



Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla
Centro Interdisciplinario de Posgrados e
Investigación
Departamento de Ciencias Económico Administrativas
Maestría en Dirección y Mercadotecnia

Identificación del efecto del Marketing interno en la retención de asesores de seguros en el
Despacho de Asesoría Patrimonial S.C.

Trabajo práctico que para obtener el Grado de Maestro
en Dirección y Mercadotecnia presenta:
Abigail Rosete Guevara

Puebla, México.

Octubre 2017



UPAEP – Secretaría General

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyla**

Tesis Digitales Restricciones de uso:

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de textos, imágenes, gráficas, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla
Centro Interdisciplinario de Posgrados, Investigación y
Consultoría.

Departamento de Ciencias Económico Administrativas

Maestría en Dirección y Mercadotecnia

SE APRUEBA EL TRABAJO PRÁCTICO: **Identificación del efecto del
Marketing interno en la retención de asesores de seguros en el
Despacho de Asesoría Patrimonial S.C.**

DEL ALUMNO:

Abigail Rosete Guevara

Dra. Paola Teresita Juncos Ortega

Director de Tesis

Dra. Sofia Elba Vázquez Herrera

Asesor

Mtra. Crishelen Kurezyn Díaz

Asesor

Puebla, México.

Octubre 2017

Agradecimientos

A mi institución UPAEP, a CONACYT y a Roberto

Índice

Capítulo 1	1
1. Introducción	1
1.1. Planteamiento del problema	2
1.2. Justificación y viabilidad del proyecto	2
1.2.1. Justificación.	2
1.2.2. Viabilidad.	3
1.3. Objetivos del proyecto.....	3
1.3.1. Objetivo general.	3
1.3.2. Objetivos específicos.	3
1.4. Preguntas de investigación	4
1.5. Alcances y limitaciones	4
1.5.1. Alcances.	4
1.5.2. Limitaciones.	5
1.6. Sujetos de estudio.....	5
1.7. Diseño de la Investigación	6
Capítulo 2.....	7
2. Marco teórico.....	7
2.1. Sector asegurador	7
2.1.1. Antecedentes de los seguros.....	7
2.1.2. Conceptualización del riesgo en el sector asegurador.	8
2.1.3. Sector asegurador en México.	8
2.1.3.1. Antecedentes.....	8
2.1.3.2. Contexto actual.	10
2.2. Despacho de Asesoría Patrimonial S.C.	12
2.3. Seguros Monterrey New York Life S.A. de C.V.	14
2.4. Marketing interno	15
2.4.1. Antecedentes.	15
2.4.2. Evolución del concepto del marketing interno.....	16
2.4.3. Fases del marketing interno.....	18
2.4.4. El cliente interno.....	19
2.4.5. Retención de empleados.	22
2.4.6. Necesidades.	25
2.5. Modelo de Medición del Enfoque de Marketing Interno en Instituciones que Proveen Servicios Financieros.....	26
2.5.1. Análisis de variables.....	30

Capítulo 3.....	32
3. Propuesta.....	32
3.1 Análisis general.....	33
3.1.1. Entrevista a profundidad.	33
3.1.2. Diagnóstico y hallazgos.	34
3.1.2.1. Análisis detallado por variable, confrontación de resultados.....	38
3.1.2.1.1 Comunicación interna.....	39
3.1.2.1.2 Capacitación.....	42
3.1.2.1.3 Crecimiento futuro.....	44
3.1.2.1.4 Motivación.....	46
Capítulo 4.....	54
1. Conclusiones.....	54
4.1 Recomendaciones.....	57
Referencias	61
Anexos.....	66
Entrevista a profundidad.....	66
Instrumento de medición aplicado a los asesores	67

Índice de figuras, gráficas y tablas

Figura 1 Primer antecedente de AMIS y primera Ley de Instituciones de Seguros	10
Figura 2 Breve historia del seguro y la AMIS	10
Figura 3 Observación del marketing interno en el Despacho, visto desde el área directiva. ...	34
Figura 4 Observación del marketing interno en el Despacho, visto desde el área directiva.....	66
Figura 5 Instrumento de medición.....	67
Gráfica 1 Género de los asesores	35
Gráfica 2 Distribución de edades de los asesores respecto al tiempo (frecuencia absoluta)....	35
Gráfica 3 Edad de los asesores frente al tiempo que tienen colaborando en el Despacho	36
Gráfica 4 Tiempo de pertenencia de los asesores en el Despacho (histograma de frecuencia absoluta).....	37
Gráfica 5 Promedio de las variables de marketing interno.....	38
Gráfica 6 Comunicación interna.....	41
Gráfica 7 Capacitación.....	44
Gráfica 8 Crecimiento futuro, porcentaje respecto al total de asesores	45
Gráfica 9 Crecimiento futuro, porcentaje respecto al total de la categoría.....	45
Gráfica 10 Crecimiento futuro	46
Gráfica 11 Motivación	53
Gráfica 12 Calificación de variables de marketing interno.....	55

Tabla 1 Operacionalización de las variables	32
Tabla 2 Edad y género de los asesores respecto al tiempo que tienen colaborando en el Despacho (frecuencia absoluta y frecuencia relativa)	36
Tabla 3 Promedios de las variables de marketing interno	39
Tabla 4 Comunicación interna, porcentaje respecto al total de asesores.....	39
Tabla 5 Comunicación interna, porcentaje respecto a cada categoría	40
Tabla 6 Capacitación, porcentaje respecto al total de asesores	43
Tabla 7 Capacitación, porcentaje respecto al total de la categoría	43
Tabla 8 Motivación, porcentaje respecto al total de asesores (parte 1).....	46
Tabla 9 Motivación, porcentaje respecto al total de la categoría (parte 1)	47
Tabla 10 Motivación, porcentaje respecto al total de asesores (parte 2)	49
Tabla 11 Motivación, porcentaje respecto al total de la categoría (parte 2).....	49
Tabla 12 Motivación, porcentaje respecto al total de asesores (parte 3)	51
Tabla 13 Motivación, porcentaje respecto al total de la categoría (parte 3).....	51
Tabla 14 Promedios generales de las variables de marketing interno	54

Capítulo 1

1. Introducción

Los empleados de todas las organizaciones son muy valiosos, dado que ellos son los que se encargan de ejecutar las operaciones en todas las áreas; estos colaboradores conforman una cadena importante de acciones empresariales y profesionales. La falta de cultura financiera de los mexicanos, aunado a que los servicios brindados por las empresas del medio financiero son bienes intangibles que carecen de dimensiones y formas; implican un mayor esfuerzo por parte de los empleados, para la colocación de estos productos y servicios financieros, dando como resultado que estos empleados sean aún más valorados en este medio.

El marketing interno se centra en la satisfacción del mercado interno; es decir, se centra en los colaboradores de las organizaciones, permitiendo que el presente proyecto involucre la retención de asesores de seguros con el marketing interno, teniendo como finalidad la identificación del efecto de las variables de este tipo de marketing, sobre la retención de estos colaboradores en el medio de servicios financieros.

Mediante un análisis transversal, este proyecto clarifica las variables que influyen sobre la retención de los agentes de seguros en el Despacho de Asesores Patrimoniales S.A. de C.V. Al comprender la situación actual se proveerá a la empresa con la información necesaria para promover entre sus asesores el crecimiento y desarrollo profesional con la finalidad de que permanezcan por un mayor plazo en la empresa. La incubación de agentes capacitados y con una amplia experiencia en el ramo asegurador de vida y gastos médicos hará que su trabajo llegue a un número mayor de mexicanos que podrán mejorar este aspecto en su vida financiera, impactando, específicamente en el entorno social de los habitantes de la Ciudad de Puebla, lugar donde se ubica la empresa.

El propósito del proyecto es identificar el efecto del marketing interno en la retención de asesores de seguros, quienes son los clientes internos del Despacho. Asimismo, se identificará la literatura referente al marketing interno en empresas del medio financiero y el cómo se genera una mayor retención por parte de sus colaboradores, de un marketing interno adecuado.

Esta investigación ampliará el panorama para un siguiente estudio en donde se podrán poner en práctica mejoras en el marketing interno para satisfacer la disminución de rotación

por parte de los asesores de seguros de la Promotoría. De igual manera, resulta beneficioso y favorable para que la vida profesional de los asesores del Despacho sea duradera y rentable, además de su relación con la empresa.

1.1. Planteamiento del problema

Las promotoras de seguros en el área de vida y gastos médicos específicamente, centran su valor en la generación de un equipo fuerte de asesores de seguros, para lo cual destinan tiempo de calidad en su capacitación. Esta labor comienza desde una prospección de los posibles profesionistas que pudieran ejercer esta carrera, hasta la preparación profesional para volverlos expertos en el área, así también como hacerlos económicamente productivos para la misma empresa.

La importancia de que los asesores mantengan una carrera de largo plazo radica en la generación de ventas y el crecimiento bilateral de la cartera de los asesores, promoviendo así, el crecimiento del Despacho mismo.

Por lo anteriormente expuesto, la identificación del efecto del marketing interno en la retención de asesores de seguros del Despacho de Asesoría Patrimonial S.C., provee de una herramienta a nivel mercadológico para que mantenga una mejor relación con sus clientes internos, generando así, que los asesores que conforman el equipo de la Promotoría permanezcan por un mayor plazo, logrando el objetivo del negocio, que es la retención de empleados.

1.2. Justificación y viabilidad del proyecto

1.2.1. Justificación.

Esta investigación, proveerá de un análisis de información recolectada acerca de la identificación del efecto que tiene el marketing interno en el Despacho. El cliente tradicional será reemplazado por el agente que conforma el equipo, quien será catalogado como el consumidor de la empresa. La identificación del efecto del marketing interno es importante, para que la empresa obtenga la información necesaria para la retención de sus asesores.

Con la información obtenida a partir del instrumento de medición aplicado, la empresa será capaz de tomar decisiones adecuadas para que los asesores mantengan una carrera de largo plazo dentro de la misma, una vez que se han identificado sus necesidades y prioridades para aportar ampliamente a su satisfacción profesional.

Este estudio tiene relevancia social, puesto que el desarrollo de agentes bien capacitados en el ramo asegurador de vida y gastos médicos, así como su retención prolongada en la empresa, permitirá que se asesore financieramente a un número mayor de habitantes, mejorando este aspecto de su vida y por ende el desempeño en sus finanzas personales.

1.2.2. Viabilidad.

El presente proyecto busca mejorar la retención de los asesores en la Promotoría, bajo el lineamiento de que las relaciones sean fortalecidas y de largo plazo. Para el desarrollo y aplicación del mismo, se cuenta con los recursos necesarios, como tiempo y fuentes teóricas.

Por otra parte, es importante mencionar que la Promotoría tiene una amplia apertura para que se realice este estudio, por lo que se logrará recolectar fácilmente la información de los asesores pertenecientes al Despacho, lo que disminuirá el sesgo y tendencias. La información de cada asesor es de primera mano y por ello los datos recolectados enriquecerán varios aspectos adicionales a este trabajo, por consiguiente, la viabilidad de la aplicación de este proyecto corre en virtud de tiempo, recursos teóricos y económicos.

1.3. Objetivos del proyecto

1.3.1. Objetivo general.

- Identificar el efecto del marketing interno en la retención de asesores de seguros en el Despacho de Asesoría Patrimonial S.C.

1.3.2. Objetivos específicos.

- Establecer las variables del marketing interno útiles para la retención de los asesores.

- Determinar el conocimiento de las variables que generan un impacto positivo en relación del marketing interno en la retención de asesores.

1.4. Preguntas de investigación

Este estudio busca responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el efecto del marketing interno en la retención de asesores de seguros en el Despacho de Asesoría Patrimonial S.C.?
- ¿Cuáles son las variables mejor calificadas por los asesores respecto al marketing interno?
- ¿Cuál es la variable con una mayor área de oportunidad?

1.5. Alcances y limitaciones

1.5.1. Alcances.

El presente estudio es de tipo descriptivo y busca especificar, tanto las propiedades como las características que resultan importantes respecto a cualquier fenómeno analizado (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). El propósito es identificar el efecto del marketing interno en la retención de asesores de seguros, quienes son los clientes internos del Despacho. Los alcances que implica este proyecto son los siguientes:

- Se identificará el marco teórico correspondiente al sector asegurador, sus antecedentes y la situación actual en México; la historia y situación actual del Despacho y de la Aseguradora; finalmente se centrará en la literatura del marketing interno, sus antecedentes, evolución y fases; así como definir el cliente interno y la retención de empleados.
- Se determinará el mercado interno del Despacho, esto implica que sean colaboradores directos del mismo, sean socios y mantengan un contrato vigente con la empresa.
- Se describirá el efecto del marketing interno, respecto a la retención de los empleados y se enunciarán las situaciones respecto a las variables propuestas a partir del marco teórico.
- Se definirán las variables adecuadas para la medición del marketing interno, así como

el instrumento establecido para la obtención de información oportuna y veraz.

- Se obtendrá la información necesaria sobre las variables, mediante un instrumento de medición para proveer un análisis correspondiente al objetivo de este proyecto.

1.5.2. Limitaciones.

Esta investigación proveerá de información valiosa para un siguiente estudio en donde se podrá poner en práctica un plan de marketing interno formal, para satisfacer la disminución de rotación por parte de los asesores de seguros de la Promotoría. De igual manera, resulta beneficioso y favorable para que la relación de los asesores con la empresa y su vida profesional sean duraderas y rentables. Las limitaciones del proyecto son las siguientes:

- La información analizada se encuentra en un marco de investigación transversal y apoyará a la empresa a tomar decisiones en el presente, por lo que posteriormente se podría analizar periódicamente para obtener tendencias de largo plazo. Como indican Hernández et al. (2014) las investigaciones de corte transversal o transaccional recopilan datos en un momento único.
- El tiempo dispuesto para el trabajo no permite aplicar estrategias para mejorar o corregir acciones de marketing interno; por lo que este estudio se limitará únicamente a la identificación y análisis del efecto del marketing interno en la retención de asesores, basado en la recolección de datos previa.
- No se han realizado estudios o investigaciones sobre el Despacho, por lo que no se cuenta con antecedentes sobre el enfoque de marketing interno.
- Actualmente, la empresa no tiene estrategias identificadas de marketing, ni guarda registros estadísticos sobre la retención de sus agentes.
- La investigación se realizará únicamente en el área de Puebla, puesto que en esta zona se encuentra la empresa.
- Para definir las causas de retención de los colaboradores, se analizarán únicamente aspectos de mercadotecnia interna y no de recursos humanos.

1.6. Sujetos de estudio

Para identificar el efecto del marketing interno en la retención de asesores de seguros en el Despacho de Asesoría Patrimonial S.C., se utilizarán dos instrumentos para recabar la

información referente al estudio, una entrevista a profundidad realizada a la Directora (fig.4) y debido a que los colaboradores del despacho son 30, se realizará un censo cuya técnica de recopilación de información será un cuestionario (fig. 5).

1.7. Diseño de la Investigación

Dado que en el presente estudio no se realizará la manipulación deliberada de variables, el diseño de la investigación es descriptivo, no experimental y transversal; de acuerdo a lo que indican Hernández et al. (2014), respecto al diseño de tipo no experimental implica únicamente la observación del fenómeno; con base en el momento del tiempo en que se realizará la presente investigación, siendo en un solo momento la investigación, responde ser transversal; y finalmente será descriptiva, puesto que la investigación se basará en la observación y análisis de las variables propuestas. Mediante la aplicación de un instrumento de medición, además de la aplicación de una entrevista personal con la dirección del Despacho, inclinados al análisis de las siguientes variables:

- Comunicación interna
- Capacitación
- Crecimiento futuro
- Motivación

Estas variables se consideran relevantes para evaluar el marketing interno transversalmente, debido a que se aplicará el instrumento de medición durante el mes de abril de 2017.

Capítulo 2

2. Marco teórico

2.1. Sector asegurador

2.1.1. Antecedentes de los seguros.

La Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (AMIS, 2017) afirman que el seguro es un contrato celebrado entre una institución aseguradora y un asegurado, donde este último es quien debe cubrir el costo del seguro, llamado prima que en caso de que ocurra un riesgo estipulado en el contrato o póliza, le da acceso a una garantía de soporte económico en caso de que este riesgo ocurra; los seguros pueden ser de dos tipos: de personas y de daños.

Según la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros, CONDUSEF (s.f.), los seguros han sido importantes y relevantes en muchas culturas a lo largo del planeta, desde los inicios de la historia se ha buscado la mejor manera de anticiparse al riesgo (CONDUSEF, s.f.).

Al remontarse a algunas culturas como la griega, la romana, la india e inclusive la azteca, entre otras, existe la coincidencia de que buscaban fomentar la prevención y la protección de sus habitantes, por ejemplo, desde rituales mortuorios hasta pensiones para los ancianos (CONDUSEF, s.f.). Específicamente, en los países como Egipto, Roma, India y Grecia, existen vestigios acerca de los seguros, debido a las relaciones comerciales y la previsión sobre los riesgos marítimos (Minzoni, 2005).

El día 23 de octubre de 1347, nace la primera póliza de seguro en el transporte marítimo, este instrumento vio su origen formal en territorios genoveses, debido a que en ese momento las actividades marítimas tenían una mayor fuerza comercial y funcionaban como motor de la economía de esta época (CONDUSEF, s.f.).

La primera póliza de un seguro marítimo, que aún no contaba con regulación legal alguna, tiene lugar gracias al descubrimiento de Enrico Bensa quien halló el documento escrito en latín, indicaba las características de esta transacción (Minzoni, 2005). Casi 30 años después, en 1666 un incendio acabó en gran parte con la ciudad de Londres, donde alrededor de 13 mil casas y

90 iglesias quedaron destruidas, lo que ocasionó que el área de los seguros dirigiera sus esfuerzos a la creación de seguros contra incendios, en Inglaterra (CONDUSEF, s.f.).

2.1.2. Conceptualización del riesgo en el sector asegurador.

Las personas viven cada día con riesgos latentes que pueden afectarlas de manera externa o internamente, por ejemplo: fenómenos naturales, accidentes, enfermedades, entre muchos otros. Según la CONDUSEF (2014), el riesgo se define como aquella posibilidad de que se vean dañadas las personas, familias o bienes frente a la ocurrencia de un imprevisto.

Por su parte la AMIS (2014), asevera que el riesgo es aquella posibilidad de que algún acontecimiento con consecuencias inciertas ocurra de manera que, si llega a pasar dicho riesgo, tanto la estabilidad económica, como la calidad de vida de un individuo y su familia, se ven afectadas debido a la pérdida de sus activos o bienes duraderos.

Los riesgos pueden ser de tres tipos: físicos, económicos y morales; los primeros son aquellos derivados de los peligros que puedan dañar a un individuo o a algún bien; los segundos hacen referencia a aquellos que son asumidos por las Instituciones Aseguradoras en caso de que algún riesgo aceptado por ellas mismas ocurra; y finalmente, los riesgos morales son los que se derivan de actitudes tales como la falta de honradez o negligencia (AMIS, 2017).

La AMIS (2017) hace alusión a las diversas actitudes que se toman frente a los riesgos, es decir se ignoran, asumen, previenen o transfieren. Los riesgos se ignoran cuando no se les da mayor importancia; se asumen en el momento en que son aceptadas las consecuencias financieras, como la venta de activos o bienes; se previenen, mediante acciones que mitiguen las pérdidas o aminoren el daño en caso de que suceda y se transfieren al solicitarle a un tercero que adquiera el riesgo económico por un daño probable.

2.1.3. Sector asegurador en México.

2.1.3.1. Antecedentes.

Como se mencionó previamente, los primeros seguros se dieron en vías del sector marítimo, por lo que no es de sorprenderse que en territorio mexicano se siguiera esta tendencia. Durante

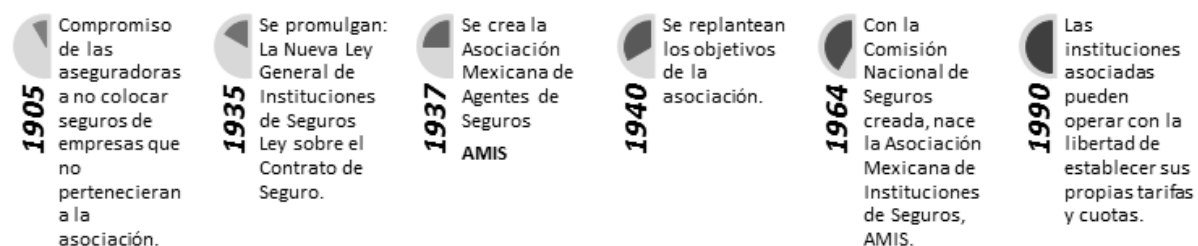
la Colonia, el puerto de Veracruz era el principal nexo con Europa, en tanto que Acapulco era el nexo con Asia, dejando a la ciudad de México en el punto medio de ambos puertos (Minzoni, 2005).

En el año de 1789, se buscaba la protección de la industria marítima en el puerto de Veracruz, por lo que se constituyó la Compañía de Seguros Marítimos de Nueva España, que abrió el camino a más empresas aseguradoras en territorio mexicano; durante el Imperio de Maximiliano de Habsburgo en México, los seguros de vida e incendio comenzaron a tomar mayor fuerza, debido a que se empezaron a establecer en territorio mexicano un mayor número de compañías aseguradoras (CONDUSEF, s.f.).

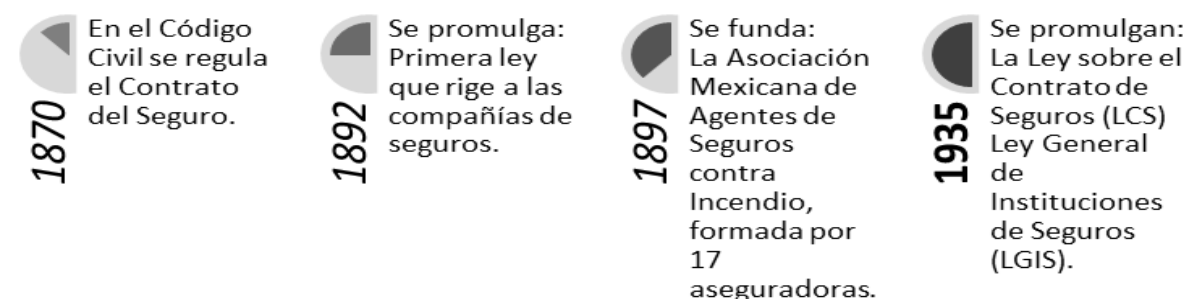
El siglo XIX fue cuna del establecimiento de la segunda institución de seguros en el año de 1802 y en este mismo siglo nace la primera Ley de Seguros (Minzoni, 2005). Para la supervisión y regulación adecuada del sector asegurador en México, en 1892 se promulgó la “Ley sobre compañías de seguros” (CONDUSEF, s.f.), que evidentemente ha sufrido modificaciones y actualizaciones dando lugar, entre muchas otras, a la Ley de Instituciones de Seguros y Fianzas.

A continuación se muestran dos líneas de tiempo en donde se puede ver brevemente la historia del seguro, el desarrollo de la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (AMIS) y la primera Ley de Seguros en nuestro país (ver las figuras 1 y 2); lo que se puede distinguir en estas líneas de tiempo son los inicios de los seguros que se remontan al siglo XIX, con las primeras regulaciones que dan lugar a la creación de un organismo importante, mismo que vendría a cohesionar e integrar la labor desprendida de estos instrumentos financieros, es decir la actividad aseguradora (AMIS, 2017 a y c).

Como es observable en las líneas de tiempo (ver las figuras 1 y 2), la primer acción en México, frente a la regulación de la actividad aseguradora es cuando se involucra el Contrato del Seguro a conformar parte importante en el Código Civil en 1870, veintidós años después, nace la primera Ley para regir a las compañías de seguros y es en 1897 cuando es fundada una Asociación Mexicana de Agentes de Seguros contra Incendio para reunir apoyo y hacer aún más profesional la actividad y no es, hasta 1964 cuando nace la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros, quien actualmente conjunta a las Instituciones de Seguros y apoya al sector asegurador (AMIS, 2017 a y c).

Figura 1 Primer antecedente de AMIS y primera Ley de Instituciones de Seguros

Fuente: elaboración propia a partir de (AMIS, 2017^a)

Figura 2 Breve historia del seguro y la AMIS

Fuente: elaboración propia a partir de (AMIS, 2017a)

2.1.3.2. Contexto actual.

Para poner en contexto actual al lector, acerca del trasfondo que tiene un asesor de seguros en México y para que se comprenda de una mejor manera la industria y las instituciones que conforman el medio financiero de una manera general, se puntualiza lo siguiente:

En primer lugar, la estructura del Sistema Financiero Mexicano parte del Poder Ejecutivo Federal, poniendo como Institución principal a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), a la par se encuentran dos órganos auxiliares: el Instituto de Protección al Ahorro Bancario (IPAB) y la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF), mismos que son órganos descentralizados de la Secretaría de Hacienda; así mismo, se encuentran tres Comisiones, que se entienden como la subdivisión del sistema financiero, y son las siguientes: Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (CONSAR) y la

Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF), siendo esta última la que regulará principal y detalladamente al Sector de Seguros y Finanzas, sus Instituciones, sus Intermediarios o Agentes de Seguros y Fianzas, objeto del presente trabajo (SHCP, s.f.).

Ahora bien, una vez ampliado el panorama acerca del sector que se toca en el presente estudio, se detallan conceptos conforme a las instituciones de seguros, así como de sus agentes o asesores. Cabe señalar que la CONDUSEF detalló la información de que tan solo el 22% de los mexicanos cuenta con un seguro y que el 79% posee un seguro de vida. Dicho lo anterior, CONDUSEF también ilustra respecto al concepto básico de un seguro, indica que los seguros son contratos por los cuales una Institución Aseguradora, se obliga mediante el pago de una prima o precio del seguro a compensar al asegurado o beneficiario, del contrato en caso de que un evento inesperado ocurra (CONDUSEF, 2014).

Conforme a lo descrito en la Ley de Instituciones de Seguros y de Fianzas (LISF) en su artículo primero regula la organización, la operación y el funcionamiento de las Instituciones Financieras, específicamente de Seguros, Fianzas y Sociedades Mutualistas de Seguros; además de que esta Ley se pronuncia respecto a las actividades y aquellas operaciones que realicen, tanto las instituciones antes mencionadas, como los agentes de seguros y de fianzas de manera que vean por el bienestar de los intereses de los usuarios de estos servicios (LISF, 2014).

En lo que respecta a las operaciones que realizan los asesores que conforman al Despacho de Asesoría Patrimonial, misma que es una Promotoría perteneciente a la aseguradora Seguros Monterrey New York Life, S.A. de C.V., según al art. 25 de la LISF, las operaciones de esta aseguradora, su función y organización, recaen específicamente en los instrumentos financieros de (a) Vida y (b) Accidentes y enfermedades, en los ramos de accidentes personales, gastos médicos y de salud (LISF, 2014).

La LISF en su art. 17 amplía el concepto de asegurabilidad en tres ramos: accidentes y enfermedades, vida y gastos médicos. Las operaciones en el rubro de vida tienen como base en su contrato tres indicadores, el primero se conforma de aquellos riesgos que puedan afectar a la persona asegurada en su existencia; el segundo involucra a los beneficios adicionales que puedan desprenderse y detallarse en la póliza del seguro y el tercero, son los seguros que se basan en planes de pensión o supervivencia, jubilación e inclusive retiro. Con respecto al ramo de gastos médicos abarca a los contratos en los que el objeto cubra los gastos médicos,

hospitalarios y necesarios para que el asegurado en cuestión recupere su salud o vigor, derivado de algún accidente o enfermedad cubierta en la póliza. Finalmente, el rubro de accidentes y enfermedades se conforma por los contratos que tienen como objeto responder económicamente por incapacidad o lesiones que afecten la salud, la integridad personal o de vigor vital del asegurado derivado de algún accidente, es decir que un evento externo, súbito, violento y fortuito haya provocado lo antes mencionado (LISF, 2014).

Los agentes de seguros, también son conocidos como asesores en finanzas personales o asesores de seguros. En el artículo 91 de la LISF define a los asesores como aquellas personas, físicas o morales, que sostienen una relación con clientes, donde intervienen en la contratación de estos instrumentos financieros o seguros, mediante el intercambio de propuestas y la aceptación de éstas, la comercialización y el asesoramiento para poder celebrar, modificar o conservar estos instrumentos según la conveniencia de los contratantes (LISF, 2014).

Así mismo, para la ejecución profesional de la actividad como asesor, es importante contar con la debida certificación ante la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, de acuerdo al ramo en el que se desee incursionar, dictado a su vez en el art. 93 de la misma Ley (LISF, 2014).

Dado que el seguro en cuestión, no es un instrumento financiero sencillo de comprender y que a su vez implica mucho conocimiento que respalde el asesoramiento del agente, de acuerdo al art. 103 de la LISF los agentes deberán recibir capacitación por parte de las Aseguradoras, o estar certificados ante la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (LISF, 2014).

2.2. Despacho de Asesoría Patrimonial S.C.

El Despacho de Asesoría Patrimonial (2016) indica que es una agencia de asesores en finanzas personales, está asociada con Seguros Monterrey New York Life S.A. de C.V., fue fundada en el año 2007 en la ciudad de Puebla y está conformada por 30 asesores, mismos mantienen en una carrera activa.

La visión del Despacho es: “Consolidar una Agencia de asesores profesionales en seguros, comprometidos con la labor de asesorar y brindar un excelente servicio a sus clientes a través de los Seguros de Personas de SMNYL” (Despacho de Asesoría Patrimonial, 2016).

La misión del Despacho es: “Descubrir y desarrollar talento en extraordinarias personas en la labor de ayudar a otros y así consolidar una completa fuente de ingresos en constante desarrollo personal para ellos y sus familias” (Despacho de Asesoría Patrimonial, 2016).

El Despacho de Asesoría Patrimonial (2016) resalta que su principal objetivo es brindar asesorías en finanzas personales en el tema de protección y acumulación de patrimonio personal y familiar, mediante la consolidación de un gran equipo de emprendedores con habilidades para asesorar sobre instrumentos financieros; mediante el crecimiento de la cartera de estos emprendedores, la empresa también se verá beneficiada por el incremento de ingresos y de su desarrollo profesional. Motivo por el cual la empresa busca una retención mayor de asesores en sus alas, debido a que la relación de largo plazo que tenga con estos profesionistas es el motor comercial de la empresa. Asimismo, para la consolidación de este equipo de asesores profesionales en seguros y finanzas personales, el Despacho ocupa un proceso de selección y búsqueda de talento, que le permite entrenar al nuevo asesor, en miras de que inicien su carrera bajo los lineamientos y sistemas aprobados por Seguros Monterrey New York Life S.A. de C.V.

La organización y estructura del Despacho, se basa en un directivo, dos gerentes comerciales y una asistente. El directivo, junto con dos gerentes comerciales proporcionan la capacitación, seguimiento y acompañamiento a los asesores; los dos gerentes apoyan al asesor en el primer año de su vida profesional y el directivo lo acompaña por toda su vida profesional dentro del Despacho. Las funciones principales del asistente respecto a los asesores, son facilitarles información y apoyar en trámites operativos con la Aseguradora (Despacho de Asesoría Patrimonial, 2016).

De acuerdo con Despacho de Asesoría Patrimonial (2016) el directivo juega un papel importante en la vida del asesor, porque busca mantener una relación abierta en temas operativos y técnicos; le ayuda a determinar y acrecentar su cartera de clientes; muestra semanalmente a los asesores su desempeño en relación a las ventas que ha tenido; le da seguimiento a la cartera de los mismos y a los procesos que siguen para su fortalecimiento; ayuda a definir objetivos y metas específicas para cada uno de acuerdo a sus habilidades, conocimientos y expectativas económicas. Además, busca incentivar a sus colaboradores mediante la organización de capacitaciones, establecimiento de un lugar de trabajo apto para el desempeño laboral de los miembros del Despacho.

En primer lugar, los gerentes comerciales enseñan a los asesores la información que deben saber respecto al sector asegurados y de los productos que intermedian de la Aseguradora; se encargan de mostrarles el proceso de venta y seguimiento de clientes; acompañan a los asesores en sus primeras citas de negocios para mostrarles el proceso de asesoramiento y análisis financiero; les enseñan a realizar las propuestas de estrategias financieras adecuadas al cliente para satisfacer las necesidades financieras del mismo y asisten a los asesores por un año (Despacho de Asesoría Patrimonial, 2016).

A lo largo de diez años que tiene el Despacho, el presente estudio es el primero que se realiza; de manera que no se cuenta con antecedentes del tema a tratar; es decir, sobre el enfoque de marketing interno, aunado a que actualmente no existen estrategias identificadas de marketing en general, ni tampoco guardan registros estadísticos de la retención de sus agentes. Una inquietud primordial para la Dirección del Despacho es poder conocer el enfoque de marketing que se tiene respecto a la retención de sus asesores, para que de esta manera cuenten con un parteaguas e identifiquen en términos generales los temas que pueden explotar para mejorar su rendimiento como empresa, con acciones posteriores.

2.3. Seguros Monterrey New York Life S.A. de C.V.

Desde el año 2000, la Institución de Seguros New York Life S.A. de C.V., cuenta con un respaldo internacional de su casa matriz, ya que es filial de New York Life Insurance Company, quien tiene más de 100 años en el mercado, cabe mencionar a su vez que ha mantenido un crecimiento promedio de un 15.3% (Seguros Monterrey, 2017).

Esta aseguradora es una institución que siempre está trabajando en pro de una estructura organizacional que promueva el liderazgo para sus colaboradores, que son sus promotorías, asesores y empleados directos. Es una empresa que se distingue por la capacitación constante para atender de una mejor manera a sus clientes. Cuenta con 1,630 colaboradores; 228 Promotores y 6,045 Asesores Profesionales a lo largo del territorio mexicano (Seguros Monterrey, 2016).

En 2015, se colocó como una de las 4 mejores instituciones financieras en el marco del “Great Place to Work”, por 12 años se ha colocado en el rubro de Empresa Socialmente Responsable (ESR) y de acuerdo a la revista World Finance, en 2015 fue la mejor aseguradora

de vida en México. Como se mencionó previamente, es una aseguradora especializada en el área de vida y gastos médicos (Seguros Monterrey, 2016).

La razón de Seguros Monterrey es proteger y acompañar en cada momento de su vida a sus clientes (Seguros Monterrey, 2017).

2.4. Marketing interno

2.4.1. Antecedentes.

De acuerdo con la Asociación Americana de Marketing, AMA (2017), el marketing se define desde el año 2013, como la actividad, conjunto de instituciones y los procesos para: crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, socios y sociedad en general.

Hace más de 40 años, Berry, Hensel y Bruke (1976) afirmaron que el marketing interno da como resultado la satisfacción de las necesidades del mercado interno, al mismo tiempo en que se van logrando los objetivos de la empresa y mejora la calidad entregada con el servicio. Años más tarde, Berry (1981) sugirió que el empleado debía considerarse como un cliente interno para la organización así mismo.

Prieto, Burgos, García y Rincón (2016), afirman que aún no hay un acuerdo respecto a la definición del marketing interno, sin embargo, existe una concordancia respecto a los objetivos del mismo, como la retención, el desarrollo, la motivación y la satisfacción de los empleados, para lograr la entrega de calidad al cliente externo y así, la satisfacción de este último. Ahmad, Iqbal y Sheeraz (2012) resaltan en su consulta teórica, que el movimiento de la práctica del marketing interno está compuesto por cuatro términos: producto, precio, plaza y promoción.

Vega y Martínez (2017), aseveran que el concepto de marketing interno nace como resultado de la investigación en el sector de servicios, debido al reconocimiento de los puestos gerenciales para enfocarse tanto en los empleados como en los clientes.

El marketing interno es un elemento perteneciente al marketing holístico, mismo que consiste en las tareas de: contratar, capacitar y motivar a los empleados que son idóneos y que tienen el deseo de atender bien a sus clientes; asimismo, el marketing interno asegura que todos los miembros de la empresa se apropien de los principios de marketing; y por otra parte es vital que los especialistas en el área de marketing sean capaces de entender que sus esfuerzos a nivel interno son muy importantes, inclusive aún más importantes que los esfuerzos que destinan al exterior (Kotler y Keller, 2012).

El marketing interno se ha colocado como un tema central, en el trasfondo académico y profesional, en donde se pretende hacer ver a la empresa u organización dirigida a dos tipos de mercado, el mercado interno y el mercado externo a manera de equilibrar la importancia tomada hacia ambos mercados (Mendoza, Hernández y Tabernero, 2011).

2.4.2. Evolución del concepto del marketing interno.

Rafiq y Ahmed (2000) afirman que el marketing interno fue propuesto desde la década de los 80, como una forma de ayudar a entregar alta calidad en el servicio de manera consistente; se basaron en la motivación y satisfacción, estrategias específicas, orientación a la satisfacción y al consumidor, enfoque en el marketing y coordinación interna para definir al marketing interno como el esfuerzo planeado utilizando un enfoque de marketing para: superar la resistencia de la organización ante los cambios inherentes a la misma, motivar e integrar a los empleados mediante la coordinación interfuncional hacia la implementación efectiva de estrategias empresariales y funcionales, para entregar satisfacción al cliente mediante empleados motivados y orientados al cliente.

La literatura del tema en cuestión fue incrementando opiniones de diversos autores, por lo que se generó una gran confusión frente al concepto real del marketing interno, por no haber un acuerdo frente a este concepto (Rafiq y Ahmed, 2000). Por un largo periodo de tiempo, las actividades de marketing se dirigieron únicamente al cliente externo para venderle los insumos, centrando las actividades hacia la retención de los mismos clientes para generar clientes leales y menos sensibles al precio (Ahmad et al., 2012).

Sin embargo, la evolución y ampliación de la conceptualización del marketing interno ha ido modificándose con el paso del tiempo, dejando diversas consideraciones para su adopción

en las empresas, desde el enfoque que toman, el alcance que tiene, hasta el resultado que genera Gounaris (2005).

Con base en una revisión empírica respecto a los antecedentes del marketing interno realizada por Gounaris (2005), contempla diversos puntos claves en la evolución de la concepción del marketing interno, destaca diversos puntos apoyados por diversos autores, el primero que afirma que el marketing interno debe dirigirse al personal de primera línea, es decir, a aquellos empleados que se encuentran en contacto directo a los clientes; también es importante destacar que el marketing interno se dirige no sólo al personal de primera línea, sino que éste debe encaminarse a todos los empleados de la organización.

De acuerdo con el análisis teórico realizado por Gounaris (2005), se puede observar claramente la aportación que diversos autores han realizado acerca del marketing interno, como es el caso de aseveraciones acerca de que el marketing interno da como resultado clientes conscientes, satisfacción laboral, personal de servicio y de ventas más dispuestos; bajo un paradigma de gestión de relaciones más amplio, considera al marketing interno como una estrategia para desarrollar el estado de ánimo que ayudará a un servicio eficaz; finalmente, expone que el marketing interno debe ser integrado al marketing en general como una función que involucra a los empleados en la entrega de valor al cliente; además de que resalta que este marketing puede tener un enfoque conductual, holístico o mecánico y que, según el enfoque se dirige a todos los empleados involucrados en la cadena de valor, independientemente de la jerarquía que se tenga.

Sasser y Arbeit (1976) afirman que, si los empleos proporcionados por las empresas de servicios están diseñados con base en las expectativas reales de los empleados, su desempeño mejorará, siendo que este factor, influye fuertemente en el éxito de las empresas que proporcionan servicios.

A partir de la revisión de diversos autores, Mendoza et al. (2011) explican cómo se argumenta que, para el logro de resultados esperados en la productividad, lo que es necesario hacer, es vender la idea de la empresa con: objetivos, estructuras, estrategias, dirigentes y demás componentes, de manera que los mismos empleados se sientan parte de la empresa u organización. Y gracias a esta puntualización es que se puede afirmar que la visión externa del marketing requiere un enfoque interno para poder complementarse adecuadamente.

Kaur y Sharma (2015) afirman que para las empresas de servicios financieros el reto es tanto satisfacer al cliente externo como retener el mejor talento dentro de sus filas, por lo que estas instituciones han reconocido la importancia de los empleados en la fidelización de los clientes externo al considerarlos como sus clientes internos.

La importancia del marketing interno yace en la idea conceptualizada de que independientemente del puesto de los colaboradores de las empresas, éstos ejercerán una influencia vital en el valor recibido por los clientes externos (Sanzo, García, Santos y Trespalacios, 2007).

2.4.3. Fases del marketing interno.

La evolución del concepto de marketing interno, descansa en tres fases: (a) motivación y satisfacción del empleado, (b) orientación al consumidor y (c) ejecución de la estrategia y gestión del cambio, mismas que fueron propuestas por Rafiq y Ahmed (2000), descritas de la siguiente manera:

- Motivación y satisfacción del empleado. En primer lugar, esta primera fase del marketing interno se distingue en centralizar los esfuerzos del marketing interno en la generación de acciones para obtener empleados satisfechos y ampliamente motivados, de modo que su desempeño laboral se vea reflejado en la calidad de los servicios entregados a los clientes, colocando a los empleados como clientes y al trabajo como el producto vendido por la empresa.
- Orientación al consumidor. Es en esta segunda etapa, donde Rafiq y Ahmed (2000), concluyen que es aquí donde los escritores tardíos reconocen que las decisiones de compra, se basan en la parte afectiva del cliente y en la necesidad de una relación entre los vendedores y los compradores, debido al fuerte impacto que los colaboradores tienen frente a los clientes de la organización, por ello es importante que además de la motivación, los empleados deberían enfocarse en la orientación al cliente; resaltando la necesidad de que las técnicas de marketing se lleven a cabo dentro de la organizació

- Ejecución de la estrategia y la gestión del cambio. Finalmente, esta última fase está basada en los autores que explícitamente reconocen al marketing interno como una técnica de gestión del personal, que puede ayudar a las compañías a que sean capaces de alcanzar sus metas, reducir los conflictos y mejorar la comunicación.

Rafiq y Ahmed (2000), identifican que los elementos más importantes del marketing interno, son: la motivación y satisfacción de los empleados, la orientación del empleado al cliente y su satisfacción, la coordinación e integración inter-funcional y la implementación específica de estrategias funcionales. Rafiq y Ahmed (2000) definieron al marketing interno como la planificación del esfuerzo, utilizando el enfoque del marketing para superar la resistencia que tiene la empresa frente al cambio, alineando y motivando inter-funcionalmente, coordinando e integrando a los empleados a una implementación efectiva de estrategias corporativas y funcionales, para brindar satisfacción a los clientes mediante un proceso de motivación de los empleados.

A partir de las fases previamente planteadas, Rafiq y Ahmed (2000) identifican cinco aspectos claves inherentes al concepto de marketing interno:

- Motivación y satisfacción de los empleados
- Satisfacción y orientación al consumidor
- Integración y coordinación interfuncional
- Enfoque de marketing
- Puesta en práctica de las estrategias corporativas o funcionales específicas.

2.4.4. El cliente interno.

Con base en diversos autores, Mendoza et al. (2011) detallan que la orientación al cliente interno se fundamenta bajo dos perspectivas diferentes, la primera es una relación tipo empleado-organización que resalta que los empleados deben ser vistos como clientes internos, de tal forma que los mismos empleos se visualicen como productos internos capaces de lograr los objetivos de la organización y la segunda, es el intercambio existente en la cadena de aprovisionamiento.

Barranco (2000) realiza una analogía sobre el marketing general y el marketing interno, toma en consideración a los elementos importantes que cada marketing toma de enfoque; tal es el caso de que se compara los siguientes elementos, siendo el primero de cada pareja, el elemento que corresponde al marketing general y el segundo al marketing interno:

- Cliente - empleado
- Producto - organización o empresa
- Técnicas de ventas - comunicación interna/participación
- Fuerza de ventas - equipo directivo/mandos medios
- Objetivo-incrementar la motivación / productividad
- Orientación al mercado - orientación al marketing interno
- Promoción del producto - con la promoción de la organización.

Dicho lo anterior, el empleado es el cliente dentro de la empresa y al que se le ofrece como producto la organización, mediante técnicas de ventas como la comunicación interna y la participación que se promueve dentro de la empresa, dichas técnicas son ejecutadas por el equipo directivo que da a conocer el objetivo de aumentar los niveles motivacionales (Mendoza et al., 2011).

Mendoza et al. (2011) a partir de su extensa revisión literaria definen al cliente interno como aquella persona que pertenece a una organización y a la que se le proveen servicios o productos de diversos departamentos bajo la perspectiva de la cadena de suministro; además, indican que esta perspectiva pretende ampliar la responsabilidad sobre la calidad del servicio, donde ésta no sólo recae en aquellos colaboradores que están en contacto directo con los clientes, sino en todos los miembros de la empresa puesto que el producto o servicio entregado al cliente externo es impactado por el trabajo realizado por los clientes internos; por lo que la importancia de estas cadenas, descansa en la suposición de la satisfacción de las necesidades de los empleados, de modo que, la organización brinde el servicios de calidad esperado por los clientes externos de la empresa.

Las dos posturas analizadas, dan lugar a un marketing más equilibrado con un tinte antropológico, que podría decirse que era necesario debido al dominio de elementos y factores externos en la realización de estrategias de marketing (Mendoza et al., 2011).

En palabras de Collins y Payne (1991) los gerentes o encargados de atender los problemas de las personas dentro de una empresa, han obtenido reconocimiento a la par del crecimiento de su rol, dentro de las estrategias empresariales dirigidas al éxito; debido a que este departamento representa una importancia similar que los departamentos de finanzas, marketing u operaciones.

Rafiq y Ahmed (1993) indican que las definiciones que se han propuesto sobre el marketing interno, sugieren que las funciones del personal como la atracción, el desarrollo y la motivación al personal, se subordinan ante el marketing; por lo que, en su deseo de limitar estos dos conceptos infieren que la principal diferencia entre el cliente interno y el externo es su naturaleza coercitiva e indican que se debe comprender el alcance y la naturaleza del marketing interno para su aplicación efectiva.

En una analogía formal del marketing con el departamento de recursos humanos, este departamento atiende a tres mercados o clientes, comenzando por los trabajadores de la empresa, los gerentes con puestos directivos y los grupos externos, como el gobierno, sindicatos y los prospectos que podrían colaborar con la organización (Collins, 1991)

Prieto et al. (2016) manifiestan que los primeros clientes de una empresa son sus mismos empleados, porque este componente humano es la columna primordial en la edificación de ventajas competitivas para el sector empresarial, en pro de afectar la dinámica del mismo entorno organizacional, es decir, que este entorno es el conjunto de factores que activan e influyen respecto a los componentes de marketing para: la organización laboral, la prestación de servicios o la generación de productos en el marco de procesos operativos formales para la atención con el cliente; generando así la conceptualización de que estos aspectos detonan la edificación de diversas situaciones en el contexto del marketing interno.

Collins y Payne (1991) afirman que tradicionalmente el marketing se ha limitado al intercambio entre la empresa y sus clientes; sin embargo, sostienen que existen razones convincentes para considerar al marketing interno como parte de una estrategia para solucionar problemas gerenciales; por otra parte, indican que la adopción de una orientación al marketing, requiere que el departamento de recursos humanos se enfoque en las necesidades y deseos del mercado interno, además de simular que es un servicio interno.

2.4.5. Retención de empleados.

Por mucho tiempo, las actividades de marketing fueron limitadas a los clientes externos mediante incentivos de ventas; la intención medular de todas las actividades era mantener a los clientes el mayor tiempo posible, porque su retención genera clientes leales que son menos sensibles al precio mejorando las utilidades obtenidas; sin embargo, el auge en el sector de servicios en los países desarrollados provocó que se viera a los empleados como clientes de la firma, proveyendo un enfoque diferente al de marketing tradicional; así mismo, este nuevo concepto se centró en aplicar a los empleados las herramientas de marketing, traducido en la retención de empleados, justificada al igual que la retención de clientes, lo que ocasiona una mayor rentabilidad para la empresa, en virtud de que los clientes son leales al quedarse por un mayor plazo laborando en la empresa, debido a que conocen mejor el trabajo, proveyendo un servicio excelente y convirtiéndose en un activo para la empresa de servicio (Ahmad et al., 2012).

La retención se define como el acto de mantener a aquellos empleados que son la principal fuente de competencia y eficiencia de la empresa (Nasir y Mahmood, 2016). Por otra parte, Sasser y Arbeit (1976) hacen alusión que el marketing interno se implementa mediante la investigación del mercado interno y la reingeniería de los empleos, encaminada a desarrollar ofertas laborales que atraigan y retengan a excelentes proveedores de servicios.

Actualmente la demanda de los trabajadores ha ido en aumento mucho más rápido que hace tiempo, por lo que, en términos laborales, además de los salarios y gratificaciones, se enlistan las experiencias laborales y el contexto cultural en que se desarrolla; proveer de un ambiente productivo, flexible y animado, puede convertirse en un activo vital en la atracción y retención de empleados valiosos (Ahmad et al., 2012).

El talento es el factor clave de la economía empresarial; es definido como las potencialidades de los jóvenes que ingresan en el mercado laboral, donde aplican sus conocimientos y demuestran sus habilidades sin dejar de lado sus emociones y valores (Mireles et al., 2015).

Con la finalidad de construir un plan efectivo de retención adecuado a la demanda laboral actual, es de suma importancia afianzar las necesidades reales del mercado y al mismo prospecto; que existe una gran falta de habilidades laborales, un crecimiento económico

constante y un aumento de rotación de empleados, es que la retención de empleos se merece una mayor atención por parte de los líderes de la empresa (Ahmad et al., 2012).

Hoy por hoy, el principal desafío creciente de las organizaciones es la atracción y la retención de profesionales; por lo que la creación de ventajas competitivas y permanentes en las empresas debe considerarse como un asunto de constante revisión, así como una ventaja que pueden crear las organizaciones que resulte de difícil imitación por su competencia, es que en sus arcas se encuentre un talento humano diferenciado, que al mismo tiempo genere una satisfacción por parte del cliente en un entorno volátil e incesante (Mireles, de León, Villanueva y Dávila, 2015)

La importancia de la satisfacción en el trabajo para lograr el éxito a nivel empleado u organización es un tema que se ha tratado desde hace tiempo, sin embargo un gran número de especialistas en el área de marketing han estudiado el tema de la satisfacción en el trabajo con respecto a la gestión del equipo de ventas; esta corriente de investigación originó evidencia de que el grado de satisfacción en el trabajo está relacionado con la orientación al personal de ventas en atención al cliente; por lo tanto, es necesario vigilar de cerca el grado de satisfacción con su trabajo, lo cual requerirá el involucramiento de la función de marketing en las acciones que están apegadas al área de recursos humanos, generando así un sostenimiento de la meta vital para la comercialización porque se busca la satisfacción laboral en el personal de primera línea (Gounaris, 2008).

Mireles et al. (2015) indican que muchos jóvenes con talento, experimentan insatisfacción laboral debido al clima organizacional o al ambiente de la empresa, pudiendo generar en éstos un sentimiento de vacío, lo que ocasiona, un alto índice de rotación de empleados.

Las situaciones en las firmas pueden empeorar cuando la rotación de los empleados es alta, debido a que se requiere emplear a nuevas personas y se les debe proporcionar el entrenamiento necesario, lo que implica tiempo y costos extras para éstas (Ahmad et al., 2012).

Ahmad et al. (2012), afirman que las actividades del marketing, por mucho tiempo fueron limitadas al cliente externo para incrementar las ventas, mantener al cliente y satisfacer sus necesidades para generar referencia boca a boca; debido a la evolución de las empresas, los empleados y los servicios, fue necesario considerar el cambio de enfoque hacia el cliente interno

y destinar fuertes esfuerzos a éste; la justificación principal para la retención de empleados deriva del punto de que una mayor retención genera una mayor ganancia, puesto que los empleados a largo plazo generan un mayor conocimiento de la empresa y de los servicios.

Nasir y Mahmood (2016) aseveran que la retención de empleados es una tarea realmente complicada para los administradores de las organizaciones, porque involucra una serie de factores como la motivación de los empleados para que se queden un mayor tiempo en la organización. Este trabajo se ha visto afectado, debido a la escasez de personal calificado y a los altos índices de rotación. Tradicionalmente, la mayoría de los departamentos de Recursos Humanos se han preocupado por la retención de los empleados (Aguinis, Gottfredson y Joo, 2012).

Partiendo de una realidad, en consideración al número de empleadores que están ofertando vacantes con diversas especificaciones, el sitio de internet “OCCmundial.com” en el mes de marzo de 2017 oferta 91 678 vacantes de las cuales lo que podría dar la idea de que estos puestos no se han cubierto por falta de personal cualificado y calificado para poder desempeñar su labor (Occmundial.com, 2017).

De acuerdo con Barragán, Castillo, Villalpando y Guerra (2009) la motivación y estimulación a los empleados debe ser una política del área de Recursos Humanos con la finalidad de generar compromiso con la empresa.

Prieto et al. (2016), indican que el proceso del marketing interno provee a las organizaciones una atención más amplia al conjunto de empleados generando así:

- Mayor satisfacción a los clientes internos de la empresa,
- Alto rendimiento de los empleados
- Interrelación dinámica entre el jefe y sus subordinados
- Mejoramiento en la calidad de los servicios entregados
- Satisfacción mayor de los clientes externos

Prieto et al. (2016) concuerdan con Tag-Eldeen al respecto de señalar al marketing interno como la búsqueda del logro de los objetivos de la empresa con miras a obtener una mayor

productividad holística, como resultado de una correcta motivación, participación, así como la integración de los empleados.

2.4.6. Necesidades.

El marketing interno implica mayores niveles de satisfacción laboral y compromiso con la empresa, además de la responsabilidad que recae directamente en los especialistas del área de marketing (Gounaris, 2005).

Las necesidades son definidas como circunstancias u objetos, ya sean requeridos o anhelados, mismos que impulsan a las fuerzas motivadoras; existen dos tipos de necesidades, las humanas y las fisiológicas, llámense biogenéticas y primarias respectivamente (Schiffman y Wisenblit, 2015)

Schiffman y Wisenblit (2015), afirman que el concepto de marketing, tiene como esencia el hecho de satisfacer las necesidades de los consumidores, además de crear valor y retener a los clientes, asimismo, aseveran que el marketing cuenta con un punto focal destinado a la satisfacción de las necesidades del consumidor.

Al referirse a las necesidades, existen diversos autores que comparten su punto de vista, sin embargo, es casi obligado tratar la pirámide de necesidades de Maslow, la triada de McClellan y la teoría de Herzberg; a continuación, se exponen las teorías de Maslow y McClelland analizadas por Schiffman y Wisenblit (2015) y la teoría de Herzberg, estudiada por Gawel (1997).

- Pirámide de necesidades de Maslow. Basada en que las necesidades se encuentran jerarquizadas, por lo que deben cumplirse escalonadamente, es decir que en primer lugar se deben cumplir las necesidades fisiológicas hasta culminar la pirámide; estas necesidades son las siguientes: de tipo fisiológicas o primarias, de seguridad, sociales, de estima y la última es de autorrealización (Schiffman y Wisenblit, 2015).
- Triada de McClellan. Esta triada, como su nombre lo indica se conforma por tres necesidades que son independientes entre sí, por lo que se pueden satisfacer simultáneamente; éstas son: la afiliación, el poder y el logro (Schiffman y Wisenblit, 2015).

- Teoría de Herzberg. Está basada en la existencia de dos factores principales, los intrínsecos y los extrínsecos; los primeros definen la búsqueda de un reconocimiento dado, que a su vez persigue la autorrealización e independencia; por su parte, los factores higiénicos o extrínsecos, son los que se tienen que cumplir en lo laboral como el salario y las prestaciones Gawel (1997).

2.5. Modelo de Medición del Enfoque de Marketing Interno en Instituciones que Proveen Servicios Financieros

Existen distintos modelos que ayudan a medir el marketing interno dentro de la organización, siendo el caso de principales investigaciones aplicadas en este rubro, de las cuales Mendoza et al., (2011) resaltaron seis tendencias de estudio: cultura y clima organizacional, gestión de la calidad, compromiso, liderazgo, satisfacción en el trabajo e identidad organizacional.

En una revisión literaria, se destacan los siguientes modelos de marketing interno que buscan presentar soluciones a diversos conflictos o temas relacionados con el marketing interno; estos modelos difieren desde las relaciones y áreas de investigación.

Rafiq y Ahmed (2000) destacan un modelo de marketing interno para servicios para implementar estrategias mercadológicas necesarias; este modelo se basa en la interrelación entre el criterio de marketing interno y su implementación en una estrategia particular de la organización como centro de la calidad en el servicio; desde la motivación de los empleados, la satisfacción laboral, el empoderamiento afectando la orientación al cliente, a la calidad del servicio y finalmente en la satisfacción del consumidor.

Bansal, Medelson y Sharman (2001) señalan un modelo de marketing interno integrado por aspectos de recursos humanos y marketing de servicios que, además, presenta perspectivas sobre cuestiones estratégicas relacionadas con la satisfacción y la lealtad del cliente interno desde la comparación de diversas hipótesis y pretende ayudar a solventar problemas concernientes al área de marketing.

Lings y Greenly (2005) indican un modelo útil para medir la relación existente entre el marketing interno, la orientación al marketing y el desempeño; determinan que el marketing interno está relacionado con la retención del personal, además del impacto importante que se

da en las interacciones entre gerentes y empleados sobre las coordinaciones de trabajo.

Al-Hawary, Al-Qudah, P. Abutayeh, Abutayeh y Al-Zyadat, (2013) en su investigación, examinan el impacto de cuatro prácticas del marketing interno, desarrollo y capacitación, motivación, comunicación y empoderamiento en la satisfacción laboral, principalmente en los bancos comerciales de Jordania; los resultados que destacan son que los cuatro elementos se relacionan positivamente con la satisfacción del trabajo.

Ruizalba, Navarro, y Jiménez (2013) proponen un modelo teórico para enmarcar prácticas de gamificación en el enfoque de marketing interno y engagement como herramienta para impactar en la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados, que son consecuencias del su comportamiento.

Remazan, E., Malek, A. y Reza M. (2013) realizaron una investigación basada en un método correlacional fundamentado en nueve ítems: seguridad en el empleo, entrenamiento exhaustivo, recompensas generosas, información compartida, empoderamiento de los empleados, disminución entre los puestos, satisfacción en el trabajo, lealtad de los clientes internos y confianza en la administración; además destaca las relaciones positivas y significativas entre: la confianza en la administración y el marketing interno, además de la satisfacción laboral y la lealtad de los clientes interno.

Waddah, I. y Nooraini, M. (2015) indican un modelo de cuatro factores para medir el marketing interno: desarrollo, recompensas, empoderamiento y coordinación interna (que involucra a la visión y comunicación interna); como resultado al aplicarlo en sector bancario de Yemen señalan que estas cuatro variables están correlacionadas entre sí y validan el instrumento para medir el marketing interno.

Vega, J. y Martínez, M. (2017) prueban un modelo estructural basado en identificar la importancia del marketing interno y la orientación al aprendizaje, como antecedentes necesarios para propiciar mejores niveles de innovación en las empresas.

Ahmad et al. (2012) consideran como punto importante la retención del empleado, por lo que aplicaron un instrumento de medición a empleados pertenecientes a una institución financiera; investigaron la importancia que radica en la influencia que tiene el marketing interno

frente a la retención de empleados en el área de servicios financieros en D. G. Khan; asimismo resaltaron el efecto de la comunicación interna, el entrenamiento y la motivación para la retención de los colaboradores; gracias al reconocimiento de criterios efectivos del marketing interno en esta tarea, los gerentes del banco del distrito D. G. Khan son capaces de adoptar y aplicar políticas adecuadas, asignación efectiva de recurso y aplicación veraz de sus estrategias y planes en el área de marketing interno.

Bansal, et al. (2001) describen la vinculación que tienen las actividades del marketing interno con los resultados del marketing externo; por lo que, promueven una serie de prácticas para la aplicación del marketing interno mediante dos fases, la primera incluye seis tareas de Recursos Humanos, que son: (a) empleo seguro, (b) mucho entrenamiento, (c) retribución generosa, (d) intercambio de información, (e) empoderamiento del empleado y (f) pocas diferencias entre los rangos; estos seis puntos sumados a los tres logros hacia el cliente interno, (g) lealtad del cliente interno, (h) satisfacción laboral e (i) confianza en la administración, logra un enlace con el marketing interno donde el comportamiento del cliente interno se ve afectado y se da el desempeño de un rol extra dirigido al cliente externo generando, en este mismo: calidad en el servicio, sumado a la satisfacción y a la lealtad del mismo.

El modelo utilizado en la presente investigación se conforma por afirmaciones basadas en cuatro constructos medidos por Ahmad et al. (2012), comunicación interna, capacitación, crecimiento futuro y motivación, los cuales se consideran las siguientes variables medidos en escala de Likert del 1 al 5 (de totalmente en desacuerdo a totalmente de acuerdo).

- **Comunicación interna**

- a. Flujo eficaz de información
- b. Adopción entre la estrategia y la estructura de la compañía
- c. Servicios actualizados
- d. Cooperación de la empresa en el bienestar social
- e. Seguridad y variación de servicios
- f. Disminuir la burocracia en las operaciones
- g. Estabilidad en los métodos de prestación de servicios

- **Capacitación**

- a. Formación integral de los empleados
- b. Instructores capaces y con experiencia

- **Crecimiento futuro**

- a. Flujo de información rápido y sincronizado

- **Motivación**

- a. Empleo seguro
- b. Sentido de importancia laboral
- c. Variación de tareas
- d. Libertad en el trabajo
- e. Claridad de las tareas
- f. Empleados informados de la evaluación de desempeño
- g. Prestaciones de seguros adecuadas
- h. Equidad de salarios y prestaciones sociales
- i. Participación de los empleados en la toma de decisiones
- j. Contactos amistosos con el personal
- k. Gratitud en los servicios y acercamientos del personal
- l. Coordinación entre vida personal y profesional
- m. Consideración de los empleados como el principal activo
- n. Ruta de avance clara
- o. Responsabilidad de un propósito similar de actividades
- p. Trabajo desafiante
- q. Organización de vacaciones/periodos de descanso Instalaciones deportivas

Se determinó el uso de este modelo, debido a que el centro de investigación fue una institución que provee servicios financieros y concuerda con el tipo de empleados y necesidades que presenta el Despacho en la actualidad; las variables aplicadas permiten cumplir el objetivo del presente trabajo, el modelo propuesto por Ahmad et al. (2012), se seleccionó por la relación que busca entre el marketing interno y la retención de empleados, además muestra que con base en análisis previos, con relevancia estadística y con comprobación matemática detallada validan el estudio, por lo que es una fuente fidedigna y confiable para ratificar la decisión de elegir ese instrumento de medición para la presente investigación. Dicho lo anterior, en el siguiente apartado se explicarán y determinarán las variables para el uso del cuestionario y de la entrevista a profundidad.

2.5.1. Análisis de variables.

Una comunicación interna funge como elemento vital en las organizaciones para la implementación exitosa de estrategias en la tarea de retención de empleados (Ahmad et al., 2012). Prieto et al. (2016), expresan que la comunicación organizacional importante para generar procedimientos asertivos capaces de garantizar las satisfacciones de los colaboradores en su desempeño; específicamente en la banca universal afirma que aplicar efectivamente la comunicación interna fortalece la identidad de los clientes internos, debido a que promueve un sentido de pertenencia y compromiso, reflejado en la calidad recibida por el cliente externo.

Lings y Greenly (2005) manifiestan una serie de cualidades de la comunicación dentro de la organización desde el concepto de la misma hasta la importancia de su proceso por lo que destacan que es parte importante del proceso de marketing interno.

Las oportunidades para aumentar la comunicación entre los empleados y los puestos directivos gerenciales, se ve beneficiada gracias a la estrecha proximidad que existe entre ellos, pues se genera la oportunidad de recopilar información de primera mano acerca de los deseos y necesidades de los colaboradores, además de que la difusión de la información es algo que también se ve facilitado (Lings y Greenly, 2005).

Smidts, Pruyn y Van Rie (2001), indican que el proceso de la comunicación es vital para fomentar la identificación organizacional; además en su investigación resaltan que esta comunicación aumenta la percepción externa del prestigio de la empresa, además de que ayuda a explicar la identificación con la misma.

Según Regalado et al. (2011), a la capacitación se le conoce como la actividad constante, responsable y enriquecedora que produce expertos, de manera que las empresas deben apoyar al proceso de aprendizaje de sus colaboradores, con la finalidad de que se desempeñen mejor cada día, lo que brindará un aumento en la competitividad y calidad en el trabajo.

Ahmad et al. (2012), declaran que una capacitación adecuada es beneficiosa dentro de la institución, por lo que estas sesiones de capacitación interna deben ser regulares, siendo el mejor presentador el que imparta el entrenamiento, de manera constante y en manos del empleado con la suficiente astucia para coordinarlo, por lo que recomiendan que las

características que debe tener el instructor, van desde ser entusiasta, energético, agradable y hasta considerado en los intereses de los demás.

La percepción de los empleados se basa en que la empresa les aporte las herramientas necesarias para su crecimiento profesional, generando oportunidades de desarrollo gracias a la capacitación que provee la empresa (Regalado et al., 2011).

Ahmad et al. (2012) consideran como constructo de medición para el marketing interno el crecimiento futuro medido por la información y su sincronización rápida. Dicho lo anterior, se destaca la aportación de Bansal et al. (2001) acerca de compartir información dentro de la empresa, donde indican que, para crear confianza, la transparencia dentro de las empresas es de suma importancia, además señalan que un beneficio de compartir información es mejorar la capacidad de los empleados de primera línea al proporcionar a terceros información útil y un mejor servicio.

La relación entre motivación y productividad es directamente proporcional; en tanto que la relación que conlleva la rotación de empleados y absentismo, es inversamente proporcional, dado que estos dos últimos son reducidos, en virtud de que los empleados se ven motivados. Asimismo, el trabajo realizado en equipo puede ser mejor y menos resistente al cambio; por otro lado, es importante señalar que, para producir resultados positivos a partir de la aplicación de políticas de formación interna, se requiere la aplicación de métodos motivadores de gestión, políticas de personal y procedimientos adecuados de planificación y control (Ahmad et al., 2012).

Gounaris (2005) asevera que el marketing interno es una estrategia utilizada para desarrollar el "estado de ánimo" requerido que permitirá la eficacia del servicio al cliente bajo un paradigma más amplio de gestión de relaciones. Según Ahmed y Rafiq (2000), la eficacia de la estrategia del marketing se da cuando alinean la motivación e integración de los empleados, dirigidos a las estrategias que la organización ha definido.

La manera en la que la organización puede desarrollar acciones que logren estimular el cuidado del colaborador en virtud de que logre su mejor desempeño es mediante el proceso de la motivación laboral (Prieto et al., 2016).

Capítulo 3

3. Propuesta

Mediante el análisis de los instrumentos propuestos por diversos autores, respecto a la medición del efecto del marketing interno específicamente frente a la retención de colaboradores en el medio financiero, se llevó a cabo el trabajo de campo mediante la recolección de información gracias al instrumento de medición, analizado en el segundo capítulo. En este capítulo se observan los resultados obtenidos mediante una entrevista a profundidad y la aplicación presencial del cuestionario encontrados en los anexos.

El instrumento aplicado consta de dos preguntas demográficas, una pregunta para conocer los años en la empresa y 28 ítems distribuidos entre los cuatro constructos analizados previamente (ver la tabla 1)

Tabla 1

Operacionalización de las variables

Objetivo	Variables	Definición	Dimensiones	Indicadores	Afirmación en cuestionario
Identificar el efecto del marketing interno en la retención de asesores de seguros en el Despacho de Asesoría Patrimonial S.C.	Factores demográficos	La población, su tamaño y crecimiento es importante para analizar en el marco de mercadotecnia; además de considerar la distribución por edad y composición étnica, características regionales, etc. (Kotler y Keller, 2012).	Edad	Años cumplidos	Edad_____
			Género	Características físicas sexuales	Género_____
	Factor de retención	La retención de empleados es una tarea complicada, que involucra elementos como la motivación, para que los empleados permanezcan un mayor tiempo con la empresa (Nasir y Mahmood, 2016)	Tiempo como asesor en la empresa	Años y meses cumplidos dentro de la empresa	Tiempo como asesor en DAP_____
	Marketing interno	Rafiq y Ahmed (2000) definieron al marketing interno como la planificación del esfuerzo, utilizando el enfoque del marketing para superar la resistencia que tiene la empresa frente al cambio, alineando y motivando inter-funcionalmente, coordinando e integrando a los empleados a una implementación efectiva de estrategias corporativas y funcionales, para brindar satisfacción a los clientes mediante un proceso de motivación de los empleados. Para su medición Ahmad et al. (2012), indican la utilidad de cuatro constructos, Comunicación interna, Capacitación, Crecimiento futuro y Motivación	Comunicación interna	Flujo rápido de información	El flujo de la información es rápido
				Adopción entre estrategia y estructura	Hay adopción entre la estrategia y la estructura de la compañía
				Actualización de servicios	Los servicios están actualizados
				Cooperatividad en el bienestar social	Hay cooperación de la empresa en el bienestar social
				Seguridad y variación de servicios	Hay seguridad y variación de servicios
				Burocracia en operaciones	Hay poca burocracia en las operaciones
				Métodos de prestación de servicios	Hay estabilidad en los métodos de prestación de servicios
			Capacitación	Formación integral	Hay formación integral de los empleados
				Instructores capacitados/experiencia	Hay instructores capaces y con experiencia
			Crecimiento futuro	Flujo sincronizado de información	El flujo de información es rápido y sincronizado
			Motivación	Estabilidad laboral	Hay estabilidad laboral
				Importancia laboral	Hay sentido de importancia laboral
				Variación de tareas	Hay variación de tareas
				Libertad en el trabajo	Hay libertad en el trabajo
				Claridad de tareas	Hay claridad de las tareas
				Evaluación de desempeño	Los colaboradores están informados de la evaluación de desempeño
				Prestaciones	Hay prestaciones de seguros adecuadas
				Equidad de salarios	Hay equidad de salarios y prestaciones sociales
				Participación en la toma de decisiones	Hay participación de los empleados en la toma de decisiones
				Contactos amistosos	Hay contactos amistosos con el personal
				Gratitud con el personal	Hay gratitud en los servicios y acercamientos del personal
				Coordinación en la vida profesional y personal	Hay coordinación entre vida personal y profesional
				Colaboradores como principal activo	Se considera a los colaboradores como el principal activo
				Ruta de avance	La ruta de avance clara
				Propósito de actividades	Responsabilidad de un propósito similar de actividades
				Trabajo desafiante	El trabajo es desafiante
				Organización de vacaciones	Hay organización de vacaciones/periodos de descanso
				Instalaciones deportivas	Instalaciones deportivas

Fuente: elaboración propia.

La entrevista a profundidad se realizó a la Directora del Despacho por medio de preguntas de sondeo con base en las variables de marketing interno propuestas en el segundo capítulo; se detectaron puntos importantes que responden a los elementos analizados, para ampliar y robustecer la presente investigación, implicando una mayor eliminación de sesgo y una mejor comprensión de los datos.

El índice de respuesta por parte de los asesores del Despacho se traduce en 30 cuestionarios correctamente respondidos, relativos al 100% de los encuestados. El instrumento de medición aplicado a los asesores, utiliza como criterio de medición una escala Likert de 5 puntos, donde 1 es completamente desacuerdo, 2 es en desacuerdo, 3 ni acuerdo ni desacuerdo, 4 de acuerdo y 5 completamente de acuerdo. La escala de Likert es una escala de clasificación y medición que contiene cinco categorías de respuesta que van desde un “completamente de acuerdo”, hasta un “completamente desacuerdo” que se indican nominalmente, por lo que se le pide a los encuestados que indiquen el grado de acuerdo o desacuerdo frente a cada afirmación propuesta en el instrumento que están completando (Malhotra, N., 2008).

3.1 Análisis general

3.1.1. Entrevista a profundidad.

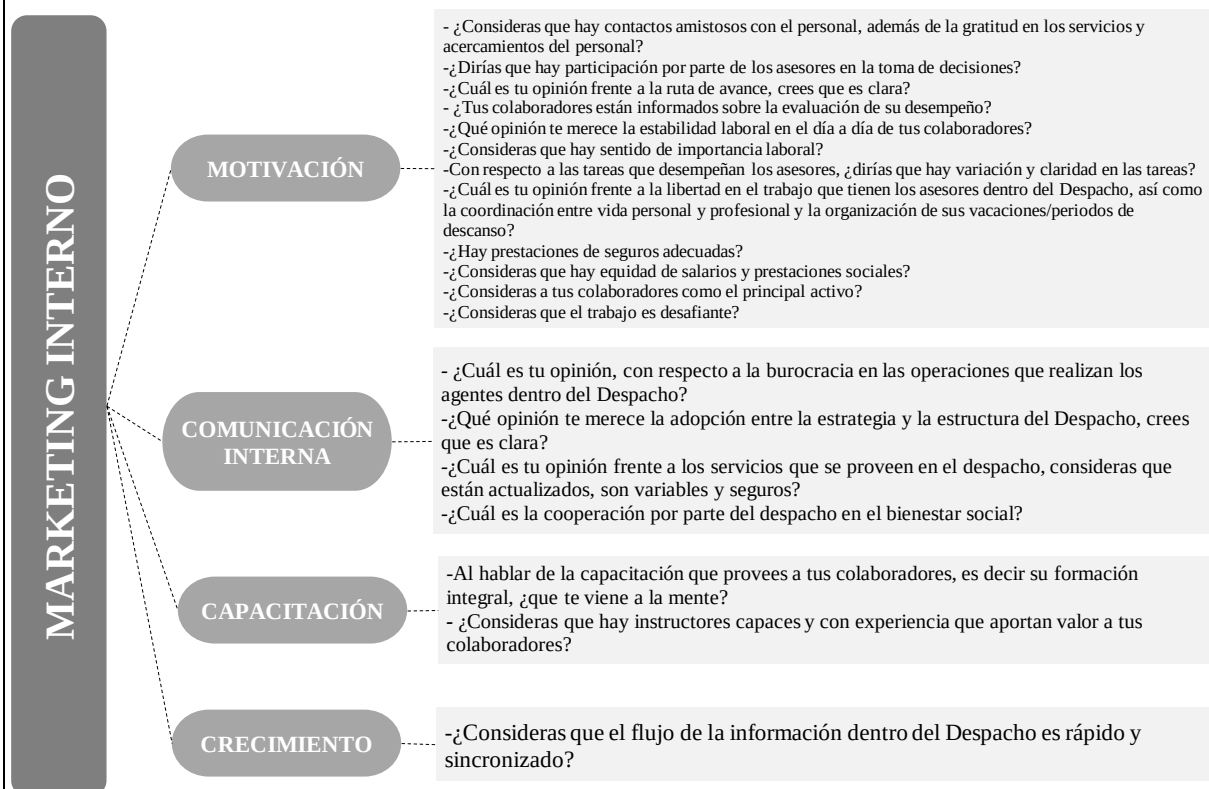
Con la finalidad de entender y describir con mayor claridad, el enfoque del marketing interno dentro del despacho se realizó una entrevista con preguntas basadas en los 28 ítems del instrumento de medición, con la finalidad de mantener una línea clara de las variables de marketing interno a evaluar (ver Ilustración 1 en Anexos)

La entrevista que se aplicó a la Directora del Despacho consta de 19 preguntas abiertas basadas en los cuatro constructos que proporcionan Ahmad et al. (2012), para su mejor entendimiento ver figura 3.

La entrevista amplió el panorama respecto a la opinión que tiene la Directora sobre el enfoque de marketing interno, se puede ver que la empresa se preocupa por aplicar de manera constante diversos elementos de comunicación interna, crecimiento, motivación y capacitación.

Es importante destacar que se consideran como principal activo a los asesores, puesto que se reconoce claramente el objetivo de la empresa, también aceptan las fallas que tienen en el área de capacitación y motivación.

Figura 3 Observación del marketing interno en el Despacho, visto desde el área directiva.

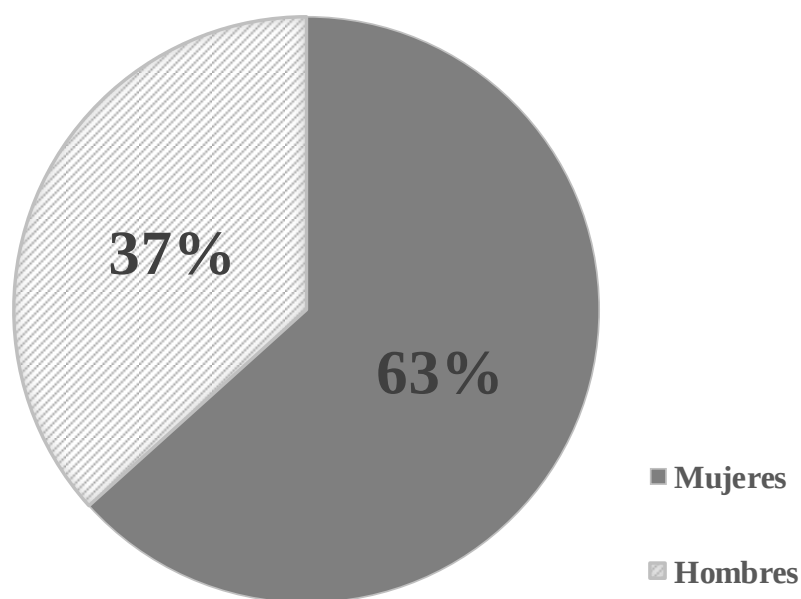


Fuente: elaboración propia.

En el siguiente apartado se contrastan y explican los resultados obtenidos a partir de la entrevista frente al instrumento aplicado a los asesores para obtener un resultado claro y completo respecto al enfoque de marketing interno que posee la empresa.

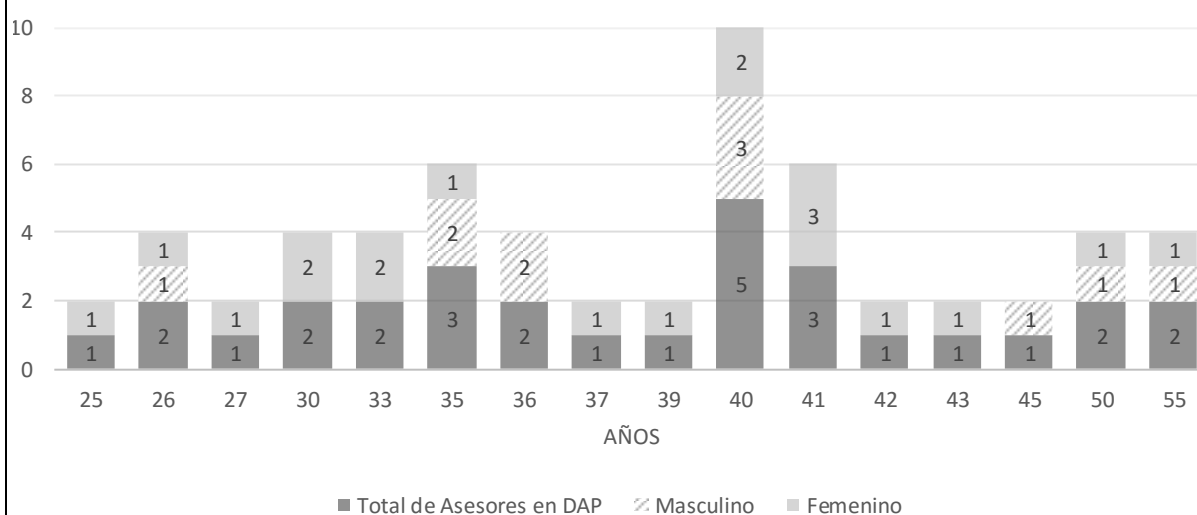
3.1.2. Diagnóstico y hallazgos.

La mayoría de los asesores son de género femenino, de 30 encuestados el 37% son hombres y el otro 63% está representado por mujeres, como se muestra en la gráfica 1. Por otra parte, es interesante observar que la edad promedio de los asesores es de 38 años y que en ambos sexos la edad mayor es de 55 años, dejando ver que a pesar de que hay asesores con 8 años de antigüedad en el Despacho, el tiempo promedio que los asesores manifestaron pertenecer a la empresa es de aproximadamente 2 años.

Gráfica 1 Género de los asesores

Fuente: elaboración propia.

Gracias a la observación que se llevó a cabo, la brecha generacional es amplia, pues 30 años son los que separan al asesor de mayor edad, frente al asesor más joven. Sin embargo, la edad no representa directamente la experiencia en el área, por lo que se analizará la edad respecto al tiempo que tienen como asesores (ver gráfica 2).

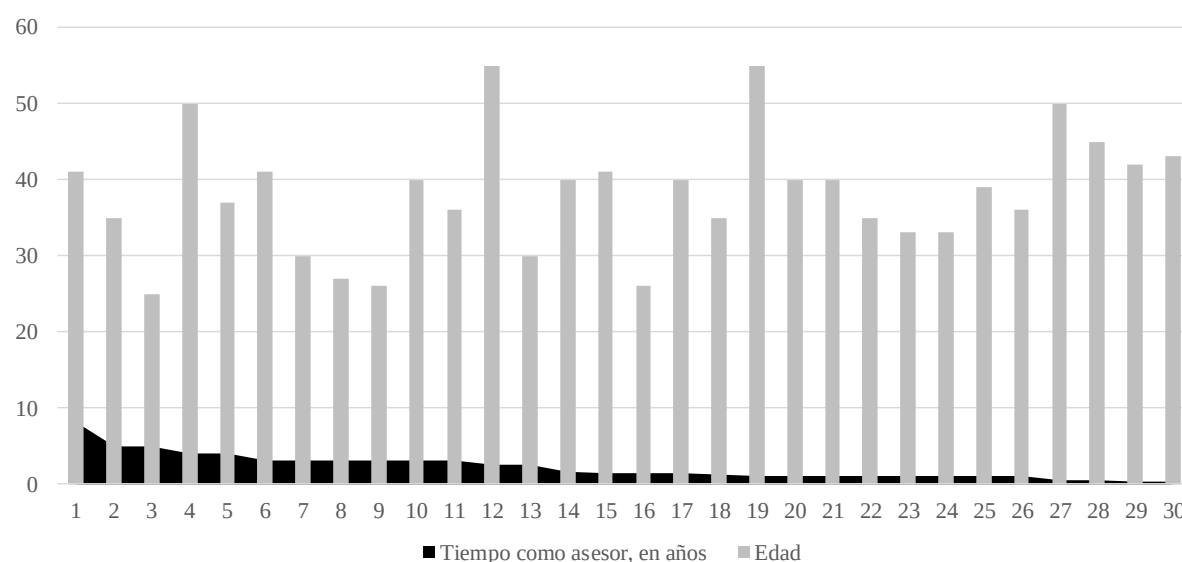
Gráfica 2 Distribución de edades de los asesores respecto al tiempo (frecuencia absoluta)

Fuente: elaboración propia.

El tiempo de permanencia que tiene un asesor en el Despacho no se relaciona con su edad biológica, los dos asesores con mayor edad (55 años) son de reciente ingreso, en tanto que el

asesor con mayor permanencia en el Despacho tiene 41 años y su antigüedad es de 8 años; el tiempo promedio de vida dentro de la empresa es de 2.17 años (ver gráfica 3).

Gráfica 3 Edad de los asesores frente al tiempo que tienen colaborando en el Despacho



Fuente: elaboración propia.

Tabla 2

Edad y género de los asesores respecto al tiempo que tienen colaborando en el Despacho (frecuencia absoluta y frecuencia relativa)

Categoría de asesores de acuerdo al tiempo	Categoría	Género	Tiempo como asesor, en años	Frecuencia Absoluta Total	Frecuencia Absoluta Masculino	Frecuencia Absoluta Femenino	Frecuencia Relativa Total	Frecuencia Relativa Masculino	Frecuencia Relativa Femenino
Primera	6 a 8 años	Mujer	8	1	0	1	0.033333333		0.033333333
Segunda	4 a 5.9 años	Mujer	5	2	0	2	0.066666667		0.066666667
		Mujer	4	2	0	2	0.066666667		0.066666667
Tercera	2 a 3.9 años	Mujer	3	4	0	4	0.133333333		0.133333333
		Hombre	3	2	2	0	0.066666667	0.066666667	
		Hombre	2.5	1	1	0	0.033333333	0.033333333	
		Mujer	2.5	1	0	1	0.033333333		0.033333333
Cuarta	0 a 1.9 años	Hombre	1.5	1	1	0	0.033333333	0.033333333	
		Mujer	1.416666667	2	0	2	0.066666667		0.066666667
		Mujer	1.4	1	0	1	0.033333333		0.033333333
		Hombre	1.3	1	1	0	0.033333333	0.033333333	
		Mujer	1	4	0	4	0.133333333		0.133333333
		Hombre	1	4	4	0	0.133333333	0.133333333	
		Hombre	0.5	1	1	0	0.033333333	0.033333333	
		Hombre	0.4	1	1	0	0.033333333	0.033333333	
		Mujer	0.25	2	0	2	0.066666667	0	0.066666667
				Total		30			0.366666667
								1	

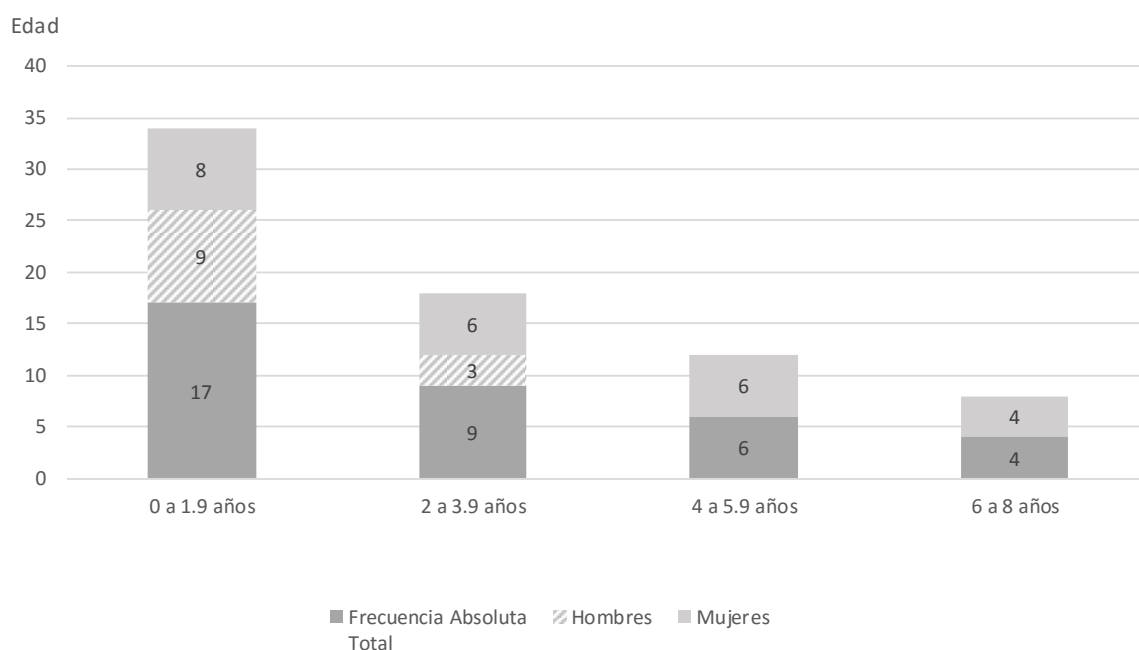
Fuente: elaboración propia.

En la tabla 2 se visualizan las frecuencias relativas y absolutas de acuerdo a la categoría de asesores de acuerdo al tiempo; de manera que, el tiempo promedio que tiene un asesor de género femenino colaborando en el Despacho es de 2.6 años y la edad promedio de este grupo es de

37 años; por su parte los hombres acumulan un promedio de 1.5 años de antigüedad en el Despacho y un promedio de 40 años de edad; por ende, podemos decir que en la empresa los asesores de género masculino son mayores de edad y tienen un tiempo promedio menor trabajando con la empresa, a diferencia de las mujeres que son menores y su permanencia es mayor

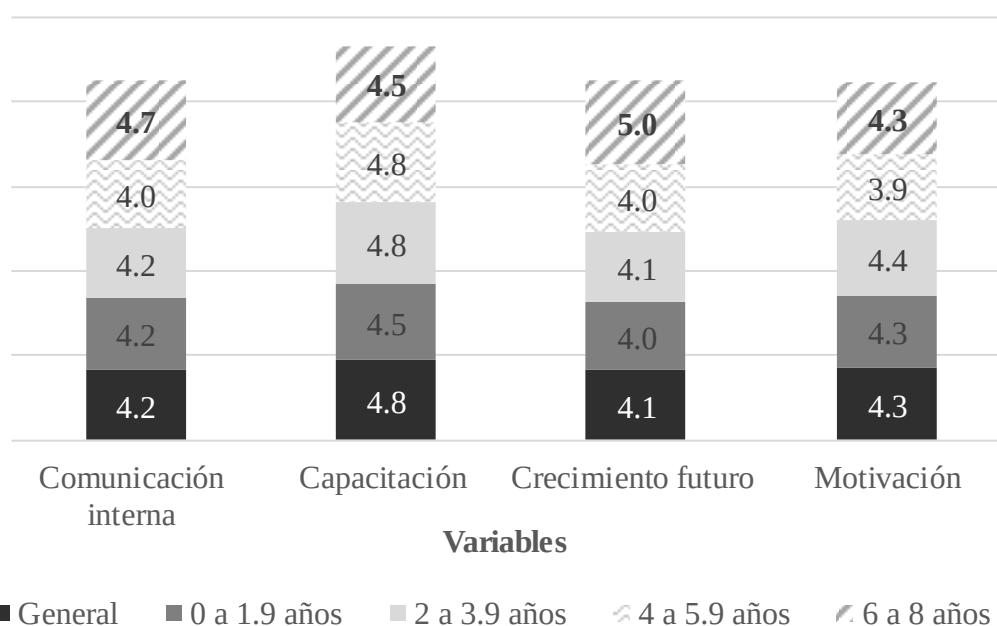
De acuerdo al histograma de frecuencia relativa del tiempo que tienen los asesores en el Despacho (ver gráfica 4), se visualiza que dentro de cuatro categorías de asesores conforme al tiempo de pertenencia, se observa que tan solo un 3% tiene entre 6 y 8 años, en tanto que un 13% tienen entre 4 y 4.9 años, por su parte un 27% tiene entre 2 a 3.9 años y el 57% restante son los asesores relativamente jóvenes en la carrera, con menos de 2 años en la empresa.

Gráfica 4 Tiempo de pertenencia de los asesores en el Despacho (histograma de frecuencia absoluta)



Fuente: elaboración propia.

En general los resultados obtenidos con la participación de los asesores del Despacho, se puede observar que con base en el criterio Likert de evaluación la tendencia en las respuestas de las 4 variables recae entre el 4 y el 5 que representan de acuerdo y completamente de acuerdo respectivamente, es interesante destacar que la mayor puntuación recayó sobre la variable de capacitación y la menor con 4.1 general fue de crecimiento futuro, mismo que se analiza detalladamente en el siguiente apartado (ver gráfica 5).

Gráfica 5 Promedio de las variables de marketing interno

Fuente: elaboración propia.

3.1.2.1. Análisis detallado por variable, confrontación de resultados.

Como se indica en el Capítulo 2 del presente trabajo, el modelo que demuestra el Efecto del Marketing interno en la retención de asesores de seguros en el Despacho de Asesoría Patrimonial S.C., se apoya en cuatro variables principales, mismas que se analizan en virtud de cuatro categorías sobre el tiempo que tienen los asesores dentro del despacho (ver gráfica 4).

Para un mejor entendimiento de los resultados, las categorías se conforman de la siguiente manera: la primera categoría corresponde a los asesores con más de 6 años, la segunda se determina por los colaboradores con menos de 6 años y más de 4 años en el Despacho, la tercera categoría se conforma por los que tienen más de 2 años y menos de 4 años y finalmente, la cuarta categoría está compuesta por los asesores más jóvenes en la empresa con menos de 1.9 años en la misma.

En el siguiente apartado se explican a detalle los ítems estudiados de acuerdo a la variable de marketing interno a la que pertenecen, por ello la siguiente Tabla, muestra los promedios en general que se obtuvieron en virtud de la categoría misma (ver tabla 3).

Tabla 3*Promedios de las variables de marketing interno*

Categoría	Comunicación interna	Capacitación	Crecimiento futuro	Motivación
6 a 8 años	4.714285714	4.5	5	4.277777778
4 a 5.9 años	3.964285714	4.75	4	3.875
2 a 3.9 años	4.160714286	4.8125	4.125	4.423611111
0 a 1.9 años	4.210084034	4.470588235	4	4.258169935

Fuente: elaboración propia.

3.1.2.1.1 Comunicación interna.

El promedio general del despacho sobre comunicación interna fue de 4.18, donde la mayoría indicó estar de acuerdo con la comunicación interna que practica el Despacho, considerando 7 ítems o afirmaciones para calificar la variable de comunicación interna. Los asesores con más de 6 años en la empresa calificaron con un promedio de 4.7 la comunicación interna, la siguiente categoría de asesores calificaron con promedio 3.96, en tanto que los colaboradores de 2 a 3.99 años en el despacho promediaron este rubro con un 4.16 y los asesores con menos tiempo en mismo calificaron sobre un 4.21.

Por su parte, se observa que la dirección de la empresa mantiene un buen desempeño en esta variable, dado que se actualiza en procesos de manera constante, sumado a los requerimientos y disposiciones de la aseguradora que representan y mostrar el enfoque social que un asesor financiero que nace dentro del despacho representa en su ámbito natural y profesional. En las tablas 4 y 5, se muestran los porcentajes sobre las categorías de los asesores y especifican la calificación que obtuvieron los ítems estudiados distribuidos por categorías.

Tabla 4*Comunicación interna, porcentaje respecto al total de asesores*

Variable Comunicación interna	El flujo de la información es rápido			Hay adopción entre la estrategia y la estructura de la compañía			Los servicios están actualizados			Hay cooperación de la empresa en el bienestar social			Hay seguridad y variación de servicios				Hay poca burocracia en las operaciones					Hay estabilidad en los métodos de prestación de servicios		
Escala de Likert	5	4	3	5	4	3	5	4	3	5	4	3	5	4	3	1	5	4	3	2	1	5	4	3
Total	40%	43%	17%	60%	40%	0%	30%	50%	20%	43%	40%	17%	33%	60%	3%	3%	23%	27%	33%	10%	7%	47%	43%	10%
6 a 8 años	3%	0%	0%	3%	0%	0%	3%	0%	0%	0%	3%	0%	0%	3%	0%		3%	0%	0%	0%	0%	3%	0%	0%
4 a 5.9 años	7%	3%	3%	10%	3%	0%	0%	13%	0%	0%	0%	13%	0%	10%	3%		3%	7%	0%	3%	0%	3%	10%	0%
2 a 3.9 años	13%	3%	10%	20%	7%	0%	7%	7%	13%	17%	10%	0%	7%	20%	0%		3%	3%	17%	0%	3%	17%	7%	3%
0 a 1.9 años	17%	37%	3%	27%	30%	0%	20%	30%	7%	27%	27%	3%	27%	27%	0%	3%	13%	17%	17%	7%	3%	23%	27%	7%

Nota: Únicamente se muestran los valores de la escala de Likert que tuvieron respuesta.*Fuente:* elaboración propia.

Tabla 5

Comunicación interna, porcentaje respecto a cada categoría

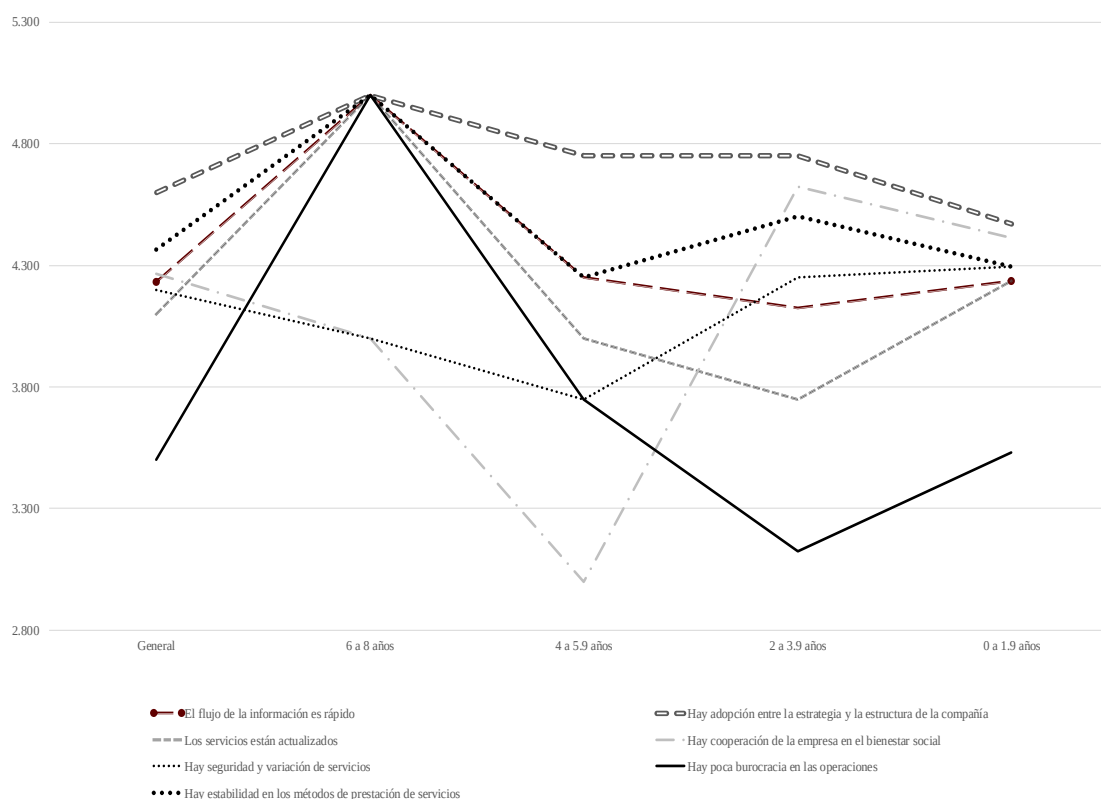
Variable Comunicación interna	El flujo de la información es rápido			Hay adopción entre la estrategia y la estructura de la compañía			Los servicios están actualizados			Hay cooperación de la empresa en el bienestar social			Hay seguridad y variación de servicios				Hay poca burocracia en las operaciones				Hay estabilidad en los métodos de prestación de servicios			
Escala de Likert	5	4	3	5	4	3	5	4	3	5	4	3	5	4	3	1	5	4	3	2	1	5	4	3
6 a 8 años	100%	0%	0%	100%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	100%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%
4 a 5.9 años	50%	25%	25%	75%	25%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	100%	0%	75%	25%	0%	25%	50%	0%	25%	0%	25%	75%	0%
2 a 3.9 años	50%	13%	38%	75%	25%	0%	25%	25%	50%	63%	38%	0%	25%	75%	0%	0%	13%	13%	63%	0%	13%	63%	25%	13%
0 a 1.9 años	29%	65%	6%	47%	53%	0%	35%	53%	12%	47%	47%	6%	47%	47%	0%	6%	24%	29%	29%	12%	6%	41%	47%	12%

Nota: Únicamente se muestran los valores de la escala de Likert que tuvieron respuesta.

Fuente: elaboración propia.

El 40% de los colaboradores está completamente de acuerdo con que el flujo de información es rápido, de los cuales el 3% corresponde a los asesores con mayor tiempo en el despacho, con un promedio de 5, otro 7% corresponde a la segunda categoría, un 13% de la tercera categoría y un 17% de la cuarta categoría conforma este 40% de completamente de acuerdo. Asimismo, esta primera afirmación también cuenta con un 43% sobre estar de acuerdo al respecto recayendo en su totalidad en la cuarta categoría y el 17% restante considera al 10% de la tercera categoría y al 3% respectivamente en la segunda y cuarta categoría. De tal manera que, de acuerdo a la entrevista realizada, dicho flujo de información sugiere ser bueno en virtud de sus posibilidades, ya que intermedia la información de un tercero en cuestión, que es la Aseguradora.

La adopción entre la estrategia y la cultura de la compañía en el ítem en promedio es el mejor calificado por todos los asesores con una calificación de 4.6; la mayoría de los asesores consideran estar completamente de acuerdo con un 60% y de acuerdo con un 40% sobre esta adopción. El 100% de los asesores de la primera categoría, el 75% de la segunda y la tercera y el 47% de la cuarta están completamente de acuerdo con esta afirmación. Frente a la actualización de los servicios el 30% de los asesores no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, dejando a un 50% de acuerdo y el otro 20% completamente de acuerdo; el 20% se conforma del 50% de los asesores de la tercera categoría y un 12% de la última categoría. Esta variable, en específico, resulta bastante atractiva en el presente estudio puesto que la Dirección se esmera y dirige esfuerzos para consolidar la estrategia de manera personalizada, debido que, al trabajar con la gente se adapta la estrategia a la estructura dispuesta del Despacho, conforme las variaciones presentes en el ciclo del negocio, coronando en su importancia el factor “gente” y no basarla en números.

Gráfica 6 Comunicación interna

Fuente: elaboración propia.

El 83% de los asesores están de acuerdo al 43% y completamente de acuerdo al 40% con la cooperación de la empresa en el bienestar social, el otro 17% no está ni de acuerdo ni desacuerdo al respecto; esto deja entrever que este último 17% no está muy consciente del impacto que existe ante el mercado; puesto que la Dirección está convencida de que el trabajo que desempeñan sus asesores en el campo es de vital importancia a nivel social debido a la cultura financiera que se va compartiendo durante el labor desempeñado de sus colaboradores.

La afirmación sobre la seguridad y variación de los servicios es calificada por la Dirección del Despacho como positiva, puesto que indican que se mantienen certificados por requisito de la Aseguradora, por parte de los asesores desde completamente en desacuerdo hasta completamente de acuerdo, con el 3% que está completamente desacuerdo, formado a su vez por el 6% de los asesores de la cuarta categoría, en tanto que el 60% que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo lo conforma el 25% de los asesores de la segunda categoría, dando lugar a la mayoría de los asesores de acuerdo con un 60% donde se incluyen el 100% de los asesores con

mayor tiempo en el despacho, el 75% de los asesores de la segunda y tercera categoría, y el 43% de los asesores más recientes. Frente a la estabilidad en los métodos de prestación de servicios, el 47% de los asesores está completamente de acuerdo, el 43% está de acuerdo y el 10% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

En tanto a la afirmación de la poca burocracia en las operaciones, muestra una variedad más amplia de las respuestas de los asesores, donde el 7% indicó estar completamente en desacuerdo, mismo que se conforma por el 13% de los asesores de la tercera categoría y el 6% de los de la última, el 10% de los colaboradores indicó estar en desacuerdo, el 33% no está de acuerdo ni en desacuerdo, tan solo el 27% está de acuerdo y el restante 23% está completamente de acuerdo. En este sentido comparando frente a las declaraciones del Despacho queda claro que falta comprensión por parte de los asesores respecto a la burocracia, puesto que se depende en mayor medida de un tercero y no directamente del Despacho, sin embargo, este factor infiere que conforme van conociendo los procesos, su percepción de burocracia va disminuyendo.

Finalmente, es posible observar que la mayoría de los asesores afirma estar de acuerdo con la comunicación interna que se lleva dentro del Despacho. Por lo que en un panorama general se visualiza que las afirmaciones tienden al 5 completamente de acuerdo y al 4 de acuerdo, desde el banco de la empresa esta comunicación interna se va fortaleciendo mediante certificaciones y estrategias claras, que se adaptan a los instructores y a la empresa.

3.1.2.1.2 Capacitación

La Dirección expresa que conoce sus limitaciones y explota sus fortalezas internas y por parte del tercero al que intermedian respecto a la capacitación, todo en el sentido de formar de la mejor manera a sus agentes; por lo que se puede comprobar gracias a que el promedio general del Despacho sobre la capacitación fue de 4.64, en este rubro sólo son dos ítems los que lo conforman, hay formación integral de los empleados y hay instructores capaces y con experiencia. Los asesores con más de 6 años en la empresa calificaron con un promedio de 4.5 la capacitación, la siguiente categoría de asesores calificaron con promedio 4.75, en tanto que los colaboradores de 2 a 3.99 años en el despacho promediaron este rubro con un 4.8 y los asesores con menos tiempo en el mismo calificaron sobre un 4.47 sobre este rubro (ver tablas 6 y 7).

Tabla 6*Capacitación, porcentaje respecto al total de asesores*

Variable Capacitación	Hay formación integral de los empleados			Hay instructores capaces y con experiencia		
Escala de Likert	5	4	3	5	4	3
Total	57%	37%	7%	77%	17%	7%
6 a 8 años	3%	0%	0%	0%	3%	0%
4 a 5.9 años	10%	3%	0%	10%	3%	0%
2 a 3.9 años	17%	10%	0%	27%	0%	0%
0 a 1.9 años	27%	23%	7%	40%	10%	7%

Nota: Únicamente se muestran los valores de la escala de Likert que tuvieron respuesta.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 7*Capacitación, porcentaje respecto al total de la categoría*

Variable Capacitación	Hay formación integral de los empleados			Hay instructores capaces y con experiencia		
Escala de Likert	5	4	3	5	4	3
6 a 8 años	100%	0%	0%	0%	100%	0%
4 a 5.9 años	75%	25%	0%	75%	25%	0%
2 a 3.9 años	63%	38%	0%	100%	0%	0%
0 a 1.9 años	47%	41%	12%	71%	18%	12%

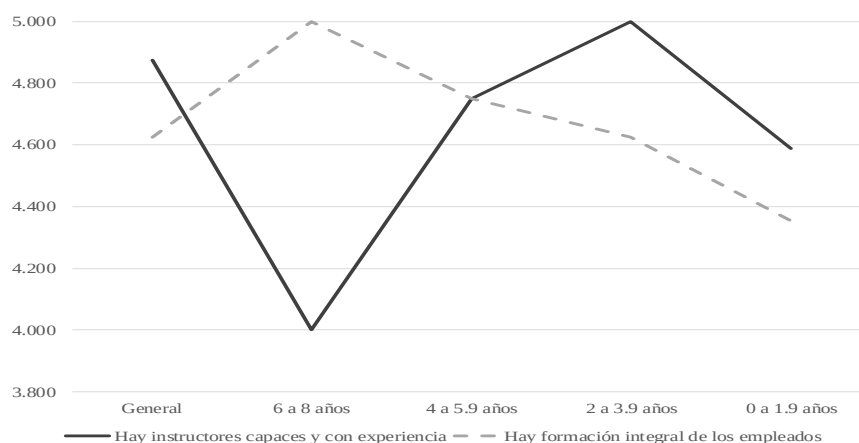
Nota: Únicamente se muestran los valores de la escala de Likert que tuvieron respuesta.

Fuente: elaboración propia.

La afirmación sobre la formación integral de los empleados calificada sobre 3, 4 y 5 respecto a los puntos de la escala de Likert. Tan solo el 7% de los asesores, correspondientes a dos asesores de reciente ingreso no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, por su parte el 37% de los asesores está de acuerdo, con el 25% de los asesores de la segunda categoría, con el 38% de los colaboradores de la tercera categoría y con el 41% de los asesores de más recientes, dejando al 57% de todos los colaboradores que están completamente de acuerdo respecto a la formación integral que reciben. Resulta muy interesante que aún con la buena percepción de los colaboradores frente a la capacitación, la Dirección percibe que toda la capacitación que se provee a los agentes es malgastada y poco valorada por los mismos.

Ahora bien, los asesores se inclinan fuertemente sobre estar completamente de acuerdo respecto a los instructores capaces y con experiencia que colaboran en su capacitación, pues el 77% de los asesores está sobre el punto 5, conformado por el 75% de los asesores de la segunda categoría, por el 100% de los asesores de la tercera categoría y por el 71% de los asesores más recientes, lo que da pie a un único asesor de los más recientes que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo; con un 17% que está de acuerdo con esta afirmación sobre los instructores y un 7% que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo. En este punto, el Despacho declara que existen algunas lagunas por parte de determinados miembros del equipo capacitador, sin embargo, la misma directora impulsa y pone en la mesa de capacitación tanto su conocimiento, como su experiencia a favor de los asesores.

Gráfica 7 Capacitación



Fuente: elaboración propia.

3.1.2.1.3 Crecimiento futuro

Siguiendo con esta línea, el rubro de crecimiento futuro se conforma únicamente por un criterio, recibiendo los siguientes promedios generales y particulares por categoría, el promedio general es de 4.08; por su lado los asesores con más de 6 años en la empresa calificaron con un promedio de 5 el crecimiento futuro; tanto la segunda como la cuarta categoría de asesores, coincidieron con un promedio de 4 sobre la calificación general otorgada a este rubro y la tercera categoría con un 4.125 de promedio. Siendo también que el Despacho mismo considera que la variable que mide el crecimiento futuro está bien gestionado respecto a la información que provee a sus colaboradores, permitiendo que exista un tipo de información rápido y sincronizado, en tanto que la fuente de información sea la Dirección.

Gráfica 8

Crecimiento futuro, porcentaje respecto al total de asesores

Variable Crecimiento futuro	El flujo de información es rápido y sincronizado		
Escala de Likert	5	4	3
Total	27%	53%	20%
6 a 8 años	3%	0%	0%
4 a 5.9 años	3%	7%	3%
2 a 3.9 años	7%	17%	3%
0 a 1.9 años	13%	30%	13%

Nota: Únicamente se muestran los valores de la escala de Likert que tuvieron respuesta.

Fuente: elaboración propia.

Gráfica 9

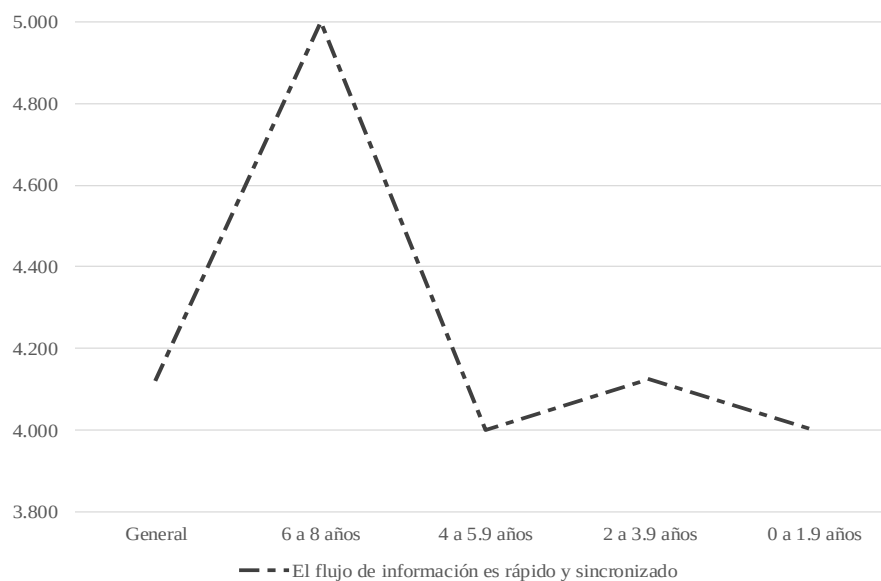
Crecimiento futuro, porcentaje respecto al total de la categoría

Variable Crecimiento futuro	El flujo de información es rápido y sincronizado		
Escala de Likert	5	4	3
6 a 8 años	100%	0%	0%
4 a 5.9 años	25%	50%	25%
2 a 3.9 años	25%	63%	13%
0 a 1.9 años	24%	53%	24%

Nota: Únicamente se muestran los valores de la escala de Likert que tuvieron respuesta.

Fuente: elaboración propia.

La afirmación que integra este rubro de crecimiento futuro, como se visualiza en las Tablas 8 y 9, indica que el flujo de información es rápido y sincronizado, donde el 20% de todos los asesores consideran no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, en donde el 13% lo conforman los asesores de la cuarta categoría y el 6% distribuido equitativamente entre la segunda y tercera categoría; asimismo el 53% de los asesores coinciden estar de acuerdo con dicha afirmación, en tanto que el 27% están completamente de acuerdo, sienten que este 27% se confirma con un 6% distribuido equitativamente entre la primera y segunda categoría, en tanto que el 7% resulta de los asesores de la tercera categoría y finalmente el 13% de la última categoría.

Gráfica 10 Crecimiento futuro

Fuente: elaboración propia.

3.1.2.1.4 Motivación

El promedio general que los asesores otorgaron a la motivación en el despacho es de 4.2, este promedio se conforma por la calificación de los asesores sobre 11 ítems. Los asesores con más de 6 años en la empresa calificaron con un promedio de 4.27 la motivación, la siguiente categoría de asesores calificaron con promedio 3.87, en tanto que los colaboradores de 2 a 3.99 años en el Despacho, promediaron este rubro con un 4.42 y los asesores con menos tiempo en mismo calificaron sobre un 4.25, por su parte el Despacho busca motivar a sus agentes en virtud de considerarlos tajantemente como su principal activo y trabajar para ellos en sus áreas y procesos.

Tabla 8

Motivación, porcentaje respecto al total de asesores (parte 1)

Variable Motivación	Hay estabilidad laboral			Hay sentido de importancia laboral			Hay variación de tareas			Hay libertad en el trabajo			Hay claridad de las tareas			Los colaboradores están informados de la evaluación de desempeño		
Escala de Likert	5	4	3	5	4	3	5	4	3	5	4	3	5	4	3	5	4	3
Total	67%	30%	3%	63%	33%	3%	40%	53%	7%	73%	27%	0%	67%	27%	7%	47%	47%	7%
6 a 8 años	0%	3%	0%	0%	3%	0%	0%	3%	0%	3%	0%	0%	3%	0%	0%	3%	0%	0%
4 a 5.9 años	7%	3%	3%	7%	7%	0%	0%	7%	7%	7%	7%	0%	7%	3%	3%	3%	10%	0%
2 a 3.9 años	27%	0%	0%	23%	3%	0%	17%	10%	0%	23%	3%	0%	20%	7%	0%	13%	13%	0%
0 a 1.9 años	33%	23%	0%	33%	20%	3%	23%	33%	0%	40%	17%	0%	37%	17%	3%	27%	23%	7%

Nota: Únicamente se muestran los valores de la escala de Likert que tuvieron respuesta.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 9*Motivación, porcentaje respecto al total de la categoría (parte 1)*

Variable Motivación	Hay estabilidad laboral			Hay sentido de importancia laboral			Hay variación de tareas			Hay libertad en el trabajo			Hay claridad de las tareas			Los colaboradores están informados de la evaluación de desempeño		
Escala de Likert	5	4	3	5	4	3	5	4	3	5	4	3	5	4	3	5	4	3
6 a 8 años	0%	100%	0%	0%	100%	0%	0%	100%	0%	100%	0%	0%	100%	0%	0%	100%	0%	0%
4 a 5.9 años	50%	25%	25%	50%	50%	0%	0%	50%	50%	50%	50%	0%	50%	25%	25%	25%	75%	0%
2 a 3.9 años	100%	0%	0%	88%	13%	0%	63%	38%	0%	88%	13%	0%	75%	25%	0%	50%	50%	0%
0 a 1.9 años	59%	41%	0%	59%	35%	6%	41%	59%	0%	71%	29%	0%	65%	29%	6%	47%	41%	12%

Nota: Únicamente se muestran los valores de la escala de Likert que tuvieron respuesta.

Fuente: elaboración propia.

La mayoría de los asesores está completamente de acuerdo sobre la afirmación de estabilidad laboral, con un 67% compuesto por el 50% de los asesores de la segunda categoría, el 100% de la tercera categoría y el 59% de los asesores de la cuarta categoría, por su parte un 30% de los asesores afirmó estar de acuerdo, de los cuales el 100% de los asesores con más tiempo en el Despacho está considerado junto con el 41% de los asesores con menor tiempo y el 25% de la segunda categoría; en tanto que solo un asesor que conforma el 3% del total de asesores, es quien no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta estabilidad laboral, y representa el 25% de los asesores que tienen de 4 a 5.9 años en la empresa; en este sentido de estabilidad está claro para el Despacho que ésta está en manos de los asesores, su esfuerzo y necesidades de hacer crecer su propio negocio.

En cuanto al sentido de importancia laboral, el Despacho declara que como tal existe un motivo derivado de la naturaleza misma de la carrera desempeñada, misma que le atañe importancia, debido a la percepción de cada agente; es decir, que aquellos que comprenden en su totalidad el papel que desempeña un asesor dentro de la sociedad impulsará su carrera y resultados, en tanto que aquellos que no lo hacen, llegan a disminuir este valor y consideran la carrera como pasajera. De acuerdo a los resultados del instrumento aplicado, el 63% afirmó estar completamente de acuerdo, comprendido por el 88% de los asesores de la tercera categoría, el 50% de la segunda categoría y el 59% de los asesores más recientes; el 33% de los asesores que respondieron estar de acuerdo, se conforma con el 100% de los asesores con mayor tiempo, el 50% de los asesores de la segunda categoría, el 13% de los asesores de la tercera categoría y el 36% de los asesores de la cuarta; dejando al 3% de los asesores ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Por su parte, el 7% de los asesores no están de acuerdo ni en desacuerdo frente a la afirmación sobre la variación de tareas, dejando al 40% completamente de acuerdo y el 53% de acuerdo, en esta afirmación el 63% de los asesores de la tercera categoría y el 41% de los colaboradores más recientes están totalmente de acuerdo, en tanto que el 100% de los asesores de la primera, el 50% de la segunda, el 38% de la tercera y el 59% de la cuarta categoría están de acuerdo y únicamente el 7% correspondiente al 50% de los asesores que tienen más de 4 años y menos de 6 en la empresa. Respecto a la claridad de las tareas el Despacho determina que un asesor en promedio, comprenderá sus tareas en un plazo de al menos 6 meses para que así sea lo que se comprueba con un par asesor de recién ingreso no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con el mismo, y los datos duros dictan que el 47% están completamente de acuerdo, con un 27% que están de acuerdo y con un 7% que no están de acuerdo ni en desacuerdo.

La libertad en el trabajo es calificada con un promedio de 4.79, dejando ver que el 73% está completamente de acuerdo y el 27% está de acuerdo, lo que se traduce a que los asesores calificaron sobre el punto 5 sobre escala de Likert, con el 100% de asesores mayores a 1 años, 50% de los asesores con menos de 6 años y más de 4, el 88% de los asesores con menos de 4 años y más de 2 y el 71% de los asesores recientes. Respecto a la claridad de las tareas es calificada con un 7% que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, con un 27% que está de acuerdo y un 67% que está completamente de acuerdo, en donde la categoría uno se conforma por el 100% de los colaboradores, además del 50%, 75% y el 65% de los asesores de las 3 categorías respectivamente.

La evaluación de cada asesor es conocida por parte de los mismos y los resultados coinciden en ambos frentes, tanto por parte de la empresa, como por parte de los asesores. Asimismo, los colaboradores están al 47% completamente de acuerdo y de acuerdo y el 7% no están de acuerdo ni en desacuerdo con estar informados de la evaluación de su desempeño, el 12% de los asesores en la etapa temprana no están de acuerdo ni en desacuerdo y conforman en su totalidad al 7%, en cuanto a los que están completamente de acuerdo le corresponden el 100% de los asesores de la primera categoría, el 25% de la segunda, el 50% de la tercera y el 47% de la última.

Tabla 10*Motivación, porcentaje respecto al total de asesores (parte 2)*

Variable Motivación	Hay prestaciones de seguros adecuadas					Hay equidad de salarios y prestaciones sociales				Hay participación de los empleados en la toma de decisiones				Hay contactos amistosos con el personal			Hay gratitud en los servicios y acercamientos del personal		
Escala de Likert	5	4	3	2	1	5	4	3	1	5	4	3	2	5	4	3	5	4	3
Total	40%	20%	20%	3%	17%	43%	27%	27%	3%	40%	33%	20%	7%	63%	33%	3%	60%	37%	3%
6 a 8 años	3%	0%	0%	0%	0%	0%	3%	0%	0%	3%	0%	0%	0%	0%	3%	0%	0%	3%	0%
4 a 5.9 años	0%	0%	7%	0%	7%	3%	0%	7%	3%	7%	0%	7%	0%	3%	10%	0%	3%	10%	0%
2 a 3.9 años	13%	10%	3%	0%	0%	13%	10%	3%	0%	13%	10%	0%	3%	20%	7%	0%	20%	7%	0%
0 a 1.9 años	23%	10%	10%	3%	10%	27%	13%	17%	0%	17%	23%	13%	3%	40%	13%	3%	37%	17%	3%

Nota: Únicamente se muestran los valores de la escala de Likert que tuvieron respuesta.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 11*Motivación, porcentaje respecto al total de la categoría (parte 2)*

Variable Motivación	Hay prestaciones de seguros adecuadas					Hay equidad de salarios y prestaciones sociales				Hay participación de los empleados en la toma de decisiones				Hay contactos amistosos con el personal			Hay gratitud en los servicios y acercamientos del personal		
Escala de Likert	5	4	3	2	1	5	4	3	1	5	4	3	2	5	4	3	5	4	3
6 a 8 años	100%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	100%	0%
4 a 5.9 años	0%	0%	50%	0%	50%	25%	0%	50%	25%	50%	0%	50%	0%	25%	75%	0%	25%	75%	0%
2 a 3.9 años	50%	38%	13%	0%	0%	50%	38%	13%	0%	50%	38%	0%	13%	75%	25%	0%	75%	25%	0%
0 a 1.9 años	41%	18%	18%	6%	18%	47%	24%	29%	0%	29%	41%	24%	6%	71%	24%	6%	65%	29%	6%

Nota: Únicamente se muestran los valores de la escala de Likert que tuvieron respuesta.

Fuente: elaboración propia.

Respecto a las prestaciones de seguros adecuadas, el 40% de los asesores están completamente en desacuerdo, el 3% están en desacuerdo, el 20% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 20% están de acuerdo y el 17% están completamente de acuerdo; sin embargo, la estructura del Despacho no da prestaciones, la dirección indica que no hay prestaciones debido a la naturaleza de la carrera.

La equidad de los salarios y prestaciones sociales por su parte, presenta un 3% de asesores completamente en desacuerdo, un 27% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, otro 27% está de acuerdo y un 43% están completamente de acuerdo; el 47% de los asesores recientes, junto con el 50% de los colaboradores de la tercera categoría y un 25% de la segunda conforman el 45% de los que están completamente de acuerdo. En este punto, al igual que el anterior se define que no hay una estructura que fije un salario a los asesores; sin embargo, la única persona que está bajo un salario de acuerdo a la Dirección, percibe un sueldo y prestaciones adecuadas.

El 7% de los asesores están en desacuerdo frente a su participación en la toma de decisiones; el 40% que está completamente de acuerdo se conforma por el 100% de los asesores de la primera categoría, 50% de la segunda, 50% de la tercera y el 29% de la última; del 33% que están de acuerdo 38% son asesores de la tercera categoría y un 41% de la cuarta, y los que no

están de acuerdo ni en desacuerdo suman el 20% de los colaboradores, con el 50% de la segunda categoría y el 24% de la última. Los resultados mostrados por los colaboradores, son razonables frente a la afirmación de la directora, puesto que considera tanto las reacciones, como las sugerencias de los agentes influyendo en su decisión, sin embargo, toma las decisiones de manera autónoma sin preguntar directamente la opinión de los asesores y dejando las líneas abiertas para escuchar comentarios de los agentes.

Tan solo el 3% de los asesores no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, frente al trato amistoso con el personal, es decir un asesor reciente, dando paso a un 33% de los asesores que están de acuerdo con este tipo de trato y un 63% de los asesores que están completamente de acuerdo al respecto de esta afirmación. Por su parte, la afirmación al respecto de la gratitud en los servicios y acercamientos del personal, en su mayoría con el 60% de los asesores están completamente de acuerdo, mientras que el 37% se conforma por los asesores que están de acuerdo y el 3% que no están de acuerdo ni en desacuerdo. En esta variable, la Dirección expresa de manera concisa y simple que a pesar de la existencia de relaciones amistosas; que la finalidad no es ser amigos, sino ser facilitadores para que sus clientes, los asesores; sin embargo, el área operativa o *front-line* no percibe al 100% a los asesores como clientes del Despacho, sin que por ello las relaciones se vean afectadas, pues de acuerdo a los datos duros la mayoría de los asesores mantienen buenas relaciones y de gratitud con el personal de la empresa.

El 63% de los asesores consideran estar completamente de acuerdo con la coordinación entre su vida personal y profesional con el 100% de los asesores de la cuarta categoría, el 50% de la segunda, el 75% de la tercera y el 59% de la cuarta; el 23% de todos los asesores están de acuerdo con esta coordinación y otro 13% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con la misma; además de que el 40% de los asesores no están de acuerdo ni en desacuerdo respecto a la organización de sus vacaciones o periodos de descanso, en tanto que un 7% está en desacuerdo, un 23% está de acuerdo y un 30% está completamente de acuerdo. Por su parte, la directora aseveró que la demasiada libertad, puesto que da para la coordinación desde su vida laboral y profesional, hasta sus periodos vacacionales; sin embargo, esta misma libertad, que es demasiada se convierte en un factor crítico para el desarrollo de la carrera de los asesores puesto que, si no se sabe administrar, se puede caer en situaciones de bajo desempeño al realizar tareas diferentes al negocio.

Tabla 12*Motivación, porcentaje respecto al total de asesores (parte 3)*

Variable Motivación	Hay coordinación entre vida personal y profesional			Se considera a los colaboradores como el principal activo			La ruta de avance clara			Responsabilidad de un propósito similar de actividades			El trabajo es desafiante			Hay organización de vacaciones/periodos de descanso				Instalaciones deportivas				
Escala de Likert	5	4	3	5	4	3	5	4	3	5	4	3	5	4	3	5	4	3	2	5	4	3	2	1
Total	63%	23%	13%	70%	20%	10%	60%	33%	7%	57%	33%	10%	70%	27%	3%	30%	23%	40%	7%	3%	0%	23%	17%	57%
6 a 8 años	3%	0%	0%	3%	0%	0%	3%	0%	0%	3%	0%	0%	3%	0%	0%	0%	0%	0%	3%	0%	0%	0%	0%	3%
4 a 5.9 años	7%	0%	7%	7%	7%	0%	7%	7%	0%	7%	7%	0%	7%	7%	0%	0%	0%	13%	0%	0%	0%	7%	0%	7%
2 a 3.9 años	20%	7%	0%	20%	3%	3%	20%	7%	0%	23%	3%	0%	20%	7%	0%	10%	0%	17%	0%	0%	0%	0%	0%	27%
0 a 1.9 años	33%	17%	7%	40%	10%	7%	30%	20%	7%	23%	23%	10%	40%	13%	3%	20%	23%	10%	3%	3%	0%	17%	17%	20%

Nota: Únicamente se muestran los valores de la escala de Likert que tuvieron respuesta.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 13*Motivación, porcentaje respecto al total de la categoría (parte 3)*

Variable Motivación	Hay coordinación entre vida personal y profesional			Se considera a los colaboradores como el principal activo			La ruta de avance clara			Responsabilidad de un propósito similar de actividades			El trabajo es desafiante			Hay organización de vacaciones/periodos de descanso				Instalaciones deportivas				
Escala de Likert	5	4	3	5	4	3	5	4	3	5	4	3	5	4	3	5	4	3	2	5	4	3	2	1
6 a 8 años	100%	0%	0%	100%	0%	0%	100%	0%	0%	100%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	100%
4 a 5.9 años	50%	0%	50%	50%	50%	0%	50%	50%	0%	50%	50%	0%	50%	50%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	50%	0%	50%
2 a 3.9 años	75%	25%	0%	75%	13%	13%	75%	25%	0%	88%	13%	0%	75%	25%	0%	38%	0%	63%	0%	0%	0%	0%	0%	100%
0 a 1.9 años	59%	29%	12%	71%	18%	12%	53%	35%	12%	41%	41%	18%	71%	24%	6%	35%	41%	18%	6%	6%	0%	29%	29%	35%

Nota: Únicamente se muestran los valores de la escala de Likert que tuvieron respuesta.

Fuente: elaboración propia.

Tanto los asesores, como el Despacho coinciden en que los asesores son considerados el principal activo para el Despacho; donde el 70% de los asesores consideran estar completamente de acuerdo con ser considerados como el principal activo de la empresa, con el 100% de los asesores de la cuarta categoría, el 50% de la segunda, el 75% de la tercera y el 71% de la cuarta; el 20% de los asesores en su conjunto están de acuerdo con esta consideración y otro 10% compuesto por el 13% de los asesores de la tercera categoría y el 12% de la cuarta, no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con la misma.

La Dirección asevera que la ruta de avance es clara y busca que para cada asesor así sea, de manera que no involucra a los asesores en metas grupales, sino individuales, en virtud de que cada quien se ocupe por sus propias metas. Frente a lo que los asesores coinciden con el 60% de los ellos están completamente de acuerdo con la claridad de la ruta de avance, en tanto que un 33% está de acuerdo y un 7% no están de acuerdo ni en desacuerdo; el 100% de los asesores de la primera categoría están completamente de acuerdo junto con el 50% de la segunda, el 75% de la tercera y el 53% de la cuarta.

Los asesores en su mayoría con el 57% están completamente de acuerdo con la responsabilidad de un propósito similar de actividades, conformado al 100% por los asesores

de la primera, junto con el 50% de la segunda, el 88% de la segunda y el 41% de la cuarta.; por su parte el 33% está de acuerdo y el 10% que corresponde a un asesor reciente no está de acuerdo ni en desacuerdo, con la finalidad de que las actividades que desarrollan los asesores son similares en importancia y responsabilidad de acuerdo al impacto social que involucra.

Tanto el Despacho como la mayoría de los asesores consideran que el trabajo es desafiante, con un 70% que está completamente de acuerdo, un 27% que está de acuerdo y un 3% que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo que representa a un asesor de la cuarta categoría, el 70% por su parte se compone por el 100% de los asesores de la primera, el 50% de la segunda, el 75 de la tercera y el 71% de la cuarta.

El 57% de los asesores está completamente en desacuerdo sobre las instalaciones deportivas, un 17% está en desacuerdo, un 23% no está de acuerdo ni en desacuerdo y tan solo un asesor con el 3% está completamente de acuerdo con esta afirmación.

Como se puede ver en los cuatro aspectos del modelo aplicado la tendencia sobre las afirmación que dan lugar a un marketing interno adecuado es positiva, sobre las cuatro categorías, es importante destacar que en el análisis por dato se encuentra un asesor que parece destacar en virtud de que sus respuestas parecen ir en contra de la tendencia, lo que no resulta en gran complicación, sin embargo es importante verificar y reforzar las fortalezas halladas para que este asesor no perjudique el desempeño y la percepción de marketing interno sobre los demás asesores.

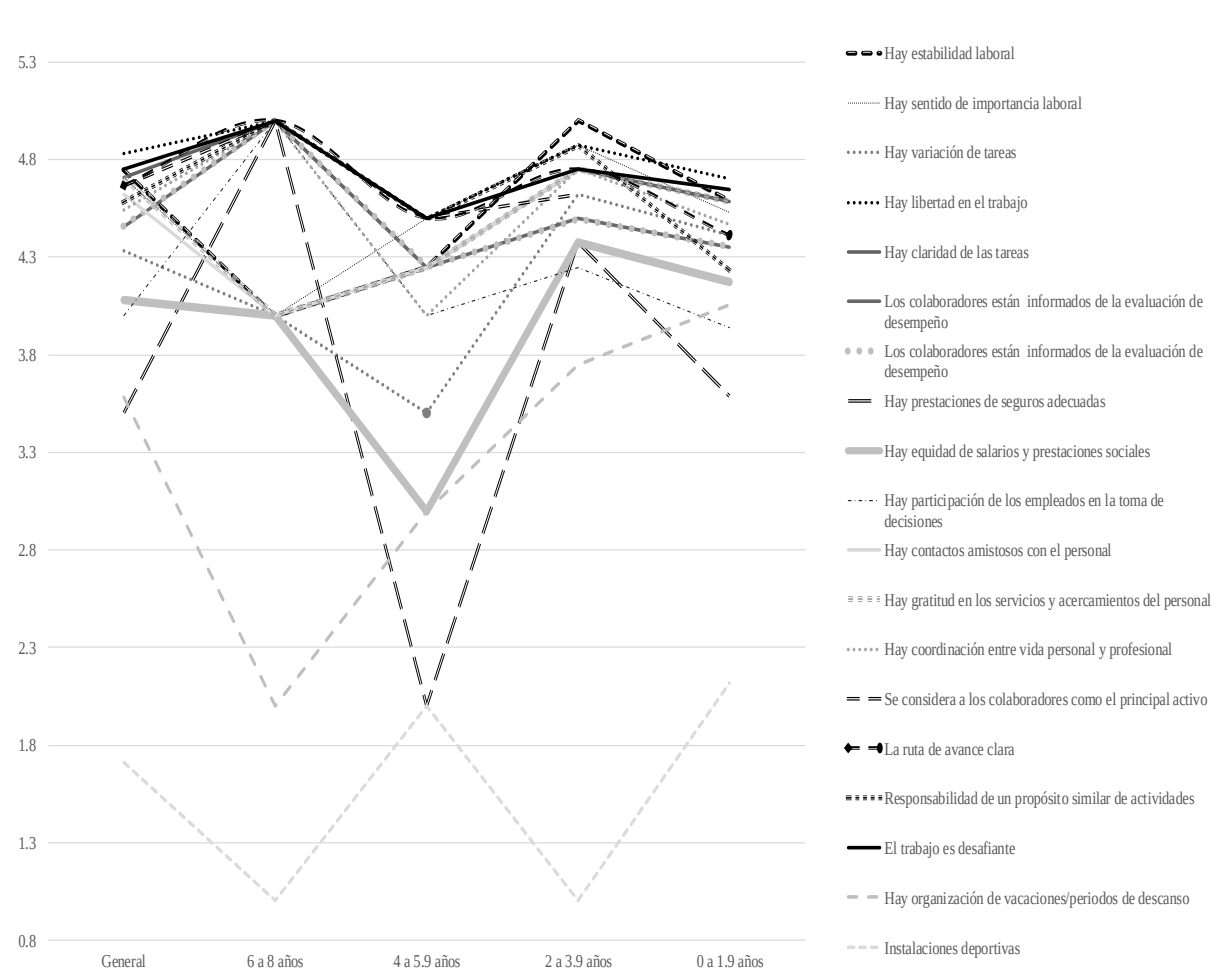
Respecto a la comunicación interna es notable que la tendencia hacia estar completamente de acuerdo con las afirmaciones es fuerte, sin embargo, es recomendable que se fortalezca las operaciones frente a la reducción de la burocracia en los trámites, quizá no de manera correctiva pero sí preventiva. Se recomienda fomentar la seguridad y la variación de los servicios dentro de los colaboradores, principalmente entre los colaboradores con menor tiempo en el Despacho.

Por otra parte, la capacitación percibida por los asesores es alta en virtud de que consideran positivamente la formación integral y la capacidad de los instructores en la labor que desempeñan, en este punto se recomienda que el Despacho haga hincapié en este sentido para que los asesores generen una mayor retención dado que conocen el apoyo brindado por la empresa y que este apoyo es de calidad.

Con respecto al crecimiento futuro, cabe destacar que los colaboradores lo consideran positivo y un 20% de los mismos considera que no les es relevante por lo que sería bueno que el Despacho logre aprovechar esta oportunidad, mediante el mejoramiento del flujo de información a manera de que sea rápido y sincronizado.

En cuanto a la motivación que los empleados del Despacho presentan es alta, comenzando por las instalaciones deportivas cabe mencionar que la empresa no cuenta con éstas, por lo que podría buscar programas externos que fomenten la participación de los colaboradores; respecto a las prestaciones de seguros adecuadas se recomienda presentarles alternativas que los asesores puedan tomar de manera externa gracias a la facilitación de información y guía y a manera preventiva, frente a la equidad de salarios es importante que la empresa haga notar a sus colaboradores que dicha igualdad se expresa en virtud de la labor que desempeñen.

Gráfica 11 Motivación



Fuente: elaboración propia.

Capítulo 4

1. Conclusiones

El presente proyecto permitió observar que Despacho de Asesoría Patrimonial S.C. cuenta con 30 asesores, donde el 37% de ellos son mujeres y el restante 36% son hombres; la edad promedio de ellos es de 38 años y la edad máxima es de 55 años; 8 años es el mayor tiempo que tiene un asesor, en tanto que 2 años corresponden al promedio de antigüedad de los asesores, destacando que el 57% de todos los asesores son de nuevo ingreso o en etapa temprana, es decir que estos colaboradores tienen menos de dos años en la empresa.

El enfoque de marketing interno del Despacho respecto a la retención de asesores se evidencia a través del censo aplicado a los colaboradores y la entrevista realizada a la Dirección, lo que permitió responder las preguntas de investigación establecidas y con base en el análisis realizado se halló que la empresa cuenta con un enfoque de marketing interno en la retención de asesores, al mismo tiempo se determinaron los elementos tanto fuertes como débiles que impactan en dicha retención y en el desempeño de los asesores.

Se halló que la retención de colaboradores es reflejada en las variables de marketing interno comunicación interna, capacitación, crecimiento futuro y motivación, a partir de los resultados obtenidos, donde se tienen promedios positivos por arriba de los 4 puntos en escala de Likert (ver tabla 14).

Tabla 14

Promedios generales de las variables de marketing interno

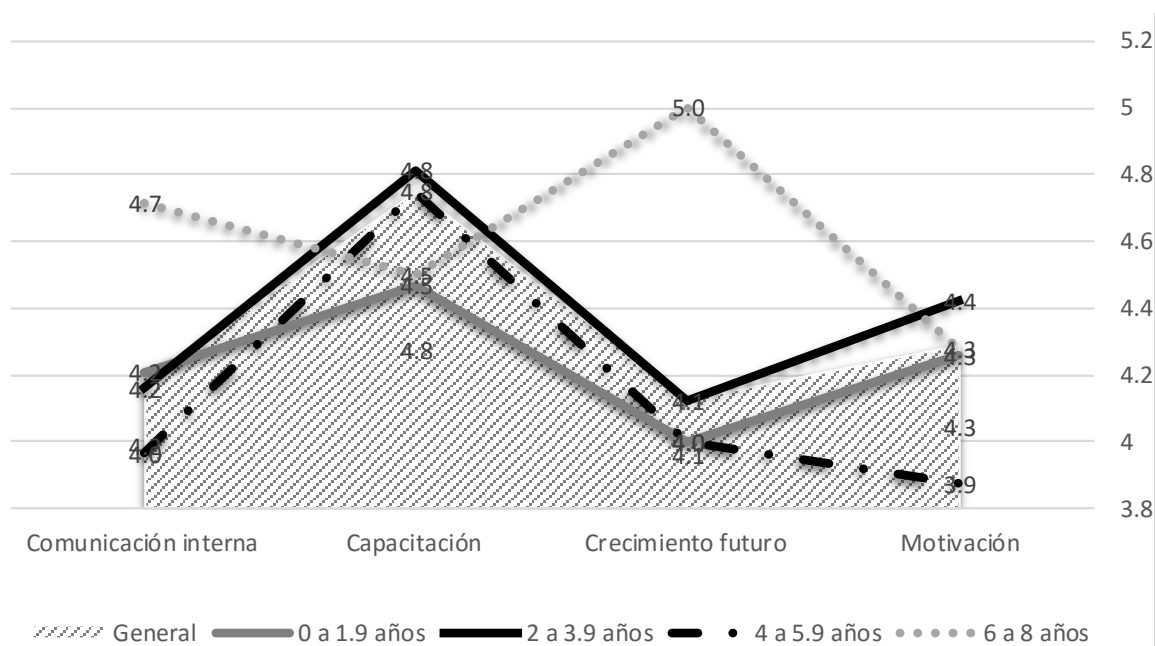
Variable	Promedio
Capacitación	4.75
Motivación	4.29
Comunicación interna	4.18
Crecimiento futuro	4.13

Fuente: elaboración propia.

La aplicación de elementos de marketing interno, generan colaboradores leales que permanecerán por mayor tiempo dentro de la empresa (Ahmad et al., 2012) y con base en los resultados obtenidos se puede visualizar que los elemento analizados son positivos para la empresa en relación con la retención de sus asesores.

La variable que tiene un mayor impacto en los asesores es la capacitación, seguida por la motivación, la comunicación interna y finalmente el crecimiento futuro (ver gráfica 12). Lo anterior, hace factible que estas variables sean base de las estrategias sólidas para mejorar la retención de los colaboradores del Despacho.

Gráfica 12 Calificación de variables de marketing interno



Fuente: elaboración propia.

Respecto al efecto que tiene cada variable en las categorías se destaca que el crecimiento futuro impacta en mayor medida a los asesores con más de 6 años en contraste con los asesores con menos de 4 años; la capacitación afecta en la misma medida a los asesores más recientes y a los que tienen una antigüedad mayor de 6 años. Es interesante ver que la motivación de los asesores de la tercera categoría (de 2 a 3.9 años) es la calificada con menor puntuación, mientras que los demás asesores califican por arriba del 4.3 en escala de Likert. Finalmente, la comunicación interna tiene una calificación de 4.7 por parte de la primera categoría (6 a 8 años) en tanto que los asesores de las otras tres categorías se colocan sobre los mismos niveles entre 4 y 4.3 puntos en escala de Likert.

La tendencia de los asesores con mayor antigüedad es hacia la respuesta proporcionada por aquellos que ingresaron recientemente, al ser éstos últimos mayoría, se considera prudente que la empresa dirija en primera instancia las recomendaciones hacia ellos, con la finalidad de mejorar su marketing interno y mejorar la retención de talento dentro de sus filas.

En específico, la libertad en el trabajo y trabajo desafiante, que forman parte del constructo de motivación implica que los asesores pueden coordinarse y desempeñar sus actividades personales y profesionales con una sinergia adecuada. De tal manera que, esta libertad implica autonomía en la organización de sus tiempos y actividades tanto personales como profesionales. Por su parte, el trabajo desafiante se ejemplifica mediante el conocimiento técnico y práctico requerido para atender profesionalmente los casos específicos de cada cliente, conocimiento que adquieren con apoyo directo del Despacho.

Otro elemento de la motivación que resaltó dentro del análisis es la facilidad de comprender las tareas que debe realizar un asesor; esta variable involucra estabilidad y sentido de importancia laboral, además de la claridad de la ruta de avance; implicando desde la prospección del cliente, el análisis activo de sus necesidades financieras, la detección de dichas necesidades y la formulación y presentación de la solución o estrategia para satisfacer sus necesidades en términos financieros.

En el marco de la capacitación, el elemento que destacó hace referencia a los instructores capaces y con experiencia, que permiten a los asesores ser asertivos y estar capacitados frente a temas de interés para el desarrollo profesional; asimismo, el conocimiento impartido, la carrera exitosa de los capacitadores y las credenciales profesionales, son aspectos de la capacitación que deben involucrarse en el proceso de formación y fortalecimiento teórico de los asesores.

La estabilidad laboral es otro elemento que motiva a los asesores, puesto que involucra el sentido de permanencia en la carrera debido al conocimiento de su labor y que éste depende directamente de su esfuerzo y desempeño, coordinado a metas particulares y objetivos personales.

Finalmente, el análisis cumplió el objetivo general puesto que se logró la identificación del efecto del marketing interno en la retención de asesores de seguros en el Despacho de Asesoría Patrimonial S.C. a través del análisis de las variables comunicación interna, motivación, capacitación y crecimiento futuro. Con base en el censo y la entrevista se determina que el enfoque de marketing interno es positivo para la empresa, debido a que las variables estudiadas fueron percibidas con un niveles por arriba de los 4 puntos de Likert por parte de los asesores, mismos datos que fueron corroborados con los esfuerzos estratégicos que realiza la empresa en

virtud de satisfacer las necesidades de sus colaboradores, además de potencializar la comunicación interna, la motivación, la capacitación y el crecimiento futuro que sostienen en sus acciones diarias.

4.1 Recomendaciones

Dado que el alcance de la investigación es meramente descriptivo, en un marco general se recomienda la introducción de un departamento de marketing en el Despacho para la aplicación y seguimiento de estrategias de marketing para generar un crecimiento amplio y sostenido de la empresa; una de las acciones específicas que se recomienda que este nuevo departamento realice en el tenor de los resultados obtenidos en esta investigación, es una planificación formal de un plan de marketing interno, donde se vea involucrado el fortalecimiento de las variables previamente analizadas para generar un mayor impacto en la retención de los asesores y aumentar el promedio de antigüedad de los asesores dentro del Despacho, impactando a nivel social y a nivel financiero por la fidelización de los clientes internos y externos.

Se sugiere que el Despacho cuente con un plan de marketing interno para atender específicamente la retención de empleados y fundamente sus estrategias en el uso de las variables calificadas fuertemente sobre niveles positivos, para sopesar y mejorar las variables con menor calificación. Kotler y Keller (2012) definen el plan de marketing como un “documento escrito que resume lo que el profesional de marketing ha aprendido sobre el mercado, indica cómo la empresa planifica alcanzar sus objetivos de marketing y ayuda a dirigir y coordinar los esfuerzos de marketing”.

El plan que se sugiere a la empresa en función del marketing interno y del reforzamiento de las acciones necesarias para mejorar la retención de empleados deberá contener desde el análisis de situación del Despacho, incluyendo el estudio de su mercado meta (cliente interno) y la competencia; el establecimiento de estrategias de marketing enfocadas al aprovechamiento de las variables estudiadas, además del reconocimiento de metas de marketing y financieras, sumar la determinación de los controles, medición y seguimiento de la aplicación de las estrategias propuestas en el plan de marketing. A continuación, se explican los elementos del plan de marketing interno sugerido:

- Análisis de situación del Despacho. En este apartado se incluirán los análisis para conocer la situación actual de la empresa y de su mercado. Para generar una mejor relación con el cliente interno, es importante que la empresa lo conozca, para ofrecerle soluciones a sus necesidades y darle las herramientas que necesita para cumplir sus metas laborales.
 - a) El primero se basa en el conocimiento del cliente interno, quiénes son, cuáles son sus necesidades, cuál es su comportamiento, las tendencias del mercado y su crecimiento. La segmentación por categorías es importante, puesto que las necesidades de un asesor veterano son diferentes a las de uno de nuevo ingreso.
 - b) El segundo es un análisis FODA que servirá para identificar las fortalezas y debilidades clave dentro del Despacho, así como la descripción de las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la empresa.
 - c) Realizar un *benchmarking*, analizar a la competencia servirá para conocer cuáles son las estrategias que aplican así como el tamaño de la competencia, se deberá investigar qué es lo que ofrecen los Despachos que prestan la misma línea de trabajo, así como los procesos de reclutamiento y capacitación que desarrollan.
 - d) Determinar cuál es la propuesta de valor de la empresa para con sus colaboradores, señalar puntualmente qué se les ofrece, qué tipo de asesores van a graduarse en sus filas y cuáles son las competencias que desarrollarán.
- Estrategias de Marketing. Para determinar las acciones oportunas y factibles es importante reconocer que deben estar alineadas a la misión de la empresa, de otra manera serían ajenas al objetivo del Despacho y no habría coherencia entre los elementos dando un resultado inadecuado y poco útil. De acuerdo con la meta establecida y con la información obtenida en el punto anterior sobre los servicios que presta a sus empleados, además del análisis metódico de los clientes internos con el que hoy cuentan y el listado de las necesidades que pueden satisfacer como organización, se sugiere que las estrategias de marketing interno estén fundamentadas en las variables que hoy en día han sido calificadas como positivas en este estudio. Este punto se centra en la aplicación de medidas específicas para el mejoramiento del marketing interno y como resultado la fidelización de estos clientes internos, por lo que se recomienda el estudio de los siguientes elementos:

- a) La misión, visión y valores de la empresa.
- b) Definir el posicionamiento que desea la empresa, implica el reconocimiento de las herramientas y ventajas que tiene, de la forma en la que se puede lograr dicho objetivo, además de señalar puntualmente los obstáculos a los que se enfrentará para lograrlo.
- c) Determinar las metas de marketing interno, es decir, definir el objetivo sobre la retención y analizar cuál es el nivel de retención que se desea alcanzar, por ejemplo: Si buscan que los colaboradores con una antigüedad mayor permanezcan o si ampliar su plantilla de asesores con una rotación menor es parte de su meta. Se sugiere que este punto sea medible para su futura revisión, control y mejora.
- d) De acuerdo a las metas financieras que se deben plantear y que deberán apegarse a la misión, visión y valores de la empresa, se determinarán los resultados deseables a partir de la retención de empleados y la decuación del marketing interno para generar clientes internos leales y aún más productivos. Lo anterior se traduce en los pronósticos de ventas que se esperan a partir de la aplicación de las estrategias de marketing dentro del mercado interno del Despacho.
- e) Las estrategias de marketing interno respecto a la rotación implican el aprovechamiento de las cuatro variables estudiadas en este proyecto (comunicación interna, motivación, crecimiento futuro y capacitación).

La estrategia de comunicación interna se centra en compartir la información y ampliar los canales para aumentar el diálogo con la empresa. Se sugiere que el Despacho realice boletines semanales sobre logros obtenidos, los servicios que brindan y sus mejoras, además de los eventos en los que es partícipe, también dar a conocer los procesos administrativos a los que se enfrentarán dentro de la operación; este boletín se podrá entregar por medio del correo electrónico corporativo, además de forma impresa colocarlos en el área común para que los asesores puedan tomarlo.

La estrategia basada en la motivación se basa en la generación oportuna de sesiones para mejorar la relación con la empresa. Se motivará haciendo uso de la comunicación interna, por lo que deberá incentivarse la permanencia debido a la familiarización y apoyo mutuo generado dentro del Despacho, donde se

incremente el conocimiento de las acciones que motivan pero que no han sido capaces de aprovechar, como lo es la libertad de horarios para asuntos personales y laborales, puntualizar que los asesores son el motor principal de la empresa con la finalidad de que conozcan el valor que la empresa les otorga.

De acuerdo a una estrategia basada en crecimiento futuro, se recomienda que la empresa sincronice la información de acuerdo a las cuatro categorías de asesores para estandarizar la información y su flujo sea rápido.

Con respecto a la estrategia de capacitación, los directores pueden invitar a sus colaboradores para aprovechar el entrenamiento en temas que sean de su interés para que los colaboradores desarrollen su labor de una mejor manera, además de generar material didáctico que se pueda consultar en cualquier momento, es decir, que exista material de consulta para fortalecer lo que se les enseñó y hacer sesiones periódicas de reforzamiento, con base en un censo donde indiquen las áreas que requieren mejorar. Otro punto importante es dar a conocer las capacitaciones y certificaciones que recibe el Despacho y sus instructores para mejorar el servicio.

- Control. La última parte que deberá contener el plan de marketing interno se basa en el la forman en la que se revisarán las implementaciones de los puntos establecidos. Como se mencionó previamente, las metas sugeridas deberán ser medibles y cuantificables en su mayoría para facilitar esta tarea, además de permitir la corrección o mejora de las estrategias en un segundo plan. También se sugiere contar con planes de contingencia en casos específicos de asesores que no estén de acuerdo con las medidas aplicadas.

Finalmente, se sugiere que la empresa amplíe los estudios a nivel mercadológico para satisfacer de manera adecuada las necesidades tanto de sus clientes internos como externos; asimismo, sería interesante y útil para tomar decisiones eficaces, llevar un control estadístico de los asesores y de las acciones que van realizando.

Referencias

- Aguinis, H., Gottfredson, R. y Joo, H. (2012). Using performance management to win the talent war. *Business Horizons*, 55(6), 609-616.
- Ahmad, N., Iqbal, N. y Sheeraz, M. (2012). The effect of Internal Marketing on Employee Retention in Pakistani Banks. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(8), 270–280.
- Al-Hawary, S., Al-Qudah, K., Abutayeh, P., Abutayeh, S, y Al-Zyadat, D. (2013). The impact of internal marketing on employee's job satisfaction of commercial banks in Jordan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(9), 811-826.
- AMA (2017). *Acerca de AMA*. Recuperado de <https://www.ama.org/aboutama/pages/definition-of-marketing.aspx>
- AMIS (octubre, 2014). Infografías. *Riesgo y Prevención*. Recuperado de <http://www.amisprensa.org/infografias/riesgos-y-prevencion/>
- AMIS (marzo, 2017). Breve historia del seguro y la AMIS. *¿Quiénes somos?*. Recuperado de <http://www.amis.org.mx/amis/somos.html>
- AMIS (marzo, 2017). ¿Sabes qué es el seguro?. *Revista Digital*. Recuperado de <https://www.dseguro.com/sabes-que-es-el-seguro/>
- AMIS (marzo, 2017). Primer antecedente de AMIS y primera Ley de Instituciones de Seguros. *¿Quiénes somos?*. Recuperado de <http://www.amis.org.mx/amis/somos.html>
- Bansal, H., Mendelson, M. y Sharma, B. (2001). The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. *Journal of quality management*, 6(1), 61-76.
- Barranco, F. J. (2000). *Marketing interno y gestión de recursos humanos*. Madrid, España: Pirámide.

- Barragán, J., Castillo, J., Villalpando, P. y Guerra, P. (2009). La retención de empleados eficientes: importancia estratégica de la fidelización de los empleados. *International Journal of Good Conscience*, 4(2), 145-159.
- Berry, L.L. (1981). The employee as customer. *Journal of Retail Banking*, 3(1), 33–40.
- Berry, L.L., Hensel, J.S., & Burke, M.C. (1976). Improving retailer capability for effective employees responses. *Journal of Marketing*, 52(3), 69–82.
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (10 de enero de 2014). *Ley de Instituciones de Seguros y Fianzas*. Recuperado de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LISF.pdf>
- Collins, B., & Payne, A. (1991). Internal marketing: a new perspective for HRM. *European Management Journal*, 9(3), 261-270.
- CONDUSEF (junio, 2014). 7 cosas que desconocías de los seguros. *Proteja su dinero*, 1(171), 10-11 Recuperado de <http://www.condusef.gob.mx/Revista/index.php/usuario-inteligente/educacion-financiera/391-7-cosas-que-desconocias-de-los-seguros>
- CONDUSEF (2014). Seguros: Anticípate al riesgo. *Cuadernos de educación financiera*. 1, 1-28 Recuperado de <https://www.gob.mx/condusef/documentos/educacion-financiera-32376?idiom=es>
- Despacho de Asesoría Patrimonial (2016). *Plan de Negocios*.
- Gawel, J. (1997). Herzberg's theory of motivation and Maslow's hierarchy of needs. *Practical Assessment, Research y Evaluation*, 5(11), 1-3.
- Gounaris, S. P. (2005). Internal-market orientation and its measurement. *Journal of business research*, 59(4), 432-448.
- Gounaris, S. (2008). Antecedents of internal marketing practice: some preliminary empirical evidence. *International Journal of Service Industry Management*, 19(3), 400-434.

- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6a ed.). México, D.F., México: McGraw-Hill Interamericana
- Kaur, J. y Sharma, S. K. (2015). Internal Marketing: Scale Development and Validation. *Vision*, 19(3), 236-247.
- Kotler, P. y Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing* (14a ed.). México, D.F., México: Pearson.
- Lings, I. N., y Greenley, G. E. (2005). Measuring internal market orientation. *Journal of service research*, 7(3), 290-305.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados* (5ª ed.). México, D.F., México: Pearson.
- Mendoza, J., Hernández, M. y Tabernero, C. (2011). Retos y oportunidades de la investigación en marketing interno. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 17(1), 110-125
- Minzoni, A. (2005). *Crónica de Dos Siglos del Seguro en México*. (2a ed.). México, D.F., México: Comisión Nacional de Seguros y Fianzas.
- Mireles, R. D. V., de León, Y. M., Villanueva, B. R., y Dávila, M. T. P. (2015). Retención del talento humano en pequeñas y medianas empresas: evidencias de México. *Revista Global de Negocios*, 3(4), 59-67.
- Nasir, S., y Mahmood, N. (2016). Determinants of Employee Retention: An Evidence from Pakistan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(9), 182-194. Doi: 10.6007/IJARBS/v6-i9/2304
- Occmundial.com (2017). *Ofertas de empleo*. Recuperado de <https://www.occ.com.mx/empleos-en-puebla>
- Prieto, R., Burgos, C., García, J. y Rincón, Y. (2016). Mercadeo interno para optimizar la calidad de servicio en la banca universal. *Revista Venezolana de Gerencia*, 21(73).

- Rafiq, M., y Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of services marketing*, 14(6), 449-462.
- Regalado, O., Allpacca, R., Baca, L., y Gerónimo, M. (2011). *Endomárketing: estrategias de relación con el cliente interno*. Lima, Perú. Lima:Universidad ESAN.
- Remazan, E., Malek, A. y Reza M. (2013). Evaluate the effect of internal marketing on employees behavior. *International Journal of Research and Reviews in Applied Sciences*, 16(1), 134-146.
- Ruizalba, J., Navarro, F. y Jiménez, S. (2013). Gamificación como estrategia de marketing interno. *Intangible Capital*, 9(4), 1113-1144.
- Sanzo, M. J. P., García, N., Santos, M.L. y Trespalacios, J. (2007). El marketing interno como fuente de ventaja competitiva para las Pyme: repercusiones sobre diversos tipos de resultados. En *Empresa global y mercados locales: XXI Congreso Anual AEDEM, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, 6, 7 y 8 de junio de 2007*, 2, 32. Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, ESIC. Recuperado a partir de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2524966.pdf>
- Sasser, W., y Arbeit, S. (1976). *Selling jobs in the service sector*. *Business Horizons*, 19(3), 61-65.
- Schiffman, L y Wisenblit, J. (2015). *Comportamiento del Consumidor*. (11a ed). México, D.F., México: PEARSON.
- Seguros Monterrey (2016). *Informe Corporativo*. Recuperado de <https://www.mnysl.com.mx/sharedassets/pdf/smnysl-informe-corporativo-2015.pdf>
- Seguros Monterrey (2017). *Conócenos*. Recuperado de <https://www.mnysl.com.mx/conocenos/historia/index.aspx>

SHCP (s.f.). *Estructura del Sistema Financiero Mexicano*. Recuperado de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/23187/Estructura_del_Sistema_Financiero_Mexicano_2015.pdf

Smidts, A., Pruyn AD. y Van Riel, C. (2001). The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification. *The Academy of Management Journal*, 44(5), 1051-1062.

Vega, J. y Martínez, M. (2017). El marketing interno y la orientación al aprendizaje como antecedentes a la innovación en las pequeñas y medianas empresas en Aguascalientes. *RICEA Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración*, 6(11), 1-24.

Waddah, I. y Nooraini, M. (2015). Validation of Measurement Model of Internal Marketing in Banking Sector in Yemen. *International Academic Research Journal of Social Science*, 1(2) 2015, 131-138.

..
...
...
...
...

Anexos

Entrevista a profundidad

Figura 4 Observación del marketing interno en el Despacho, visto desde el área directiva

1	Consideras que el flujo de la información dentro del Despacho es rápido y sincronizado? Entrevistado DAP: Si proviene directamente de mí, sí.	10	Entrevistador: Al hablar de la capacitación que provees a tus colaboradores, es decir su formación integral, ¿qué te viene a la mente? Entrevistado DAP: La capacitación es adecuada, pero creo que no la valoran ellos. Yo creo que sí es adecuada, pero creo que hay demasiada capacitación que se malgasta.
2	Entrevistador: ¿Cuál es tu opinión, con respecto a la burocracia en las operaciones que realizan los agentes dentro del Despacho? Entrevistado DAP: La que depende sólo de nosotros (el Despacho), lo podemos controlar. Y creo yo, que no hay una burocracia alta, sin embargo, nosotros solamente somos un área de recepción, no de resolución de trámites. Al siguiente nivel sí hay mucha, hablando directamente de la aseguradora.	11	Entrevistador: ¿Consideras que hay instructores capaces y con experiencia que aportan valor a tus colaboradores? Entrevistado DAP: En el despacho sí, yo me considero muy capaz en capacitación. Sí tengo claro que hay algunas lagunas con el personal, sabemos que no es su fuerte; pero por parte de la compañía creo que sí, hay buenos.
3	Entrevistador: ¿Consideras que hay contactos amistosos con el personal, además de la gratitud en los servicios y acercamientos del personal? Entrevistado DAP: Si yo creo que sí, sí hay relaciones amistosas. La finalidad no es hacer amigos, la finalidad es que podamos ser facilitadores para nuestros primeros clientes, ¡esos son los asesores, nuestros clientes!... La verdad sí me cuesta trabajo que la parte administrativa o el front-line (refiriéndose a la asistente), lo vea así; no siempre me es fácil que pueda verlos completamente como clientes... puede ser su formación.	12	Entrevistador: ¿Qué opinión te merece la estabilidad laboral en el día a día de tus colaboradores? Entrevistado DAP: Depende por completo de cada asesor. Es un negocio.
4	Entrevistador: ¿Qué opinión te merece la adopción entre la estrategia y la estructura del Despacho, crees que es clara? Entrevistado DAP: Pues, desde mi punto de vista creo que sí lo dejamos con mis áreas, creo que sí lo dejamos claro. Sin embargo, como es un negocio de gente lo tenemos que ir reestructurando, porque no son números, no trabajamos con números, trabajamos con gente.	13	Entrevistador: ¿Consideras que hay sentido de importancia laboral? Entrevistado DAP: Los que tienen claro cómo es el negocio sí, les importa mucho. Los que no se han comprado el papel que hacemos, a veces creo yo que lo como que sienten que están de paso.
5	Entrevistador: ¿Cuál es tu opinión frente a los servicios que se proveen en el despacho, consideras que están actualizados, son variables y seguros? Entrevistado DAP: Sí, son variables y son seguros. Sí nos actualizamos, porque la misma aseguradora nos va certificando	14	Entrevistador: Con respecto a las tareas que desempeñan los asesores, ¿dirías que hay variación y claridad en las tareas? Entrevistado DAP: Yo creo que les cuesta unos seis meses en comprender sus tareas.
6	Entrevistador: ¿Cuál es la cooperación por parte del despacho en el bienestar social? Entrevistado DAP: Bueno en realidad lo que hacemos, sí tiene un gran toque de labor social; porque le acercamos a la gente una cultura financiera y la realidad es que podemos dar ese servicio sin necesariamente cobrar.	15	Entrevistador: ¿Cuál es tu opinión frente a la libertad en el trabajo que tienen los asesores dentro del Despacho, así como la coordinación entre vida personal y profesional y la organización de sus vacaciones/periodos de descanso? Entrevistado DAP: Creo que es demasiada libertad, y ese es un factor crítico. No diferenciar que esto es un trabajo de verdad, entonces a veces su comportamiento es como: ... como que trabajo, como que tengo un negocio... Entonces es muy fácil a las 11 de la mañana ir a la tintorería, al súper, hacer cosas que, en un trabajo normal, no harías.
7	Entrevistador: ¿Dirías que hay participación por parte de los asesores en la toma de decisiones? Entrevistado DAP: Influyen, pero no les pregunto. Observo su reacción, escucho las sugerencias que me dicen, influyen por supuesto. Pero ellos no toman las decisiones, no les pregunto.	16	Entrevistador: ¿Hay prestaciones de seguros adecuadas? Entrevistado DAP: No hay prestaciones.
8	Entrevistador: ¿Cuál es tu opinión frente a la ruta de avance, crees que es clara? Entrevistado DAP: Pretendo que para cada asesor sea claro, para mí y para mi equipo sí. Creo yo, también es clara. Lo que pasa es que en las metas no nos medimos... por metas grupales. No involucro al asesor en una meta global, porque el perfil de cada asesor es muy diferente. No me ocupa que alguien, se ocupe por las metas de otros; me ocupa más que se ocupen por sus propias metas.	17	Entrevistador: ¿Consideras que hay equidad de salarios y prestaciones sociales? Entrevistado DAP: La única persona que es empleado, digamos que sí. De ahí en fuera, nadie tenemos prestaciones.
9	Entrevistador: ¿Tus colaboradores están informados sobre la evaluación de su desempeño? Entrevistado DAP: Sí, están informados por la evaluación de su desempeño	18	Entrevistador: ¿Consideras que el trabajo es desafiante? Entrevistado DAP: Sí, es muy desafiante.
19	Entrevistador: ¿Consideras a tus colaboradores como el principal activo? Entrevistado DAP: ¡Absolutamente!		

Fuente: Elaboración propia a partir de (Ahmad et al., 2012)

Instrumento de medición aplicado a los asesores

Figura 5 Instrumento de medición

Buen día, agradezco tu participación al responder este pequeño cuestionario, mismo que servirá para la realización de un estudio de marketing interno en el Despacho de Asesoría Patrimonial, S.C.

Queremos conocer tu opinión como **colaborador del Despacho**, sobre las siguientes afirmaciones (Por favor, marca sólo una casilla para cada fila, **considerando la siguiente escala:**

	1	2	3	4	5
1 Completamente Desacuerdo					
2 En Desacuerdo					
3 Ni acuerdo ni desacuerdo					
4 De Acuerdo					
5 Completamente de acuerdo					

Edad _____
 Género _____
 Tiempo como asesor en DAP _____

EN EL DESPACHO

Comunicación interna

El flujo de la información es rápido

Hay adaptación entre la estrategia y la estructura de la compañía

Los servicios están actualizados

Hay cooperación de la empresa en el bienestar social

Hay seguridad y variación de servicios

Hay poca burocracia en las operaciones

Hay estabilidad en los métodos de prestación de servicios

Capacitación

Hay formación integral de los empleados

Hay instructores capaces y con experiencia

Crecimiento futuro

El flujo de información es rápido y sincronizado

Motivación

Hay estabilidad laboral

Hay sentido de importancia laboral

Hay variación de tareas

Hay libertad en el trabajo

Hay claridad de las tareas

Los colaboradores están informados de la evaluación de desempeño

Hay prestaciones de seguros adecuadas

Hay equidad de salarios y prestaciones sociales

Hay participación de los empleados en la toma de decisiones

Hay contactos amistosos con el personal

Hay gratitud en los servicios y acercamientos del personal

Hay coordinación entre vida personal y profesional

Se considera a los colaboradores como el principal activo

La ruta de avance clara

Responsabilidad de un propósito similar de actividades

El trabajo es desafiante

Hay organización de vacaciones/periodos de descanso

Instalaciones deportivas

Fuente: Elaboración propia a partir de (Ahmad et al., 2012)