



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**ESTRATEGIAS DE *ENDOMARKETING*  
PARA EL AUMENTO DE LA  
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN  
SPAMANOS LA TRIGALEÑA**

**Autor(a):** Chourio Rivero Sasha Raquel

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego  
Teléfono: (0241) 8714240 (máster) – Fax: (0241) 8712394



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE MERCADEO  
CARRERA MERCADEO

**ESTRATEGIAS DE *ENDOMARKETING* PARA EL AUMENTO DE LA  
SATISFACCIÓN AL CLIENTE EN SPAMANOS LA TRIGALEÑA**

Trabajo de Grado para optar al título de Licenciada en Mercadeo

Autor(a): Chourio Rivero Sasha Raquel  
C.I: 27.372.534

Tutor(a): Esmar Jiménez

San Diego, Junio 2020.



UNIVERSIDAD JOSE ANTONIO PAEZ



**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES COORDINACION DE  
PASANTIAS Y TRABAJO DE GRADO**

**ACTA N°00040-1-2020**

San Diego, 17 de Junio del 2020

Ciudadana

**SASHA RAQUEL, CHOURIO RIVERO**

**C.I. 27.372.534**

Cumplo con informarle que la Comisión de Trabajo de Grado de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad José Antonio Páez, acordó aprobar el Proyecto de Trabajo de Grado, presentado por usted titulado: **“ESTRATEGIAS DE ENDOMARKETING PARA EL AUMENTO DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN SPAMANOS LA TRIGALEÑA.”**; como requisito para optar al título de Licenciado en Mercadeo.

Sin otro particular, se suscribe de usted  
Atentamente.

**PLAN UNIVERSIDAD EN CASA**

**Dra. Patricia Díaz**

**Decana de la Facultad de Ciencias Sociales.**

**“Se Aprueba Proyecto (Anexo L) sin revisión Metodológica.”**  
**“Una vez que cese el Plan Universidad en Casa, se firmará y sellará.”**



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE MERCADEO  
CARRERA MERCADEO

### ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, Esmar Jiménez, portador(a) de la cédula de identidad N° 7.143.061, en mi carácter de tutor del trabajo de grado presentado por el(la) ciudadano(a) Sasha Chourio, portador(a) de la cédula de identidad N° 27.372.534, titulado Estrategias de *EndoMarketing* para el aumento de la satisfacción al cliente en *SpaManos la Trigaleña*, presentado como requisito parcial para optar al título de licenciado de mercadeo, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los diecinueve días del mes de junio del año dos mil veinte.

---

(Firma autógrafa)  
Nombres y apellidos  
N° de la Cédula de  
Identidad

## ÍNDICE GENERAL

	pp.	
<b>LISTA DE CUADROS</b>	V	
<b>LISTA DE GRÁFICOS</b>	vii	
<b>LISTA DE TABLAS</b>	ix	
<b>DEDICATORIA</b>	x	
<b>RECONOCIMIENTO</b>	xi	
<b>RESUMEN INFORMATIVO</b>	xii	
<b>INTRODUCCIÓN</b>	01	
<b>CAPÍTULO</b>	<b>04</b>	
<b>I</b>	<b>EL PROBLEMA</b>	<b>04</b>
1.1.	Planteamiento del Problema.	04
1.2.	Formulación del Problema.	08
1.3.	Objetivos de la Investigación.	08
1.4.	Justificación de la Investigación.	09
<b>CAPÍTULO</b>	<b>11</b>	
<b>II</b>	<b>MARCO TEÓRICO</b>	<b>11</b>
2.1.	Antecedentes de la Investigación.	11
2.1.1	Antecedentes Internacionales.	11
2.2.2	Antecedentes Nacionales.	12
2.2.	Bases Teóricas.	13
2.3.	Definición de Términos Básicos.	24
<b>CAPÍTULO</b>	<b>25</b>	
<b>III</b>	<b>METODOLOGÍA</b>	<b>25</b>
3.1.	Tipo y Diseño de la Investigación.	25
3.2.	Nivel de la Investigación.	26
3.3.	Confiabilidad y validez.	26
3.4.	Fases Metodológicas	29
3.4.1	Fase I: Diagnóstico la situación actual en cuanto al grado de la satisfacción al cliente en SpaManos la Trigaleña.	29
3.4.2	Fase II: Identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de SpaManos la Trigaleña.	33
3.4.3	Fase III: Diseño de estrategias de EndoMarketing para el aumento de la satisfacción al cliente en SpaManos la Trigaleña	33

<b>CAPÍTULO</b>	35
<b>IV     RESULTADOS</b>	35
4.1 Análisis de resultados.	35
<b>CAPÍTULO</b>	64
<b>V     PROPUESTA</b>	64
5.1. Presentación de la Propuesta.	64
5.2. Beneficios	66
5.3. Objetivos de la Propuesta.	66
5.4. Justificación de la Propuesta.	67
5.4. Desarrollo de la Propuesta.	67
5.5. Factibilidad de la Propuesta	
<b>CONCLUSIONES</b>	80
<b>RECOMENDACIONES</b>	84
<b>REFERENCIAS</b>	87
Impresas	87
Electrónicas	88
Audiovisuales	90
<b>ANEXOS</b>	92

## LISTA DE CUADROS

CUADRO	pp.
1. Cuadro 1: Reportes de Supervisión de la gerencia al personal, Segundo Semestre 2019.	07
2. Cuadro 2: Rangos del coeficiente Alfa de Cronbach	27
3. Cuadro 3: Rangos del coeficiente Kuder Richardson 20 (KR20)	29
4. Cuadro 4: Base de Datos de Clientes de SpaManos La Trigaleña	30
5. Cuadro 5: Muestreo por Conglomerado	32
6. Cuadro 6: Fases metodológicas	34
7. Cuadro 7. Ítem 1, Clima organizacional	36
8. Cuadro 8. Percepción del trato que brinda el personal.	37
9. Cuadro 9. Tiempo de espera.	38
10. Cuadro 10. Expectativas.	39
11. Cuadro 11. Capacidad de resolución de problemas	40
12. Cuadro 12. Comodidad de Instalaciones.	41
13. Cuadro 13. Recomendación.	42
14. Cuadro 14. Valor de servicio en comparación con el costo.	43
15. Cuadro 15. Tiempo de solicitud de cita.	44
16. Cuadro 16. Ambiente laboral dentro del Spa.	45
17. Cuadro 17. Clima organizacional	47
18. Cuadro 18. Comunicación Interna	48
19. Cuadro 19. Valoración dentro de la organización	48
20. Cuadro 20. Opinión al momento de toma de decisiones.	50
21. Cuadro 21. Compromiso e identificación con la organización.	51
22. Cuadro 22. Empatía de jefe inmediato.	52
23. Cuadro 23. Motivación	53
24. Cuadro 24. Salario emocional.	54
25. Cuadro 25. Instalaciones del área óptimas.	55
26. Cuadro 26. Equipo de trabajo.	56
27. Cuadro 27: Cuestionario para la diagnosis de los Clientes Externos (muestra A)	57 93
28. Cuadro 28: Cuestionario para la diagnosis de los Clientes Internos (muestra B)	95

## LISTA DE CUADROS

CUADRO	pp.
29. Cuadro 29: PRUEBA DE VALIDEZ. Cuestionario para la diagnosic de los Clientes Externos (muestra A)	96
30. Cuadro 30: PRUEBA DE VALIDEZ. Cuestionario para la diagnosic de los Clientes Internos (muestra B)	97
31. Cuadro 31: MEFE	99
32. Cuadro 32: MEFI	100
33. Cuadro 32. MATRIZ FODA	101
34. Cuadro 33. MATRIZ FODA PONDERADA	102
35. Cuadro 34: Balance Estratégico	60
36. Cuadro 36: Diseño de Estrategias de EndoMarketing para el aumento de la satisfacción al cliente en SpaManos la Trigaleña	63 79
37. Cuadro 37: Resumen de la propuesta	
38. Cuadro 38: Recursos Financieros Requeridos para la Propuesta (Factibilidad Económica)	82 83
39. Cuadro39: Relación económica del negocio.	

## LISTA DE GRÁFICOS

	pp.
<b>GRÁFICOS</b>	
1. Grafico 1. Ítem 1, Clima organizacional.	36
2. Grafico 2. Percepción del trato que brinda el personal.	37
3. Grafico 3. Tiempo de espera	38
4. Grafico 4. Expectativas.	39
5. Grafico 5. Capacidad de resolución de problemas.	40
6. Grafico 6. Comodidad de Instalaciones.	41
7. Grafico 7. Recomendación	42
8. Grafico 8. Valor de servicio en comparación con el costo	43
9. Grafico 9. Tiempo de solicitud de cita	44
10. Grafico 10. Ambiente laboral dentro del Spa	45
11. Grafico 11. Clima organizacional	47
12. Grafico 12. Comunicación Interna	48
13. Grafico 13. Valoración dentro de la organización	49
14. Grafico 14. Opinión al momento de toma de decisiones	50
15. Grafico 15. Compromiso e identificación con la organización	51
16. Grafico 16. Empatía de jefe inmediato.	52
17. Grafico 17. Motivación	53
18. Grafico 18. Salario emocional.	54
19. Grafico 19. Instalaciones del área óptimas.	55
20. Grafico 20. Equipo de trabajo	56
21. Gráfico 21: Balance Estratégico	60
22. Gráfico 22: Análisis FODA (General)	61

## LISTA DE FIGURAS

	pp.
<b>TABLAS</b>	
1. Figura 1. Esquema de las estrategias de EndoMarketing para el aumento de la satisfacción al cliente en SpaManos La Trigaleña.	68
2. Figura 2. Visión, misión y objetivo estratégico propuesta para SpaManos La Trigaleña (Valencia, Edo. Carabobo).	69
3. Figura 3: Diseño de Estrategias de EndoMarketing para el aumento de la satisfacción de los clientes de SpaManos La Trigaleña	70

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de grado a Dios por guiarme y protegerme en cada paso, por darme la fuerza para seguir adelante hasta llegar a este momento tan esperado. A mi familia, por ser mi centro, lo más importante en mi vida, por ser la fuente principal de motivación e inspiración para así poder superarme cada día tanto profesionalmente como persona; en especial a mi tía Betty, aunque no estés presente físicamente sé que te llenaría de orgullo y emoción el verme lograr este primer paso de los muchos que faltan.

**Sasha Chourio**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios principalmente por guiarme y cuidarme hacia un buen camino, por permitirme cumplir esta meta de convertirme en un profesional de buenos valores. Agradezco a Dios por poner en mí camino a todas aquellas personas que hicieron de este trayecto más ameno que sin duda dejaron una huella.

A mis padres por su apoyo incondicional, por siempre proporcionarme una buena educación desde el primer momento, por estar presentes y creer en mis capacidades.

A mis hermanos, mi ejemplo a seguir, por brindarme sus consejos bajo su experiencia personal y por ser mis pilares.

A mis compañeras de la universidad, futuras colegas que me apoyaron desde el comienzo de este camino profesional.

A mis amigos, por acompañarme en todo momento, por su incondicionalidad y lealtad durante todos estos años de amistad.

A Ivy Celis, Raja Rachid, Elizabeth Ojeda, Valeria y Roberto Saija agradezco por ser parte fundamental para el cumplimiento de la primera de muchas más metas.

A Adilen González y Litays Vásquez por permitirme ser parte de su equipo y darme la oportunidad culminar esta meta.

A los profesores, en especial a Yandira Páez, Jannexis Moreno, Blanca Vielma y José León por brindarme sus conocimientos, ser inspiración y guía en todo este trayecto académico, por su paciencia, esfuerzo y disciplina a pesar de las adversidades.

**Sasha Chourio**



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE MERCADEO  
CARRERA MERCADEO

## **ESTRATEGIAS DE *ENDOMARKETING* PARA EL AUMENTO DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN *SPAMANOS LA TRIGALEÑA***

Autor(a): Chourio Rivero Sasha Raquel

Tutor(a): Esmar Jiménez

Fecha: Junio 2020

### **RESUMEN INFORMATIVO**

La presente investigación tuvo como objetivo proponer estrategias de *EndoMarketing* para el aumento de la satisfacción del cliente en *SpaManos* la Trigaleña, empresa perteneciente a la franquicia *SpaManos* Venezuela con proyección internacional, dedicada al cuidado personal, con un enfoque especial en tratamientos de manos y pies. El abordaje metodológico contempló un trabajo de campo y documental, a través de un proyecto factible, en tres (3) fases. La primera, para el diagnóstico de la situación actual en cuanto al grado de la satisfacción de los clientes, utilizando dos (2) encuestas cerradas o cuestionarios (denominadas A y B), aplicados a la población conformada por los clientes externos e internos de la empresa. Para ello se tomaron dos (2) muestras, la A calculada por conglomerado aleatorio y se corresponde con treinta y nueve (39) clientes externos y la B censal con los siete (7) clientes internos (trabajadores). En la segunda fase, se identificaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de *SpaManos* la Trigaleña, para lo cual se utilizaron matrices EFE y EFI, así como una matriz FODA. A partir de este análisis se obtuvo un balance estratégico escasamente positivo cuyo factor de optimización fue del 50,30% y un factor de riesgo del 49,70%. Es por eso que en la tercera fase, se hizo el diseño de las referidas estrategias de *EndoMarketing* para el aumento de la satisfacción del cliente en *SpaManos* la Trigaleña. Como resultado, se presenta una propuesta que ofrece una factibilidad técnica, operativa y económicamente favorable que representa el 6,38% de los ingresos mensuales.

**Descriptor:** *EndoMarketing*, MEFE, MEFI, FODA, Satisfacción al Cliente Interno.

## INTRODUCCIÓN

Las manos son protagonistas de la esencia de las personas, transmiten “la fuerza y textura en el saludo inicial, los matices con que su movimiento enfatiza cualquier conversación, la agilidad y habilidad ante cualquier tarea manual, la carga emocional de una caricia” (Garrote y Bonet, 2011, p. 48). Son muchas las situaciones en las cuales las manos, juegan un rol destacado en la vida personal y las relaciones humanas, por lo cual, el cuidado de las misma contempla consideraciones estéticas y sanitarias.

El aseo y arreglo de las manos no se limitaba al lavado, corte y limado de las uñas, junto con la aplicación más o menos regular de una crema emoliente. Tampoco se trata de una manicura eventual (no periódica) reservada a la población femenina. Los servicios de *spa* de manos y pies ofrecen “una amplia gama de productos destinados al cuidado higiénico, dermoestético, reparador y protector” para hombres y mujeres, lo cual permite “lucir manos sanas y cuidadas que refuercen la imagen que de sí mismos quieren transmitir” (Op. Cit., 2011, p. 49).

De acuerdo con los registros de Euromonitor Internacional (2014) al estudiar “las cinco principales tendencias en la industria de belleza y cuidado personal en Norte y Sudamérica”, destaca que el mercado de los productos para el cuidado de manos y uñas, han experimentado un crecimiento interesante (que tiende al 10%) en países como Argentina, Colombia, México, Estados Unidos, Uruguay y Venezuela (aunque ésta última fue en menor escala). Entre las razones que sustentan este crecimiento, se menciona la importancia del cuidado y estética de las manos y uñas, para el complemento del estilo personal.

Este panorama pone en evidencia las exigencias de parte del consumidor en cualquier parte del mundo (y en especial en Latinoamérica) en relación con la competitividad de precios, calidad de atención y rapidez de los servicios de

manicura y pedicura. De allí la importancia de que las organizaciones efectúen revisiones y cambios estratégicos para mantenerse competitivas y en una buena posición de mercado a lo largo del tiempo, entre ellas, las relacionadas con la motivación y reconocimiento del cliente interno, los(as) trabajadores(as).

Es por eso que esta investigación se centra en el *EndoMarketing*, como herramienta gerencial para proponer el aumento de la satisfacción del cliente en *SpaManos La Trigaleña*, ubicado en el municipio Valencia, Estado Carabobo, sin dejar a un lado a sus mejores aliados (sus empleados).

*SpaManos La Trigaleña* es una empresa reconocida por su estilo innovador, estético y seriedad, sin embargo, ante los estragos del acontecer socio-económico y político nacional de las últimas décadas, se hace necesario la diagnosis de la percepción y expectativas del cliente externo, así como las debilidades y fortalezas, detectadas por los clientes internos (los empleados), pilares fundamental para el desarrollo de las actividades del negocio, y las oportunidades y amenazas del entorno externo que repercuten en la satisfacción del cliente.

En este orden de ideas, las organizaciones para ser “más competitivas no solo en calidad, sino en el reconocimiento y posicionamiento de su marca” (...) es necesario que “valoren a sus colaboradores, porque reconocen que ellos son el activo intangible más importante con el que cuenta la empresa, por lo tanto, es un indicador de éxito y logro para alcanzar los objetivos estratégicos, es el grado de motivación y fidelización de sus integrantes”(Sevilla, 2013, p. 32).

Es por eso, que en este estudio se estima que el diseño de estrategias de *EndoMarketing*, contribuirá con el sentido de pertenencia de los clientes internos hacia la organización, de manera que sus objetivos personales vayan en sintonía con los objetivos de la empresa; para ello es significativo que los gerentes tomen en cuenta ciertos factores como el clima organizacional, la comunicación, el reconocimiento y la motivación de los empleados.

Tomando en cuenta lo anteriormente comentado, el presente trabajo se encuentra estructurado en cinco capítulos donde:

En el **Capítulo I**, se describe la situación problemática en la empresa *SpaManos* la Trigaleña, la cual se concreta en una pregunta a partir de la cual se ha formulado el objetivo general y tres (3) objetivos específicos, incluyendo la justificación que da origen al trabajo.

El **Capítulo II**, se conforma con los antecedentes de la investigación junto a las bases teóricas que otorgan un soporte científico a la investigación, a fin de sustentar el problema mencionado en el capítulo anterior.

El **Capítulo III**, define el marco metodológico, es decir, el tipo y diseño de la investigación, la población y muestra; las fases y recursos para alcanzar los objetivos propuestos en el capítulo I.

El **Capítulo IV** presenta ordenadamente los resultados obtenidos en la investigación con sus respectivos cuadros y gráficos para el análisis particular y general.

El **Capítulo V** contiene la propuesta para el aumento de la satisfacción al cliente a través de estrategias de *EndoMarketing* y la factibilidad para su implantación. Finalmente, se ofrecen las conclusiones, recomendaciones, las referencias bibliográficas y los anexos de importancia.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA

### 1.1 Planteamiento del problema

Desde el antiguo Egipto y Grecia, se evidencian el uso de tratamientos de belleza que se aplicaban a los ciudadanos de alta sociedad. Para ello, utilizaban mezclas con grasa animal y de hierbas esenciales, sin embargo, el centro de belleza, como concepto de negocio y de franquicia, fue creado por *Martha Matilde Harper*, una canadiense que abrió las puertas de su salón en 1882, con el eslogan la "salud es belleza". Su intención fue promocionar un tónico capilar que fabricó con esencias naturales, enfatizando los beneficios del cuidado personal, por encima de la vanidad en la belleza y por ende, la importancia de la buena salud y la imagen personal (Áyden, 2010, citado por Haack, 2013, p.23).

Desde entonces, se ha creado una cultura en torno de la industria del cuidado personal. De acuerdo con *Healy* (2005, p. 32) cada acción en pro del aseo, la limpieza corporal y el buen vestir, aumenta el grado de belleza, la conservación de la salud y la elegancia. Es por eso que en los salones de belleza se ofrecen servicios de peluquería (corte, tinte, secado y peinado del cabello), tratamientos faciales, depilaciones, manicura y pedicura, entre otros.

El cuidado de manos y pies, se inició como un servicio dentro de los salones de belleza, sin embargo, la dinámica del mercado de la industria cosmética, inmerso en un ambiente de cambio e innovación, generó la necesidad de diferenciarse y buscar alternativas para destacarse y obtener una ventaja competitiva.

Teniendo en cuenta esta obligatoriedad de cambios a la que están expuestas las organizaciones cosméticas, es importante comentar el crecimiento del

mercado de los productos para el cuidado de manos y uñas, de acuerdo con algunas fuentes:

- En países como Argentina, Colombia, México, Estados Unidos y Uruguay, dicho crecimiento tiende a estar cercano al 10%. En Venezuela fue en menor escala (Euromonitor Internacional, 2014)
- En Colombia, durante el período 2014 - 2019, fue del 3,9% al 4,3% anual (Cámara de la Industria Cosmética y Aseo de la Andi, 2019)

Como se puede apreciar, este crecimiento sostenido implica el aumento de las expectativas, necesidades y motivaciones de los clientes, así como la necesidad de contar con empleados, que ayuden a satisfacer tales requerimientos. Obviamente, esta circunstancia, amerita la búsqueda de diferentes estrategias gerenciales en el ámbito del *marketing* interno, como alternativa para asegurar una posición destacada en el mercado.

Es importante acotar, que *Denis Walker* (2014) en su libro “El cliente es lo primero”, refiere que el "*engagement*" de los clientes con la marca o servicio, empieza por el compromiso de los trabajadores con la empresa, pues justamente los empleados, son el principal elemento de *marketing* para atraer a potenciales clientes, son la primera cara a la que ellos se enfrentan.

La vida de una organización depende en gran porción, de la actitud de sus trabajadores o colaboradores, es por eso que los directivos deben implantar estrategias para mantener una fuerza laboral (en cualquier nivel) motivada, capacitada, comprometida y alineada con los objetivos de la misma. *Charles Garfield* (2005) en su libro “Los empleados son primero desarrolló el lema “cuida a tus empleados, y ellos cuidaran de tus clientes”. Se trata de la creación de equipos comprometidos, inteligentes, cuyas acciones sean altamente creativas y auto-direccionadas para el bien organizacional.

A este conjunto de premisas gerenciales y estrategias, se denomina *EndoMarketing* o marketing interno. Su objeto es “lograr confianza,

credibilidad, entusiasmo y motivación entre los colaboradores”, teniendo en mente la necesidad de conquistar al mercado interno para preparar a la “gente para ganar a la competencia, esto es lo que llamamos marketing Interno” (Eslava, 2016).

En este orden de ideas, *SpaManos Venezuela* fue fundada en 1988 en Caracas, Venezuela, por dos (2) innovadores para prestar servicios estéticos de las manos y los pies. Desde entonces, forjaron un terreno fértil para sembrar “la semilla de un estilo propio, caracterizado por un espíritu emprendedor, intuitivo, entusiasta y siempre orientado a la excelencia”. A pesar de las dificultades del inicio, “el poder creativo de esta pareja junto a un grupo de profesionales del sector, lograron conseguir el éxito en aquel primer salón piloto” ([spamanosvenezuela.com](http://spamanosvenezuela.com), 2001, p. 2.2).

Con el transcurrir del tiempo, tras un arduo esfuerzo, se “consolidó lo que hoy en día es la cadena de salones de cuidado de manos y pies más grande de Venezuela, y con la proyección más sólida hacia el resto de Latinoamérica, España y Estados Unidos” ( Op. Cit, 2001, p. 2.2)

Gracias a un proceso de alianza comercial, el Emporio P.C. C.A. ubicado Centro Comercial Trigaleña Plaza, en el municipio Valencia, Estado Carabobo en la Región Central de Venezuela, fundado en el año 2018; obtuvo una franquicia con el nombre comercial *SpaManos La Trigaleña*, dedicado al cuidado personal, con un enfoque especial en tratamientos de manos y pies, además de faciales y corporales. También tienen la distribución y venta de una línea de productos exclusivos fabricados por *SpaManos Venezuela*, especializado en Cremas hidratantes, exfoliantes, mascarillas y esmaltes para uñas.

Desde entonces, *SpaManos La Trigaleña*, presta un servicio público que depende directamente para su desarrollo y competitividad, de la satisfacción que les puedan ofrecer a los usuarios y clientes, a través del buen servicio que brindan sus empleados.

Las instalaciones de *SpaManos La Trigaleña*, se caracterizan por ser confortables y lujosas, tal como requiere la franquicia. Por eso, las expectativas que se han formulado los clientes externos, están basadas en vivencias propias placenteras o en la información que reciben a través de estrategias publicitarias como boca-oído y/o de la imagen con el concepto del establecimiento, entre otros. Todos estos factores han proyectado en los clientes ideas de los servicios exclusivos que pueden obtener de *SpaManos La Trigaleña* conforme a sus intereses.

Sin embargo, durante estos dos (2) últimos años de actividades, en *SpaManos La Trigaleña* no se han aplicado formalmente, estrategias enfocadas al cliente interno, los directivos se han confiado en su buena formación y experiencias previas. Por eso, toda la atención gerencial ha sido direccionada específicamente al cliente externo y a la captación del mismo. Aunque parezca contradictorio, esto ha provocado un bajo rendimiento del personal, ocasionando un descenso en las ventas (alrededor del 35%).

De acuerdo con los reportes de supervisión y rendimiento del personal que lleva la gerencia de *SpaManos La Trigaleña* (2019), durante el último año, han notado reiteradamente aspectos desfavorables que se han registrado en el Cuadro 1: Reportes de Supervisión de la gerencia al personal, Segundo Semestre 2019.

<b>Aspectos Supervisados por la gerencia en el personal</b>	<b>% Reincidencia (último semestre 2019)</b>
- Descuido en el desempeño en sus labores (no se esmeran por el acabado final o la calidad del servicio que prestan al cliente externo)	29%
- Desorden en el puesto de trabajo (falta de interés por el orden y cuidado de los materiales)	29%
- Desmotivación y/o frustración frente a los compromisos o actividades de la empresa	43%
- Poca motivación y/o indiferencia, para ofrecer información a los clientes, sobre los servicios y promociones especiales del negocio	29%
- Fallas en la comunicación intergrupala y ante los clientes	57%
- Desconocimiento de los valores y objetivos	71%

empresariales	
Cantidad de empleados = 7 personas (100%)	

Fuente: SpaManos La Trigaleña, Valencia (2019).

Como se puede apreciar, es necesario que la gerencia tome acciones inmediatas para mejorar el clima organizacional, la comunicación, el reconocimiento y la motivación de los trabajadores (clientes internos), para que no se afecten los objetivos e intereses del negocio.

Es importante destacar, que *SpaManos La Trigaleña* actualmente está enfocada en posicionarse como la mejor franquicia a nivel nacional. Esto implica, no sólo cumplir con los royalties que ello implica, sino destacarse por su facturación y el grado de satisfacción de las expectativas de los clientes, pues uno de los mayores diferenciadores en el gremio es el servicio. De allí la necesidad de aplicación de estrategias de *EndoMarketing* en la compañía, para fomentar en el recurso humano, ese *engagement* que consigue sincronizar los objetivos laborales con los personales, de lo cual resulta un mejor rendimiento, productividad y calidad.

Por lo tanto, con esta investigación se espera diseñar estrategias para motivar y satisfacer al cliente interno, capacitarlo adecuadamente, a fin de forjar un buen clima empresarial, que se vea reflejado en la calidad y la satisfacción de las expectativas del cliente externo y por ende, en el aumento de la facturación.

### **1.1.1 Formulación del Problema**

Tomando en cuenta lo narrado, cabe preguntarse:

¿Cuáles estrategias de *EndoMarketing* lograrán la satisfacción del cliente en SpaManos la Trigaleña?

## **1.2 Objetivos de la Investigación**

### **1.2.1 Objetivo General**

Proponer estrategias de *EndoMarketing* para el aumento de la satisfacción del cliente en *SpaManos la Trigaleña* ubicado en el municipio Valencia, Estado Carabobo.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual en cuanto a la satisfacción al cliente en *SpaManos la Trigaleña*
- Identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de *SpaManos la Trigaleña*
- Diseñar estrategias de *EndoMarketing* para el aumento de la satisfacción al cliente en *SpaManos la Trigaleña*

### **1.3 Justificación de la Investigación**

El presente trabajo de investigación se justifica desde el punto de vista metodológico, porque ayudará a fortalecer el conocimiento sobre los procesos del mercadeo interno en las organizaciones. Para ello se realizará con un estudio de campo y documental, enmarcado en un proyecto factible, que facilitará la propuesta del diseño de un conjunto de estrategias de *EndoMarketing* para la satisfacción de los clientes internos con impacto en los externos.

Desde el punto de vista académico, ésta investigación facilitará el estudio de estrategias de *EndoMarketing*, en una empresa innovadora que forma parte de una franquicia nacional e internacional, la cual amerita que sus miembros sincronicen las metas y propósitos personales con los grupales. Por lo tanto, los aportes cognitivos, son de interés para el área de mercadeo, administración y el manejo de recursos humanos. Al mismo tiempo, esto servirá como base para otros investigadores que pueden continuar este tema, que en muchas organizaciones pasa desapercibido.

Desde el punto de vista empresarial, para *SpaManos La Trigaleña*, se aportarán estrategias de *EndoMarketing*, dado que uno de los mayores diferenciadores en el gremio, es el servicio. El mercadeo interno, posibilita una vía de comunicación entre la dirección y sus subordinados, de modo que se mantengan informados de la cultura organizacional, nuevos proyectos, metas empresariales y actividades. Sin dudas, se mejorará el clima laboral, a fin de evitar la rotación de personal, se procurará el aumento de la confianza en el factor humano y la motivación, que se transmitirá al cliente al ofrecerles un mejor servicio.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes de la Investigación

Teniendo en cuenta que la presente investigación busca el diseño de estrategias para el aumento de la satisfacción del cliente en la empresa *SpaManos la Trigaleña*, se ha realizado una revisión documental para tomar en cuenta estudios que anteriormente hayan experimentado en la materia, lo cual servirá como ejemplo en el abordaje teórico y metodológico.

#### **Internacionales**

A nivel internacional, cabe mencionar a Padilla (2016), quien efectuó un proyecto para obtener el grado de Licenciado en Administración, titulado **“Estrategias de *EndoMarketing* y la satisfacción del cliente externo de multiservicios Japy SAC en el distrito de Trujillo”**. Tuvo como objetivo determinar la influencia de las estrategias de *EndoMarketing* aplicada a los colaboradores de dicha empresa, con un diseño de investigación explicativo de corte transversal. Utilizó un muestreo probabilístico para definir el tamaño de su muestra. Este conocimiento ha servido para el estudio del diseño y aplicación de estrategias de *EndoMarketing*, así como las consecuencias reflejadas en el aumento de la productividad de los colaboradores (trabajadores), labores más eficientes, la reducción de costos, incremento en la motivación y un clima organizacional sano.

De forma similar, Punina (2015) realizó un trabajo para obtener el grado de Ingeniero en Marketing y Gestión de Negocios, denominado **“El *EndoMarketing* y su incidencia en la Satisfacción del Cliente de la empresa Tesla Industrial de la ciudad de Ambato”**. En este caso, los clientes de Tesla Industrial manifestaron fuertes quejas por el mal servicio, lo cual trajo como

consecuencia la suspensión de los contratos y por ende, pérdidas de ingresos importantes. En vista de la situación se diseñaron y aplicaron estrategias de *EndoMarketing*. Debe acotarse que había desconocimiento del tema por parte de la gerencia y de los empleados, por lo tanto hubo que iniciar por establecer los valores corporativos, para guiar el trato con los clientes internos y externos. Esta investigación ha sido de gran ayuda, porque guarda una estrecha relación con el presente trabajo de grado, pues muestra una manera idónea para aplicar el *EndoMarketing* en una empresa para así poder lograr la satisfacción del cliente.

### **Nacionales**

A nivel nacional, se ubicó el estudio de Barrera (2015), denominado **“Estrategias de mercado para mejorar la atención al cliente de la empresa Células Madres C.A. ubicada en el Municipio Valencia del Estado Carabobo”**, para optar al título de Magíster en Administración de Empresas, Mención Mercadeo. Esta investigación consistió en proponer estrategias de mercadeo para mejorar el servicio de atención al cliente de la empresa Células Madres C.A. Entre los aportes alcanzados, destaca la importancia de la buena comunicación hacia el cliente (interno y externo), de quienes depende el crecimiento económico de la empresa y sirven de influencia significativa, para la satisfacción y en los índices de ventas de cualquier producto o servicio.

Por su parte, Hugo y Hugo (2015), elaboraron el proyecto: **“Estrategias basadas en la atención al cliente para mejorar la calidad de servicio en el Centro Veterinario Los Colorados”** para obtener el título de Licenciados en Mercadeo. Antes de la realización de esta investigación, dicha empresa no había tomado las mejores decisiones para mantenerse en el mercado de la medicina veterinaria, lo cual trajo desmejoras en el servicio de atención al cliente, generando quejas en el área post-venta y en la asistencia telefónica. Utilizaron como técnica de recolección de datos una encuesta cerrada

(cuestionario). También aplicaron el Benchmarking, el cual permitió analizar la competencia. Gracias a esta indagación, se puede tomar como referencia y experiencia, el uso de técnicas para resolver problemas en el Centro Veterinario Los Colorados, a través de una Matriz DOFA. Con ello se obtuvo una visión clara del posicionamiento de la empresa, a partir de la cual se diseñaron e implantaron estrategias adecuadas de atención al cliente.

Finalmente, se menciona el estudio de González y Pinto (2015) para optar al grado de Licenciados en Relaciones Industriales, titulado: **“Estrategias de *EndoMarketing* para incentivar la motivación y la productividad de los empleados de la empresa Henkel Venezolana S.A. ubicada en Guacara Edo. Carabobo”**. Esta industria presentó serios inconvenientes en la prestación de servicios, que conllevaron a reducción de personal. Esto motivo a realizar dicha investigación que concluyó evidenciando la importancia de la buena comunicación organizacional, y la motivación de los empleados como elemento primordial para poder llegar a las metas económicas propuestas sobre la base del buen trato al cliente externo.

Tal como se puede apreciar, las investigaciones seleccionadas contribuyen favorablemente con la realización de este proyecto de grado, ya que en todos los casos, se confirma la necesidad de capacitar a los directivos o gerentes de las empresas, en el buen uso de estrategias de *EndoMarketing*, para fomentar un clima organizacional adecuado, tendiente a mantener a los clientes internos motivados y satisfechos, fieles con los objetivos organizacionales, formando parte de equipos inteligentes para satisfacer las expectativas de los clientes.

## **2.2 Bases Teóricas**

Las bases teóricas que sustentan esta investigación, han sido seleccionadas en libros cuyos conceptos han sido científicamente avalados y están relacionados con el diseño de estrategias de *EndoMarketing* para el aumento de la satisfacción al cliente, de acuerdo con el problema y los objetivos

planteados. Al respecto, Fidiás Arias (2012, p. 107) afirma que “las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado”.

Es por eso que se inicia con el concepto de estrategia y de planificación estratégica, luego el de servicio y la satisfacción al cliente, se agregan diferencias entre el cliente interno y el externo, cerrando con la definición del *EndoMarketing*.

### **Estrategias**

Las estrategias son un conjunto de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir mejores resultados posibles. Las estrategias permiten alcanzar un objetivo siguiendo una pauta (Arteaga, 2010, p.14). Es por eso que Serna (2014), sostiene que su formulación inicia con la revisión del mercado interno y el externo, para buscar la manera de diferenciarse de la competencia.

Por su parte Koontz (1991), define que:

Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada. (p.112).

Para el planteamiento de estrategias de manera correcta, se fijan decisiones que aseguran un proceso organizacional eficaz, describiendo cómo se desarrollaran los objetivos generales y específicos, incluyendo la misión y visión de la empresa.

Una empresa tiene una estrategia válida cuando se diferencia ventajosamente de las estrategias de los competidores. Fred (1994, p.9), plantea que “una empresa debe tratar de llevar a cabo estrategias que obtengan

beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, mitigar las debilidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas.”

La planificación y elección de estrategias determinará los objetivos a largo plazo de una compañía, puede ayudar a minimizar recursos, costos y tiempo, evitará posibles amenazas y contribuirá al aprovechamiento máximo de oportunidades que se puedan presentar.

De acuerdo con Coloma (2009) y Serna (2014) el diseño o la formulación de estrategias, forma parte de un proceso, que prevé los siguientes pasos:

- Análisis del entorno interno o externo de la empresa, es decir su situación o posicionamiento.
- Revisión de la misión y la visión
- El cruce y ponderación de la información
- El establecimiento de objetivos
- La definición de los planes de acción y programación de recursos

Como se puede observar el diseño o formulación de las estrategias forma parte de un proceso de planeación estratégica y se procede a proponerlas para su posterior incorporación en planes de acción, a fin de establecer un camino para el logro de los objetivos que subyacen a la misión y visión de la empresa.

Es decir, que para aumentar el grado de satisfacción al cliente, se amerita sobresalir en el segmento del mercado, prestando servicios de alta calidad. Ello implica el uso adecuado de los recursos gerenciales tales como el diagnóstico estratégico, que Serna (2014, p. 62) lo define como un marco referencial de la situación actual de la organización y la relación con su entorno interno y externo. Por esta razón, se hace necesario determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, con el apoyo de matrices como: MEFE ((Matriz de Evaluación de Factores Externos), MEFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos) y DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas).

## **MEFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos) y MEFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos)**

MEFE es la Matriz de Evaluación de Factores Externos, es una herramienta analítica gerencial para el análisis de la situación externa de la empresa, permite resumir y evaluar información económica, política, social, tecnológica y demográfica, a fin de examinar los aspectos positivos (oportunidades) y las amenazas que afectan al negocio. Se trata de factores no controlados que deben combatirse con las fortalezas y oportunidades (Páez, 2019, p.14).

MEFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos) por su parte, se utiliza para el análisis de la situación interna de la empresa, a fin de examinar los aspectos positivos (fortalezas) y las debilidades organizacionales, es decir, aquellos que pueden ser controlados por acciones internas debidamente planeadas.

En ambos casos (MEFE y MEFI) a partir de la identificación de los factores, se hace la designación de su importancia y ponderación a juicio de quien o quienes auditan, por lo tanto, posee cierto grado de subjetividad que debe manejarse con cuidado (González, 2015).

Para efectuar tanto la MEFE como la MEFI, se recomienda preparar un listado de las amenazas y oportunidades (en el caso de MEFE) provenientes del entorno fuera de la empresa, así como de fortalezas y debilidades observadas o consultadas dentro de la misma (en el caso de MEFI). Se puede integrar un grupo estratégico de auditores o evaluadores para favorecer la identificación y ponderación de los referidos factores. También pueden sincronizarse con los intereses de estudio.

A cada factor incorporado como amenaza, oportunidad, fortaleza o debilidad, se asigna un peso porcentual, en donde “0%” designa un factor sin importancia y a partir de ello, “100%” es la calificación máxima que debe distribuirse entre todos los factores considerados (es decir, todos deben sumar

100). Luego se calificará cada factor de “1” a “4”, donde “4” es una respuesta de relevancia superior, “3” es una respuesta superior a la media, “2” es una respuesta media y “1” es una respuesta desfavorable o baja (Páez, 2019, p.16).

Finalmente, se debe multiplicar la ponderación por la calificación y hacer la sumatoria de todas ellas. Si el resultado es mayor a “2,5” la organización posee un balance positivo, es decir un posicionamiento externo o interno favorable. Si es menor a 2,5, ocurrirá lo contrario (balance negativo) (García, 2007, p.71).

### **Matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas)**

La matriz DOFA o FODA es un instrumento estratégico a través del cual se logra agrupar y relacionar, las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas detectadas, a partir de observaciones, cuestionarios y matrices como MEFE y MEFI. Sobre esta base, se balancean acciones o estrategias, previa a la identificación de los factores clave de éxito para superar amenazas y debilidades a través de las fortalezas y oportunidades. A esto se denominan las estrategias: FO, DO, FA y DA.

- Las “FO”, sobre la base de las fortalezas y oportunidades de mayor relevancia.
- Las “DO” que tratan de transformar las debilidades en oportunidades de mejora.
- Las “FA” para hacer frente a las amenazas, y
- Las “DA” con las que se pretende hacer frente a los mayores riesgos o debilidades, junto a las amenazas que representan (Ingenioempresas, 2019).

### **Planificación Estratégica**

Tal como se puede deducir del tópico anterior, la formulación de las estrategias empresariales, amerita un esfuerzo minucioso e integrado del entorno empresarial y sus conexos. A esto se conoce como planificación estratégica. Al respecto, Martínez (2019, p.2), la define como un:

“**proceso** por medio del cual los niveles **clave** de la organización se involucran y comprometen activamente en la formulación, implantación y evaluación de definiciones fundamentales respecto a lo que la empresa **debe ser y lograr**, que le permiten permanecer con éxito en su medio ambiente, para: cumplir con su responsabilidad interna y externa, y mantener la cohesión y sentido de unidad y rumbo”

En Este sentido, el proceso amerita establecer documentos en los cuales se plasman las estrategias o acciones clave, para ser comunicadas a todo el personal, a fin de promover la participación y el involucramiento, bajo la dirección de los líderes del negocio. Se trata de una visión sistémica de la organización para poder enrumbarla hacia el logro de las metas a corto, mediano y largo plazo.

Vale la pena destacar, la estrecha relación entre los documentos clave para la organización y las estrategias o acciones. Por ejemplo:

- Los principios, valores o creencias organizacionales, caracterizan los principios éticos organizacionales que rigen la esencia del comportamiento de directivos y trabajadores (Arteaga, 2010, p.14).
- La misión, delimita el hacer de la empresa, las ideas o pensamientos que definen su razón fundamental de acuerdo con el objetivo de la organización (Lema, 2004).
- La visión, que vislumbra o proyecta en el futuro a la organización para su éxito y desarrollo (Serna, 2014)

Por lo tanto, la planificación estratégica debe asumirse como un proceso continuo y sistémico, en el cual están involucrados todos los miembros de la

empresa, bajo la batuta de los gerentes que deben utilizar su liderazgo para motivar el trabajo en equipo y buscar oportunidades clave para el negocio.

### **Servicio**

La presente investigación se enfoca en el servicio al cliente, por lo que es necesario conocer y mantener presente el significado de la palabra servicio. Según Kotler y Armstrong (2001, p. 7) se refiere a “cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a la otra y que es básicamente intangible y no tiene como resultado la propiedad de algo”. Por lo tanto, a palabra servicio tiene como significado, la acción o proceso que busca satisfacer necesidades.

Por otra parte, un servicio intangible, es aquel que no se puede tocar ni palpar. Los servicios pueden ser consumidos pero no pueden ser poseídos, el valor que se le da al servicio dependerá de la experiencia personal. Dos (2) servicios nunca serán iguales, ya que cada cliente posee una demanda individual y perciben el servicio de una manera única, se puede decir que desde el punto de vista del cliente el empleado es el servicio.

### **Servicio al cliente**

Ahora bien, el servicio al cliente, está implícito en cualquier actividad comercial, que va más allá de la cortesía y la amabilidad, pues una mala experiencia hace que la percepción sobre dicho establecimiento decaiga y el cliente cada vez es más exigente al respecto; los clientes buscan a empresas en donde se pueda depositar confianza, credibilidad y pasa desapercibido, el hecho de que los clientes evalúan constantemente la calidad en el servicio, lo que recibe y de qué manera es percibida. Un error conlleva a una mala experiencia y es la causa principal de la pérdida de clientes que da una mala reseña en el boca-boca, ocasionando una mala reputación.

La experiencia de contar con un buen servicio al cliente debe contar con amabilidad, cortesía, respeto, demostración de interés por satisfacer las necesidades del cliente, generar respuestas rápidas y no dudas, proporcionar confiabilidad y seguridad brindando la información necesaria para que el cliente esté a gusto y tranquilo para que un buen servicio sea la mejor referencia para la organización.

### **Satisfacción al Cliente**

Kotler (2003, p. 10) define la satisfacción del cliente como "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas". De este modo, sólo la percepción que el cliente tenga de la satisfacción de sus necesidades y expectativas, define el nivel de calidad alcanzado por una organización.

Las expectativas del cliente son una medida anticipada de la calidad que espera recibir por los productos y servicios que la organización ofrece. Son resultado de la publicidad y de un conjunto de mensajes que el cliente asimila, de forma consciente e inconsciente, conformando una idea, "su idea", sobre lo que se le está ofreciendo. La calidad percibida se puede decir que está relacionada con la personalización y la fiabilidad. El valor percibido expresa la relación entre la calidad obtenida y el precio pagado, es decir, una vez decidida la compra, el cliente realiza un balance entre lo que esperaba obtener y lo que ha recibido. Si el balance es negativo, lo más probable es que el cliente no vuelva a repetir la experiencia. Y si lo hace, será porque no le queda más remedio, o porque ha bajado el precio. Por último, si estos indicadores marcan positivo concluirá con la fidelidad del cliente y esta es la plataforma de rentabilidad del negocio.

La percepción tiene que ver con el servicio, está íntimamente ligada a las personas que lo suministraron. El responsable en contacto juega un papel fundamental para la prestación del servicio, debido a que en varios casos hace y marca la diferencia; es la relación con la atención personalizada al cliente, la

bienvenida, el proceso mismo de la venta, o el seguimiento posterior a la venta lo que puede hacer que vuelva a realizar la compra o servicio.

Al comprender el papel fundamental que tiene el cliente interno, para cubrir las expectativas del cliente externo, se puede establecer el grado de satisfacción de un producto o servicio. A raíz de esto surgió la siguiente ecuación:

$$\boxed{\text{Grado de Satisfacción} = \text{Valor Percibido} - \text{Expectativas}}$$

(Op. Cit., 2003, p. 11)

### **Cliente interno**

El cliente interno es aquel que satisface sus necesidades personales, de crecimiento, autoestima, profesional, en un contexto organizacional. El cliente interno, se refiere a los empleados, colaboradores y proveedores, todos aquellos que intervienen e influyen en cómo se desarrolla el producto o servicio.

*Charles Garfield* (2005) invita a cuidar tanto a los empleados como a los clientes externos, a través de la creación de equipos comprometidos, inteligentes, cuyas acciones sean altamente creativas y auto-direccionadas para el bien organizacional.

Fomentar la importancia que tiene el cliente interno ayuda a fidelizarlos con la empresa, identificar sus necesidades y recompensar su esfuerzo tanto económico como emocionalmente, permitirá establecer una conexión filial con los clientes externos.

Albrecht (1992), apuntó que "si desea que las cosas funcionen afuera, lo primero que debemos hacer es que funcionen dentro", partiendo de esto se entiende que las empresas están obligadas a desarrollar una cultura de servicio desde los clientes internos, su satisfacción también debe ser un objetivo organizacional y debe ser estimada al igual que sucede con la satisfacción de los clientes externos.

Cuando se trata de construir una marca y lograr un posicionamiento importante, el cliente externo es tan importante como el cliente interno. Un empleado contento al igual que un cliente contento puede brindar una opinión o experiencia positiva sobre la empresa y sus servicios o productos.

### **Cliente externo**

Los clientes externos son los que se conocen comúnmente como clientes, los cuales pueden ser personas u organizaciones que compran bienes o servicios a una compañía; estos proporcionan el flujo de ingresos a través de sus compras que la empresa necesita para sobrevivir.

*Denis Walker* (2014) en su libro “El cliente es lo primero”, refiere que el “*engagement*” de los clientes con la marca o servicio, empieza por el compromiso de los trabajadores con la empresa, pues justamente los empleados, son el principal elemento de *marketing* para atraer a potenciales clientes, son la primera cara a la que ellos se enfrentan.

Los clientes externos satisfechos suelen hacer compras repetidas, así como referir al negocio a otras personas que conocen, por lo tanto se debe realizar un esfuerzo continuado para captar y fidelizar, estableciendo una relación a largo plazo con él, midiendo periódicamente su satisfacción para reaccionar en seguida si esta disminuye.

Dentro de los clientes externos se encuentran algunos clientes intermedios que a su vez también tienen necesidades que se deben atender, como por ejemplo los distribuidores mayoristas o detallistas u otras personas que como agentes intermediarios promocionan sus servicios de alguna forma.

### ***EndoMarketing***

De acuerdo con Barranco (1993), el *EndoMarketing* se refiere al

“conjunto de técnicas que permiten vender la idea de la empresa, con sus objetivos, estrategias,

estructuras, dirigentes y demás componentes, a un mercado constituido por los trabajadores -clientes internos- que desarrollan su actividad en ella, con el objetivo último de incrementar su motivación y, como consecuencia directa, su productividad" (p.52-53)

De forma similar, Regalado, Otto; Allpacca, Roy; Baca, Luisa; Gerónimo, Mijael, (2011), explican que:

“el EndoMarketing es el conjunto de estrategias y acciones propias del marketing que se planean y ejecutan al interior de las organizaciones con la finalidad de incentivar en los trabajadores, o clientes internos, actitudes que eleven la satisfacción de los clientes externos y, con ello, contribuyan a crear valor para la empresa. Se trata de motivar a los trabajadores, crear un mejor clima organizacional y obtener un mayor grado de lealtad y compromiso en la relación empresa-trabajador (p. 9)

Tal como puede apreciarse, se refiere al conjunto de técnicas, estrategias y acciones enfocadas a mejorar la relación y el bienestar interno de los trabajadores y colaboradores de la empresa, que funcionan como soporte organizativo, destacando la importancia de motivar al equipo de trabajo para la obtención de buenos resultados como mayor productividad y a su vez, un cliente satisfecho.

La técnica de *EndoMarketing* ayuda a conocer y entender al cliente interno. Prado (2014) señala:

El marketing interno es un conjunto de técnicas per permiten ‘vender’ la idea de la empresa, con sus objetivos, estrategias, estructuras, directivos y demás componentes, a un ‘mercado’ constituido por los trabajadores “clientes internos”, que desarrollan su actividad en ella con el objetivo último de incrementar su motivación y, como consecuencia directa su productividad. (p.64)

Se trata de trabajar en campañas orientadas al público interno de la compañía, con el objetivo de captar la atención y mejorar las relaciones con los empleados. Las empresas deben ser capaces de ver al trabajador como un “cliente interno potencial”, así podrán obtener los resultados deseados ya que, una vez que se logre hacer que el cliente interno se sienta bien con la empresa, con los productos y servicios que ofrece, será muchísimo más sencillo crear una opinión favorable en el cliente externo.

### **2.3 Definición de términos básicos**

**Activo Intangible:** es un activo que no posee forma física, son los conocimientos, habilidades y actitudes de las personas y empresas.

**Calidad:** es el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren capacidad de satisfacer necesidades, gustos y preferencias, y de cumplir con expectativas en el consumidor.

**Capital humano:** es el valor dado a las capacidades del personal que labora en una empresa.

**Comunicación interna:** es la comunicación dirigida al trabajador o empleado de la compañía.

**Engagement:** implicación y compromiso que tiene un trabajador a su empresa.

**Expectativa:** Es una suposición que está enfocada en el futuro, que puede ser acertada o no.

**Motivación:** Se trata de un impulso para llevar a cabo ciertas acciones que determinan su conducta hasta lograr los objetivos planteados.

**Percepción:** serie de datos captados por un individuo que interpreta y comprende las señales que provienen desde el exterior, codificándolas a partir de la actividad sensitiva.

**Recurso Humano:** Trabajo que aporta los colaboradores en una organización.

**Satisfacción:** Es la percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se describe el abordaje metodológico de la investigación, a fin de detallar las técnicas, actividades y recursos relacionados con cada fase estipulada para el diseño de la propuesta de estrategias de *EndoMarketing* para el aumento de la satisfacción al cliente en la empresa *SpaManos la Trigaleña*. Tamayo y Tamayo (2003,37) define al marco metodológico como “Un proceso que, mediante el método científico, procura obtener información relevante para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento”, es por eso que a continuación se caracterizan cada uno de estos elementos.

#### 3.1 Tipo y Diseño de la Investigación

La presente investigación se considera un tipo de investigación con modalidad de proyecto factible, debido a que este está orientado a resolver la problemática que presenta *SpaManos la Trigaleña*. Arias (2006, p.134) señala que: “se trata de una propuesta de acción para resolver un problema practico o satisfacer una necesidad. Es indispensable que dicha propuesta se acompañe de una investigación, que demuestre su factibilidad o posibilidad de realización”. Para la fase de diagnosis del proyecto factible, se ha contemplado el diseño de un trabajo de campo, ya que se extraen datos directamente de la realidad a través del uso de técnicas de recolección (como entrevistas o encuestas) con el fin de dar respuesta al problema planteado anteriormente, en la empresa *SpaManos La Trigaleña*.

Sabino (2002, p.94) plantea que “los diseños de campo se basan en informaciones o datos primarios obtenidos directamente de la realidad. El

innegable valor reside en que le permite cerciorarse al investigador de las verdaderas condiciones en que se han conseguido sus datos”.

Así mismo, se efectuó una revisión documental, que según Balestrini (2006, p. 128) “es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por los otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas”.

### **3.2 Nivel de Investigación**

Arias (Op Cit. 2006, p.23) explica que “el nivel de investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio”. Para el caso de esta investigación, se clasifica como descriptiva, que según el mismo autor “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere.”

### **3.3 Confiabilidad y Validez**

Los instrumentos diseñados por los investigadores necesitan reunir algunos atributos de calidad y de seguridad para extraer y registrar información fidedigna del fenómeno en estudio, es decir, deben medir lo que realmente se aspira medir coherentemente. Es por esto, que todo instrumento de medición debe integrar confiabilidad y validez.

De acuerdo con Morales (2007) la confiabilidad indica el grado en el que la aplicación repetida del instrumento al mismo sujeto, produzca los mismos resultados, mientras que la validez se refiere al grado en el que un instrumento mide lo que se supone que debe medir.

La confiabilidad no garantiza la validez, por lo tanto, los instrumentos deben someterse a pruebas al respecto.

### **Pruebas de Confiabilidad**

Para el cuestionario A, dirigido a medir el grado de satisfacción de los clientes externos, contemplan opciones de respuestas policotómica, utilizando escalas tipo Likert. Por lo tanto se ha sometido a la prueba de confiabilidad u homogeneidad del coeficiente Alfa de Cronbach, cuyos resultados pueden contemplar valores entre 0 y 1, donde: 0 significa confiabilidad nula y 1 representa confiabilidad total (Hernández et al, 2006, p. 280)

Para ello se utiliza la siguiente fórmula:

Dónde:

0,41 a 0,60	Moderada
0,61 a 0,80	Alta
0,81 a 1,00	Muy Alta

Fuente: Palella, S. y Martins, F. (2003, p. 156)

Por lo tanto el cuestionario tiene una confiabilidad muy alta.

Para el cuestionario B, dirigido a explorar en los clientes internos tres (3) indicadores: el clima organizacional, la comunicación y el reconocimiento y la motivación, contemplan opciones de respuestas dicotómica (dos opciones, “si” o “no”), por lo tanto se ha sometido a la prueba de confiabilidad de u homogeneidad utilizando el coeficiente Kuder Richardson 20 (KR20) (Arias, 2006).

Para ello se utiliza la siguiente fórmula:

$$Kr = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum p^* q}{St^2} \right]$$

Dónde:

$St^2$  = variación de las cuentas de la prueba.

K= a un número total de ítems en la prueba

p=es la proporción de respuestas correctas al ítem.

q= proporción de respuestas incorrectas al ítem.

Como resultado se obtuvo un Kr = 0,714

Interpretación: Morales (2007) establece que el resultado obtenido de calcular la fórmula ( , debe analizarse en los siguientes rangos, para determinar la confiabilidad.

Cuadro 3: Rangos del coeficiente Kuder Richardson 20 (KR20)

<b>Rangos</b>	<b>Magnitud</b>
0	Nula
0,01 a 0,20	Muy baja
0,21 a 0,40	Baja
0,41 a 0,60	Moderada o Sustancial
0,61 a 0,80	Alta
0,81 a 0,99	Muy Alta
1	Perfecta

Fuente: Palella, S. y Martins, F. (2003, p. 158)

Por lo tanto el cuestionario tiene una confiabilidad alta.

### **3.4 Fases metodológicas**

A continuación se describen las tres (3) fases metodológicas que se han previsto para el desarrollo de la investigación:

#### **3.4.1. Fase I: Diagnóstico la situación actual en cuanto al grado de la satisfacción al cliente en SpaManos la Trigaleña**

Este diagnóstico contempla el acceso a fuentes primarias empleando la técnica de la encuesta cerrada o cuestionario. Para ello se utilizaron dos (2) encuestas cerradas o cuestionarios (A y B), los cuales se muestran en el anexo B, aplicables a la población conformada por los clientes externos e internos de la empresa, de cual se toman dos (2) muestras. Para el presente proyecto se asume a la población objeto de estudio como el “conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” o criterios (Hernández, Fernández y Batista, 2006, p.204). Es decir, se trata de un “conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio.” (Arias, 2006, p. 81).



Con respecto a los clientes externos, se cuenta con siete (7) trabajadores (técnicos manicuristas).

La muestra según Arias (2006, p.83) “es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible”.

Para abordar esta población, se tomaran dos (2) muestras, las cuales se identificarán como A y B.

La muestra A (para clientes externos) se seleccionó con la técnica de conglomerado probabilístico aleatorio (Ochoa, 2015), para lo cual se ordenó la base de datos de los clientes en quince (15) conglomerados de acuerdo a la zona donde habitan. Por tratarse de una población tan grande, se acordó para los fines de investigación, tomar como muestra el 5% de la misma, es decir, al menos 36 clientes. Es decir que inicialmente se tenía un  $N= 719$  (cantidad de población) y ahora se asume un  $n= 39$  (cantidad de muestra), para calcular los clientes por conglomerado.

Para llevar a cabo el muestreo, se asignaron números aleatorios a cada conglomerado y se ordenaron de menor a mayor, para establecer la secuencia de selección de participantes en la muestra por conglomerado.

Cuadro 5: Muestreo por Conglomerado



ser incluidos”, es decir con los siete (7) trabajadores de SpaManos La Trigaleña.

#### **3.4.2 Fase II: Identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de SpaManos la Trigaleña**

En esta segunda fase, luego de ordenar y clasificar los resultados obtenidos de la aplicación de los cuestionarios en la diagnosis (fase I), se realizaron cuadros de datos y gráficos organizados de acuerdo con la variable de estudio y los indicadores.

Con la ayuda de tres (3) herramientas gerenciales para el análisis del contexto organizacional, MEFE, MEFI y la matriz FODA, se identificaron las oportunidades y amenazas (MEFE) y las fortalezas y debilidades (MEFI).

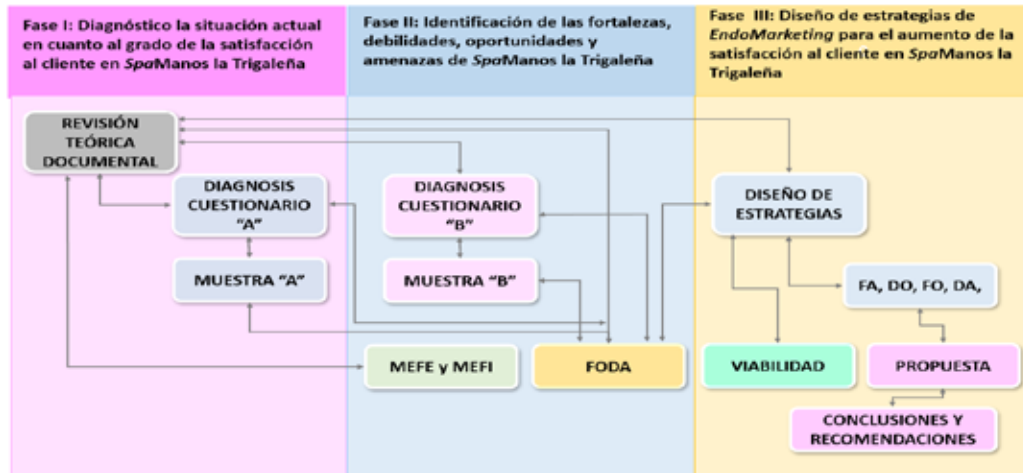
#### **3.4.3 Fase III: Diseño de estrategias de *EndoMarketing* para el aumento de la satisfacción al cliente en SpaManos la Trigaleña**

En esta fase, con la matriz FODA armada y el análisis de viabilidad, se definieron las siguientes estrategias:

- Las “FO”, sobre la base de las fortalezas y oportunidades de mayor relevancia.
- Las “DO” que tratan de transformar las debilidades en oportunidades de mejora.
- Las “FA” para hacer frente a las amenazas, y
- Las “DA” con las que se pretende hacer frente a los mayores riesgos o debilidades, junto a las amenazas que representan (Ingenioempresas, 2019).

Como se puede observar, las fases que conforman esta investigación se han plasmado en el cuadro 6, el cual facilita visualizar la secuencia y conexiones de cada una de las actividades consideradas.

Cuadro 6. Fases Metodológicas



Fuente: Chourio (2020)

Las estrategias de *EndoMarketing* referidas, conformarán una propuesta robusta, integrada por los principios de mercadeo, gerencia y manejo de recursos humanos, para el aumento de la satisfacción del cliente en SpaManos la Trigaleña.

La estructura de la propuesta se realizará de la siguiente forma:

- Definición de la propuesta
- Objetivos de la propuesta
- Justificación de la propuesta
- Estudio de factibilidad
- Desarrollo de la propuesta

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

#### 4.1 Análisis de los Resultados

En este apartado se presentan los resultados obtenidos de cada una de las fases establecidas en la investigación, los cuales se han ordenado, clasificado para mostrarse en cuadros de datos y gráficos, a fin de analizarse con estadística descriptiva, de acuerdo a lo indicado por Tamayo y Tamayo (2006), que especifica que “la información debe ser tabulada, ordenada y sometida a tratamiento por técnicas matemáticas o estadísticas y luego los resultados de estos análisis pueden presentarse mediante: cuadros, tablas, diagramas, gráficas, pictogramas, entre otros.”(p.92)

Para mantener el orden, se tomará como base el Cuadro 6 de las fases metodológicas, en el cual se definió la variable, las fases, dimensiones, indicadores e ítems. Por los tanto, se inicia con los resultados de la diagnosis efectuada con los cuestionarios A (para los clientes externos) y B (para los clientes internos) de la empresa *SpaManos la Trigaleña*.

#### **Fase I: Diagnostico la situación actual en cuanto al grado de la satisfacción al cliente en *SpaManos la Trigaleña***

**Resultados del Cuestionario A, muestra A,** conformada por los clientes externos, de los cuales participaron treinta y nueve (39) personas

**Ítem 1. ¿Considera usted que el ambiente o clima organizacional dentro de SpaManos la Trigaleña es: ?**

Cuadro 7. Ítem 1, Clima organizacional

Opciones de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bueno	24	62%
Bueno	15	38%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
Muy Malo	0	0%
Total	39	100%

Fuente: Chourio (2020)

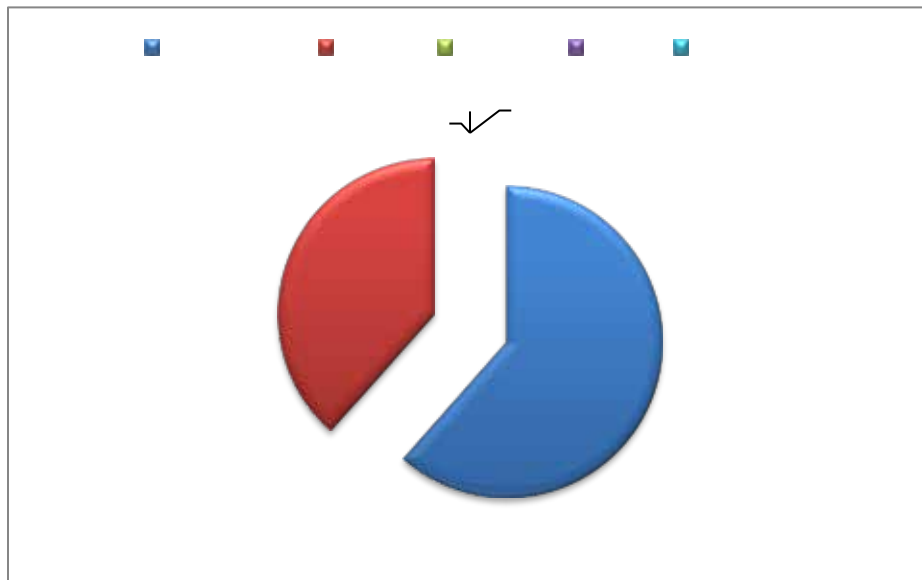


Gráfico 1. Ítem 1, Clima organizacional.

Fuente: Chourio (2020)

**Análisis:** De acuerdo con los resultados obtenidos en el ítem uno (1), el 62% de los encuestados considera que el ambiente o clima organizacional dentro de *SpaManos la Trigaleña* es muy bueno y un 38% señala que es bueno. Por lo tanto, se puede asumir que los clientes externos perciben un buen ambiente organizacional.

**Ítem 2. ¿Cómo percibe usted el trato que le brinda el personal de SpaManos la Trigaleña?**

Cuadro 8. Percepción del trato que brinda el personal.

Opciones de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bueno	29	74%
Bueno	9	23%
Regular	0	0%
Malo	1	3%
Muy Malo	0	0%
Total	39	100%

Fuente: Chourio (2020)

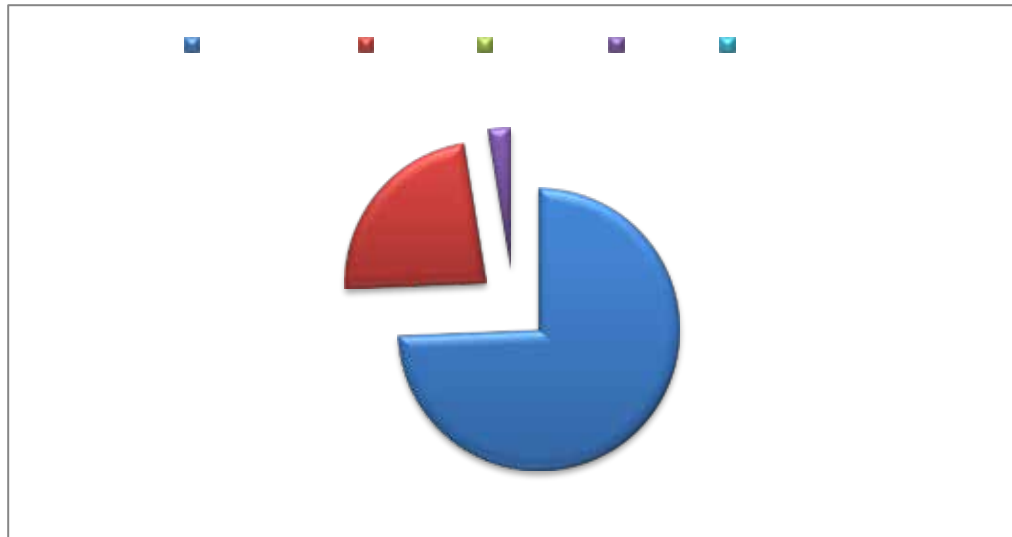


Gráfico 2. Percepción del trato que brinda el personal.

Fuente: Chourio (2020).

**Análisis:** De acuerdo con los resultados obtenidos en el ítem dos (2), el 74% de los encuestados considera que el trato que se le brinda a los clientes externos en *SpaManos la Trigaleña* es muy bueno, 23% señala que es bueno y 3% que es malo. En consecuencia, se puede asumir que el 97% de clientes externos perciben un buen trato pero el 3% lo considera malo, lo cual debe tomarse en cuenta.

### Ítem 3. ¿Cómo califica el tiempo de espera para ser atendido?

Cuadro 9. Tiempo de espera.

Opciones de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bueno	19	49%
Bueno	16	41%
Regular	4	10%
Malo	0	0%
Muy Malo	0	0%
Total	29	100%

Fuente: Chourio (2020)

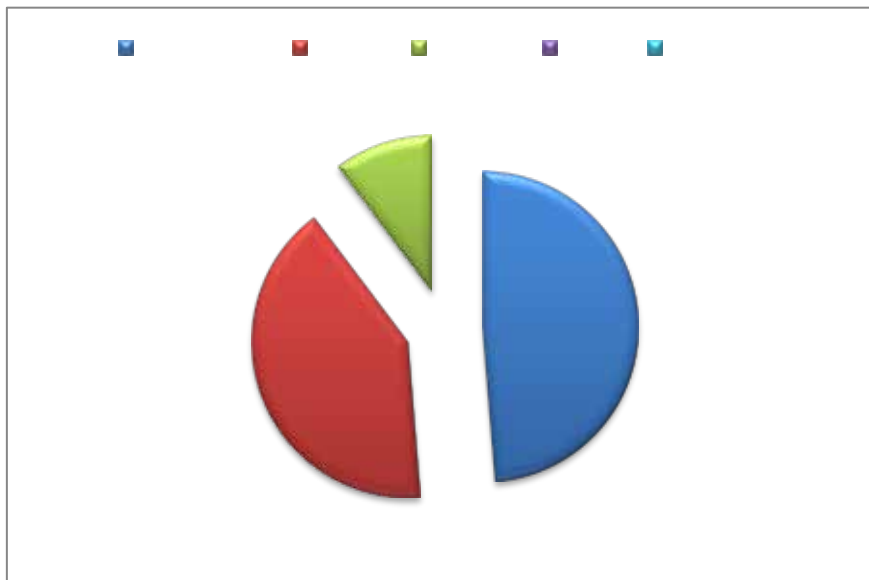


Gráfico 3. Tiempo de espera.

Fuente: Chourio (2020)

**Análisis:** De acuerdo con los resultados obtenidos en el ítem tres (3), el 49% de los encuestados considera que el tiempo de espera en *SpaManos la Trigaleña* es muy bueno, 41% señala que es bueno y 10% que es regular. En términos generales, se puede asumir que el 90% de clientes externos perciben un buen tiempo de espera pero el 10% restante lo considera regular.

**Ítem 4. ¿Considera usted que el servicio ofrecido alcanza sus expectativa**

Cuadro 10. Expectativas.

Opciones de Respuesta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Muy Bueno	28	72%
Bueno	11	28%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
Muy Malo	0	0%
Total	29	100%

Fuente: Chourio (2020)

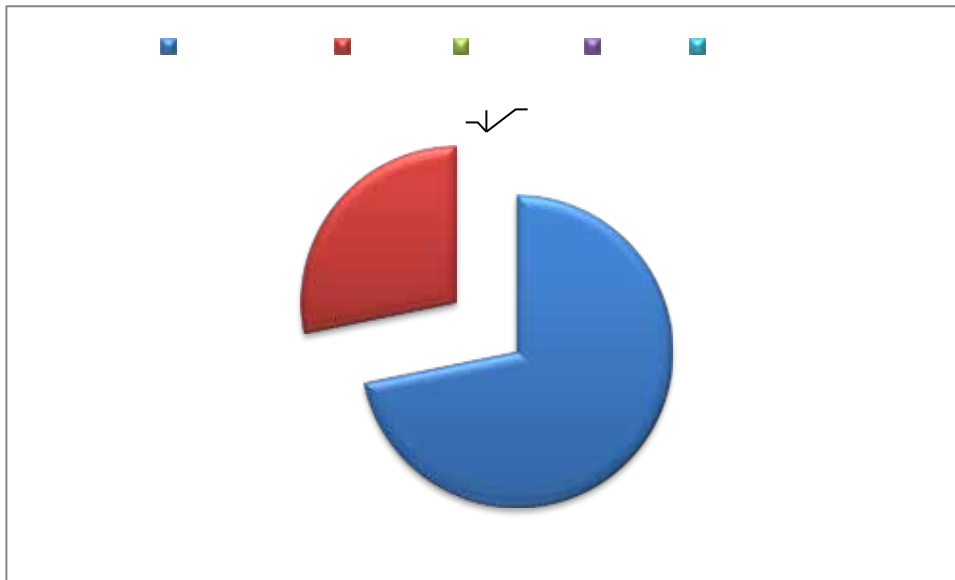


Gráfico 4. Expectativas.

Fuente: Chourio (2020)

**Análisis:** conforme con los resultados obtenidos en el ítem cuatro (4), se observó el 72% de los encuestados considera que el servicio ofrecido en *SpaManos la Trigaleña* alcanza sus expectativas, calificándolo como muy bueno y el 28% señala que es bueno. En otras palabras, se puede asumir que el 100% de clientes externos perciben que se alcanzan sus expectativas.

**Ítem 5. Ante reclamos, ¿cómo calificaría la capacidad que tienen para escucharle y solucionarle algún problema?**

Cuadro 11. Capacidad de resolución de problemas.

Opciones de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bueno	22	56%
Bueno	12	31%
Regular	5	13%
Malo	0	0%
Muy Malo	0	0%
Total	29	100%

Fuente: Chourio (2020)

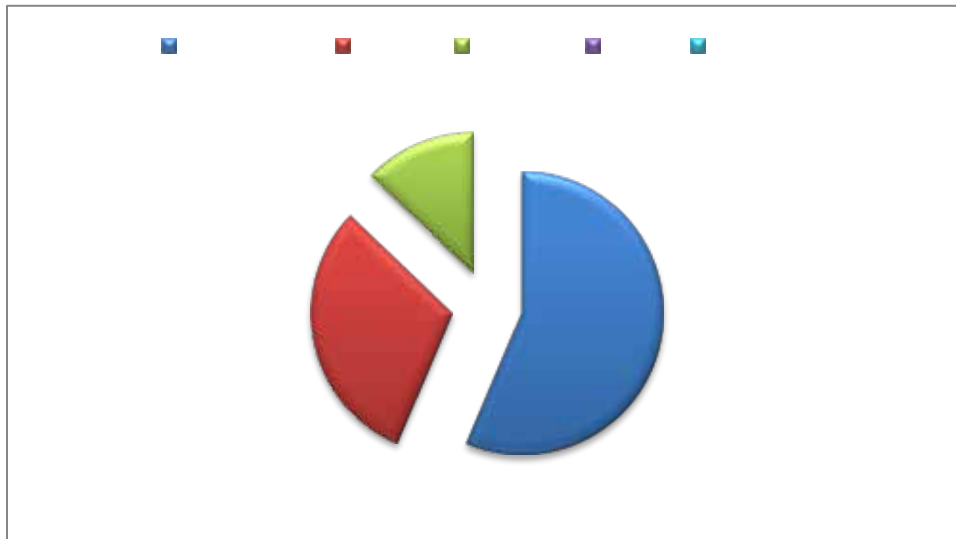


Gráfico 5. Capacidad de resolución de problemas.

Fuente: Chourio (2020)

**Análisis:** acorde con los resultados obtenidos en el ítem cinco (5), el 56% de los encuestados considera que ante los reclamos en *SpaManos la Trigaleña* la capacidad para escucharles y solucionar problemas es muy bueno, el 31% señala que es bueno y el 13% es regular. Se puede concluir que el 87% de clientes externos perciben que ante reclamos hay capacidad para escucharlo y solucionar problemas.

**Ítem 6. ¿Cree usted que la comodidad en las instalaciones de SpaManos la Trigaleña es?**

Cuadro 12. Comodidad de Instalaciones.

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Alternativa
Muy Bueno	27	69%
Bueno	11	28%
Regular	1	3%
Malo	0	0%
Muy Malo	0	0%
Total	29	100%

Fuente: Chourio (2020)

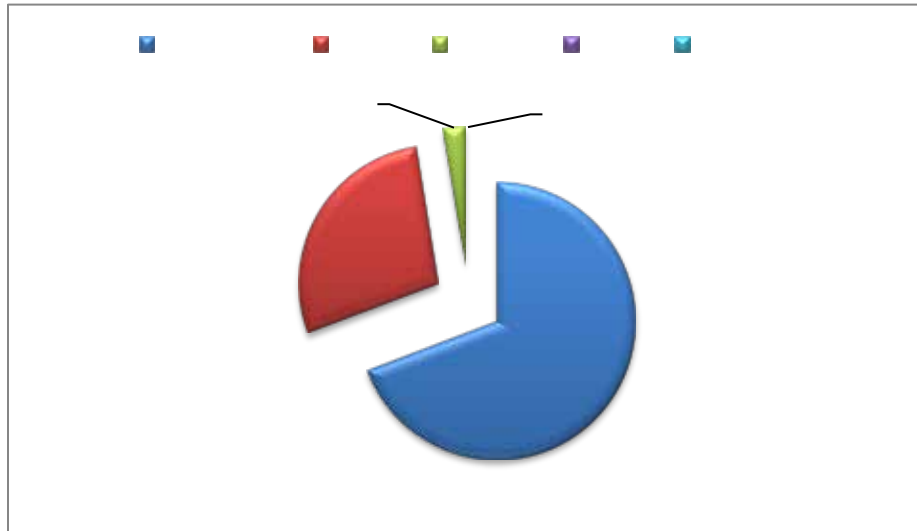


Gráfico 6. Comodidad de Instalaciones.

Fuente: Chourio (2020)

**Análisis:** De acuerdo con los resultados obtenidos en el ítem seis (6), el 69% de los encuestados considera que la comodidad de las instalaciones de SpaManos la Trigaleña es muy buena, el 28% señala que es buena y el 3% es regular. Por lo tanto, se puede asumir que el 97% de clientes externos perciben comodidad en las instalaciones pero 3% la considera regular, lo cual debe tomarse en cuenta.

**Ítem 7. ¿Con que nivel recomendaría usted los servicios de *SpaManos la Trigaleña* a otra persona?**

Cuadro 13. Recomendación.

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Alternativa
Muy Bueno	29	74%
Bueno	10	26%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
Muy Malo	0	0%
Total	29	100%

Fuente: Chourio (2020)

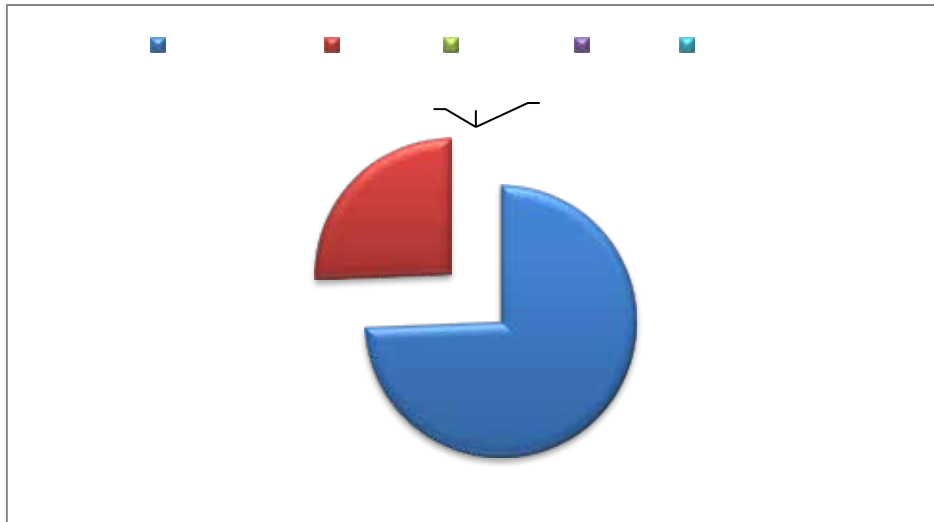


Grafico 7. Recomendación

Fuente: Chourio (2020)

**Análisis:** De acuerdo con lo observado en los resultados obtenidos de el ítem siete (7), el 74% de los encuestados señalan que recomendarían a *SpaManos la Trigaleña* como muy bueno y el 26% señala como bueno. Por lo tanto, se puede asumir que el 100% de clientes externos recomendarían a la empresa.

**Ítem 8. Califique el valor de nuestros servicios en comparación con el costo.**

Cuadro 14. Valor de servicio en comparación con el costo.

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Alternativa
Muy Bueno	13	33%
Bueno	20	51%
Regular	6	16%
Malo	0	0%
Muy Malo	0	0%
Total	29	100%

Fuente: Chourio (2020)

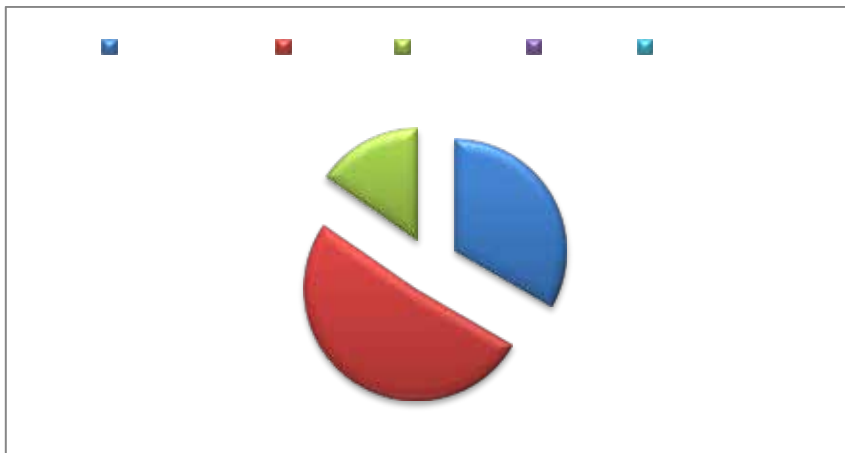


Gráfico 8. Valor de servicio en comparación con el costo

Fuente: Chourio (2020)

**Análisis:** De acuerdo con los resultados obtenidos en el ítem ocho (8), el 33% de los encuestados considera el valor de los servicios con el costo en *SpaManos la Trigaleña* es muy bueno, el 51% señala que es bueno y el 16% es regular. Por lo tanto, se puede asumir que el 84% de clientes externos perciben el valor de los servicios con el costo bueno, pero 16% lo considera regular, lo cual debe tomarse en cuenta.

**Ítem 9. ¿Considera que es respondida a tiempo su solicitud de cita?**

Cuadro 15. Tiempo de solicitud de cita.

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Alternativa
Muy Bueno	23	59%
Bueno	11	28%
Regular	5	13%
Malo	0	0%
Muy Malo	0	0%
Total	29	100%

Fuente: Chourio (2020)

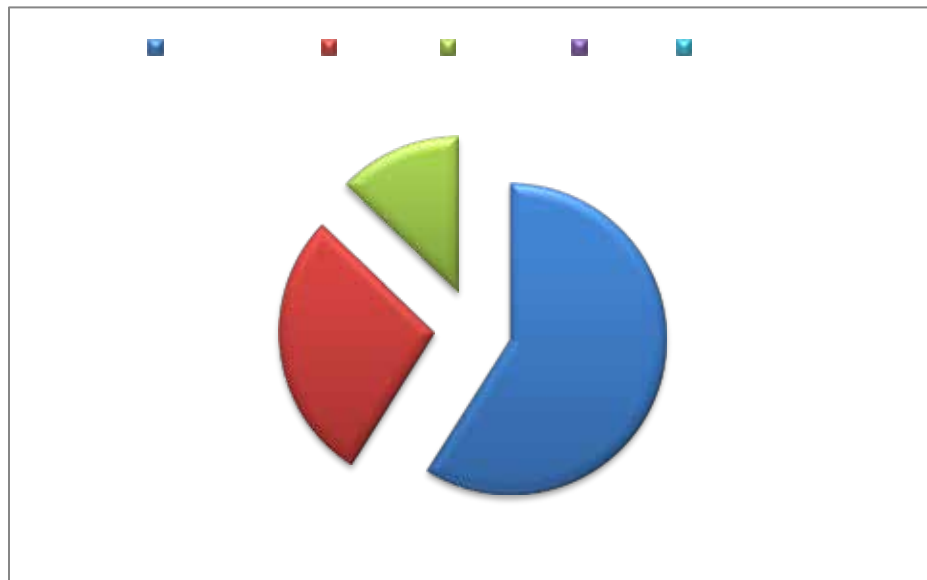


Gráfico 9. Tiempo de solicitud de cita

Fuente: Chourio (2020)

**Análisis:** se puede observar que acorde a los resultados obtenidos en el ítem nueve (9), el 59% de los encuestados considera el tiempo de solicitud de citas en *SpaManos la Trigaleña* es muy bueno, el 28% señala que es bueno y el 13% es regular. Por lo tanto, se puede asumir que el 87% de clientes externos perciben el tiempo de solicitud de citas es bueno, pero 13% lo calificó como regular, lo cual debe considerar.

**Ítem 10. Refiriéndonos al personal laborando dentro de SpaManos la Trigaleña, ¿Cómo considera el ambiente?**

Cuadro 16. Ambiente laboral dentro del Spa.

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Alternativa
Muy Bueno	28	72%
Bueno	10	26%
Regular	1	2%
Malo	0	0%
Muy Malo	0	0%
Total	29	100%

Fuente: Chourio (2020)

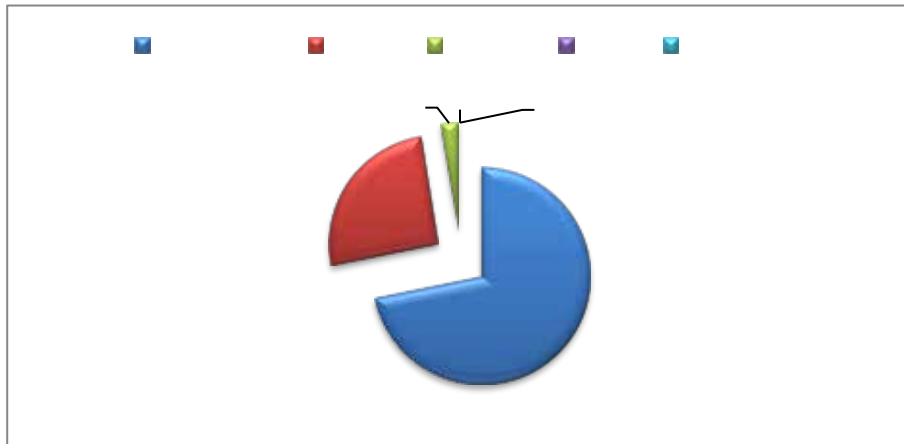


Gráfico 10. Ambiente laboral dentro del Spa

Fuente: Chourio (2020)

**Análisis:** conforme al ítem diez (10), se observó que la mayoría de los clientes encuestados en SpaManos la Trigaleña , específicamente un 72%, calificó como Muy Bueno en cuanto a la percepción del ambiente dentro de la empresa en relación al personal laborando, un 26% calificó como Bueno y 2% calificó como regular, de este se concluye que los clientes de SpaManos la Trigaleña consideran que el personal laborando en la empresa está inmerso en un buen ambiente o posee un buen clima organizacional.

## **Análisis Integral del Cuestionario A**

Luego de haber estudiado de forma particular cada una de las preguntas efectuadas en el cuestionario A, se presenta a continuación su análisis de forma integral.

Al sondear la dimensión relacionada con el grado de satisfacción del cliente, resultó que los clientes perciben en *SpaManos La Trigaleña*, un ambiente (instalaciones) y clima organizacional bueno (100%), también buen trato (97%), capacidad para atender quejas o problemas (87%), instalaciones cómodas (97%), el precio de los servicios apropiados (84%) y un buen clima de trabajo (98%). Es decir, que los clientes se sienten bien en las instalaciones y el servicio que reciben, en promedio es del 93,8%.

Así mismo, los clientes opinaron que el tiempo para concretar citas es bueno (84%) y la espera para ser atendidos en el *Spa* también (90%), considera que sus expectativas se cumplen (100%) y por lo tanto pueden recomendar al negocio (100%). Por lo tanto, las expectativas del cliente, en promedio se cumplen en un 94,5%.

Cabe decir que la diagnosis de la situación actual en cuanto al grado de satisfacción de los clientes en *SpaManos la Trigaleña*, enunciada en el primer objetivo específico de la investigación, se cumple en un 94%, pues en el cuestionario A, para la dimensión grado de satisfacción, se utilizaron dos indicadores, el valor percibido (93,8%) y las expectativas (94,5%), tal como se pudo constatar en la revisión bibliográfica (Kotler, 2003, p.10).

## **Fase II: Identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de SpaManos la Trigaleña enmarcadas en la viabilidad del diseño de estrategias de EndoMarketing**

**Resultados del Cuestionario B, muestra B**, conformada por los clientes internos, de los cuales participaron siete (7) personas.

**Ítem 1. ¿Considera usted que cuenta con un buen clima organizacional?**

Cuadro 17. Clima organizacional

Opciones de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	5	71%
No	2	29%
Total	7	100%

Fuente: Chourio (2020)

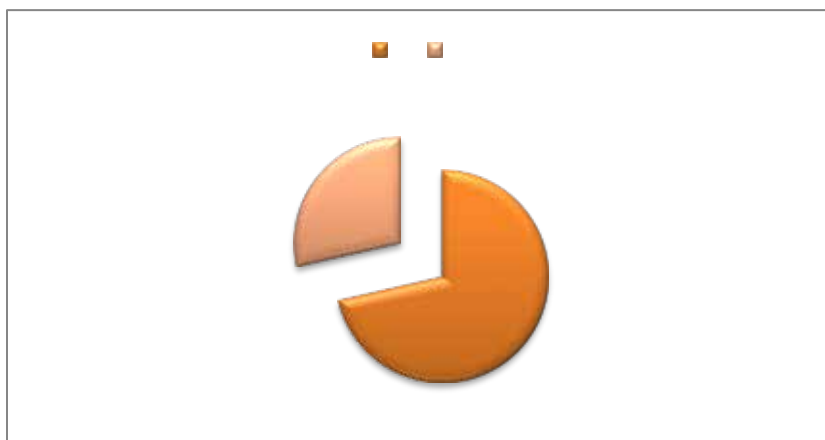


Gráfico 11. Clima organizacional

Fuente: Chourio (2020)

**Análisis:** con respecto a los clientes encuetados en *SpaManos la Trigaleña* en el ítem uno (1), el 71% considera que cuenta con un buen clima organizacional en la empresa mientras que el 29% restante señalaron que no posees un buen clima organizacional.

**Ítem 2. ¿Considera usted buena la comunicación interna de la organización?**

Cuadro 18. Comunicación Interna

Opciones de Respuesta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Sí	4	57%
No	3	43%
Total	7	100%

Fuente: Chourio (2020)



Gráfico 12. Comunicación Interna

Fuente: Chourio (2020)

**Análisis:** De acuerdo con los resultados obtenidos en el ítem dos (2), el 57% de los encuestados considera que cuenta con una buena comunicación interna de trabajo en *SpaManos la Trigaleña*, con respecto al restante 43% no, por lo cual se debe tomar en consideración.

**Ítem 3. ¿Cómo empleado, se siente usted valorado y tomado en cuenta dentro de la organización?**

Cuadro 19. Valoración dentro de la organización

Opciones de Respuesta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Sí	5	71%
No	2	29%
Total	7	100%

Fuente: Chourio (2020)

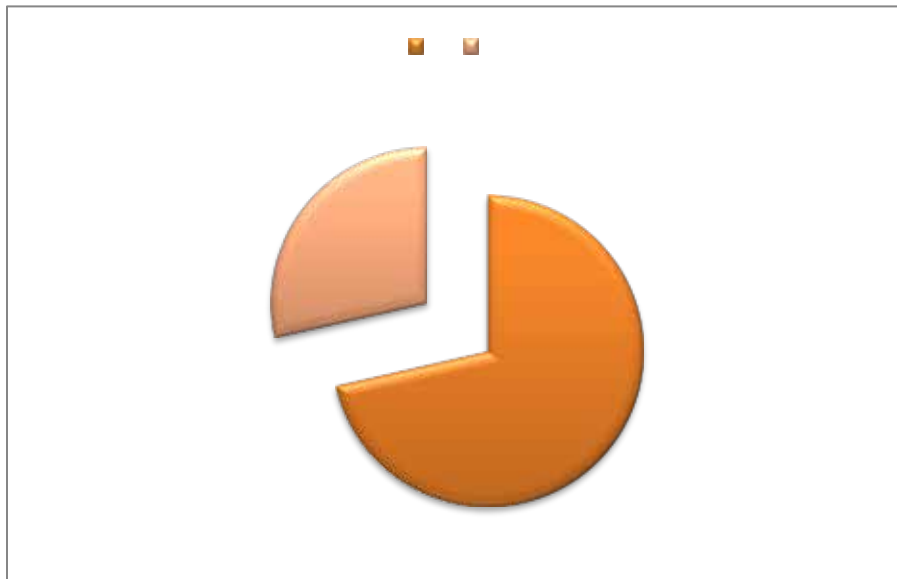


Gráfico 13. Valoración dentro de la organización

Fuente: Chourio (2020)

**Análisis:** De acuerdo con los resultados obtenidos en el ítem tres (3), el 71% de los encuestados se considera valorado y tomado en cuenta en SpaManos la Trigaleña, pero 29% no, lo cual debe apuntarse.

**Ítem 4. ¿Considera usted que su opinión es tomada en cuenta al momento de una toma de decisión dentro de la empresa?**

Cuadro 20. Opinión al momento de toma de decisiones.

Opciones de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	2	29%
No	5	71%
Total	7	100%

Fuente: Chourio (2020)



Gráfico 14. Opinión al momento de toma de decisiones

Fuente: Chourio (2020)

**Análisis:** en relación al momento de toma de decisiones en *SpaManos* la Trigaleña, los encuestados correspondientes en el ítem cuatro (4), señalaron con un 29% que su opinión es escuchada para la toma de decisiones mientras que un 71% señala lo contrario. Siendo un porcentaje negativo muy alto, se debe tomar en cuenta.

**Ítem 5. ¿Se siente usted comprometido y/o identificado con la organización?**

Cuadro 21. Compromiso e identificación con la organización.

Opciones de Respuesta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Sí	5	71%
No	2	29%
Total	7	100%

Fuente: Chourio (2020)

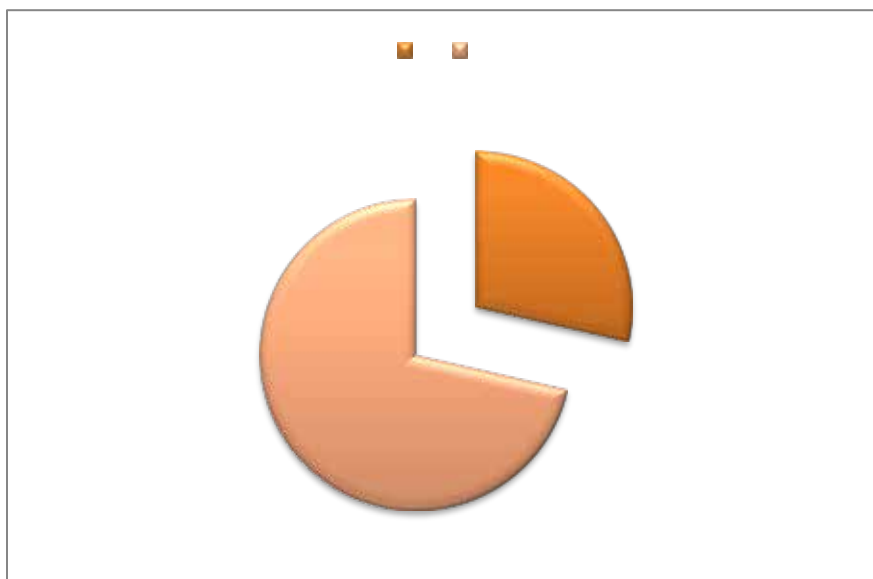


Gráfico 15. Compromiso e identificación con la organización

Fuente: Chourio (2020)

**Análisis:** con respecto a lo observado en el ítem cinco (5), los resultados obtenidos arrojaron que el 71% de los encuestados se consideran comprometidos e identificados con *SpaManos la Trigaleña*, pero 29% no.

**Ítem 6. ¿Cree usted que su jefe inmediato es empático ante imprevistos que se le puedan presentar?**

Cuadro 22. Empatía de jefe inmediato.

Opciones de Respuesta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Sí	5	71%
No	2	29%
Total	7	100%

Fuente: Chourio (2020)

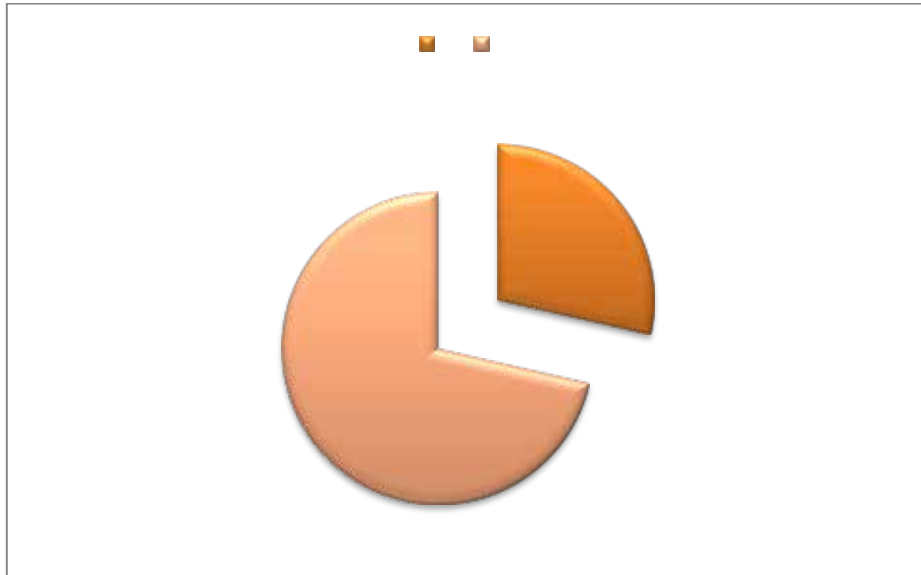


Gráfico 16. Empatía de jefe inmediato.

Fuente: Chourio (2020)

**Análisis:** con respecto al ítem seis (6), los clientes encuestados en *SpaManos la Trigaleña* consideran que ante un imprevisto el jefe inmediato es empático, particularmente un 71% de los encuestados, mientras que el 29% restante no, tratándose de un valor considerable se debe tomar en cuenta.

**Ítem 7. ¿Se siente usted motivado en su lugar de trabajo?**

Cuadro 23. Motivación.

Opciones de Respuesta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Sí	3	43%
No	4	57%
Total	7	100%

Fuente: Chourio (2020)

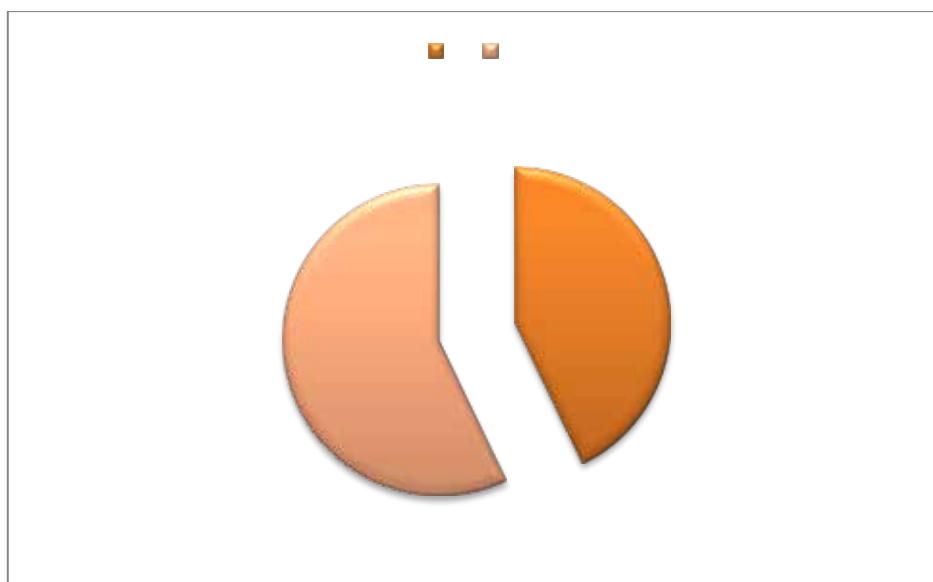


Gráfico 17. Motivación

Fuente: Chourio (2020)

**Análisis:** consecuente a lo observado en el ítem siete (7), afirma que el 43% de los encuestados se sienten motivados en *SpaManos la Trigaleña*, pero 57% no, en definitiva, se considera una cifra importante.

### Ítem 8. ¿Cuenta usted con salario emocional?

Cuadro 24. Salario emocional.

Opciones de Respuesta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Sí	2	29%
No	5	71%
Total	7	100%

Fuente: Chourio (2020)

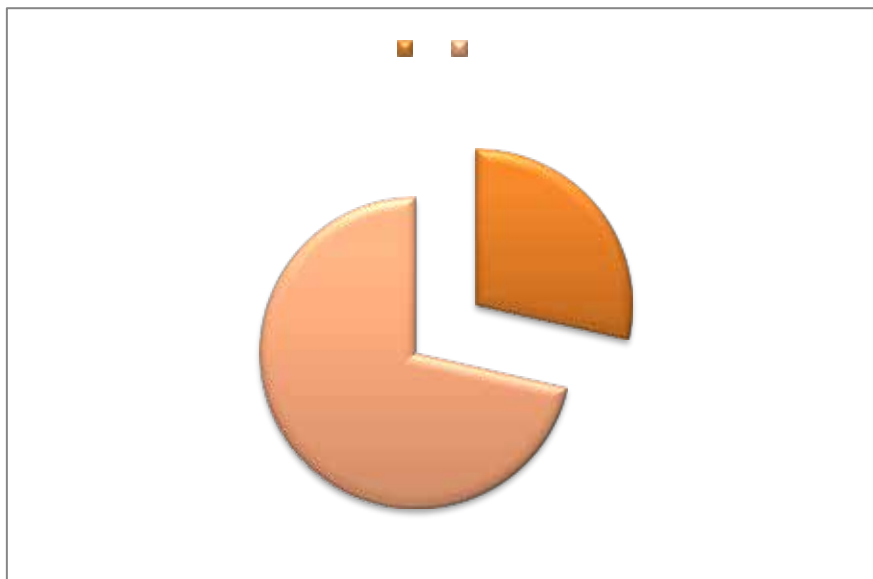


Gráfico 18. Salario emocional.

Fuente: Chourio (2020)

**Análisis:** según los datos manifestados en el cuadro y gráfico presentado en el ítem ocho (8), el 29% de los encuestados señalan que tienen un salario emocional en *SpaManos la Trigaleña*, pero 71% no, lo cual es una cifra importante.

**Ítem 9. ¿Considera usted que las instalaciones del área para el desarrollo del trabajo son óptimas?**

Cuadro 25. Instalaciones del área óptimas.

Opciones de Respuesta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Sí	7	100%
No	0	0%
Total	7	100%

Fuente: Chourio (2020)

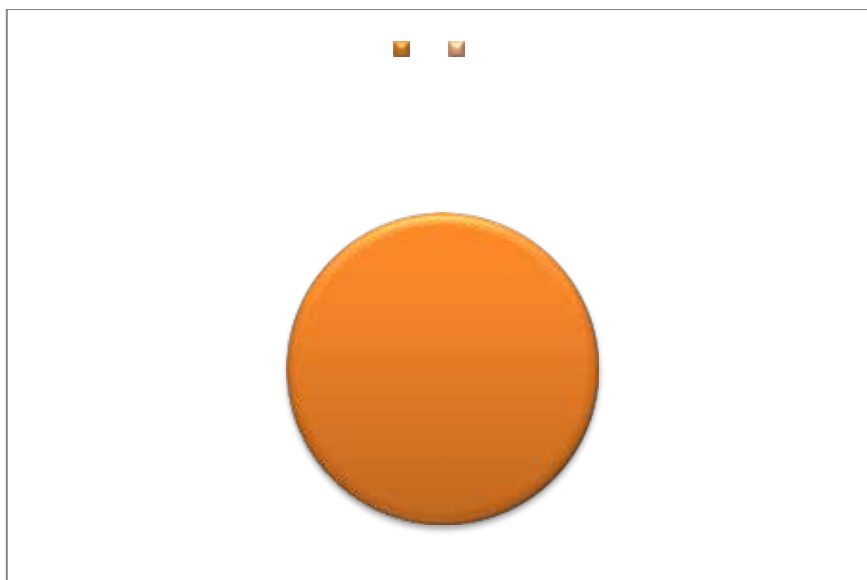


Gráfico 19. Instalaciones del área óptimas.

Fuente: Chourio (2020)

**Análisis:** con respecto con los resultados que se observan en el ítem nueve (9), el 100% de los encuestados consideran que tienen instalaciones óptimas en *SpaManos la Trigaleña*.

**Ítem 10. ¿Considera usted que está inmerso en un buen equipo de trabajo?**

Cuadro 26. Equipo de trabajo.

Opciones de Respuesta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Sí	5	71%
No	2	29%
Total	7	100%

Fuente: Chourio (2020)

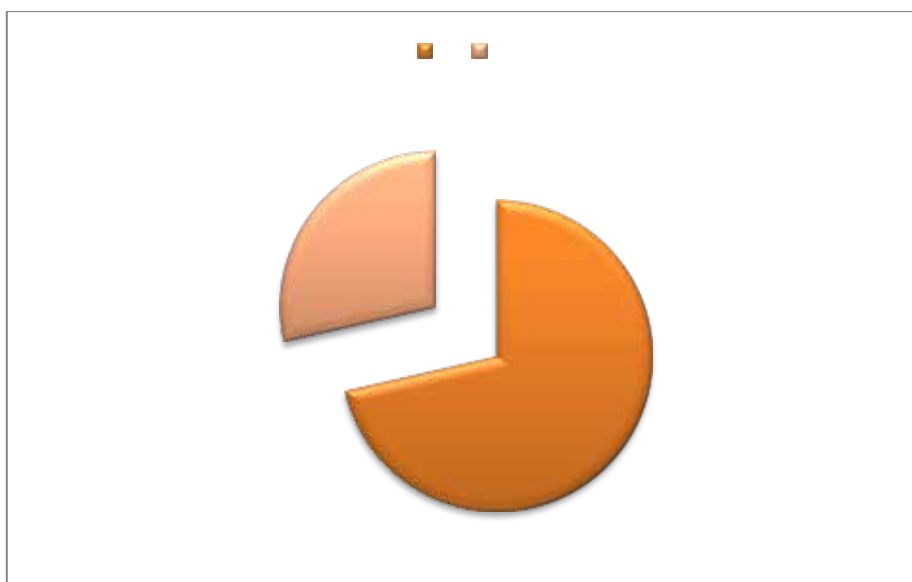


Gráfico 20. Equipo de trabajo

Fuente: Chourio (2020)

**Análisis:** De acuerdo con los resultados obtenidos en el ítem diez (10), el 71% de los encuestados consideran que tienen un buen equipo de trabajo en *SpaManos la Trigaleña*, pero 29% no, lo cual debe tomarse en cuenta.

## **Análisis Integral del Cuestionario B**

Luego de haber estudiado de forma particular cada una de las preguntas efectuadas en el cuestionario B, se presenta a continuación su análisis de forma integral.

Al sondear la dimensión relacionada con el clima organizacional, resultó que los trabajadores perciben en *SpaManos La Trigaleña*, un clima organizacional bueno (71%), instalaciones óptimas (100%) y un buen equipo de trabajo (71%). Es decir, que los clientes internos se sienten bien en las instalaciones y con el equipo de trabajo, en un 80,66% (promedio).

Así mismo, los clientes internos opinaron que la comunicación entre ellos es buena en un 57%, sin embargo se registra una barrera de 43% en este proceso tan importante. La empatía hacia sus jefes es del 71% pero un 29% sienten lo contrario. Por lo tanto, la comunicación interna en el Spa, en promedio es favorable en un 64%, pero un 36% no está conforme.

Con respecto al reconocimiento y la motivación, 71% de los trabajadores(as) se sienten comprometidos e identificados con *SpaManos La Trigaleña* y creen que son valorados, pero sólo el 43% se sienten motivados y 29% considera que sus opiniones se escuchan al momento de tomar decisiones y que obtienen un salario emocional. En promedio, puede decirse que los clientes internos se sienten un 48,6% reconocido y motivado, pero 51,4% opinan lo contrario.

Cabe decir que con el cuestionario B, se inició la identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en *SpaManos la Trigaleña*, enunciada en el segundo objetivo específico de la investigación, desde el punto de vista de los empleados siguiendo los estudios de Barranco (1993, p.52-53), sobre el mercadeo interno o *EndoMarketing*

Es por eso que en el cuestionario B, se estableció la dimensión *EndoMarketing* con tres indicadores, el clima organizacional (80,66%), la comunicación interna (64%) y el reconocimiento y la motivación (48,6%). En

promedio, esta dimensión ofrece una ponderación favorable del 64,42%, por lo tanto, se registra una debilidad del 35,57%.

### **MEFE Y MEFI (Matriz de Evaluación de los Factores Externos e Internos)**

Ahora bien, con el apoyo de la revisión teórica – documental, se efectuó una matriz para la evaluación de factores externos (MEFE) e internos (MEFI) a fin de estudiar el posicionamiento del negocio

En los anexos C y D, se muestran la MEFE y la MEFI con todos sus detalles (ponderaciones y calificaciones), las cuales arrojaron los siguientes resultados:

MEFE: Puntuación global de 3,22. Esto indica una posición externa fuerte, por lo tanto, la empresa responde adecuadamente a las Amenazas y Oportunidades.

MEFI: Puntuación global de 2,97. Esto indica una posición interna fuerte, por lo tanto, la empresa responde adecuadamente a las Fortalezas y Debilidades.

### **Matriz DOFA**

Con el apoyo de la revisión teórica – documental, se procedió a la elaboración de la matriz DOFA o FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

Cabe mencionar que la matriz DOFA o FODA, es una herramienta gerencial para el cruce de factores (internos y externos), es por eso que con la información obtenida de la aplicación de los cuestionarios A y B, así como de la MEFE y MEFI, se procedió a registrar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades detectadas, tal como se muestra en el Anexo E.

### **Balance Estratégico**

Para efectuar el balance estratégico del negocio, se procedió a ponderar los factores considerados para la matriz DOFA o FODA, tal como se ha colocado en el Anexo G.

Gracias a ello se pudo elaborar el cuadro y el gráfico del Balance estratégico. Es importante destacar, que de acuerdo con Martínez (2019), el Balance Estratégico conjuga las fuerzas internas organizacionales, es decir, las fortalezas más las debilidades (factor de optimización) que son controlables a través de acciones o estrategias, así como las oportunidades más las amenazas (factor de riesgo) que representan las fuerzas externas y sus riesgos, difíciles de controlar, pero se pueden enfrentar a través de acciones planeadas a mediano y largo plazo.

En el cuadro 30, puede observarse la ponderación resultante de la FODA y el cálculo del Balance estratégico.

Cuadro 34: Balance Estratégico

FORTALEZAS		DEBILIDADES		OPORTUNID.		AMENAZAS			
2,8	24,9	2,8	24,5	2,9	25,4	2,86	25,2		

Fuente: Chourio (2020)

Ahora bien, en el gráfico se aprecia mejor el balance estratégico.

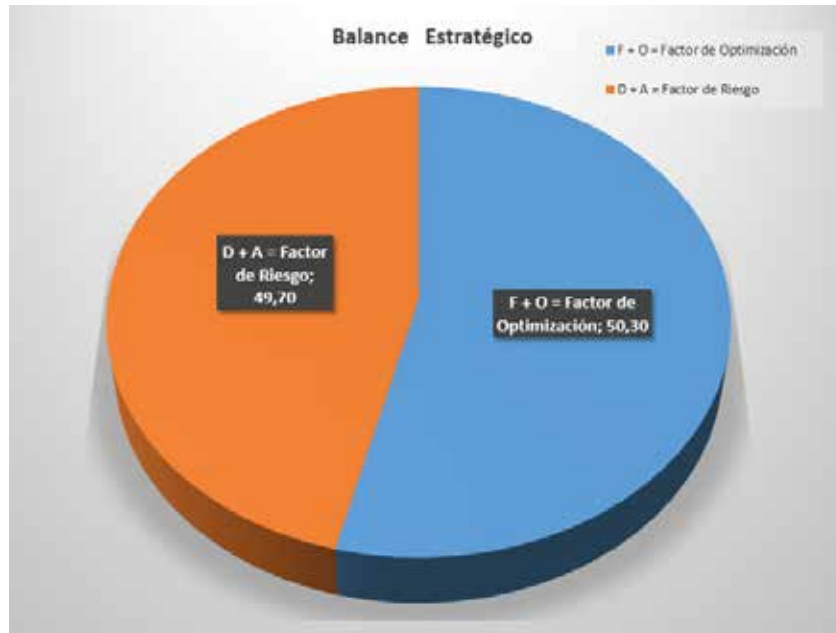


Gráfico 21: Balance Estratégico

Fuente: Chourio (2020)

**Análisis:** En este caso de estudio, tal como se puede apreciar en el cuadro 30, el balance estratégico de la empresa es favorable, supera levemente el 50%. Pues el factor de Optimización es de 50,30%, pero el factor de riesgo es bastante alto, de 49,70% casi un 50%, lo cual amerita disminuirse para evitar los estragos de las amenazas externas.

Tomando como apoyo el cuadro 30 del Balance Estratégico, se elaboró el gráfico 22 en el cual se analizan las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas actuales de *SpaManos La Trigaleña*.

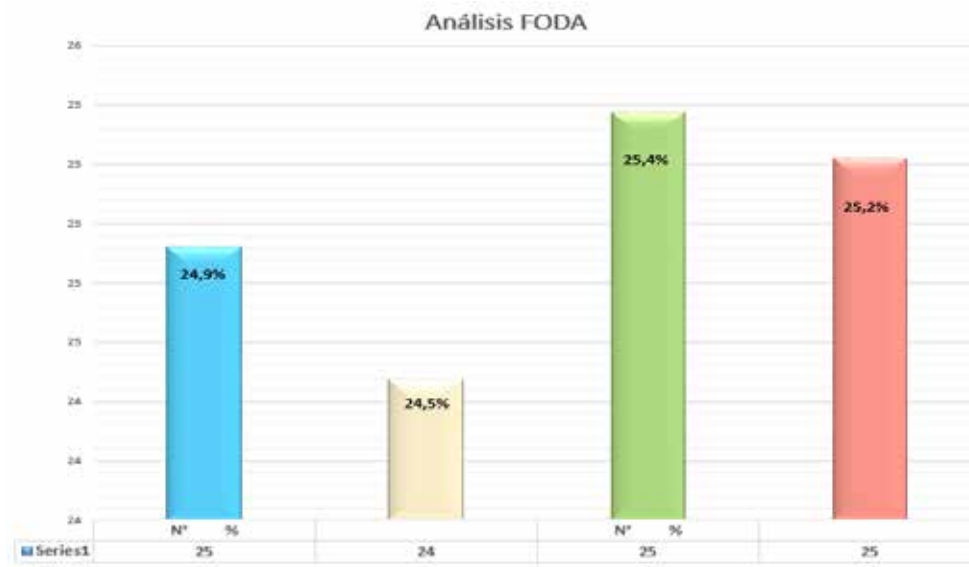


Gráfico 22: Análisis FODA (General)

Fuente: Chourio (2020)

**Análisis:** Tal como se puede observar en el gráfico 21, la empresa posee en general un 24,9% de fortalezas, 24,5% de debilidades, 25,4% de Oportunidades y amenazas en un 25,2%. Esto supone acciones para mantener las fortalezas, disminuir las debilidades, considerando las oportunidades y minimizar las amenazas.

Al observar la matriz FODA, entre las fortalezas más importantes destacan la satisfacción del cliente, la formación profesional de los trabajadores, la imagen empresarial y sus instalaciones, que son elementos de gran fuerza para el mercadeo.

Las debilidades Importantes son: el sistema de reconocimiento y motivación para el personal, la falta de misión, visión y objetivos, lo cual evidencia la necesidad de dar inicio un plan de mercadeo interno.

Por otra parte salen a flote oportunidades importantes como: la capacitación estratégica de los directivos y del personal, la implantación de un sistema de bonificaciones especiales por promociones, ventas o productividad.

Y las amenazas importantes son: El Distanciamiento Social por COVID-19, la inflación y las carencias de servicios básicos (electricidad, agua, transporte, internet, entre otros.)

Como se puede apreciar con este estudio detallado de los factores internos y externos de la organización, se puede proceder a la definición de estrategias, aunque no se cuenta la misión, visión y objetivos estratégicos.

### **Fase III: Diseño de estrategias de *EndoMarketing* para el aumento de la satisfacción al cliente en SpaManos la Trigaleña**

Con la información registrada en la matriz FODA, se procedió a diseñar las siguientes estrategias:

- Las “FO”, sobre la base de las fortalezas y oportunidades de mayor relevancia.
- Las “DO” que tratan de transformar las debilidades en oportunidades de mejora.
- Las “FA” para hacer frente a las amenazas, y
- Las “DA” con las que se pretende hacer frente a los mayores riesgos o debilidades, junto a las amenazas que representan (Ingenioempresas, 2019).

En el cuadro 31, se concentran esas estrategias que surgieron de este análisis FODA y que son la base para el diseño de la propuesta.

Cuadro 36: Diseño de Estrategias de EndoMarketing para el aumento de la satisfacción al cliente en *SpaManos la Trigaleña*

ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<p>Programa de publicidad robusta a través de las redes sociales, para clientes internos con proyección a los externos.                      Difusión de la misión, visión y objetivos estratégicos, a fin de aumentar el compromiso de los trabajadores y el trabajo en equipo                      Mantenimiento de instalaciones y clima organizacional                      Medidas estrictas de seguridad para acceso y permanencia en el local</p>	<p>Sistema de bonificaciones especiales por productividad de los trabajadores y por promociones de productos y servicios                      Indicadores de gestión gerencial.                      Reuniones o actividades mensuales para el fomento de la cultura organizacional basada en principios y valores mediante estrategias comunicacionales internas                      Programa de capacitación estratégica para los directivos y para el personal</p>
ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<p>Promoción especial para el cuidado de las manos ante los estragos del lavado constante por el COVID-19                      Ampliación del nivel de servicio al cliente frecuente, con horarios exclusivos para servicios a domicilio (zonificados)                      Mantenimiento de buenos precio</p>	<p>Servicio privado de transporte para el personal.                      Buzón de sugerencias (físico y virtual)                      Sistema de reconocimiento y motivación del personal                      Auditorías internas para valorar la gestión estratégica de directivos y del personal                      Plan de mejora de gestión gerencial</p>

Fuente: Chourio (2020)

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA**

#### **5.1.- Presentación**

El diseño de estrategias de *EndoMarketing*, suponen un interesante proceso a través del cual los directivos de una empresa, asumen un triple compromiso. En primer lugar, implica un cambio en la manera de valorar a los clientes internos, es decir, a los trabajadores. En segundo lugar, fomentar un clima organizacional y unas condiciones laborales que mantengan a dichos empleados motivados y leales. Y en tercer lugar, satisfacer las expectativas del cliente.

El resultado de asumir este compromiso, favorece la diferenciación de la empresa en el mercado externo, cada vez más competitivo y cambiante, pues el *EndoMarketing* no sólo permite que el trabajador se sienta comprometido y motivado con la empresa, sino que conozca el rumbo y las metas por alcanzar, de las cuales forma parte y tiene responsabilidad. Como se puede apreciar, se trata de una filosofía de gestión empresarial con énfasis en la intervención del recurso humano.

Tomando en cuenta estas consideraciones, esta propuesta ofrece una oportunidad para *SpaManos La Trigaleña*, de asumir ese importante compromiso para el beneficio de la empresa y de su gente.

#### **5.2.- Beneficios**

Luego de haber efectuado un análisis profundo del entorno interno (principalmente) y externo de *SpaManos La Trigaleña*, ésta propuesta ofrece un conjunto de estrategias de *EndoMarketing* para el aumento de la satisfacción al cliente, las cuales se detallan a continuación.

Vale la pena comentar, que el análisis organizacional efectuado, puso en evidencia un panorama integral del negocio, sin embargo, las estrategias que se han diseñado, están directamente relacionadas con los fines de esta investigación. Esto quiere decir, que los directivos pueden aprovecharlo para valorar otros aspectos circundantes en su realidad empresarial

Ahora bien, cabe mencionar que se diseñaron las estrategias para propiciar el mercadeo interno y sus beneficios asociados.

Tomando en cuenta la oportunidad de mejorar los factores de orden gerencial y procedimental, se han previsto estrategias de *EndoMarketing* tendientes a reforzar el rol de los directivos que va más allá del mantenimiento de buenas instalaciones, una buena imagen organizacional y una buena matriz de opinión de parte de los clientes.

Esto implica involucrarse con los principios y valores de la franquicia y los beneficios que ello implica para la gerencia. El punto de inicio es definir la identidad particular de *SpaManos La Trigaleña* y las metas a corto, mediano y largo plazo.

Como todo proceso de mejora, fomentar una cultura empresarial requiere capacitar a los empleados desde el punto de vista profesional, para que conozcan a fondo los productos y los servicios, así como el aprendizaje progresivo en el terreno de la planeación estratégica.

Ahora bien, *SpaManos Venezuela* cuenta con una academia especializada en la formación y actualización de sus trabajadores(as) en servicios de tratamientos de belleza en el ramo de manicure y pedicure, las líneas de productos que fabrica la franquicia y también en el área de motivación. Es importante, que *SpaManos La Trigaleña*, aproveche este equipo de expertos o coaches con prestigio nacional e internacional, para que su personal participe en estos programas de adiestramiento, los cuales no tienen costos para los miembros de la franquicia.

De manera similar, se propone invertir en bonificaciones especiales para apoyar al personal ante los estragos del entorno Socio-político y Geográficos (SPG).

Por otra parte, el mercadeo interno debe contemplar un programa o sistema para el reconocimiento y motivación de los trabajadores, de manera que se sientan apoyados y compensados por su empresa. Sin dudas, esto implica abrir un canal de comunicación por medios físicos (buzón de sugerencias) o digitales (grupo para la interacción digital) a través del cual puedan recibir y/o comentar los puntos de vista e ideas de cada trabajador, su logros y experiencias.

Tal como se puede observar, ésta propuesta toma en cuenta acciones para el mercadeo interno, en el terreno de la gerencia estratégica, la capacitación, el reconocimiento y la motivación de los trabajadores y de los directivos.

### **5.3 Objetivo general y específico**

#### **Objetivo General:**

Aumentar la satisfacción de los clientes de *SpaManos La Trigaleña*, a través de servicios y productos de alta calidad e innovación y la gestión estratégica del personal altamente calificado y motivado.

#### **Objetivos Específicos:**

1. Propiciar el fomento de una cultura estratégico-gerencial, para la mejora de procesos y la adecuada atención de los clientes internos y externos de *SpaManos La Trigaleña*.
2. Conformar un programa de mercadeo interno (*EndoMarketing*), para el fomento del *engagement* en los trabajadores de *SpaManos La Trigaleña*.
3. Formular un programa para la capacitación de los directivos y el personal de *SpaManos La Trigaleña*, en el ámbito profesional y estratégico-gerencial.

#### **5.4.- Justificación de la Propuesta**

La propuesta se justifica desde el punto de vista empresarial, porque fomenta una cultura estratégico-gerencial de acuerdo con el estilo propio de la franquicia *SpaManos* Venezuela, en la cual a nivel nacional como internacional, está alineado con el buen servicio, “el espíritu emprendedor, intuitivo, entusiasta y siempre orientado a la excelencia” (*SpaManos* Venezuela, 2001)

Desde el punto de vista del mercadeo interno (*EndoMarketing*), la estrategias se corresponden con un triple compromiso: en primer lugar, implica un cambio en la manera de valorar a los clientes internos, es decir, a los trabajadores. En segundo lugar, fomentar un clima organizacional y unas condiciones laborales que mantengan a dichos empleados motivados y leales. Y en tercer lugar, satisfacer las expectativas del cliente. Para ello es necesario el fomento del *engagement* en los trabajadores y su fiel compromiso.

Desde el punto de vista de la formación, tal como ocurre con un sistema de calidad y mejora continua, las estrategias parten de la necesidad de capacitar a los directivos y el personal, desde el punto de vista profesional, a fin de que en ellos se evidencie el dominio de la línea de productos y de servicios de la franquicia, para su promoción efectiva. De igual manera, sólo a través del adiestramiento continuo se mantendrán abiertos canales para la comunicación interna y la adquisición de la cultura organizacional.

#### **5.5.- Desarrollo de la Propuesta**

El desarrollo de la propuesta de las estrategias de *EndoMarketing* para el aumento de la satisfacción al cliente en *SpaManos* La Trigaleña, se ha visualizado en un esquema que se plasma en la figura 1 y contempla tres (3) fases, sincronizadas con los objetivos planteados, a saber:

- La primera fase orienta las acciones para el fomento de una cultura estratégico-gerencial que mejore los procesos y la adecuada atención de los clientes internos y externos.
- La sistematización de acciones de mercadeo interno (EndoMarketing), para el fomento del *engagement* en los trabajadores.
- La programación de la capacitación de los directivos y el personal, en el ámbito profesional y estratégico-gerencial.



**Figura 1.** Esquema de las estrategias de *EndoMarketing* para el aumento de la satisfacción al cliente en *SpaManos La Trigaleña*.

**Fuente:** Chourio (2020)

Para ello se requirió llevar a cabo un conjunto de actividades previas, tales como:

- El estudio de los factores del entorno externo e interno del negocio usando una MEFE y una MEFI, un cuestionario (A) para recabar el grado de satisfacción de los clientes, un cuestionario (B) para recabar el clima organizacional, la comunicación, el reconocimiento y motivación de los

trabajadores y una Matriz FODA para analizar en conjunto la organización, cuya elaboración permitió precisar estrategias FO, DO, FA y DA.

- A partir de este robusto análisis, se evidenció la necesidad de redactar una primera versión de la visión y misión de *SpaManos* La Trigaleña, así como un objetivo estratégico, para poder redactar las estrategias mencionadas. A continuación se presentan:

**Visión:**

Ser reconocidos como el *SpaManos* con alta calidad de servicios al cliente y con personal altamente calificado

**Misión:**

Prestar servicios de *SpaManos* con alta calidad, innovación y personal altamente calificado, para la satisfacción de nuestros clientes

**Objetivo Estratégico:**

Aumentar al 100% la satisfacción de los clientes a través de servicios y productos de alta calidad e innovación, gracias a la gestión estratégica de nuestro personal altamente calificado y motivado.



**Estrategias de EndoMarketing para el aumento de la satisfacción al cliente en SpaManos la Trigaleña**

**Visión:**  
Ser reconocidos como el *SpaManos* con alta calidad de servicios al cliente y con personal altamente calificado

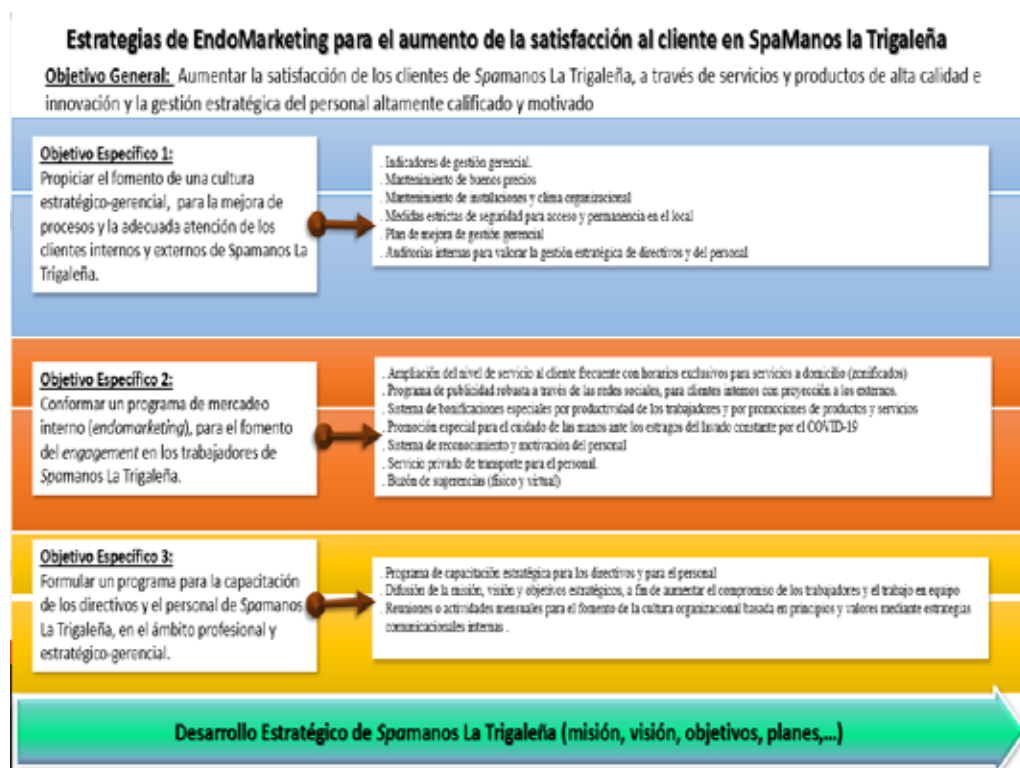
**Misión:**  
Prestar servicios de *SpaManos* con alta calidad, innovación y personal altamente calificado, para la satisfacción de nuestros clientes

**Objetivo Estratégico:**  
Aumentar al 100% la satisfacción de los clientes a través de servicios y productos de alta calidad e innovación, gracias a la gestión estratégica de nuestro personal altamente calificado y motivado.

**Figura 2.** Visión, misión y objetivo estratégico propuesta para *SpaManos La Trigaleña* (Valencia, Edo. Carabobo).

**Fuente:** Chourio (2020)

Con esta información se preparó la figura 3 con el ánimo de alinear ese triple compromiso que debe asumir el cuerpo directivo para abrir un nuevo escenario gerencial holístico, es decir, que tenga por norte el desarrollo estratégico de la empresa, previa planeación, la valoración de los empleados, de sus esfuerzos y potencialidades, opciones para recompensar los estragos socio-políticos, la mejora en la comunicación interna, la motivación y la formación integral del recurso humano, es decir, a nivel profesional y estratégico.



**Figura 3:** Diseño de Estrategias de EndoMarketing para el aumento de la satisfacción de los clientes de *SpaManos La Trigaleña*

**Fuente:** Chourio (2020)

**Objetivo Específico 1: Propiciar el fomento de una cultura estratégico-gerencial, para la mejora de procesos y la adecuada atención de los clientes internos y externos de SpaManos La Trigaleña.**

Estas estrategias abordan principalmente las oportunidades que con el apoyo de las fortalezas abrirán un nuevo escenario para ejercer una gerencia holística. Ellas son:

. **Indicadores de gestión gerencial.** Esto implica establecer reuniones con los Coaches y/o consultores de la franquicia *SpaManos Venezuela*, para guiar los primeros pasos en el establecimiento progresivo de indicadores que faciliten el monitoreo de gestión gerencial en pro de las metas a corto, mediano y largo plazo que se establezcan.

Responsables: Directivos, Consultores y/o Coaches.

Tiempo estimado de implantación: 3 meses

Costo estimado: El servicio es gratuito para los miembros de la franquicia.

. **Mantenimiento de buenos precios.** Esto implica establecer una estructura de costos con el apoyo de los Coaches y/o consultores de la franquicia *SpaManos Venezuela*, para guiar la administración y gestión de la estructura del precio de productos y servicios en pro de las metas a corto, mediano y largo plazo que se establezcan.

Responsables: Directivos, Consultores y/o Coaches.

Tiempo estimado de implantación: 3 meses

Costo estimado: El servicio es gratuito para los miembros de la franquicia.

. **Mantenimiento de instalaciones y clima organizacional.** Esto implica establecer un programa de mantenimiento de limpieza, pintura, revisión de

equipos y mobiliarios, en pro de las metas a corto, mediano y largo plazo que se establezcan.

Responsables: Directivos y personal de mantenimiento.

Tiempo estimado de implantación: 3 meses

Costo estimado: 3\$ mensuales y 9\$ trimestrales.

**. Medidas estrictas de seguridad para acceso y permanencia en el local.**

Esto implica establecer instrucciones de aseo y limpieza de manos y suelas de zapatos antes de ingresar al local, así como el uso de tapabocas. Para el aseo de manos y suelas se deben comprar productos basados en alcohol, rociadores y coletos. Todo ello en pro de las metas a corto, mediano y largo plazo que se establezcan.

Responsables: Directivos y personal de mantenimiento.

Tiempo estimado de implantación: 3 meses

Costo estimado: 2\$ mensuales y 6\$ trimestrales.

**. Plan de mejora de gestión gerencial.** Esto implica establecer reuniones con los Coaches y/o consultores de la franquicia *SpaManos* Venezuela, para guiar los primeros pasos para el establecimiento progresivo del plan de gestión gerencial en armonía con los indicadores en pro de las metas a corto, mediano y largo plazo que se establezcan.

Responsables: Directivos, Consultores y/o Coaches.

Tiempo estimado de implantación: 3 meses

Costo estimado: El servicio es gratuito para los miembros de la franquicia.

**. Auditorías internas para valorar la gestión estratégica de directivos y del personal.** Esto implica establecer reuniones con los Coaches y/o consultores de la franquicia *SpaManos* Venezuela, para efectuar auditorías inicialmente

mensuales, luego trimestrales gestión gerencial en pro de las metas a corto, mediano y largo plazo que se establezcan.

Responsables: Directivos, Consultores y/o Coaches.

Tiempo estimado de implantación: 3 meses

Costo estimado: El servicio es gratuito para los miembros de la franquicia.

**Objetivo Específico 2: Conformar un programa de mercadeo interno (EndoMarketing), para el fomento del *engagement* en los trabajadores de SpaManos La Trigaleña.**

Estas estrategias buscan favorecer el reconocimiento, la motivación para la atracción y retención del recurso humano. Así mismo, mejorar la comunicación interna para que el cliente interno se tome en cuenta y esto lo proyecte favorablemente al cliente externo. Ellas son:

. **Ampliación del nivel de servicio al cliente frecuente con horarios exclusivos para servicios a domicilio (zonificados).** Esto implica solicitar a los directivos de la franquicia *SpaManos Venezuela*, el permiso para extender este servicio, acorde con las tendencias actuales de mercadeo estratégico (servicios de delivery). Esta estrategia permite aumentar la satisfacción al cliente que no puede trasladarse hasta las instalaciones físicas, también que los trabajadores puedan atender a clientes que vivan cerca de sus casas y por ende, aumentar la facturación. A este servicio debe calcularse el costo de traslado del trabajador hasta el domicilio del cliente y la preparación de una normativa que garantice la efectividad, la seguridad y bienestar tanto del cliente como del empleado, todo ello en pro de las metas a corto, mediano y largo plazo que se establezcan.

Responsables: Directivos de *SpaManos La Trigaleña* y de *SpaManos Venezuela*, trabajadores, Consultores y/o Coaches.

Tiempo estimado de implantación: 3 meses

Costo estimado: 40\$ mensuales y 120\$ trimestrales.

**. Programa de publicidad robusta a través de las redes sociales, para clientes internos con proyección a los externos.** Esto implica solicitar a los directivos de la franquicia *SpaManos Venezuela*, el permiso para los Coaches y/o consultores de la franquicia ayuden a realizar un programa de publicidad interna, basado en las redes sociales (por ejemplo en un grupo de instagram o whatsapp), a través de la cual se brinde información a los trabajadores sobre promociones, productos, servicios, experiencias exitosas. Esta estrategia permitirá aumentar el conocimiento de la franquicia, productos y servicios, así como la identificación y lealtad, todo ello en pro de las metas a corto, mediano y largo plazo que se establezcan.

Responsables: Directivos de *SpaManos La Trigaleña* y de *SpaManos Venezuela*, trabajadores, Consultores y/o Coaches.

Tiempo estimado de implantación: 3 meses

Costo estimado: El servicio es gratuito para los miembros de la franquicia.

**. Sistema de bonificaciones especiales por productividad de los trabajadores y por promociones de productos y servicios.** Esto implica solicitar a los directivos de la franquicia *SpaManos Venezuela*, el permiso para establecer comisiones especiales por promoción o venta de productos o servicios, de parte de los empleados. Esta estrategia permite aumentar la satisfacción al cliente, efectuar ofertas o combos especiales, así como inducir la participación activa del trabajador como imagen de la franquicia. Por otra parte representa la oportunidad de obtener ingresos extra al pago mensual a costa de su esfuerzo propio y con el respaldo del negocio, que se beneficiará al aumentar la facturación. A este servicio debe calcularse el costo por pago de comisiones y la preparación de una normativa que garantice la efectividad, la

seguridad y bienestar tanto del cliente como del empleado, todo ello en pro de las metas a corto, mediano y largo plazo que se establezcan.

Responsables: Directivos de *SpaManos La Trigaleña* y de *SpaManos Venezuela*, trabajadores, Consultores y/o Coaches.

Tiempo estimado de implantación: 3 meses

Costo estimado: 208\$ mensuales y 624\$ trimestrales.

**. Promoción especial para el cuidado de las manos ante los estragos del lavado constante por el COVID-19.** Esto implica solicitar a los directivos de la franquicia *SpaManos Venezuela*, el permiso para crear un servicio tendiente a proteger las manos de los clientes, utilizando un producto fabricado por la organización, que las mantenga hidratadas y limpias, ante la necesidad constante de exponerlas al agua y sustancias que utilizan en los comercios antes de ingresar a sus instalaciones. Todo ello acorde con las condiciones socio-políticas actuales. Esta estrategia permite aumentar la satisfacción al cliente, también que los trabajadores puedan promover este servicio especial y aumentar la facturación. A este servicio debe calcularse el costo del producto y/o posible tratamiento que se seleccione y la preparación de una normativa que garantice la efectividad, la seguridad y bienestar tanto del cliente como del empleado, todo ello en pro de las metas a corto, mediano y largo plazo que se establezcan.

Responsables: Directivos de *SpaManos La Trigaleña* y de *SpaManos Venezuela*, trabajadores, Consultores y/o Coaches.

Tiempo estimado de implantación: 3 meses

Costo estimado: 24\$ mensuales y 72\$ trimestrales.

**. Sistema de reconocimiento y motivación del personal.** Esto implica solicitar a los directivos de la franquicia *SpaManos Venezuela*, el permiso para crear una bonificación para compensar a los trabajadores con los costos de

traslado desde sus casas hasta las instalaciones del negocio. Esta estrategia permitirá aumentar la lealtad hacia los jefes, el compromiso y la identificación organizacional, todo ello en pro de las metas a corto, mediano y largo plazo que se establezcan.

Responsables: Directivos de *SpaManos La Trigaleña* y de *SpaManos Venezuela*, trabajadores, Consultores y/o Coaches.

Tiempo estimado de implantación: 3 meses

Costo estimado: 20\$ mensuales y 60\$ trimestrales.

**. Servicio privado de transporte para el personal.** Esto implica programar actividades culturales y sociales que estimulen el reconocimiento y la motivación del personal. Esta estrategia permite aumentar el compañerismo, la lealtad hacia los jefes, el compromiso y la identificación organizacional, todo ello en pro de las metas a corto, mediano y largo plazo que se establezcan.

Responsables: Directivos de *SpaManos La Trigaleña* y trabajadores.

Tiempo estimado de implantación: 3 meses

Costo estimado: 35\$ mensuales y 105\$ trimestrales

**. Buzón de sugerencias (físico y virtual).** Esto implica solicitar a los directivos de la franquicia *SpaManos Venezuela*, el permiso para que los Coaches y/o consultores de la franquicia ayuden a organizar la colocación de un buzón de sugerencias (físico) en las instalaciones y también, crear un grupo para la interacción virtual basado en las redes sociales (por ejemplo un grupo de whatsapp), a través de la cual los trabajadores puedan hacer compartir ideas o experiencias para la mejora de productos o servicios, muchas veces importantes para la toma de decisiones. Esta estrategia permitirá abrir un canal de comunicación abierto y permanente, lo cual impactará la satisfacción de ser

escuchados y por ende su motivación, todo ello en pro de las metas a corto, mediano y largo plazo que se establezcan.

Responsables: Directivos de *SpaManos La Trigaleña* y de *SpaManos Venezuela*, trabajadores, Consultores y/o Coaches.

Tiempo estimado de implantación: 3 meses

Costo estimado: El servicio es gratuito para los miembros de la franquicia.

**Objetivo Específico 3: Formular un programa para la capacitación de los directivos y el personal de *SpaManos La Trigaleña*, en el ámbito profesional y estratégico-gerencial.**

Con estas estrategias se busca reforzar la formación profesional de los empleados, el conocimiento de la organización, de la franquicia, las líneas de productos y servicios. Así mismo, la formación estratégica para su participación, identificación y control (de directivos y empleados). Todo ello aprovechando la academia que tiene la franquicia y el cuerpo de Especialistas y Coaches. . Ellas son:

**. Programa de capacitación estratégica para los directivos y para el personal.** Esto implica establecer reuniones con los Coaches y/o consultores de la franquicia *SpaManos Venezuela*, para la implantación de un ciclo de capacitación a nivel profesional y estratégico para directivos y trabajadores. Con esto se pretende fomentar el desarrollo personal y dar a conocer a la franquicia, de acuerdo con de las metas a corto, mediano y largo plazo que se establezcan.

Responsables: Directivos, Consultores y/o Coaches.

Tiempo estimado de implantación: 3 meses

Costo estimado: El servicio es gratuito para los miembros de la franquicia.

**. Difusión de la misión, visión y objetivos estratégicos, a fin de aumentar el compromiso de los trabajadores y el trabajo en equipo.** Esto implica establecer reuniones con los Coaches y/o consultores de la franquicia *SpaManos* Venezuela, para la programación de actividades culturales y empresariales presenciales y digitales (on line), que refuercen el conocimiento y crecimiento de la cultura organizacional. Con esto se pretende fomentar el desarrollo personal y dar a conocer los valores corporativos de la franquicia, de acuerdo con de las metas a corto, mediano y largo plazo que se establezcan.

Responsables: Directivos, Consultores y/o Coaches.

Tiempo estimado de implantación: 3 meses

Costo estimado: El servicio es gratuito para los miembros de la franquicia.

**. Reuniones o actividades mensuales para el fomento de la cultura organizacional basada en principios y valores mediante estrategias comunicacionales internas.** Al igual que el punto anterior, esto implica establecer reuniones con los Coaches y/o consultores de la franquicia *SpaManos* Venezuela, para la programación de reuniones o encuentros presenciales o digitales (on line), que refuercen maneras ser y de actuar, ante las diversas eventualidades que se presentan durante la jornada laboral, de acuerdo con la cultura organizacional. Con esto se pretende fomentar el desarrollo personal, la identificación y participación en la franquicia, de acuerdo con de las metas a corto, mediano y largo plazo que se establezcan.

Responsables: Directivos, Consultores y/o Coaches.

Tiempo estimado de implantación: 3 meses

Costo estimado: El servicio es gratuito para los miembros de la franquicia.

Como se puede apreciar, todas estas estrategias se resumen en el cuadro 32 y representan una interesante oportunidad de desarrollo estratégico para *SpaManos* La Triguera.

Cuadro 37: Resumen de la propuesta

ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	ACCIONES	RESPONSABLES	TIEMPOS Y COSTOS
<b>1. Propiciar el fomento de una cultura estratégico-gerencial, para la mejora de procesos y la adecuada atención de los clientes internos y externos de SpaManos La Trigaleña.</b>	Mejora de la gestión gerencial que impactan la satisfacción al cliente interno y externo	Establecer acuerdos y alianzas estratégicas con los Directivos, los Coaches y/o Consultores de la franquicia SpaManos Venezuela, para establecer indicadores y auditorías	Directivos, Coaches y/o Consultores de la franquicia SpaManos Venezuela y de SpaManos La Trigaleña	3 meses
<b>2.- Objetivo Específico 2:</b> Conformar un programa de mercadeo interno (EndoMarketing), para el fomento del engagement en los trabajadores de SpaManos La Trigaleña.	Mejora en los procesos de comunicación (presenciales y digitales), compensación, reconocimiento y motivación de los trabajadores que impactan la satisfacción al cliente externo Uso de redes sociales	Proponer promociones especiales para clientes externos mediante redes sociales.  Promover mercadeo interno a través de redes sociales para trabajadores.	Directivos, Coaches y/o Consultores de la franquicia SpaManos Venezuela y de SpaManos La Trigaleña	3 meses
<b>3.- Formular un programa para la capacitación de los directivos y el personal de SpaManos La Trigaleña, en el ámbito profesional y estratégico-gerencial.</b>	Mejora del rendimiento, desempeño y desarrollo estratégico de los trabajadores que impactan la satisfacción al cliente	Establecer acuerdos y alianzas estratégicas con los Directivos, los Coaches y/o Consultores de la franquicia SpaManos Venezuela, para el uso de la Academia.	Directivos, Coaches y/o Consultores de la franquicia SpaManos Venezuela y de SpaManos La Trigaleña	3 meses

Fuente: Chourio (2020)

### **5.5.- Factibilidad: técnica, operativa y económica.**

La factibilidad del diseño estrategias de *EndoMarketing* para el aumento de la satisfacción al cliente en *SpaManos La Trigaleña*, se consideró la utilización de los criterios relacionados con la franquicia *SpaManos Venezuela*, los técnicos, operativos, y económicos. A continuación se detallan:

#### **5.5.1. Factibilidad la franquicia *SpaManos Venezuela***

Es importante destacar que *SpaManos La Trigaleña* forma parte de la franquicia *SpaManos Venezuela*, por lo tanto las acciones o planes que se deseen implantar, deben ser consultados. En el caso de *SpaManos La Trigaleña*, a pesar de haber demostrado balance estratégico, adolece de un programa de gestión gerencial que mejore su posicionamiento en la franquicia. Sin embargo, se ha consultado con *SpaManos Venezuela*, la posibilidad de diseñar estrategias de *EndoMarketing* para el aumento de la satisfacción al cliente y hubo una respuesta inmediata, manifestado su disposición e interés por conocer los resultados de la presente investigación a fin de considerar la posibilidad de implantar dichas estrategias propuestas.

Esta respuesta denota preocupación y el interés corporativo por propiciar mejoras contundentes, por lo tanto, se puede entender como una factibilidad institucional.

#### **5.5.2. Factibilidad Técnica**

La propuesta de las estrategias de *EndoMarketing*, están relacionadas principalmente con el mercadeo interno, aprovechando las fortalezas de las instalaciones físicas, el confort, el buen ambiente, los equipos, las líneas de productos y servicios, así como el apoyo corporativo de *SpaManos Venezuela*. Por lo tanto, desde el punto de vista técnico, la implantación de las estrategias es factible.

### **5.5.3. Factibilidad Operativa**

La implantación de la propuesta, puede llevarse a cabo en las instalaciones y aprovechando todos los recursos de la franquicia, inclusive la academia corporativa, con una acertada planificación, sin interrumpir la operatividad del *SpaManos*. Se trata de balancear actividades que ayuden a fomentar un clima laboral más productivo, a partir del reconocimiento y motivación del personal. No se contemplan contrataciones especiales de personal ni gastos excesivos, por el contrario, se trata de hacer más participativo y productivo al empleado en su relación con el cliente externo, lo cual se estima que aumentará la facturación. Por lo tanto, desde el punto de vista operativo, la propuesta es factible.

### **5.5.4 Factibilidad Económica**

Tal como se pudo apreciar en los tópicos anteriores, para la implantación de cada estrategia se consideró un costo estimado, en el cuadro 38 se llevó a cabo una evaluación costo-beneficio asociada a la propuesta, la cual es atractiva porque se apoya en los beneficios corporativos de *SpaManos Venezuela*.

Cuadro 38: Recursos Financieros Requeridos para la Propuesta (Factibilidad Económica)

. Indicadores de gestión gerencial.		
. Mantenimiento de buenos precios		
. Mantenimiento de instalaciones y clima organizacional		
. Medidas estrictas de seguridad para acceso y permanencia en el local		
. Plan de mejora de gestión gerencial		
Auditorías internas para valorar la gestión estratégica de directivos y del personal		
Inversión estimada para el Objetivo 1		
. Ampliación del nivel de servicio al cliente frecuente con horarios exclusivos para servicios a domicilio (zonificados)		
. Programa de publicidad robusta a través de las redes sociales, para clientes internos con proyección a los externos.		
. Sistema de bonificaciones especiales por productividad de los trabajadores y por promociones de productos y servicios		
. Promoción especial para el cuidado de las manos ante los estragos del lavado constante por el COVID-19		
. Sistema de reconocimiento y motivación del personal		
. Servicio privado de transporte para el personal.		
. Buzón de sugerencias (físico y virtual)		
Inversión estimada para el Objetivo 2		
. Programa de capacitación estratégica para los directivos y para el personal		
. Difusión de la misión, visión y objetivos estratégicos, a fin de aumentar el compromiso de los trabajadores y el trabajo en equipo		
. Reuniones o actividades comunicacionales internas mensuales para el fomento de la cultura organizacional basada en principios y valores mediante estrategias comunicacionales internas		
Inversión estimada para el Objetivo 3		
Costo de implantación de las estrategias		

Fuente: Chourio (2019)

Este análisis puede observar que la empresa tiene la capacidad económica para implantar la propuesta, sobre todo porque los servicios de consultoría, capacitación y publicidad, son gratuitos porque los brinda la franquicia.

En cuadro 39 se estudia la relación económica de la propuesta, con respecto a su facturación, los costos de venta y los gastos operativos.

Cuadro39: Relación económica del negocio.


Fuente: Chourio (2020)

Como se puede apreciar, el impacto porcentual de la implantación de la propuesta es del 6,38% para el primer mes y tiende a descender en los siguientes dos meses, con respecto a los ingresos por ventas. Por lo tanto, la factibilidad económica es favorable porque ésta inversión potencialmente abrirá las puertas a nuevo proceso de desarrollo estratégico para *SpaManos La Trigaleña*, lo cual les llevará no sólo a aumentar la satisfacción de la clientela, sino que propiciará un ambiente laboral pleno de comunicación, trabajo en equipo y satisfacciones compartidas.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

La presente investigación se ha focalizado en la propuesta de estrategias de *EndoMarketing* o mercadeo interno, para aumentar la satisfacción del cliente de *SpaManos La Trigaleña*, empresa que posee una franquicia con *SpaManos Venezuela* una corporación con proyección nacional e internacional.

Para cumplir con ese importante objetivo se llevó a cabo un estudio a fondo del negocio, a través de tres (3) fases, con el apoyo de un proyecto factible, un estudio de campo y la correspondiente revisión teórica y documental. Gracias a ello se obtuvo lo siguiente:

- En la Fase I, el diagnóstico del grado de la satisfacción al cliente (Cuestionario A, muestra A), en *SpaManos la Trigaleña*, se obtuvo que el valor percibido es del 93,8% y las expectativas se cubren en un 94,3%. De esto se pudo concluir que la satisfacción del cliente es de 94%.
- En la fase II, se identificaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de *SpaManos la Trigaleña* enmarcadas, desde tres (3) perspectivas. La de los clientes internos (Cuestionario B, muestra B) a través de tres (3) indicadores: el clima organizacional (80,7% favorable y 19,3% no), la comunicación (64% favorable y 36% no) y el reconocimiento y Motivación (48,6% favorable y 51,4% no). Se puede concluir que el *EndoMarketing* en ese momento fue 64,4% favorable y 35,6% no.
- Con el apoyo de la revisión teórica – documental, se efectuaron las matrices para la evaluación de factores externos (MEFE) e internos (MEFI). Con la MEFE se obtuvo un balance positivo de 3,22, es decir que la empresa ha podido manejar las amenazas y oportunidades de manera adecuada. Para la MEFI se obtuvo también un balance positivo de 2,97, es decir que la empresa ha podido manejar las fortalezas y debilidades de manera adecuada,

sin embargo, destaca mayor interés por atender los factores externos que los internos.

- Con la matriz DOFA o FODA, se obtuvieron fortalezas en un 24,9%, debilidades en un 24,5%, oportunidades en un 25,4% y amenazas en un 25,2%. La ponderación de la FODA permitió calcular el balance estratégico de la empresa, siendo favorable aunque supera levemente el 50%. Pues el factor de Optimización es de 50,30% y el factor de riesgo es de 49,70%, el cual es alto y amerita disminuirse.
- En la Fase III se diseñaron las estrategias de *EndoMarketing* para el aumento de la satisfacción al cliente en SpaManos la Trigaleña, las cuales están orientadas a el fomento de la cultura estratégico-gerencial, el desarrollo del *EndoMarketing* para gestar el *engagement* y la capacitación profesional y estratégica de los directivos y empleados.
- A partir de esto se elaboró una propuesta sólida propuesta, viable desde el punto de vista institucional, técnico, operativo y económico, a fin de entrelazar ese triple compromiso que debe asumir el cuerpo directivo para abrir un nuevo escenario gerencial holístico, es decir, que tenga por norte el desarrollo estratégico de la empresa, previa planeación, la valoración de los empleados, de sus esfuerzos y potencialidades, opciones para recompensar los estragos socio-políticos, la mejora en la comunicación interna, la motivación y la formación integral del recurso humano, es decir, a nivel profesional y estratégico.

## RECOMENDACIONES

Los resultados de la investigación ofrecen un importante escenario para emprender un futuro exitoso. Es por eso que resulta recomendable implantar la propuesta a fin de aprovechar:

- La misión, visión y objetivo estratégico redactado
- Las estrategias diseñadas
- Las previsiones a nivel logístico y económicas consideradas
- El fiel compromiso de los trabajadores, quienes poseen un nivel profesional destacado y sentido de lealtad, que no debe descuidarse ni obviar.

Los directivos de *SpaManos La Trigaleña* deben tener presente, que *SpaManos Venezuela* nació de una iniciativa que forjó “un estilo propio caracterizado por un espíritu emprendedor, intuitivo, entusiasta y siempre orientado a la excelencia” (*SpaManos Venezuela*, 2001)

## REFERENCIAS

### Impresas:

- Arias, Fideas (2006). El proyecto de investigación: introducción a la metodología científica. Editorial Episteme, 5ta Edición. Venezuela.
- Balestrini, M. (2006). Como se Elabora el Proyecto de Investigación. Séptima Edición. Editorial BL Consultores Asociados. Venezuela. Caracas.
- Barrera, (2015). Estrategias de mercado para mejorar la atención al cliente de la empresa Células Madres C.A. ubicada en el Municipio Valencia del Estado Carabobo. Venezuela.
- Barranco, F. (1993). Planificación estratégica de recursos humanos. Del marketing estratégico a la planificación. España. Pirámide.
- Cámara de la Industria Cosmética y Aseo de la Andí (2019) Estudio de Mercado de la Industria Cosmética. Bogotá Colombia.
- Chiavenato Idalberto (2000). Administración de recurso humano. 5ta edición. Editorial Mc Graw Hill. Bogotá.
- Garfield, Charles (2005) “Los Empleados Son Primero” México Editorial Mc Graw Hill.
- González y Pinto, (2015). Estrategias de *EndoMarketing* para incentivar la motivación y la productividad de los empleados de la empresa Henkel Venezolana S.A. ubicada en Guacara Edo. Carabobo. Venezuela.
- Healy, M. (2005). Manual de Cosmetología. México.
- Hernández, R.; C. Fernández, C. y Baptista, P. (2006). Metodología de la investigación. México: Mc. Graw Hill. Interamericana. México. 850p.
- Hugo y Hugo (2015). Estrategias basadas en la atención al cliente para mejorar la calidad de servicio en el Centro Veterinario Los Colorados. Venezuela.
- Kotler, Phillip (1994). Administración de marketing: análisis, planteamiento, implementación y control. México.
- Najul, Jenny (2011). El capital humano en la atención al cliente y la calidad de servicio. Observatorio Laboral Revista Venezolana.
- Koontz Harold (1991). Administración 4ta Edición. Editorial Mc Graw-Hill. México.
- Kotler, P. (2003). Dirección de Mercadotecnia. Análisis, Planeación, Implementación y Control. 8va. Edición. Editorial Pearson Educación.
- Morales Vallejo, P. (2007): La fiabilidad de los test y escalas. Madrid: Universidad Ponticia Comillas.

- MundoGerencia (2018). Guía para enlistar Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, tanto personales como empresariales. Colección MundoGerencia ASDJES.
- Padilla (2016). Estrategias de *EndoMarketing* y la satisfacción del cliente externo de multiservicios Japy SAC en el distrito de Trujillo
- Páez, Yandrya (2019) Análisis del entorno. Matrices: POAM – PCI – EFE – EFI. Universidad José Antonio Páez. Escuela de Mercadeo.
- Punina Guerrero, I. A. (2015). El *EndoMarketing* y su incidencia en la satisfacción del cliente de la empresa Telsa Industrial de la ciudad de Ambato, Ecuador.
- Parella, S. y Martins, F. (2003). “Metodología de la Investigación Cuantitativa”. (2da ed.). Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Experimental Libertador FEDEUPEL.
- Regalado, Otto; Allpacca, Roy; Baca, Luisa; Gerónimo, Mijael (2011). *EndoMarketing: estrategias de relación con el cliente interno*. – Lima: Universidad ESAN, 2011. – 120 p. – (Serie Gerencia Global; 20)
- Sabino, Carlos (2002). El proceso de investigación. Editorial episteme. Guatemala.
- Serna, H. (2014). Gerencia estratégica. Colombia, Bogotá: 3R Ediciones.
- Sevilla, M.J. (2013). Diseño de un plan de *EndoMarketing* en la empresa Confía S.A para lograr competitividad en el mercado local. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ecuador.
- SpaManos La Trigaleña (2019) Reportes de Supervisión de la gerencia al personal, Segundo Semestre 2019. Valencia, Venezuela.
- Walker, D. (2014). El cliente es lo primero. Editorial Díaz do Santos.

### **Electrónicas:**

- Arteaga R. Leomercis (2010). Propuesta de Plan Estratégico para la Gerencia de Proyectos de la Empresa BD2050 Automatismos Industriales, C.A. Consultado el 11/05/2020. Recuperado de: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS0257.pdf>
- Coloma D. (2009). Estrategia empresarial, cómo formularla e implementarla con éxito. Cynertia Consulting. Consultado el 10/05/2020. Recuperado de:

- [http://www.cynertiaconsulting.com/sites/default/files/PDF/Estrategia\\_a\\_empresarialcomo\\_formularla\\_e\\_implementarla\\_con\\_exito.pdf](http://www.cynertiaconsulting.com/sites/default/files/PDF/Estrategia_a_empresarialcomo_formularla_e_implementarla_con_exito.pdf)
- Datosmacro.com (2020) Venezuela: Economía y Demografía. Consultado el 26/04/2020. Recuperado de: <https://datosmacro.expansion.com/paises/venezuela>
- Ingenioempresas (2019). Cómo hacer el análisis FODA (matriz FADO) paso a paso + ejemplo práctico. Consultado el 09/05/2020. Recuperado de: <https://ingenioempresa.com/matriz-foda/>
- Kamiya, A. (2011) Concepto de Calidad. Consultado el 07/02/2020. Recuperado de: <https://www.crecenegocios.com/concepto-de-calidad/>
- Eslava, Edgard (2016). *EndoMarketing*: enamora a tus colaboradores. Revista De Gerencia.com. Consultado el: 08/03/2020. Recuperado de: <https://degerencia.com/articulo/endomarketing-enamora-a-tus-colaboradores/>
- Euromonitor Internacional (2014) Las cinco principales tendencias en la industria de belleza y cuidado personal en Norte y Sudamérica. Consultado el: 16/01/2020. Recuperado de: <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/alertas/documento/doc/521246423rad59815.pdf>
- García, I. (2017) Economía Simple. Consultado el: 07/02/2020. Recuperado de: <https://www.economiasimple.net/glosario/comunicacion-interna>
- Garrote, A. y Bonet, R. (2011). Higiene y cuidado de manos y uñas. Acción integral. Revista Offarm, Vol. 30. Núm. 6, páginas 48-52. Consultado el 27/02/2020. Recuperado de: <https://www.elsevier.es/es-revista-offarm-4-articulo-higiene-cuidado-manos-unas-accion-X0212047X11622807>
- Haack M., Dakota del S. (2013) Estudio económico para la instalación de un centro de belleza integral en la urbanización las mercedes. Universidad Central de Venezuela, Facultad de Farmacia. Postgrado en gerencia estratégica de negocios para la industria farmo-química, alimentaria y cosmética. Caracas, Venezuela. p.23. Consultado el 28/04/2020. Recuperado de: [http://saber.ucv.ve/bitstream/123456789/4364/1/T026800007726-0-Tesis\\_Definitiva\\_Mayo\\_2013-000.pdf](http://saber.ucv.ve/bitstream/123456789/4364/1/T026800007726-0-Tesis_Definitiva_Mayo_2013-000.pdf)
- León, L. (2020) La apuesta Binaria. Consultado el 26/05/2020. Recuperado de: <https://www.finanzasdigital.com/2020/05/la-apuesta-binaria/>

- Ochoa, C. (2015) Muestreo probabilístico: muestreo por conglomerados. Consultado el 16/01/2020. Recuperado de: <https://www.netquest.com/blog/es/blog/es/muestreo-probabilistico-muestreo-conglomerados>
- República Bolivariana de Venezuela – RBV (1990). Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial Extraordinaria N° 36.860 de fecha 30 de diciembre de 1.999. Consultado el: 18/02/2020. Recuperado de: [https://www.oas.org/dil/esp/constitucion\\_venezuela.pdf](https://www.oas.org/dil/esp/constitucion_venezuela.pdf)
- República Bolivariana de Venezuela (2020). Decreto de Estado de Alarma en todo el Territorio Nacional. Gaceta Oficial Extraordinaria N°6.519 de fecha 13 de marzo de 2020, publicado el Decreto N° 4.160 de la Presidencia de la República. Consultado el 14/04/2020. Recuperado de: <https://www.finanzasdigital.com/2020/03/gaceta-oficial-extraordinaria-n6-519-se-decreta-el-estado-de-alarma-en-todo-el-territorio-nacional-por-epidemia-del-coronavirus-covid-19>
- República Bolivariana de Venezuela – RBV (2012). Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras. Gaceta Oficial N° 6.076 Extraordinario del 7 de mayo de 2012. Consultado el: 18/02/2020. Recuperado de: [https://oig.cepal.org/sites/default/files/2012\\_leyorgtrabajo\\_ven.pdf](https://oig.cepal.org/sites/default/files/2012_leyorgtrabajo_ven.pdf)
- Secretaría de Educación de Bucaramanga (2015). Instructivo para estimar la factibilidad de proyectos. Consultado el 28/05/2020. Recuperado de: [http://www.seb.gov.co/descargas/GHD/DOCUMENTAL/PROCESOS/F/F02/F02\\_01/Instructivos%20Formatos/Formatos/Formato%20F02\\_01\\_F01.doc](http://www.seb.gov.co/descargas/GHD/DOCUMENTAL/PROCESOS/F/F02/F02_01/Instructivos%20Formatos/Formatos/Formato%20F02_01_F01.doc)
- Sevilla, A. (2019). Definiciones de Economipedia Consultores. Consultado el: 18/02/2020. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/activo-intangible.html>
- SpaManos Venezuela (2001). Historia. Consultado el: 11/02/2020. Recuperado de: <https://spamanosvenezuela.com/quienes-somos/historia/>

### **Vídeos:**

- Martínez L., I. (2019) Qué es y cómo se hace un Análisis FODA - Planeación Estratégica - DOFA –SWOT. Consultado el 12/05/2020. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=6vz0-Hx9cE>

Martínez L., I. (2019) Planeación Estratégica - CÓMO HACER UNA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. Consultado el 12/05/2020. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=uW7j9wkzHBQ&pbjreload=101>



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE MERCADEO  
CARRERA MERCADEO

### **ANEXO A:**

#### **(INSTRUMENTO A)**

#### **Cuestionario para la diagnosis de los Clientes Externos (muestra A):**

**Estimado(a) Señor(a):**

Tomando en cuenta su experiencia, conocimiento y vivencia dentro de la institución, Usted ha sido seleccionado(a) para solicitar su colaboración a fin de responder el presente instrumento que ha sido elaborado con la finalidad de recabar información, para el desarrollo del Trabajo de Grado titulado: “ESTRATEGIAS DE ENDOMARKETING PARA AUMENTAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN SPAMANOS LA TRIGALEÑA”, realizado por: Sasha R. Chourio R., portadora de la Cédula de Identidad N°:27.372.534, como requisito para optar al título de Licenciada en Mercadeo, en la Universidad José Antonio Páez (UJAP).

Es importante destacar y asegurar, que la información que Usted suministre, tendrá un carácter científico, confidencial y será utilizada exclusivamente para los fines antes expuestos, por lo tanto, no escriba datos que le identifiquen. Sus respuestas tienen gran importancia para el estudio, por lo que se amerita: sinceridad al contestar, tomarse el tiempo necesario, no dejar ningún ítem sin responder y seguir las instrucciones:

#### **Instrucciones:**

- Lea detenidamente cada una de las preguntas que se formulan.
- Marque con una equis (X) la casilla de la respuesta que usted considere que refleja su opinión, de acuerdo a la siguiente leyenda:  
Muy bueno (MB) Bueno (B) Regular (R) Malo (M) Muy malo (MM)
- Para marcar sus respuestas, utilice bolígrafo preferiblemente.
- Solo puede seleccionar una (1) opción de respuesta.
- Las respuestas son individuales, por lo tanto, no debe consultar o comentar con otras personas.
- Al terminar de llenar el cuestionario, por favor entréguelo al (a la) encuestador(a).

*Gracias por su Colaboración.*

**Cuadro 27: Cuestionario para la diagnosis de los Clientes Externos**  
**(muestra A)**

<b>PREGUNTAS:</b>	<b>MB</b>	<b>B</b>	<b>R</b>	<b>M</b>	<b>MM</b>
1. ¿Considera usted que el ambiente o clima organizacional dentro de SpaManos la Trigaleña es?					
2. ¿Cómo percibe usted el trato que le brinda el personal de SpaManos la Trigaleña?					
3. ¿Cómo califica el tiempo de espera para ser atendido?					
4. ¿Considera usted que el servicio ofrecido alcanza sus expectativas?					
5. Ante reclamos, ¿cómo calificaría la capacidad que tienen para escucharle y solucionarle algún problema?					
6. ¿Cree usted que la comodidad en las instalaciones de SpaManos la Trigaleña es?					
7. ¿Con que nivel recomendaría usted los servicios de SpaManos la Trigaleña a otra persona?					
8. Califique el valor de los servicios de SpaManos la Trigaleña, en comparación con el costo.					
9. ¿Considera que es respondida a tiempo su solicitud de cita?					
10. Con referencia al personal laborando dentro de SpaManos la Trigaleña, ¿Cómo considera el ambiente de trabajo?					

**Fuente:** Chourio (2020)



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE MERCADEO  
CARRERA MERCADEO

**(INSTRUMENTO B)**

**Cuestionario para la diagnosis de los Clientes Internos (muestra B):**

**Estimado(a) Trabajador(a):**

Tomando en cuenta su experiencia, conocimiento y vivencia dentro de la institución, Usted ha sido seleccionado para solicitar su colaboración a fin de responder el presente instrumento que ha sido elaborado con la finalidad de recabar información, para el desarrollo del Trabajo de Grado titulado: “ESTRATEGIAS DE ENDOMARKETING PARA AUMENTAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN SPAMANOS LA TRIGALEÑA”, realizado por: Sasha R. Chourio R., portadora de la Cédula de Identidad N°:27.372.534, como requisito para optar al título de Licenciada en Mercadeo, en la Universidad José Antonio Páez (UJAP).

Es importante destacar y asegurar, que la información que Usted suministre, tendrá un carácter científico, confidencial y será utilizada exclusivamente para los fines antes expuestos, por lo tanto, no escriba datos que le identifiquen. Sus respuestas tienen gran importancia para el estudio, por lo que se amerita: sinceridad al contestar, tomarse el tiempo necesario, no dejar ningún ítem sin responder y seguir las instrucciones:

**Instrucciones:**

- Lea detenidamente cada una de las preguntas que se formulan.
- Marque con una equis (X) la casilla de la respuesta que usted considere que refleja su opinión, de acuerdo a la siguiente leyenda:  
(Si)                      (No)
- Para marcar sus respuestas, utilice bolígrafo preferiblemente.
- Solo puede seleccionar una (1) opción de respuesta.
- Las respuestas son individuales, por lo tanto, no debe consultar o comentar con otras personas.
- Al terminar de llenar el cuestionario, por favor entréguelo al (a la) encuestador(a).

*Gracias por su Colaboración.*

**Cuadro 28: Cuestionario para la diagnosis de los Clientes Internos  
(muestra B)**

PREGUNTAS:	Si	No
1. ¿Considera usted que cuenta con un buen clima organizacional?		
2. ¿Considera usted buena la comunicación interna de la organización?		
3. ¿Cómo empleado, se siente usted valorado y tomado en cuenta dentro de la organización?		
4. ¿Considera usted que su opinión es tomada en cuenta al momento de una toma de decisión dentro de la empresa?		
5. ¿Se siente usted comprometido y/o identificado con la organización?		
6. ¿Cree usted que su jefe inmediato es empático ante imprevistos que se le puedan presentar?		
7. ¿Se siente usted motivado en su lugar de trabajo?		
8. ¿Cuenta usted con salario emocional?		
9. ¿Considera usted que las instalaciones del área para el desarrollo del trabajo son óptimas?		
10. ¿Considera usted que está inmerso en un buen equipo de trabajo?		

**Fuente:** Chourio (2020)



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE MERCADEO  
CARRERA: MERCADEO

**ANEXO B:**  
**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN**

Yo, Jannexis Moreno, titular de la cedula de identidad V- 18.033.965, profesor (a) activo (a) de la Escuela de Mercadeo, adscrito a la cátedra de Publicidad Avanzada, hago constar por medio de la presente que el instrumento de recolección de datos (Cuestionario) elaborado para desarrollar el trabajo de grado titulado ESTRATEGIAS DE ENDOMARKETING PARA AUMENTAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN SPAMANOS LA TRIGALEÑA presentado por la bachiller: Sasha Chourio, titular de la cedula de identidad 27.372.534 que cumple con los requisitos exigidos para cubrir los objetivos de la investigación que pretenden desarrollar.

En Valencia, a los 29 días del mes de marzo del año 2020.

**Aprobado por**

**JANNEXIS MORENO**

*Anexo*  
Prueba de Validez del Instrumento  
Objetivos de la Investigación  
Cuestionario (presentado por la Investigadora)

**Cuadro 29: PRUEBA DE VALIDEZ**  
**Cuestionario para la diagnosis de los Clientes Externos (muestra A)**

ÍTEMS	Congruencia		Claridad		Tendenciosidad		Observaciones	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	X		X		X			
2	X		X		X			
3	X		X		X			
4	X		X		X			
5	X		X		X			
6	X		X		X			
7	X		X		X			
8	X		X		X			
9	X		X		X			
10	X		X		X			
Nro.	Aspectos Generales					SI	NO	Observaciones
1	El instrumento posee instrucciones a seguir por la persona consultada					X		
2	Los ítems permiten el logro de los objetivos relacionados con la investigación.					X		
3	Los ítems están presentados en una forma lógica secuencial.					X		
4	El número de ítems utilizados es suficiente para recoger la información.					X		

**VALIDADO POR:**

**Nombre y Apellido del Experto: Jannexis Moreno**

**Institución donde labora: Universidad José Antonio Páez**

**Nivel Académico: Licenciada**

**Fecha de Validación: 29-03-2020 Firma: Jannexis Moreno 18.033.965**

Condición de la Validación	
Aplicable	<b>X</b>
Aplicable atendiendo a las observaciones	
No aplicable	

**Cuadro 30: PRUEBA DE VALIDEZ**  
**Cuestionario para la diagnosis de los Clientes Internos (muestra B)**

ÍTEMS	Congruencia		Claridad		Tendenciosidad		Observaciones	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	X		X		X			
2	X		X		X			
3	X		X		X			
4	X		X		X			
5	X		X		X			
6	X		X		X			
7	X		X		X			
8	X		X		X			
9	X		X		X			
10	X		X		X			
11								
Nro.	Aspectos Generales					SI	NO	Observaciones
1	El instrumento posee instrucciones a seguir por la persona consultada					X		
2	Los ítems permiten el logro de los objetivos relacionados con la investigación.					X		
3	Los ítems están presentados en una forma lógica secuencial.					X		
4	El número de ítems utilizados es suficiente para recoger la información.					X		

**VALIDADO POR:**

**Nombre y Apellido del Experto: Jannexis Moreno**

**Institución donde labora: Universidad José Antonio Páez**

**Nivel Académico: Licenciada**

**Fecha de Validación: 29-03-2020 Firma: Jannexis Moreno 18.033.965**

Condición de la Validación	
Aplicable	<b>X</b>
Aplicable atendiendo a las observaciones	
No aplicable	





## ANEXO E: Cuadro 32. MATRIZ FODA

FACTORES INTERNOS →	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>MATRIZ DAFO</b>  <b>o FODA</b>	Infraestructura y equipos Satisfacción de expectativas al cliente Atención de reclamos y problemas Imagen corporativa Ambiente laboral Formación y experiencia del personal Ambiente/clima organizacional y empatía con Jefes Infraestructura y equipo Trato a Clientes Resolución de Problemas: Valoración, Compromiso e identificación:	Comunicación interna Capacitación del personal Planeación estratégica Manuales de Organización y funciones Reconocimiento y motivación Buzón de sugerencias Sistema de contratación de personal Opinión para Toma de Decisiones Sistema de reconocimiento y motivación
↓ FACTORES INTERNOS	OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO
Competidores Ubicación y Accesos Reputación del centro comercial Trato al cliente Recomendación del cliente Instalaciones adecuadas Reputación de la franquicia Exclusividad de Productos y servicios	Programa de publicidad robusta a través de las redes sociales, para clientes internos con proyección a los externos. Difusión de la misión, visión y objetivos estratégicos, a fin de aumentar el compromiso de los trabajadores y el trabajo en equipo Mantenimiento de instalaciones y clima organizacional Medidas estrictas de seguridad para acceso y permanencia en el local	ESTRATEGIAS DO
		Sistema de bonificaciones especiales por productividad de los trabajadores y por promociones de productos y servicios Indicadores de gestión gerencial. Reuniones o actividades mensuales para el fomento de la cultura organizacional basada en principios y valores mediante estrategias comunicacionales internas Programa de capacitación estratégica para los directivos y para el personal
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
Inflación <sup>1</sup> Inestabilidad económica y política del país <sup>1,3</sup> Falta de servicios básicos (gasolina, transporte, electricidad, agua, gas, telefonía, internet) <sup>1,3</sup> Aumento de precios de Insumos y materia prima Fluctuación de la facturación Precio de los servicios Distanciamiento Social por COVID-19 <sup>2</sup>	Promoción especial para el cuidado de las manos ante los estragos del lavado constante por el COVID-19 Ampliación del nivel de servicio al cliente frecuente, con horarios exclusivos para servicios a domicilio (zonificados) Mantenimiento de buenos precio	Servicio privado de transporte para el personal. Buzón de sugerencias (físico y virtual) Sistema de reconocimiento y motivación del personal Auditorías internas para valorar la gestión estratégica de directivos y del personal Plan de mejora de gestión gerencial

Fuente: Chourio (2020)

### ANEXO F: Cuadro 33. MATRIZ FODA PONDERADA

AMENAZAS		OPORTUNIDADES		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
Inflación <sup>1</sup>		Competidores		Infraestructura y equipos		Comunicación interna	
Inestabilidad económica y política del país <sup>1,3</sup>		Ubicación y Accesos		Satisfacción de expectativas al cliente		Capacitación del personal	
Falta de servicios básicos (gasolina, transporte, electricidad, agua, gas, telefonía, internet) <sup>1,3</sup>		Reputación del centro comercial		Atención de reclamos y problemas		Planeación estratégica	
Aumento de precios de Insumos y materia prima		Trato al cliente		Imagen corporativa		Manuales de Organización y funciones	
Fluctuación de la facturación		Recomendación del cliente		Ambiente laboral		Reconocimiento y motivación	
Precio de los servicios		Instalaciones adecuadas		Formación y experiencia del personal		Buzón de sugerencias	
Distanciamiento Social por COVID-19 <sup>2</sup>		Reputación de la franquicia				Sistema de contratación de personal	
		Exclusividad de Productos y servicios					

Fuente: Chourio (2020)

