno han revolucionado el funcionamiento organizacional, donde este último concepto se ha convertido en un imprescindible a la hora de hablar en términos de relaciones laborales y recursos humanos en la empresa.

Así, se han estudiado las firmes ventajas que el marketing interno ofrece, concluyendo que una empresa que gestione sus recursos humanos otorgando una gran relevancia a este procedimiento podrá obtener enormes beneficios económicos.

La motivación es el principal factor sobre el que incide el marketing interno puesto que cuanto más motivado esté un trabajador, más a gusto e implicado se sentirá, lo cual se traducirá en un considerable aumento de su rendimiento. Por ello, se debe afirmar que es responsabilidad de la empresa, crear, mantener y fomentar la motivación entre sus miembros, ya que de esta forma se podrán potenciar todas las actividades, tanto internas como externas, que la empresa lleve a cabo.

Enriquecer nuestros conocimientos acerca de este concepto y demostrar su gran utilidad para cualquier empresa han sido definitivamente dos objetivos cumplidos a la hora de desarrollar este trabajo. De tal modo, se ha demostrado con creces que el marketing interno beneficia a los 3 principales agentes que protagonizan sus procesos: clientes internos, clientes externos y empresa; además de potenciar de manera conjunta todos los procedimientos internos que se dan dentro de las compañías para la gestión de su capital humano.

Ser considerados con respeto, realizar una actividad laboral interesante, reconocimiento profesional, poder impulsar las capacidades laborales y estar informado acerca de cómo las actividades de cada trabajador repercuten en el desarrollo de la empresa son algunos de los factores que aumentan la motivación de los trabajadores. Anteriormente, estos elementos eran poco tenidos en cuenta por las empresas pero gracias al crecimiento del marketing interno son cada vez más las empresas que trabajan para ofrecer esas condiciones laborales.

El estudio realizado nos ha permitido demostrar que la comunicación es la mano derecha del marketing interno. Esto es así puesto que gracias a su buen desarrollo, las empresas son conscientes de cuales son aquellas acciones que deben realizar para satisfacer plenamente a sus trabajadores. Además, propicia una total retroalimentación entre trabajadores y empresa haciendo que ambos estén siempre comunicados para su beneficio conjunto.

Todas las afirmaciones teóricas realizadas a lo largo de este Trabajo Fin de Grado han sido reflejadas en la gestión que Apple realiza de su capital humano, donde ha quedado clara la gran habilidad e incidencia del marketing

interno sobre la capacidad de mantener satisfechos a los trabajadores y por consiguiente sobre la facultad de maximizar las ganancias empresariales. Aunque la calidad de sus productos avalan su marca, la buena administración de las políticas de personal contribuyen sobremanera en el rendimiento económico, no en vano no es casualidad que una empresa que sea líder en gestión de marketing interno y recursos humanos también lo sea en su sector frente al resto de sus competidores.

El marketing interno trabaja dentro de las empresas para ser el producto que mejor pueda satisfacer las necesidades laborales de sus trabajadores y por lo tanto lo quieran comprar, o lo que es lo mismo, tengan predilección por trabajar en ellas, además de comprometerse en el largo plazo. Las empresas persiguen la maximización de sus beneficios económicos y el marketing interno ha demostrado ser su mejor aliado para conseguir tal objetivo gracias a la mejora productiva que propicia en la organización.

En base a lo analizado a lo largo del desarrollo de este trabajo y a mi opinión personal, las empresas orientarán su estrategia hacia la captación y gestión más eficiente de talento. Es precisamente gracias a esto que el marketing interno será un procedimiento que, a medida que pasen los años, adquirirá una mayor importancia dentro de las empresas. La competitividad empresarial crecerá de manera vertiginosa y solo aquellas empresas que comprendan la importancia de tratar a sus clientes internos con la misma diligencia y esfuerzo que a sus clientes externos podrán adaptarse al mercado de manera positiva. Por ello, en los años venideros la capacidad de innovación y los empeños por sobresalir no deben estar enfocados en los productos de una empresa sino en la gestión de sus recursos humanos y del marketing interno.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, C. (2016-a): Empleados revelan 15 mejores ventajas de trabajar en Apple. Disponible en: <http://cort.as/-ldNH>
- Acosta, C. (2016-b): Diferencia entre comunicación interna y endomarketing. Disponible en: <http://cort.as/-ldNJ>
- Antorán, C. (2019): Por qué los empleados de Apple son más productivos. Disponible en: <http://cort.as/-ldNK>
- Arriagada, J. y J. Ulsen, (2011): Origen, evolución y objetivos de la comunicación interna. Disponible en: <http://cort.as/-ldNC>
- Aster, G. (2018): 10 lecciones que podemos aprender de Apple Store. Disponible en: <http://cort.as/-ldNE>
- Antonio, J. (2017): 5 beneficios del Endomarketing. Disponible en: <http://www.waribo.es/blog/5-beneficios-del-endomarketing/>
- Ball, H. (1959): Mercadotecnia interna. Disponible en: https://es.wikipedia.org/wiki/Mercadotecnia_interna#cite_note-2
- Barranco, J. (2007): Marketing interno: concepto. Disponible en: https://www.tendencias21.net/marketing/Marketing-interno-concepto_a3.html
- Crisostomo, V. (2015): Cultura Organizacional de Apple. Disponible en: <https://prezi.com/ixw-snjyazn/cultura-organizacional-de-apple/>
- Drucker, P. (1966): las 53 mejores frases de Peter Drucker. Disponible en: <https://www.lifeder.com/frases-de-peter-drucker/>
- Drummond, C. (2017): Estos son los increíbles incentivos que Apple ofrece a sus empleados. Disponible en: <http://cort.as/-ldNN>
- Escat, M. (2002): Elementos básicos del marketing interno. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/elementos-basicos-marketing-interno/>
- Escobar, A. (2018): La importancia del Marketing Interno en las organizaciones. Disponible en: <http://cort.as/-ldNV>
- Fernández, M. (2012): ¿Por qué Apple es la marca más exitosa del mundo?. Disponible en: <http://cort.as/-ldNY>
- Fernández, M. (2016): ¿Cómo aplicar un plan de marketing interno actualizado, enamorar a tu equipo y potenciar ventas? Disponible en: <http://cort.as/-ldNc>
- Galindo, J. (2016): La cultura de Apple: la estrategia que cambió al mundo. Disponible en: <http://cort.as/-ldNe>
- Gamez, M. (2017): Qué es un brand advocate y cómo conseguirlo para nuestra marca. Disponible en: <https://hablemosdeempresas.com/empresa/brand-advocate/>
- García, G. (2018): Un recorrido por la comunicación interna: de las normas escritas al trabajo colaborativo. Disponible en: <http://cort.as/-ldNi>
- Gascón, J. (2019): ¿Qué es Apple? Disponible en: <http://cort.as/-ldZb>
- Grifol, D. (2018): ¿Qué es el empowerment?. Disponible en: <http://cort.as/-ldPe>

- Guay, B. (2012): "iPrivilegios". Apple trata de cautivar a sus empleados. Disponible en: <http://cort.as/-ldNI>
- Madurga, J. (2018): Plan de marketing interno paso a paso para tu empresa. Disponible en: <https://neoattack.com/plan-marketing-interno/>
- Maestro, L. (2017): ¿Por qué en Apple son más productivas? Disponible en: <http://cort.as/-ldNq>
- Magro, V. (2016): El trabajador feliz rinde más. Disponible en: <http://cort.as/-ldNs>
- Martínez, I. (2015): Como definir tus objetivos de forma inteligente. Disponible en: <https://ivanmb.com/definir-objetivos-smart/>
- Mendiola, J. (2015): Apple escogida como una de las empresas con empleados más satisfechos. Disponible en: <http://cort.as/-ldNu>
- Michán, M. (2012): Los trabajos mejor pagados en Apple. Disponible en: <https://www.applesfera.com/curiosidades/los-trabajos-mejor-pagados-en-apple>
- Nóceda, M. (2018): Tim Cook, el nuevo Steve Jobs que ha llevado a Apple a batir todos los records. Disponible en: <http://cort.as/-ldNy>
- Lopez, R. (2017): ¿La mejor época del iphone? Disponible en: http://cort.as/-ldO_
- Lopez, R. (2018): Propuesta de un plan de endomarketing para elevar el compromiso organizacional. Disponible en: <http://cort.as/-ldO2>
- Ortega, P. (2012): Blue Sky: un proyecto para tener satisfechos a los empleados de Apple. Disponible en: <http://cort.as/-ldO5>
- Segarra, S. (2016): Empleados felices, clientes felices. Disponible en: <https://www.randstad.es/tendencias360/empleados-felices-clientes-felices/>
- Talpén, A. (2018): Origen y evolución de la comunicación interna. Disponible en: <http://cort.as/-ldO7>
- Vassallo, S. (2018): Conoce la historia de Apple desde 1976 hasta nuestros días. Disponible en: <https://luisgyg.com/la-historia-de-apple-resumida/>