

**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y**  
**CONTABLES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**TESIS**

**Los nuevos enfoques del marketing holístico. Caso del grupo**  
**GRUVA.**

Tesis que presentan los bachilleres

**Mena Becerra Jose Jhony**

**Vilchez Llaja Lizeth Abigail**

**ASESOR**

Jose Humberto Becerra Santa Cruz

Para obtener el título profesional de

**LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN**

Lambayeque – Perú

Noviembre – 2019

**Los nuevos enfoques del marketing holístico. Caso del grupo  
GRUVA.**

**Decreto de sustentación N° 117-2018-UI/FACEAC**

**De fecha 05 de noviembre del 2018**

Jose Jhony Mena Becerra  
Bachiller

Lizeth Abigail Vilchez Llaja  
Bachiller

Jose Humberto Becerra Santa Cruz  
Asesor

Presentada para obtener el título profesional de Licenciado(a) en Administración.

**Aprobado por el jurado:**

Dr. Mauro Adriel Ríos Villacorta  
Presidente

M.Sc. Adm Noe Alberto Rosillo Alberca  
Secretario

Mg. Juan Francisco Zentner Alva

## Vocal

**Dedicatoria**

A mi padre en el cielo:

José Víctor Mena Barturen, por ser mi motor y la fuerza  
diaria de alcanzar un objetivo más. ¡PAPÁ! ¡LO

LOGRAMOS

A mi madre, Elvira Becerra Gonzales, que a pesar de las  
adversidades me ha impulsado a seguir a delante. A mis  
hermanos Robert y Jhonatan Mena Becerra, por su apoyo  
incondicional, a quienes comparto también esta  
satisfacción.

**Mena Becerra, José Jhony**

A Dios por ser quien guía mi vida, porque todo lo  
logrado es gracias a la fortaleza que me otorga, a mis  
padres Justo Vilchez Montalvan y María Llaja  
Monsalve, por su amor y su apoyo incondicional en  
cada etapa de mi vida.

**Vilchez Llaja, Lizeth Abigail**

## **Agradecimiento**

Agradecemos al Grupo Gruva; quienes nos abrieron sus puertas y nos brindaron facilidades al momento de recolectar información durante todo el proceso de la investigación.

A nuestro asesor José Humberto Becerra Santa Cruz por brindarnos su tiempo y ser nuestro guía para desarrollar la presente investigación.

## Índice General

Dedicatoria.....	III
Agradecimiento.....	IV
Índice General.....	V
Índice de Tablas .....	VIII
Índice de Figuras.....	X
Índice de Anexos.....	XI
RESUMEN .....	XI
ABSTRACT Y KEY WORDS .....	XII
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I: EL OBJETO DE ESTUDIO .....	5
1.1. Contextualización Del Objeto De Estudio.....	5
1.2. Características Y Manifestaciones Del Problema De Investigación.....	8
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	11
2.1. El Marketing Holístico.....	11
2.2. Dimensiones del Marketing Holístico .....	12
2.2.1. Marketing Interno .....	12
2.2.2. Marketing Relacional.....	14
2.2.3. Marketing Integrado.....	16
2.2.4. Marketing Social.....	17

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DESARROLLADA.....	19
3.1. Tipo de investigación.....	19
3.2 Población y muestra.....	19
3.2.1 Población.....	19
3.2.2. Muestra .....	20
3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos. ....	21
3.3.1 Técnicas .....	21
3.4.2 Instrumentos.....	21
3.4 Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos.....	22
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	23
4.1 Resultados.....	23
4.1.1. Variable: Marketing Holístico .....	23
CAPÍTULO V: PROPUESTA.....	60
5.1. Título.....	60
5.2. Objetivo.....	60
5.3. Objetivos Específicos.....	60
5.4. Justificación .....	60
5.5. Antecedentes .....	60
5.5.1. Marketing Interno .....	61
5.5.2. Marketing relacional .....	62

5.5.3. Marketing Integrado.....	62
5.5.4. Marketing Social.....	63
5.6. Estrategias .....	64
5.6.1. Marketing Interno .....	64
5.6.2. Marketing Relacional.....	65
5.6.3. Marketing Integrado.....	66
5.6.4. Marketing Social.....	67
5.7. Cronograma De Actividades.....	68
5.7.1. Marketing Interno .....	68
5.7.2. Marketing Relacional.....	68
5.7.3. Marketing Integrado.....	69
5.7.4. Marketing Social.....	70
5.8. Presupuesto .....	71
CONCLUSIONES .....	73
RECOMENDACIONES.....	75
BIBLIOGRAFÍA .....	76
ANEXOS .....	79

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b> Población Gruva.....	19
<b>Tabla 2</b> Técnicas e instrumentos de recolección de datos. ....	22
<b>Tabla 3</b> Procesamiento y análisis de datos.....	22
<b>Tabla 4</b> GRUVA capacita adecuadamente al personal para el mejor desarrollo de las actividades laborales. ....	24
<b>Tabla 5</b> Gruva proporciona oportunidades para el crecimiento y/o desarrollo profesional. ....	25
<b>Tabla 6</b> La prestación de servicios del trabajador al empleador, es establecida mediante un contrato laboral. ....	26
<b>Tabla 7</b> El proceso de reclutamiento y selección de nuevo personal, es técnico y/o transparente. ....	27
<b>Tabla 8</b> La remuneración es adecuada, en relación a la función y/o cargo que desempeña el personal. ....	28
<b>Tabla 9</b> GRUVA brinda diversos incentivos (económicos y/o no económicos) para incrementar la participación activa del personal y lograr los objetivos planteados.....	30
<b>Tabla 10</b> GRUVA brinda reconocimientos en cumplimiento de metas y/o el trabajo eficiente que realiza el personal. ....	30
<b>Tabla 11</b> GRUVA ofrece a su personal, la libertad de tomar decisiones relativas al desarrollo de su actividad. ....	31
<b>Tabla 12</b> Gruva atribuye actividades de acuerdo a las habilidades y el desempeño de cada uno de los trabajadores. ....	32
<b>Tabla 13</b> Se realizan reuniones para expresar necesidades, solucionar problemas y comprobar satisfacción en el trabajo. ....	32

<b>Tabla 14</b> Gruva evalúa e identifica los factores que contribuyen a la satisfacción de sus clientes, con el propósito de volverlos leales a la empresa. ....	33
<b>Tabla 15</b> Gruva mantiene comunicación con clientes; antes, durante y después de la venta. ....	35
<b>Tabla 16</b> Las metas y objetivos de la organización, son compartidos con todo el personal. ....	36
<b>Tabla 17</b> En GRUVA se realizan suficientes reuniones de retroalimentación. ....	36
<b>Tabla 18</b> La comunicación interna entre el personal de las diversas áreas, es asertiva. ....	37
<b>Tabla 19</b> Existe una buena relación entre todas las unidades de negocio de GRUVA. ....	38
<b>Tabla 20</b> Existe un apoyo continuo entre todos los trabajadores de las diferentes áreas. ....	39
<b>Tabla 21</b> Gruva posee un ambiente agradable de trabajo. ....	40
<b>Tabla 22</b> Gruva realiza diversos programas y/o actividades con el fin de generar fuertes lazos de confianza y buena comunicación con proveedores. ....	40
<b>Tabla 23</b> Gruva realiza diversos programas y/o actividades con el fin de generar alianzas estratégicas. ....	41
<b>Tabla 24</b> GRUVA ofrece variedad de marcas, productos y/o servicios para que el cliente tenga diferentes alternativas de compra. ....	44
<b>Tabla 25</b> Existe interés de poseer un valor agregado en el producto y/o servicio, donde permita diferenciarse de la competencia y tener un mayor valor comercial. ....	45
<b>Tabla 26</b> Los productos y/o servicios de GRUVA, son recomendables por su calidad. ....	45
<b>Tabla 27</b> Gruva establece ciertos criterios y estrategias para la fijación de precios en sus productos y/o servicios. ....	46
<b>Tabla 28</b> Gruva permite que sus clientes tengan acceso a descuentos en sus productos y/o servicios. ....	47
<b>Tabla 29</b> Gruva establece canales de distribución con la finalidad de colocar el producto y/o servicio a fácil disposición del mercado meta. ....	48

<b>Tabla 30</b> La ubicación del establecimiento, punto de venta, oficina u otro, es de fácil acceso y ubicación para los clientes. ....	48
<b>Tabla 31</b> El proceso logístico de GRUVA, se muestra eficiente (Compras, Servicio al Cliente, Gestión de Inventarios, Almacenamiento y Transporte). ....	49
<b>Tabla 32</b> Se aplican incentivos que fomenten la compra de un producto y/o servicio. ....	50
<b>Tabla 33</b> Se realiza un plan de medios (campañas publicitarias) para dar a conocer el producto y/o servicio al público objetivo (target). ....	51
<b>Tabla 34</b> Gruva cumple con sus obligaciones tributarias de forma continua. ....	52
<b>Tabla 35</b> Gruva respeta los derechos del consumidor. ....	53
<b>Tabla 36</b> GRUVA, responsabiliza a los trabajadores el cumplimiento de los valores, principios y directrices éticas desarrolladas por la misma empresa. ....	54
<b>Tabla 37</b> Gruva evita la competencia desleal. ....	55
<b>Tabla 38</b> GRUVA realiza actividades filantrópicas voluntarias con el fin de contribuir al logro de una mejor sociedad. ....	56
<b>Tabla 39</b> Gruva apoya campañas y proyectos que promueven el bienestar de la sociedad. ....	57
<b>Tabla 40</b> Gruva apoya a los empleados que desean continuar sus estudios, facilitando el tiempo necesario para ello. ....	57

### Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> Dimensiones del marketing holístico. Fuente: Kotler & Keller (2016). Elaboración: propia .....	11
--	----

### Índice de Anexos

<b>Anexo 1</b> Operacionalización de Variables .....	79
<b>Anexo 2</b> CUESTIONARIO – PERSONAL OPERATIVO .....	80
<b>Anexo 3</b> CUESTIONARIO - DIRECTORES .....	82
<b>Anexo 4</b> GUIA DE ENTREVISTA.....	86

### RESUMEN

El trabajo de investigación está orientado a estudiar de qué manera el grupo Gruva está desarrollando el marketing holístico en función del ambiente competitivo y cambiante. La

metodología desarrolla está bajo un enfoque mixto; para la recolección de información se aplicaron encuestas a todo el personal de la organización, así como entrevistas a los directores de cada unidad de negocio y una específica al director general. El grupo Gruva se encuentra desarrollando un marketing holístico de manera planeada bajo sus cuatro dimensiones: marketing interno, marketing relacional, marketing integrado y marketing social.

En la dimensión de marketing interno, Gruva desarrolla el potencial del personal, los capacita y brinda oportunidades de crecimiento profesional, brinda incentivos y reconocimientos para incrementar la participación activa, logrando la satisfacción de todo el personal. En la dimensión del marketing relacional, Gruva establece comunicación antes, durante, y después de la venta con sus clientes, con el fin de volverlos leales; con el personal, existe una comunicación horizontal con todos, originando que éste, se sienta en confianza y pueda expresar opiniones; la relación con accionistas, proveedores y demás socios, se basa en la transparencia y buena comunicación. En la dimensión del marketing integrado, Gruva cuenta con la capacidad de crear, y entregar estratégicamente la propuesta de valor a sus clientes, mediante el diseño de campañas comerciales que integran todos los canales, agentes, componentes y estrategias posibles. En la dimensión del marketing social, Gruva respeta los derechos del consumidor, cumple con todas sus obligaciones tributarias, responsabiliza a sus trabajadores el cumplimiento de los valores y principios desarrollados por la organización, y canaliza su responsabilidad social a través de dos unidades ejecutoras (PREN “Programa de entrenamiento para jóvenes profesionales y MEDIAR “Centro de conciliación extrajudicial”).

**Palabras clave:** marketing holístico, marketing interno, marketing relacional, marketing integrado, marketing social.

### **ABSTRACT Y KEY WORDS**

The research work is aimed at studying how the Gruva group is developing holistic marketing based on the competitive and changing environment. The methodology developed is

under a mixed approach; For the collection of information, surveys were applied to all the personnel of the organization, as well as interviews to the directors of each business unit and a specific one to the general manager. The Gruva group is developing holistic marketing in a planned way under its four dimensions: internal marketing, relational marketing, integrated marketing and social marketing.

In the internal marketing dimension, Gruva develops the potential of the staff, trains them and provides opportunities for professional growth, provides incentives and recognition to increase active participation, achieving the satisfaction of all staff. In the dimension of relational marketing, Gruva establishes communication before, during, and after the sale with its clients, in order to make them loyal; with the staff, there is a horizontal communication with everyone, causing him to feel confident and can express opinions; The relationship with shareholders, suppliers and other partners is based on transparency and good communication. In the integrated marketing dimension, Gruva has the ability to create, and strategically deliver the value proposition to its customers, through the design of commercial campaigns that integrate all possible channels, agents, components and strategies. In the social marketing dimension, Gruva respects the rights of the consumer, fulfills all its tax obligations, holds its workers responsible for compliance with the values and principles developed by the organization, and channels its social responsibility through two executing units (PREN "Training program for young professionals and MEDIAR" Extrajudicial conciliation center")

**Keywords:** holistic marketing, internal marketing, relational marketing, integrated marketing, social marketing.

## INTRODUCCIÓN

Antiguamente el marketing era tratado en las empresas sólo como un departamento, uno que esencialmente se ocupaba de realizar estrategias para satisfacer las necesidades del cliente. En el ambiente competitivo y cambiante en el cual están sumergidas actualmente las empresas, ya no es suficiente sólo ofrecer productos o servicios que se adecuan a las necesidades de los clientes, pues el mercado exige mucho más a las empresas, además de brindar buenos productos, sea un buen empleador, genere relaciones exitosas con sus socios y sea socialmente responsable.

Estos cambios ocurridos en el ambiente de marketing han despertado en las empresas la necesidad de adoptar un concepto de marketing más completo y cohesivo, con una perspectiva amplia e integrada de todos los programas, procesos y actividades de marketing. A ese concepto, Kotler & Keller (2016), lo denominan Marketing Holístico, conformado de cuatro componentes: marketing interno, marketing relacional, marketing integrado y marketing social. Estos componentes son utilizados por las empresas que buscan convertir a sus compradores en clientes fieles, así como para conquistar los clientes potenciales que están libres en el mercado.

En otras palabras, el marketing holístico involucra a la empresa y todas sus áreas como una sola entidad, imponiendo interrelación entre todos sus elementos (actividades y personas relacionadas a ella). Este marketing se trata, pues, de la integración, de la exploración, creación y entrega del valor de una organización mediante la gestión de las relaciones con sus grupos de interés. (Casado Díaz & Sellers Rubio, 2010)

En el departamento de Lambayeque, así como en el Perú, aparentemente las empresas no están desarrollando un marketing holístico y en consecuencia la mayoría de ellas, hacen uso de ciertas estrategias de marketing con el fin de satisfacer las necesidades de sus clientes y generar

rentabilidad; sin embargo, la aplicación de este tipo de marketing ya no es suficiente con los cambios que está surgiendo en el mercado.

Sin embargo, también es de suponer que algunas empresas con mayor visión han incorporado el enfoque holístico. Debido a ello, y en primera instancia, se evaluará si el grupo “GRUVA” desarrolla un marketing más completo, es decir, un marketing holístico para operar como una organización que busca el éxito.

GRUVA, es una organización fundada en Argentina que inicia sus actividades en el 2008 y para el 2013 incursiona en el mercado peruano desarrollando sus actividades en diversos sectores económicos bajo el carácter de holding; de esta manera, busca maximizar el rendimiento a través de la sinergia entre las diversas unidades de negocios que la conforman.

Las unidades de negocio, están diseñadas con el fin de responder a las distintas necesidades que existen en la realidad empresarial Chiclayana. En total, cuenta con 12 unidades de negocio, 7 de ellas, que serán mencionadas a continuación, están funcionando actualmente, las demás están siendo implementadas para funcionar en un futuro.

1. ES (Agencia de marketing digital)
2. Club Victoria
3. La Carretilla
4. Get Control
5. Grin “Césped sintético”
6. Gruva Apps
7. La Escudería “Carwash”

Además, en el año 2013, Gruva contrae una alianza estratégica con ASOCYA, una organización sin fines de lucro. Actualmente dicha ONG -financiada por GRUVA- posee 2 unidades ejecutoras que también serán objeto de estudio (Mediar “centro de conciliación extrajudicial” y el PREN “Programa de entrenamiento para jóvenes profesionales”). De esta manera, GRUVA canaliza su responsabilidad social a través de ASOCYA.

En este sentido, el **problema central** es ¿De qué manera el grupo GRUVA está desarrollando el marketing holístico en función del ambiente competitivo y cambiante? Los problemas de investigación específicos que guiaron la investigación fueron: ¿De qué manera el grupo GRUVA está desarrollando el marketing interno?, ¿De qué manera el grupo GRUVA está desarrollando el marketing relacional?, ¿De qué manera el grupo GRUVA está desarrollando el marketing integrado?, ¿De qué manera el grupo GRUVA está desarrollando el marketing social?

Por tanto, el **objetivo principal** es analizar cómo el grupo GRUVA está desarrollando el marketing holístico en función del ambiente competitivo y cambiante, a fin de proponer mejoras en la gestión del marketing. Se plantearon como objetivos específicos: analizar el marketing interno que desarrolla GRUVA; analizar el marketing relacional que desarrolla el grupo GRUVA; analizar el marketing integrado que desarrolla el grupo GRUVA y; analizar el marketing social que desarrolla el grupo GRUVA.

De esta forma, se formuló **la hipótesis**: el grupo GRUVA está desarrollando el marketing holístico de manera no planeada, en función del ambiente competitivo y cambiante; y como sub hipótesis: el grupo Gruva está desarrollando el marketing interno de manera no planeada; el grupo Gruva está desarrollando el marketing relacional de manera no planeada; el grupo Gruva está desarrollando el marketing integrado de manera no planeada; el grupo Gruva está desarrollando el marketing social de manera no planeada.

La única **variable** de estudio, es el marketing holístico bajo sus cuatro dimensiones: marketing interno, marketing relacional, marketing integrado y marketing social.

La presente investigación es de tipo cualitativo – cuantitativo. Ambos enfoques se entremezclan y/o combinan con el fin de obtener mayor información que permita interpretar y comprender mejor el objeto de estudio.

La tesis consta de cinco capítulos: en el capítulo I, se desarrolla el objeto de estudio y su contextualización. En el capítulo II, se describe el marco teórico. En el capítulo III se explica la metodología desarrollada. En el capítulo IV, se presentan los resultados de la investigación. En el capítulo V, se plantea la propuesta y finalmente se presentan las conclusiones, recomendaciones y los anexos.

## CAPÍTULO I: EL OBJETO DE ESTUDIO

### 1.1. Contextualización Del Objeto De Estudio

GRUVA “Buenas Prácticas”, es una organización que nace en Argentina en el año 2008, desarrollando actividades en varios sectores principalmente en el tema de la construcción. En el 2011 llega al Perú con miras a desarrollar actividades justamente en el país, estudiando al mercado, analizando tendencias y estudiando al consumidor peruano. Para el 2013, GRUVA inicia formalmente sus actividades bajo el carácter de holding empresarial en el Perú. Holding básicamente es un grupo de empresas que se manejan bajo una misma dirección, cada una tiene un desarrollo independiente, un presupuesto independiente, un director o cabeza independiente: sin embargo, todas las unidades de negocio que lo conforman, de manera sinérgica o colaborativa trabajan sobre una misma línea de desarrollo sobre esta filosofía de trabajo.

Gruva cuenta con seis áreas de gestión: recursos humanos, marketing, logística, finanzas, legal e innovación y desarrollo. Las unidades de negocio que actualmente conforman GRUVA son siete (7), éstas serán mencionadas y detalladas en párrafos siguientes.

#### **- ES (Agencia de marketing digital)**

Empresa especializada en marketing digital que ofrece a sus usuarios soluciones innovadoras basadas en la investigación a cargo de profesionales creadores de ideas, quienes garantizan el éxito de su marca.

Parte de su portafolio que ofrece esta agencia de marketing, es el manejo de redes sociales, identidad corporativa, investigación de mercados, estrategias comerciales y de posicionamiento, todo con el fin de incrementar las ventas de tu negocio y posicionarla en el mercado.

### **- Club Victoria**

Club victoria es un complejo deportivo que ofrece el servicio de alquiler de canchas sintéticas, un espacio para los amantes del fútbol, para compartir los mejores momentos entre amigos y vivir la práctica minuto a minuto del deporte rey.

### **- La Carretilla**

Restaurant de comida rápida peruana (fast food), con amplia variedad gastronómica; desde jugos, sandwich, ceviches, anticuchos, hamburguesas, hasta la venta de menú delivery.

### **- Get Control**

Es una empresa que ofrece gran variedad de equipos de seguridad, control y vigilancia, provistos con tecnología de vanguardia, los cuales son útiles para familias (hogares) y MYPES a quienes dan asesoramiento personalizado y garantizan seguridad en la compra de los productos.

Entre los sistemas de seguridad, ofrecen cámaras de video vigilancia, cercos eléctricos, alarmas contra robo e incendio, control de acceso y asistencia, video porteros, entre otros.

### **- Grin “Césped sintético”**

Empresa dedicada a la instalación y mantenimiento de césped sintético para proyectos decorativos y campos deportivos profesionales y amateur. Cuenta con proveedores internacionales que avalan el producto con el Certificado FIFA.

### **- Gruva Apss**

Es una empresa dedicada a la creación de soluciones tecnológicas para la vida. Gruva Apps, desarrolla productos originales, logrando sistematizar procesos complejos desarrollados

para diversas actividades empresariales, realiza constantes análisis de las rutinas de la organización para lograr una mejor performance en cada una de ellas.

Entre sus productos y servicios, ofrece el diseño de páginas web, aplicaciones móviles, software a medida, conectividad, seguridad informática, entre otros.

**- La Escudería “carwash”**

Servicio de Lavado de autos profesional, cambio de aceite, perfumado, encerado y mantenimiento de vehículos motorizados cumpliendo los estándares de calidad exigidos por el mercado, teniendo como prioridad a sus clientes.

Además de las unidades de negocio descritas, también se describen las dos unidades ejecutoras administradas por ASOCYA y financiadas por GRUVA.

**- Mediar (Centro de conciliación extrajudicial)**

Cuenta con los servicios de dos conciliadores extrajudiciales que se avocan a dar soluciones justas a través del diálogo inteligente y asesoría especializada a las partes involucradas en un conflicto, logrando acuerdos satisfactorios y duraderos a través de la solución parcial o total de sus controversias con la guía y orientación de personal altamente calificado.

*Materias conciliatorias:*

Civil: Desalojo, indemnización, interdicto, divorcio por mutuo acuerdo, entre otros.

Familia: Régimen de visitas, tenencia de menor, alimentos, liquidación de ganancias.

Otros: Entrega de obra, problemas vecinales, otros derechos que se puedan negociar.

### **- PREN (Programa de entrenamiento para jóvenes profesionales).**

ASOCYA ha diseñado un programa de entrenamiento para jóvenes profesionales que busca desarrollar las competencias necesarias en los participantes (trainees) que les permitan ingresar al mercado laboral de manera exitosa. El entrenamiento permitirá desarrollar desde la experiencia y las capacitaciones (Conectar C4) habilidades que posicionarán a los egresados por encima del promedio de la masa demandante en el mercado laboral actual. En otras palabras, el Programa de Entrenamiento se empodera a los jóvenes participantes, potenciando sus competencias y actualizando su know how, orientándolos sobre las tendencias y necesidades del mercado laboral actual.

### **1.2. Características Y Manifestaciones Del Problema De Investigación.**

El avance en los factores (económico, social, político, medioambiental, tecnológico, etc.) que han ido surgiendo en los últimos años, producen cambios en el ámbito empresarial, caracterizado por la rivalidad entre competidores; así como también la actitud que los clientes toman antes los productos o servicios que las empresas ofrecen al mercado. Las empresas, de cierta forma, están obligadas a adaptarse a tales cambios y requerimientos constantes de los clientes, adoptando un nuevo concepto de marketing, uno más completo, denominado marketing holístico.

En ese sentido, existen estudios realizados por diversos autores que identifican la forma en que las empresas se están adaptando al marketing holístico a consecuencias de los cambios antes mencionados.

Bobadilla Z. & Morales C (2008), concluyeron que el marketing holístico, el relacional y el social, son las tendencias más relevantes de marketing en el siglo XXI, porque permite a las organizaciones generar relaciones duraderas con sus clientes, obtener información de su mercado

meta, crear una ventaja competitiva y valor agregado en relación a las expectativas de sus clientes actuales y potenciales.

Flores Mamani & Yapuchura (2012), realizó un trabajo sobre investigación hotelera para conocer las actuaciones respecto al uso del marketing holístico. Los resultados más importantes que destacaron fue el diálogo personal con sus trabajadores, mejor clima laboral ofrecido, la capacitación a los trabajadores en el área de relaciones humanas, el uso de internet y la página web para los anuncios; mientras que el marketing social es el que no fue aplicado por la mayoría de las empresas en el cuidado y protección del medio ambiente. De esta manera, se concluyó que las empresas hoteleras en Puno usan parcialmente las estrategias de marketing holístico para la satisfacción de las necesidades de los visitantes turistas.

Paredes (2018) en su tesis estudia la relación del marketing holístico y la calidad de servicio en los trabajadores del Centro de Salud de Collique. Las conclusiones que se determinaron fue que si existe relación entre el marketing holístico y la calidad de servicio, sin embargo dos de sus componentes: el marketing de relaciones y el marketing integrado no lo realizan de manera adecuada y eficiente, por lo que recomienda motivar y mejorar relación entre colaboradores.

Vaca (2016) en su proyecto de investigación concluyó que la empresa Galletas y Confites Galcondór Cía usa limitadamente herramientas de marketing para llegar a sus clientes minoristas y mayoristas. A consecuencia de eso, propuso el desarrollo del marketing holístico con el fin de incrementar las ventas de la empresa que se enfrenta día a día a un mercado exigente, agresivo y cada vez más competitivo.

Por otro lado, existen investigaciones que son netamente teóricas o que no aplicaron algún instrumento para recolección de datos, pero que de cierta forma aporta información para la continuidad de trabajos futuros.

Cuadrado Marques & Fernandez Alles (2011) estudió el enfoque de marketing holístico en el sector hotelero y su adaptación a la gestión de la responsabilidad social, teniendo en cuenta los beneficios sociales y medioambientales que tal adaptación conllevaría para los establecimientos hoteleros. La realización de este estudio tuvo como fin ser una aportación meramente teórica, y pendiente de comprobación empírica en futuros trabajos, con lo cual se buscó plantear un modelo como alternativa de gestión especialmente indicada para la integración de políticas de responsabilidad social en la estrategia de la empresa, se abren distintas líneas de investigación que verifiquen la utilidad y alcance de este modelo.

Cárdenas Munevar (2013) determinó la relación de causalidad entre el marketing holístico, el mejoramiento de los niveles de calidad y el aumento en la eficiencia de los procesos de prestación de servicios de salud en Colombia. Los resultados obtenidos concluyeron que la aplicación del marketing holístico, ha generado valor a las entidades prestadoras de servicio, optimizando procesos internos, reduciendo errores y en consecuencia reduciendo costos.

Fernández Alles & Cuadrado (2013) afirmaron que el marketing de Stakeholders por sí solo no constituye una solución operativa para la gestión de las cuestiones éticas y sociales de la empresa, mientras que el marketing holístico en cambio sí consigue la integración real de estrategia y compromiso social y medioambiental, al convertir al departamento de marketing en un nexo entre las dos dimensiones de la gestión de la responsabilidad social, y entre el ápice estratégico de la organización y las distintas áreas funcionales y los trabajadores que en ellas operan.

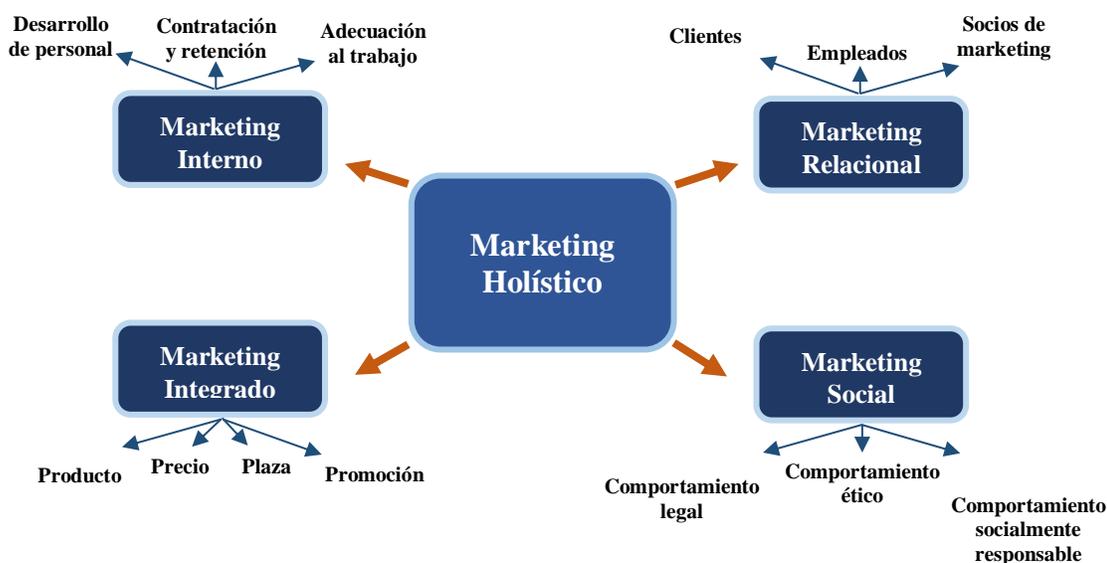
## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1. El Marketing Holístico

Para Kotler & Keller (2016), el marketing holístico:

Se basa en el desarrollo, el diseño y la implementación de programas, procesos y actividades de marketing que reconocen su amplitud e interdependencias. El marketing holístico reconoce que todo importa cuando se trata de marketing y que una perspectiva amplia e integrada frecuentemente resulta necesaria. (p. 21)

El marketing holístico involucra a la empresa y todas sus áreas como una sola entidad, imponiendo interrelación entre todos sus elementos (actividades y personas relacionadas a ella). Entonces, es necesario integrar todo el marketing clásico con una adecuada gestión de la demanda, una correcta asignación de recursos, colaboración entre todos los departamentos y tratando de generar relaciones a largo plazo con clientes, así equilibrando el beneficio económico, social y medioambiental. (Casado Díaz & Sellers Rubio, 2010)



**Figura 1** Dimensiones del marketing holístico. Fuente: Kotler & Keller (2016). Elaboración: propia

## **2.2. Dimensiones del Marketing Holístico**

Existen cuatro componentes principales que caracterizan al marketing holístico y que en adelante serán descritos según la clasificación de Kotler & Keller (2016):

### **2.2.1. Marketing Interno**

Barranco (2000), define al marketing interno, como el conjunto de herramientas y técnicas que permiten vender la idea de la empresa (objetivos, metas, estructuras y demás componentes) a sus trabajadores que laboran en la organización, considerados como clientes internos. Dichas técnicas, tienen el objetivo de incrementar la motivación y en consecuencia directa, la productividad de los empleados. Sólo cuando todos los empleados toman conciencia de que su trabajo consiste en crear, servir y satisfacer a los clientes, la empresa se convierte en un comercializador eficaz. (Kotler & Keller, 2016).

El marketing interno se encarga de contratar, preparar y motivar a los empleados competentes y/o capaces para atender bien a los clientes. Los especialistas en marketing son conscientes que todas las actividades dentro de la empresa son importantes, o incluso más que las actividades realizadas fuera de ella. Es complicado prometer y brindar un producto y/o servicio de calidad, cuando internamente la empresa no se encuentra preparada para proporcionarlo. (Kotler & Keller, 2016)

Para desarrollo de nuestra investigación, se tomó como referencia un Modelo de Marketing Interno expuesto en la tesis doctoral de Bohnenberger (2005), quien reunió distintas dimensiones en base a la literatura investigada de su trabajo.

## **Sub dimensiones del marketing interno**

### ***2.4.1.1. Desarrollo de Personal***

Son todas las acciones o actividades relacionadas a la formación de los colaboradores con el fin de poder desarrollar de manera satisfactoria sus habilidades en el puesto de trabajo que ocupa.

El desarrollo de personal, es una de las actividades principales del marketing interno. Si bien es cierto, el departamento de recursos humanos es el responsable por esta actividad, el sector de marketing contribuye con las informaciones y recursos relacionados a la formación del empleado en lo que se refiere a orientación al cliente.

Ésta actividad, trae consigo muchos beneficios para el personal; entre ellos, la formación de colaboradores para tomar decisiones más acertadas, mayor habilidad para la ejecución de sus actividades y en gran medida, mayor conocimiento del mercado meta. Además de ello, esta actividad, produce otros efectos positivos; seguridad de empleo y preparación profesional que le servirá en un futuro. (Bohnenberger, 2005).

### ***2.4.1.2. Contratación y Retención de Empleados***

Realizar un correcto proceso de reclutamiento y selección de personal, es el paso más importante e inicial, para tener colaboradores que tengan disposición de servir bien al cliente. El proceso de desarrollo de personal que se mencionó anteriormente, puede ayudar en la construcción de esta conciencia, pero si no hay interés por parte del empleado, ninguna acción será capaz de promover un cambio de comportamiento. (Kotler et al. 2000, citado en Bohnenberger, 2005).

Otra acción, que conjuntamente llega con la contratación de los empleados, es la retención de los mismos. Es importante orientar y motivar a todos los empleados, y en más importancia a los que tienen contacto con los consumidores, de esta forma, trabajan en equipo y proveen la satisfacción del cliente. (Kotler & Armstrong, 2013).

La importancia de retener empleados, es evitar la rotación de personal. Algunas formas de hacerlo son mediante un salario adecuado, en relación a la función o cargo que desempeña, así muestra el compromiso de la empresa con el empleado. Además, existen formas de reconocimiento que evita la rotación de personal y tienen efectos muy positivos en los empleados, como por ejemplo, las premiaciones por tiempo de empleo, las promociones internas y otras de carácter apreciativo y simbólico. (Bansal, Mendelson & Sharma, 2001, citado en Bohnenberger, 2005).

#### ***2.4.1.3. Adecuación al Trabajo***

El empleado, debe tener la oportunidad de trabajar en un puesto que corresponda en base a sus habilidades y motivaciones. Es evidente e incuestionable que hay puestos de trabajo poco deseados para cualquier empleado, pero en estas situaciones, es necesario que el empleado consiga percibir oportunidad de cambio en el futuro. Sin duda, es un desafío directo para el área de recursos humanos, en trabajo con el área de marketing, pero es de gran relevancia para el éxito de la empresa. (Bohnenberger, 2005).

Parte importante también, es el empowerment, donde la organización proporciona a los empleados toda la información, conocimientos y recursos requeridos para desempeñar las tareas asignadas, y además les permite ejecutarlas en la forma que sea necesaria para lograr los resultados deseados. Resulta probable que los individuos autónomos, provistos de información y libres para hacer su trabajo, rindan mejor que otros trabajadores estrechamente controlados y menos informados. (Shultz, M. 2008, citado en, de los Ríos, 2012).

#### **2.2.2. Marketing Relacional**

Gronroos (1994) define al marketing relacional como proceso de reconocer, implantar, fortalecer y culminar relaciones con los clientes y otros stakeholders de manera rentable, asimismo se logre los objetivos de todas las partes involucradas.

El marketing relacional tiene como finalidad establecer relaciones mutuamente satisfactorias y duraderas con los clientes, empleados, socios de marketing (canales, proveedores, distribuidores, intermediarios y agencias) y miembros de la comunidad financiera (accionistas, inversores, analistas); personas y organizaciones que de manera directa e indirecta contribuyen al éxito del marketing de la empresa. (Kotler & Keller, 2016).

### **Sub dimensiones del marketing relacional**

#### ***2.4.2.1. Clientes***

Foster (2001), se entiende por cliente a toda persona o empresa que necesita un bien o servicio, y que comúnmente involucra una transacción. Asimismo, la empresa busca la satisfacción de ellos con su producto o servicio; es por ello que, Christopher, Payne, & Ballantyne (1994), mencionan que el marketing debe estar orientado a establecer relaciones duraderas con los clientes y mantener flujo de información constante, mediante el cual se investiguen los cambios en sus actitudes y preferencias con el fin de adaptarse a ellos.

Los clientes son quienes determinaran los productos y servicio que desean, como y cuando quieren comprarlos. (Kotler & Keller, 2016)

#### ***2.4.2.2 Empleados***

Foster (2001), menciona que los empleados, son clientes internos que reciben bienes y servicios dentro de la empresa. La organización, debe comunicar las metas y objetivos con el personal, transmitir los valores y cultura de la organización y, además, comunicar los cambios organizacionales; así, el empleado es realmente considerado un cliente interno. (Bohnenberger, 2005).

Christopher, Payne, & Ballantyne (1994) indican que los empleados forman parte importante de la organización al momento de encontrar una ventaja competitiva, por ello la empresa busca fortalecer y mantener relaciones multifacéticas y enriquecedoras entre los distintos departamentos. (Kotler & Keller, 2016).

#### ***2.4.2.3 Socios de marketing***

Kotler & Keller (2016), comenta que los socios de marketing, son los canales, proveedores, distribuidores, intermediarios y agencias. Estos son vistos como socios por la organización con el fin de ofrecer valor a los clientes.

Establecer relaciones duraderas y de confianza entre la empresa-socios de marketing permite contar con información para resolver problemas y crear alianzas. (Christopher, Payne, & Ballantyne, 1994).

#### **2.2.3. Marketing Integrado**

Son los distintos procesos, actividades y/o programas que diseñan y establecen los especialistas de marketing para crear, comunicar y entregar valor a los clientes. (Kotler & Keller, 2016).

Estas actividades y/o programas adoptan distintas formas. Una descripción tradicional de las actividades de marketing se sintetiza en el concepto de mezcla de marketing clasificada por el Dr. McCarthy en cuatro grandes grupos que denominó las cuatro P's del marketing: producto, precio, plaza y promoción. (Kotler & Keller, 2006)

La mezcla de marketing o mercadotecnia, son todas las herramientas que la empresa puede controlar y combinarlas para establecer un fuerte posicionamiento en los mercados meta. Es decir,

incluye todo lo que la empresa puede hacer con el fin de poder influir de manera exitosa en la demanda de su producto y/o servicio. (Kotler & Armstrong, 2013).

### **Sub dimensiones del Marketing Integrado**

#### ***2.4.3.1. Producto***

El producto reúne un conjunto de características, atributos tangibles e intangibles que la empresa ofrece al mercado meta y es aceptado por el mismo, debido a que satisface sus necesidades. (Kotler & Armstrong, 2013)

#### ***2.4.3.2. Precio***

El precio es la cantidad de dinero que los clientes están dispuestos a pagar por un producto o servicio. Es la única variable de las 4 P's, que genera ingresos para la empresa, las demás variables representan egresos. (Kotler & Armstrong, 2013)

#### ***2.4.3.3. Plaza***

La plaza o distribución son todas las actividades que realiza la empresa, con el objetivo de colocar el producto o servicio, a disposición del mercado meta. (Kotler & Armstrong, 2013)

#### ***2.4.3.3. Promoción***

Contiene una serie de actividades que tienen como objetivo informar, persuadir y recordar las características, ventajas y beneficios del producto. (Kotler & Armstrong, 2013)

### **2.2.4. Marketing Social**

Las causas y efectos de las acciones de marketing van más allá de la empresa y los consumidores, hasta afectar a la sociedad en su conjunto. El enfoque de marketing social exige a los especialistas de marketing que desarrollen actividades en términos de bienestar social, es decir, incorporen actividades y/o programas de tipo ético, ambiental, legal y social en sus prácticas, por

ello, es necesario identificar las necesidades e intereses de su mercado meta y satisfacerlos eficientemente de tal forma que incrementen el bienestar de los clientes y de la sociedad a largo plazo.

En otras palabras, Kotler & Keller (2016) indican que el marketing social consiste en desarrollarse adecuadamente en tres ámbitos: legal, ético y de responsabilidad social.

### **Sub dimensiones del marketing social**

#### ***2.4.4.1 Comportamiento legal***

Los empleados deberán cumplir las leyes que la organización les informan en relación a su negocio. (Kotler & Keller, 2016).

Carroll (1999) define que las empresas tienen responsabilidad legal, por lo cual deben cumplir con las leyes que regulan su negocio y son la codificación de lo que la sociedad considera como correcto e incorrecto.

#### ***2.4.4.2 Comportamiento ético***

Las empresas están obligadas a actuar de forma correcta y justa, evitando hacer daño a los grupos de interés con los cuales se relaciona.

La organización deberá realizar prácticas de marketing ético, que tiene como finalidades la satisfacción de los clientes, el bienestar de la sociedad y la rentabilidad de las empresas. (Kotler & Keller, 2016).

#### ***2.4.4.3 Comportamiento socialmente responsable***

Tener conciencia social en relación a los clientes y otros grupos de interés, dado que en la actualidad las personas investigan la responsabilidad social y ambiental de las empresas al momento de comprar, invertir o ingresar a un trabajo. (Kotler & Keller, 2016).

## CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DESARROLLADA

### 3.1. Tipo de investigación

De acuerdo a su enfoque o paradigma: Cuantitativo y cualitativo

Por el fin o propósito que persigue: Propositiva.

Por el nivel de profundidad: Descriptiva.

Por su diseño:

- Investigación Cuantitativa: No Experimental - transeccional descriptiva.

- Investigación Cualitativa: Teoría Fundamentada.

### 3.2 Población y muestra

#### 3.2.1 Población

Para la investigación se consideró la siguiente población.

**Tabla 1**

*Población Gruva.*

POBLACIÓN “GRUVA”		CANTIDAD
N. Directivo	Director general	01
Nivel Ejecutivo y N. Operativo	Departamentos y Directores de cada UEN	11
	Puestos operativos	Personal operativo
<b>TOTAL</b>		<b>28</b>

*Elaboración: propia.*

Cabe resaltar que el personal ejecutivo, está a cargo de alguna unidad de negocio. Es decir, algunos están a cargo de un departamento y a la vez de una unidad de negocio, motivo por el cual conforman un total de 11 personas. Entonces, la población GRUVA está conformado por un total de 28 personas.

### **3.2.2. Muestra**

Debido a que la población es pequeña y por el tipo de instrumento aplicado a cada uno, la muestra fue congregada en 3 grupos.

**Grupo 01:** conformada todo el personal que conforma GRUVA; excepto el director general (27 trabajadores); en consecuencia, se utilizó un muestreo censal.

**Grupo 02:** Se consideró trabajar con todo el personal ejecutivo y operativo; un total de 11 personas.

**Grupo 03:** Nivel directivo (director general).

Como que la investigación posee 4 dimensiones; para estudiar 02 de ellas, el marketing interno y marketing relacional, es aplicada al **Grupo 01**. Las 02 dimensiones restantes, marketing integrado y marketing social, se estudió al **Grupo 02**. Al **Grupo 03**, se aplicó en conjunto las 4 dimensiones.

El motivo, es porque las actividades desarrolladas en el marketing interno y relacional, incluyen e involucra directamente al personal que labora en una organización (clientes internos). Mientras que el marketing integrado y social, son acciones enfocadas a los clientes externos y netamente lo desarrolla el nivel ejecutivo y directivo, apoyado por los especialistas en marketing.

### 3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

#### 3.3.1 Técnicas

**Análisis Documental:** se utilizó para poder reunir información secundaria relacionada con los antecedentes y el marco teórico, éste último, fue necesario para definir la variable y cada una de las dimensiones correspondientes.

**Encuesta:** Este tipo de técnica fue utilizada para recoger información respecto a las 4 dimensiones de la variable estudiada. Se aplicó a la muestra de los 02 grupos establecidos.

**Entrevista:** técnica utilizada para contrastar la información reunida de las encuestas. Fue aplicada al nivel ejecutivo y operativo (directores de UEN) y también al director general de GRUVA.

#### 3.4.2 Instrumentos

**Fichas y formatos:** Se ordenó la información secundaria recolectada de artículos científicos, tesis y libros vinculados con el objeto de estudio.

**Cuestionario:** estructurado en 4 dimensiones y conformada por 39 items en total, con escala tipo Likert: nunca, casi nunca, regularmente, casi siempre y siempre (anexo\_). El cuestionario fue aplicado a los 02 grupos antes mencionados.

**Guía de entrevista:** estructurada en un total de 28 preguntas abiertas elaboradas en base a las 4 dimensiones de la variable y guiadas del cuestionario (Ver Anexo 4). La entrevista fue aplicada al director general de GRUVA y los directores de cada unidad de negocio; en total 12 personas. Se elaboró y a la vez aplicó con el fin de poder contrarrestar las respuestas del cuestionario y además obtener información del marketing que desarrolla la organización.

**Tabla 2***Técnicas e instrumentos de recolección de datos.*

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS	FUENTE DE INFORMACION
Análisis documental	Fichas y formatos	Tesis Artículos científicos Libros.
Encuesta	Cuestionario	Personal de GRUVA
Entrevista	Guía de entrevista	Director general Directores de cada UEN

*Elaboración: propia.*

### 3.4 Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos

Luego de aplicar el cuestionario, los resultados fueron procesados en el software estadístico SPSS - versión 25. Los datos obtenidos en este software, se procesaron mediante tablas para una posterior interpretación que permita apreciar y entender mejor los resultados.

La información obtenida mediante la guía de entrevista, fue grabada y transcrita en un resumen, es por ello, que el procesamiento de datos se ejecutó de forma manual. De igual forma, el análisis e interpretación, se realizó de forma manual teniendo en cuenta la variable y dimensiones estudiadas.

**Tabla 3***Procesamiento y análisis de datos*

<b>Procesamiento y análisis de datos</b>	
<b><i>Etapa 1</i></b>	Recopilación de datos e información
<b><i>Etapa 2</i></b>	Procesamiento de datos y organización de información.
<b><i>Etapa 3</i></b>	Procesamiento y análisis de resultados
<b><i>Etapa 4</i></b>	Comunicación de los resultados obtenidos

*Fuente: Elaboración propia.*

## **CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **4.1 Resultados**

En este capítulo se presentan los resultados por cada dimensión obtenidos mediante el cruce de información de ambos instrumentos aplicados (cuestionario y guía de entrevista) a todo el personal que conforma GRUVA dividido en 03 grupos como se mencionó en el capítulo anterior.

#### **4.1.1. Variable: Marketing Holístico**

##### ***4.1.1.1. Dimensión: Marketing Interno***

Parte de las actividades del marketing interno que se deben realizar en una organización, se basa en preparar a los empleados competentes y/o capaces para atender bien a los clientes. La gran mayoría de encuestados (55,6%), respondió que GRUVA les capacita regularmente para el mejor desarrollo de las actividades laborales. El director general, en la entrevista mencionó que las capacitaciones (información de marketing fundamentalmente), se realizan periódicamente, y es más con todos los directores de UEN principalmente. Ellos se encargan de hablar o transmitir la información con los equipo de trabajo que tengan. Por ejemplo, los directores mencionaron en la entrevista que también se toman cursos en línea (eventualmente) para ir conociendo más en algún tema de gestión y que a la vez lo comentan con el equipo de trabajo.

Al personal de posiciones iniciales (atención al cliente) también se le dan capacitaciones, es algo que se cuida bastante el manejo o trato al cliente, también el conocimiento que se comparten entre ellos, hay personas que saben más en una cosa y lo comparten. El director general, considera que las capacitaciones son suficientes en el contexto que se encuentra actualmente GRUVA, no disponen de más tiempo, no se puede quitar tiempo de las actividades que tiene el personal para tener más capacitaciones. Disponer más horas de las que ya dispone para capacitaciones, no se puede porque hay prioridades para la gestión.

Los investigadores consideramos que las capacitaciones no necesariamente se realizan en una oficina o en una reunión, puede ser el día a día, mediante la interacción, el intercambio de información, opiniones o comentarios de algún tema que se da entre todo el personal; esto puede ser considerado también como una actualización de información y capacitación a la vez. Esto es muy beneficioso para la organización, ya que al ser un holding, las diferentes áreas trabajan bajo una misma línea, existe sinergia, colaboración y el intercambio de información entre todo el personal. Probablemente este punto no fue considerado por algunos encuestados al momento de responder la pregunta del cuestionario. (Ver Tabla 4).

**Tabla 4**

*GRUVA capacita adecuadamente al personal para el mejor desarrollo de las actividades laborales.*

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Nunca	1	3,7
Casi Nunca	0	0,0
Regularmente	15	55,6
Casi siempre	5	18,5
Siempre	6	22,2
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100,0</b>

*Fuente: cuestionario aplicado a GRUVA.*

*Elaboración: propia.*

La mayoría del personal que labora en la organización (40%), consideran que GRUVA, les brinda oportunidades, facilidades y crecimiento en el entorno profesional que se desempeñan (Ver tabla 5). Así los directores por ejemplo, mencionan que conocen personas, generan contactos, crecen económicamente, y sobre todo, pueden seguir desarrollándose profesionalmente por el ascenso de actividades y responsabilidades en el puesto.

**Tabla 5**

*Grupa proporciona oportunidades para el crecimiento y/o desarrollo profesional.*

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	0	0,0
Casi Nunca	1	3,7
Regularmente	5	18,5
Casi siempre	10	37,0
Siempre	11	40,7
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100,0</b>

*Fuente: cuestionario aplicado a GRUVA.*

*Elaboración: propia.*

Hay mucha concordancia de opiniones en cuanto al contrato laboral que posee el personal. El director general en la entrevista menciona “por ahora los contratos son de Locación de servicios. Las personas que tienen posiciones directivas, se trabaja con contratos de asociación por participación, los chicos forman parte de la organización de otra manera...”. Es por ello que la mayoría de encuestados respondieron que no cuentan con un contrato laboral en la organización (Ver Tabla 6). Algunos de ellos –los directores principalmente- mencionaron que en un inicio firmaron un contrato por locación de servicios, pero como actualmente son directores de alguna unidad de negocio, son encargados de gestionar la UEN; se sienten como si fueran dueños del negocio, por las responsabilidades y porque tienen participación en las utilidades. En cuanto a los trabajadores que están en los equipos de trabajo de cada UEN, tienen contrato de locación o por proyecto o por periodo de tiempo. El motivo de todo esto, es porque se considera más favorable en la condición actual que se encuentra la organización, por tema de rotación y los costos que implica tener un contrato laboral -menciona el director general.

**Tabla 6**

*La prestación de servicios del trabajador al empleador, es establecida mediante un contrato laboral.*

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	9	33,3
Casi Nunca	6	22,2
Regularmente	8	29,6
Casi siempre	2	7,4
Siempre	2	7,4
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100,0</b>

*Fuente: cuestionario aplicado a GRUVA.*

*Elaboración: propia.*

La gran mayoría del personal (81,5%), considera que el proceso de reclutamiento y selección del personal es técnico y transparente (Ver Tabla 7). Los directores por ejemplo, mencionan que para ingresar a las prácticas pre-profesionales, ellos pasaron por diversos filtros en la entrevista, quedando seleccionados por las habilidades y otro requisito que buscaba la organización. Ahora que ya son directores, ellos mencionan de manera general el proceso que llevan a cabo “se define el perfil de puesto que requiere la unidad de negocio, se publican en diarios, internet o según sea el caso; se realizan las entrevistas de manera personal por el director de la UEN y en algunos casos también por el director general”. Lo importante que pudimos rescatar, es que se cumplen los estándares de evaluación definidos para elegir la persona que se adecúe más al puesto.

El director general en la entrevista, nos hace conocer más a fondo como funciona todo el proceso de reclutamiento y selección del personal: “generalmente hacemos búsquedas internas. GRUVA gestiona un programa de entrenamiento para jóvenes profesionales, desarrollado por ASOCYA, donde preferimos formar a los chicos que en futuro integrarán en el equipo de trabajo GRUVA o de alguna UEN. Para entrar a trabajar, por lo menos lo deben conocer los 6 meses que

dura este programa, el tiempo les permite conocer quien tiene aptitudes o condiciones para tal o cual cosa. El filtro tiene que ver con seleccionar personas “positivas”, gente que tenga un perfil compatible con la forma de ver las cosas en Gruva, es decir, elegir el menos sin dejar de ser competitivo, aquel que no esté al pendiente de qué está pasando con sus compañeros, sino que se enfoque en ser mejor él mismo. Es una de las cosas principales que caracteriza a los chicos, porque no hay competencia, nadie quiere vender más que el otro, nadie quiere tener mejor posición que el otro, etc. Ahí cada uno hace su trabajo e intenta hacer lo mejor que puede, porque el beneficio es para sí mismo y el equipo”

Los investigadores pudimos determinar y a la vez confirmar con las opiniones de los entrevistados, que las convocatorias abiertas son muy pocas y se realizan para posiciones intermedias u operativas, están son llevadas a cabo por los directores de cada unidad de negocio, filtran los curriculum, hacen las entrevistas necesarias y en algunas ocasiones entrevista el director general, como se mencionó anteriormente.

**Tabla 7**

*El proceso de reclutamiento y selección de nuevo personal, es técnico y/o transparente.*

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	0	0,0
Casi Nunca	0	0,0
Regularmente	2	7,4
Casi siempre	3	11,1
Siempre	22	81,5
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100,0</b>

*Fuente: cuestionario aplicado a GRUVA.*

*Elaboración: propia.*

En cuanto a la remuneración percibida por el personal, existe variedad de opiniones que también se ven reflejados en los resultados del cuestionario (Ver Tabla 8). Algunos mencionan que conocen casos, en donde consideran que deberían ganar un poco más por el trabajo que desempeñan para la organización y para lo que significa esa persona para la misma; de tal manera que sus logros obtenidos en GRUVA, se hace merecedor de una mejor remuneración. Otros consideran que sus actividades no son tan difíciles, sin embargo su remuneración es por debajo del sueldo mínimo. Y otros entrevistados consideran que la remuneración es justa, considerando que es proporcional a su trabajo, porque si trabajan más, obtendrán mayor porcentaje de ingresos.

En realidad, consideramos que esta última opinión refleja mucho la forma de trabajar de GRUVA, cada director es partícipe de cierto porcentaje de las utilidades que se generen en la UEN. Como cada director es responsable de sostener la unidad de negocio en el mercado; entonces, la remuneración será proporcional al grado de interés, desempeño y trabajo que le ponga cada persona a sus actividades para generar ventas. Misma opinión que fue validada en la entrevista con el director general "...cada quien gana lo que le aporta a GRUVA, nadie gana más ni menos. La remuneración está en base al valor que le aportan a la organización".

**Tabla 8**

*La remuneración es adecuada, en relación a la función y/o cargo que desempeña el personal.*

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	0	0,0
Casi Nunca	0	0,0
Regularmente	6	22,2
Casi siempre	9	33,3
Siempre	12	44,4
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100,0</b>

*Fuente: cuestionario aplicado a GRUVA.*

*Elaboración: propia.*

Es conocido e importante como menciona Baguer Alcalá (2009), que para incrementar la participación activa del personal y lograr los objetivos planteados en una organización, se deben brindar diversos incentivos al personal (económico y/o no económico).

La mayoría del personal responde que existe este tipo de incentivo (Ver Tabla 9). En las entrevistas concuerdan en que generalmente se otorgan comisiones por pasar los objetivos de ventas. También existen siempre frases motivadoras, capacitación, confianza, buena comunicación, y apoyo de los integrantes que crea un ambiente muy placentero y a la vez se convierten en un beneficio para que el personal pueda desarrollarse de una mejor manera en su área o campo laboral.

En la entrevista al director general, nos da una idea más concisa y explica las acciones que realizan para retener al talento humano, que quizá no son percibidos de manera directa por el mismo personal. "...realizamos cosas básicas en realidad, porque la mayoría de unidades de negocio son MYPES, desde breack's un poco más extendidos, horarios flexibles, trabajo por objetivos; esas cosas hacen que el personal estén más cómodo y puedan adaptar las actividades de su vida con el trabajo básicamente. La idea es que ellos tengan el tiempo suficiente para resolver su cosas personales fuera de esto y luego que estén con su cabeza puesta en sus actividades dentro de la organización, por eso son flexibles en ese sentido. Esto tiene un límite muy estrecho, ha habido un par de casos en toda la historia de GRUVA que surgió un descuido, pero es más lo que les ha sumado, de lo que les ha restado estar así los 6 años, porque todo el tiempo ha sido así. El objetivo en lo posible es que el personal no diga "de nuevo a trabajar", sino que les guste hacer lo que hacen en la organización y lo hagan de la mejor manera. El riesgo existe, para eso el proceso de selección tiene que ser bueno"

**Tabla 9**

*GRUVA brinda diversos incentivos (económicos y/o no económicos) para incrementar la participación activa del personal y lograr los objetivos planteados.*

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	0	0,0
Casi Nunca	0	0,0
Regularmente	7	25,9
Casi siempre	12	44,4
Siempre	8	29,6
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100,0</b>

*Fuente: cuestionario aplicado a GRUVA.*

*Elaboración: propia.*

Del total de encuestados como se muestra en la Tabla 10, el 14.8% considera que Gruva siempre reconoce el cumplimiento de metas y/o el trabajo eficiente que realizan, el 44.4% casi siempre, el 33.3% regularmente, el 3.7% casi nunca, mientras que 3.7% manifestó que nunca. Al preguntarles la forma en que se realizaban este tipo de acciones, mencionaron que el reconocimiento por algún logro o contrato celebrado, se realiza mayormente de manera verbal, ya sea en forma personal y ante todo el equipo de trabajo cuando realizan reuniones.

**Tabla 10**

*GRUVA brinda reconocimientos en cumplimiento de metas y/o el trabajo eficiente que realiza el personal.*

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	1	3,7
Casi Nunca	1	3,7
Regularmente	9	33,3
Casi siempre	12	44,4
Siempre	4	14,8
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100,0</b>

*Fuente: cuestionario aplicado a GRUVA.*

*Elaboración: propia.*

El director general de Gruva, busca contar con trabajadores que se sientan satisfechos de trabajar en la empresa, que consideran su trabajo como un hogar, por lo que brinda oportunidades para que ellos manejen unidades de negocios, brindándoles la libertad de tomar decisiones, capacitándolos de acuerdo a sus unidades de negocio o actividades, estas respuestas son contrarrestadas con la encuesta realizada (Ver Tabla 11). Así como menciona Kotler & Keeller (2016) que consideran que el marketing interno se encarga de contratar, preparar y motivar a los empleados competentes y/o capaces para atender bien a los clientes.

**Tabla 11**

*GRUVA ofrece a su personal, la libertad de tomar decisiones relativas al desarrollo de su actividad.*

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	0	0,0
Casi Nunca	0	0,0
Regularmente	5	18,5
Casi siempre	9	33,3
Siempre	13	48,1
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100,0</b>

*Fuente: cuestionario aplicado a GRUVA.*

*Elaboración: propia.*

Los investigadores pudimos determinar que los directores de cada UEN, se encuentran en puestos relacionados a la carrera que estudiaron, idea que también es compartida al momento de la entrevista al personal, porque mencionan que GRUVA, les atribuye actividades de acuerdo a las habilidades y sus conocimientos según la carrera que han estudiado, además que para llegar a ser directores son evaluados por su desempeño (Ver Tabla 12). Además el director general comenta que las responsabilidades o el puesto que ocupan, es gracias a su formación profesional, la experiencia que ha ido ganando y por las habilidades que ha desarrollado o demostrado desde el Programa de entrenamiento (PREN), que ya se mencionó anteriormente.

**Tabla 12**

*Gruva atribuye actividades de acuerdo a las habilidades y el desempeño de cada uno de los trabajadores.*

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	0	0,0
Casi Nunca	0	0,0
Regularmente	1	3,7
Casi siempre	5	18,5
Siempre	21	77,8
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100,0</b>

*Fuente: cuestionario aplicado a GRUVA.*

*Elaboración: propia.*

Por el mismo hecho que GRUVA es un holding, hay diferentes unidades de negocio. Entonces, siempre existirá saturación o falta de tiempo para realizar reuniones con todas las UEN. Comúnmente si se reúnen, de manera grupal o individual para conversar de algún problema o cualquier duda que surge en las actividades de la semana. Es ahí donde también se aprovecha para poder expresar alguna necesidad o problema. (Ver Tabla 13).

**Tabla 13**

*Se realizan reuniones para expresar necesidades, solucionar problemas y comprobar satisfacción en el trabajo.*

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	0	0,0
Casi Nunca	0	0,0
Regularmente	6	22,2
Casi siempre	11	40,7
Siempre	10	37,0
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100,0</b>

*Fuente: cuestionario aplicado a GRUVA.*

*Elaboración: propia.*

En conclusión, podemos darnos cuenta con los resultados –en el cuestionario y entrevistas- agregado a eso, lo que los investigadores hemos podido observar, es que Gruva desarrolla el potencial del personal a través de capacitaciones y oportunidades de crecimiento profesional, brinda incentivos y reconocimientos para incrementar la participación activa, la remuneración es de acuerdo

al aporte que hacen a la empresa, atribuye actividades en base al desempeño y habilidades que van ganando, logrando así la satisfacción de todo el personal. Esto convierte a GRUVA como organización, en un comercializador eficaz, porque teniendo colaboradores o clientes internos satisfechos, la organización se encuentra preparada internamente para brindar un producto y/o servicio de calidad. (Kotler & Keller, 2016)

#### ***4.1.1.2. Dimensión: Marketing Relacional***

El marketing relacional tiene como finalidad establecer relaciones duraderas con clientes internos y externos, como con sus socios estratégicos. GRUVA en la búsqueda de mantener sus clientes leales en el tiempo, evalúa e identifica los factores que contribuyen a su satisfacción, como se muestra en la Tabla 14, donde el 55,6% de los encuestados respondieron que siempre lo realizan, para ello se establece retroalimentación con los clientes, con la finalidad de obtener información para mejorar el producto y/o servicio brindado. Los directores mencionaron que para obtener esta información utilizan la encuesta como instrumento de recolección, así mismo se realiza investigación del mercado.

**Tabla 14**

*Gruva evalúa e identifica los factores que contribuyen a la satisfacción de sus clientes, con el propósito de volverlos leales a la empresa.*

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	0	0,0
Casi Nunca	1	3,7
Regularmente	4	14,8
Casi siempre	7	25,9
Siempre	15	55,6
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100,0</b>

*Fuente: cuestionario aplicado a GRUVA.*

*Elaboración: propia.*

Los directores han identificado que ofrecer una buena atención a sus clientes, brindarles la información que necesiten, absolver todas las inquietudes de sus clientes, como ofrecer productos de calidad; son los principales factores que impactan en los clientes para estar satisfechos, convertirse en clientes leales y por ende recomendar a la empresa. Así como menciona Ranaweera & Prabhu (2003) quienes concluyeron que la retención de clientes se debe a la mayor influencia de la satisfacción en comparación con la confianza, dado que mientras más satisfechos se encuentre un cliente, existirá mayores niveles de recomendación positiva y mayor nivel de confianza.

Ante ello, el director de Gruva enfatiza en que todos los integrantes de la organización brinden atención de calidad a sus clientes, para ellos se realizan reuniones donde se hacen juegos de roles, ahí los trabajadores aprenden a improvisar y resolver los posibles problemas que deberán enfrentar en el día a día, esto es de suma importancia al momento de mantener comunicación con sus clientes antes, durante y después de la venta. Como se muestra en la Tabla 15, el 44.4% de los encuestados respondieron que siempre establecen comunicación antes para informar sobre el producto o servicio, durante para hacer seguimiento, evaluaciones y monitoreo de acuerdo a la actividad de cada unidad de negocio y después, se realizan constantes llamadas, encuestas o reuniones con el fin de seguir asesorando y ofreciendo los productos o servicios, con este proceso les permite fidelizar a sus clientes.

La fidelización es la clave para establecer relaciones duraderas con los clientes actuales y potenciales, además que como empresa será beneficiada con un alto nivel de participación en la venta de los productos y/o servicios. (Schnarch, 2016)

**Tabla 15**

*Gruva mantiene comunicación con clientes; antes, durante y después de la venta.*

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	1	3,7
Casi Nunca	0	0,0
Regularmente	3	11,1
Casi siempre	11	40,7
Siempre	12	44,4
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100,0</b>

*Fuente: cuestionario aplicado a GRUVA.*

*Elaboración: propia.*

El director general menciona que, en relación a establecer comunicación con los clientes, lo que se busca “es generar empatía, la mayoría se comunica telefónicamente o por WhatsApp con sus usuarios y se les hace seguimiento en un 80% de los casos, el restante es por cuestiones de tiempo que se pierde el seguimiento, y cuando ya son clientes hay una comunicación horizontal, la idea es conectar al usuario con quien le va a solucionar el problema (cada director de UEN). Algo para mejorar está en la post venta o servicio, que ocurre poco en algunas UEN. El bloque de unidades dirigidas a consumidor final, trabajan mucho el post venta, están todos los días hablando al cliente, mientras que las unidades empresariales están un poco bajas con el tema”

Alcaide (2015) comenta que mantener una comunicación eficaz y asertiva con los clientes, permitirá obtener de resultados clientes leales y que se identifiquen con la empresa.

Las metas y objetivos de la organización son compartidos con todo el personal, como se muestra en la Tabla 16, donde observamos que el 37% de encuestados responden que siempre y casi siempre. Como mencionan los directores esto es compartido mediante reuniones donde se evalúan el cumplimiento de las metas, y además se plantean nuevos proyectos.

**Tabla 16**

*Las metas y objetivos de la organización, son compartidos con todo el personal.*

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	0	0,0
Casi Nunca	0	0,0
Regularmente	7	25,9
Casi siempre	10	37,0
Siempre	10	37,0
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100,0</b>

*Fuente: cuestionario aplicado a GRUVA.*

*Elaboración: propia.*

Es por ello que cuando se les preguntó a los encuestados si Gruva realiza suficientes reuniones de retroalimentación, las respuestas se encontraron entre siempre, casi siempre y regularmente que obtuvo el 48.1% como se muestra en la Tabla 17, como manifestó el director general “se realiza una reunión de toda la organización (con todos los directores) por lo menos una vez al mes, pero con cada director de cada UEN, todas las semanas, e incluso 2 veces por semana según sea el caso”.

**Tabla 17**

*En GRUVA se realizan suficientes reuniones de retroalimentación.*

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	0	0,0
Casi Nunca	0	0,0
Regularmente	13	48,1
Casi siempre	10	37,0
Siempre	4	14,8
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100,0</b>

*Fuente: cuestionario aplicado a GRUVA.*

*Elaboración: propia.*

Esta respuesta fue corroborada con la de los directores que respondieron que existen reuniones, semanal o mensualmente, con el fin de dar ideas, discutir opiniones, coordinar actividades y monitorear el avance laboral de cada UEN. Sin embargo, a veces se necesitan un poco más, pero por cuestión de tiempo o prioridad, siempre hay una UEN sacrificada.

Dentro de las reuniones de retroalimentación y en el día a día de trabajo, se refleja la comunicación asertiva que existe entre los trabajadores, como se muestra en la Tabla 18, donde el 48.1 % de los encuestados manifestó que se establece una comunicación asertiva debido a que todos los directores tienen un trato cordial y cuando surge algún problema siempre se ayudan y colaboran entre todos. Así el director general considera que Gruva utiliza “canales de comunicación directo. El personal tiene línea libre para hablar entre ellos y organizar sus actividades. Algo que ellos trabajan dentro de sus actividades de cada uno, es la sinergia (el 10% de sus actividades), es el de apoyar a otra unidad de negocio. El tema de comunicación no es ningún problema, es completamente horizontal y siempre tienen apoyo de la dirección general también”.

**Tabla 18**

*La comunicación interna entre el personal de las diversas áreas, es asertiva.*

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	0	0,0
Casi Nunca	0	0,0
Regularmente	1	3,7
Casi siempre	13	48,1
Siempre	13	48,1
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100,0</b>

*Fuente: cuestionario aplicado a GRUVA.*

*Elaboración: propia.*

El tipo de comunicación y relación que han establecido entre trabajadores, se ha convertido en uno de los factores primordiales e importantes, por lo cual los encuestados respondieron que existe una buena relación entre todas las unidades de negocio de GRUVA (74.1%) como se muestra en la Tabla 19. Otros factores que los directores consideran que influyen en la buena relación que existe entre todos los trabajadores son el respeto y la confianza que existe.

**Tabla 19**

*Existe una buena relación entre todas las unidades de negocio de GRUVA.*

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	0	0,0
Casi Nunca	0	0,0
Regularmente	0	0,0
Casi siempre	7	25,9
Siempre	20	74,1
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100,0</b>

*Fuente: cuestionario aplicado a GRUVA.*

*Elaboración: propia.*

El apoyo continuo entre todos los trabajadores de las diferentes áreas, es otro aspecto que influye en la buena relación que existe entre trabajadores y como se muestra en la Tabla 20, el 51.9% de los encuestados consideran que casi siempre se apoyan entre trabajadores. Por ejemplo, si alguien necesita algo, todos muestran interés o aportan con la solución, además que cada unidad siempre necesita del apoyo y asesoramiento de ciertas áreas como es el caso de legal que da soporte a cada director al momento de celebrar contratos y el área de marketing que apoya a cada unidad en la elaboración o asesoramientos de las propagandas, o publicidad que se planea realizar.

**Tabla 20**

*Existe un apoyo continuo entre todos los trabajadores de las diferentes áreas.*

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	0	0,0
Casi Nunca	0	0,0
Regularmente	3	11,1
Casi siempre	14	51,9
Siempre	10	37,0
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100,0</b>

*Fuente: cuestionario aplicado a GRUVA.*

*Elaboración: propia.*

Un aspecto muy rescatable reflejado en los resultados de la Tabla 21, es el clima laboral de GRUVA. Es así que el 100% del personal encuestado –en su totalidad-, consideran que Gruva posee un ambiente agradable de trabajo. Los directores definen a su ambiente de trabajo como un ambiente dinámico que brinda libertad, confianza, donde no solo vas a trabajar o desempeñar funciones, sino que sienten lazos de amistad y apoyo entre todos. Se pueden reír, conversar amablemente, pero tienen muy en claro las responsabilidades de cada UEN.

El director general menciona que “el tema para un buen clima laboral tiene que ver desde el proceso de selección, buscar gente que empatices con el equipo. Difícilmente ingresa alguna persona que sea soberbia, que piense que lo sabe todo; entonces la empatía es algo importante al momento de formar parte de Gruva. Otros factores son el de trabajar por objetivos semanales y no por horarios, involucrarlos en los proyectos actuales y nuevos, transmitir la posibilidad de crecer, esto favorece el buen clima laboral. Difícilmente te encuentres a una persona que trabaja en GRUVA con cara larga”.

**Tabla 21**

*Gruva posee un ambiente agradable de trabajo.*

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	0	0,0
Casi Nunca	0	0,0
Regularmente	0	0,0
Casi siempre	0	0,0
Siempre	24	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100,0</b>

*Fuente: cuestionario aplicado a GRUVA.*

*Elaboración: propia.*

Para evaluar la relación entre la empresa y los proveedores, se les pregunto a los encuestados si Gruva realiza diversos programas y/o actividades con el fin de generar fuertes lazos de confianza y buena comunicación con proveedores, se obtuvo que el 51.9% consideran que lo realizan. (Ver Tabla 22)

**Tabla 22**

*Gruva realiza diversos programas y/o actividades con el fin de generar fuertes lazos de confianza y buena comunicación con proveedores.*

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	0	0,0
Casi Nunca	0	0,0
Regularmente	8	29,6
Casi siempre	14	51,9
Siempre	5	18,5
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100,0</b>

*Fuente: cuestionario aplicado a GRUVA.*

*Elaboración: propia.*

Las actividades que realizan para establecer lazos de confianza y buena comunicación son las reuniones.

El director general dice que la confianza que existe entre Gruva y los socios estratégicos se debe que “de manera interna y externa existe transparencia en las cosas que hacen, todo se habla, todo se dice. Los inversores, accionistas, aliados o demás socios, pueden acceder fácilmente a la información sin ningún problema, todo es completamente transparente y eso es lo que da confianza. De hecho, en las reuniones se muestran los indicadores de cada UEN, de cómo se van desempeñando las cosas; para nadie dentro de la organización es un secreto de cómo van las ventas, cobranza, etc., porque todos los directores saben lo que está pasando con cada UEN. En caso externo, con clientes y proveedores, generalmente es tener una buena comunicación, llevar la mejor propuesta de valor, mostrando transparencia en todo. Entonces el nivel de transparencia y comunicación genera una buena relación con los socios”.

Además de crear lazos de confianza, Gruva realiza diversos programas y/o actividades con el fin de generar alianzas estratégicas, como se muestra en la Tabla 23, donde el 40.7% manifestó que para generar alianzas los directores realizan visitas comerciales, B2B (business-to-business), reciben recomendaciones de qué empresas están interesados en establecer alianzas o tienen propósitos en común. Gruva realiza estas actividades con el fin de ampliar contactos, cerrar ventas e incrementar la participación de mercado.

**Tabla 23**

*Gruva realiza diversos programas y/o actividades con el fin de generar alianzas estratégicas.*

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	0	0,0
Casi Nunca	0	0,0
Regularmente	8	29,6
Casi siempre	11	40,7
Siempre	8	29,6
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100,0</b>

*Fuente: cuestionario aplicado a GRUVA.*

*Elaboración: propia.*

Basándonos en los resultados del cuestionario, entrevistas a los directores y el juicio de los investigadores, podemos concluir que GRUVA realiza un marketing relacional. Actualmente Gruva, para establecer una buena relación con sus clientes identifica que la atención es un factor importante para que sus clientes sean fieles, así como establecer comunicación constante, antes, durante y después de ofrecer sus productos y servicios.

La relación entre el personal es muy buena, pues la totalidad de encuestados considera que Gruva posee un excelente ambiente de trabajo, la comunicación es horizontal, la que ha generado que exista confianza, buena relación y apoyo entre cada uno de los integrantes; independientemente de la unidad de negocio donde estén, no existe barreras de nada, se involucra al personal en los proyectos que hay o se piensa hacer. Por otro lado, a través de los horarios flexibles, logra que el personal esté más cómodo y puedan adaptar las actividades de su vida con el trabajo básicamente –generando que el personal tenga su cabeza puesta en las actividades dentro de la organización-. El objetivo en lo posible es que el personal no diga “de nuevo a trabajar”, sino que les guste hacer lo que hace en la organización y lo hagan de la mejor manera.

La relación con los inversores, accionistas, aliados, proveedores o demás socios, se basa en la transparencia que imparte GRUVA, la idea es que puedan acceder fácilmente a la información de la organización sin ningún problema.

El marketing relacional que desarrolla GRUVA, se asemeja a lo que mencionan Kotler & Keller (2016), quienes consideran que el marketing relacional tiene como finalidad establecer relaciones mutuamente satisfactorias y duraderas con los clientes, empleados, socios de marketing (canales, proveedores, distribuidores, intermediarios y agencias) y miembros de la comunidad financiera (accionistas, inversores, analistas); personas y organizaciones que de manera directa e indirecta contribuyen al éxito del marketing de la empresa.

#### ***4.1.1.3. Dimensión: Marketing Integrado***

Todas las actividades de marketing integrado trabajan en sincronía para garantizar que los clientes y socios comerciales tengan la misma experiencia y percepción de la compañía. (Kotler & Keller, 2016)

Algo que pudimos darnos cuenta y concluir en el cuestionario y entrevistas con los directores (Ver Tabla 24), es que todo el tiempo realizan investigación de mercado en su unidad de negocio. Por tanto, cada unidad de negocio trata de ofrecer variedad según los diferentes tipos de clientes, el presupuesto disponible de cada cliente y de acuerdo a sus gustos y preferencias; opinión compartida con el director general, que lo llama vigilancia de mercado de los sectores, el cual nos comenta que esta vigilancia de los sectores les permite estar completamente actualizados de qué necesitan los usuarios. Este tipo de acción lo realizan desde la dirección ejecutiva y cuando puntualmente se le pide a algún director de unidad de negocio, que revise tal o cual cosa dentro de su UEN, para ver cómo incursionar en ello.

Además se han validado otras ideas de negocio, servicios y productos que han querido implantar en el mercado, pero que al estudiarlas y realizando una investigación de mercados, determinaron que no es el momento y la necesidad actual del mercado. Quizá llegue algún momento que si sea, y ellos ya están listos, porque ya tienen todo preparado. Además a ello, Gruva posee un área de innovación y desarrollo que está en constante vigilancia, tienen nuevos proyectos en cartera por validar ahora, pero siempre están en ese camino.

**Tabla 24**

*GRUVA ofrece variedad de marcas, productos y/o servicios para que el cliente tenga diferentes alternativas de compra.*

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	0	0,0
Casi Nunca	0	0,0
Regularmente	0	0,0
Casi siempre	3	27,3
Siempre	8	72,7
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100,0</b>

*Fuente: cuestionario aplicado a GRUVA.*

*Elaboración: propia.*

La propuesta de valor, es el producto o servicio lleno de características, atributos, beneficios y/o valores agregados que ofrece la empresa y que te hace diferente a las demás (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2014).

El director general comenta que la base para intentar llevar su propuesta de valor es siendo eficientes -aunque suene un poco lógico- intentan maximizar todo lo que esté a su alcance con respecto a resultados para los clientes, haciendo uso de los recursos con los que cuentan. Son muy conscientes de que tienen que dar lo mejor cada vez y que el usuario sienta siempre que recibe un poco más. Muchas veces es más sencillo cuando es un servicio, pero a veces es más complicado cuando se trata de una unidad de negocio, que generalmente la variable en la cabeza del consumidor es el precio.

Hay algo que también concuerdan los directores de cada UEN, y es que siempre tratan de diferenciarse de la competencia mediante una buena atención (experiencia de usuario), asesoría personal y/o la confianza brindada al cliente. Creen que con estas acciones o posiblemente otras que realizan, pueden diferenciarse y llegar a tener un mayor valor comercial en el mercado. (Ver Tabla 25).

**Tabla 25**

*Existe interés de poseer un valor agregado en el producto y/o servicio, donde permita diferenciarse de la competencia y tener un mayor valor comercial.*

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	0	0,0
Casi Nunca	0	0,0
Regularmente	0	0,0
Casi siempre	3	27,3
Siempre	8	72,7
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100,0</b>

*Fuente: cuestionario aplicado a GRUVA.*

*Elaboración: propia.*

Cada unidad de negocio se esfuerza por brindar lo mejor a sus clientes -un servicio y/o producto de calidad- y hasta ahora eso les ha permitido ser recomendados, dado que sus clientes quedan satisfechos y recomiendan a la empresa (Ver Tabla 26). Al hablar de calidad, por ejemplo nos podemos referir a productos que ellos brindan y hacen conocer a sus clientes que cuentan con certificaciones internacionales de buena durabilidad y material. Y calidad no sólo se ve reflejado en el material, sino también en el buen trato o atención personalizada que pudimos determinar que ellos ofrecen en cuanto a sus servicios.

**Tabla 26**

*Los productos y/o servicios de GRUVA, son recomendables por su calidad.*

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	0	0,0
Casi Nunca	0	0,0
Regularmente	1	9,1
Casi siempre	3	27,3
Siempre	7	63,6
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100,0</b>

*Fuente: cuestionario aplicado a GRUVA.*

*Elaboración: propia.*

Al entrevistar a los directores sobre los criterios y estrategias para la fijación de precios, todos concordaron en la misma respuesta, resultado que también se ve reflejada en el cuestionario

aplicado (Ver Tabla 27). Estos criterios que se toman en cuenta son el precio del mercado, los costos, lo que se quiere ganar, lo que está dispuesto a pagar el cliente. Para ellos se realiza un estudio de mercado, además que también se realiza la estrategia de cliente incognito. Respuesta que también concuerda con lo que menciona el director general, haciendo hincapié que de los 4 factores para la fijación del precio: el criterio de cuánto está dispuesto a pagar el usuario es el factor más importante y sobre todo determinante para definir el precio.

**Tabla 27**

*Gruva establece ciertos criterios y estrategias para la fijación de precios en sus productos y/o servicios.*

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	0	0,0
Casi Nunca	0	0,0
Regularmente	1	9,1
Casi siempre	1	9,1
Siempre	9	81,8
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100,0</b>

*Fuente: cuestionario aplicado a GRUVA.*

*Elaboración: propia.*

Un aspecto a resaltar comentado en las entrevistas y reflejado en el cuestionario (Ver Tabla 28), son las acciones que GRUVA realiza para que los clientes tengan acceso a un descuento. Ellos no intentan mucho trabajar en reducir los precios, salvo casos extremos, dependiendo de cómo vaya desarrollándose en ventas la unidad de negocio. Bajar el precio es más fácil, siempre intentan trabajar en estrategias que mejoren la percepción del usuario y la disposición a pagar. Es decir, que el usuario sienta que está recibiendo un producto con más características que los demás a un mismo o quizá menor precio.

Lo explicamos en uno de los ejemplos que nos mencionaron en la entrevista. CLUB VICTORIA es una unidad de negocio que se dedica al alquiler de cancha sintética para fútbol.

Los días lunes cobran S/ 70.00 la hora de alquiler y adicional regalan una bebida rehidratante a cada jugador (12 jugadores en total); pero en la cabeza del jugador, estas bebidas representa 30 soles en total (S/ 2.50 cada uno). Entonces él piensa que la hora está pagando S/ 40.00 y el restante (S/ 30.00) está pagando en bebidas. Pero esos 30 soles, a la empresa le representan 12 soles (el costo de las bebidas). En realidad, el descuento real es de 12 soles, pero el cliente piensa que le están regalando 30 soles. Siempre tratan de trabajar con estrategias de ese tipo, tratar de no reducir el precio en lo más posible y darle más valor al cliente sobre lo que está pagando.

**Tabla 28**

*Gruva permite que sus clientes tengan acceso a descuentos en sus productos y/o servicios.*

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	0	0,0
Casi Nunca	0	0,0
Regularmente	0	0,0
Casi siempre	5	45,5
Siempre	6	54,5
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100,0</b>

*Fuente: cuestionario aplicado a GRUVA.*

*Elaboración: propia.*

Cada director siempre tiene apoyo del área de marketing. Esto es muy beneficioso para ellos, porque pueden establecer y utilizar los canales más eficientes acorde al tipo de cliente que poseen. La propuesta de valor se lleva a los clientes a través de Facebook, página web, Marketplace, visitas comerciales o contacto directo –mencionan en la entrevista-. El director general, complementa esta idea, pues menciona que el medio digital es él que más usan, además que tienen una agencia de marketing digital y área de marketing que se encargan de eso. Aunque piensan que lo han descuidado y lo pueden aprovechar más.

El canal digital es muy fuerte y les ha traído buenos resultados. En unidades de negocio como GET CONTROL o GRIN, que no tienen un módulo de venta, sino oficina, el Marketplace

o el tema digital, es lo que les ha generado ventas. Además el tema físico, tarjetas de contacto y la activación. En conclusión el director general nos menciona que los canales que más utilizan son el medio digital y las visitas a clientes (puerta fría). Esto también se ve reflejado y concuerda con las respuestas del cuestionario. (Ver Tabla 29).

**Tabla 29**

*Gruva establece canales de distribución con la finalidad de colocar el producto y/o servicio a fácil disposición del mercado meta.*

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	0	0,0
Casi Nunca	0	0,0
Regularmente	1	9,1
Casi siempre	5	45,5
Siempre	5	45,5
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100,0</b>

*Fuente: cuestionario aplicado a GRUVA.*

*Elaboración: propia.*

En cuanto a la ubicación de la oficina de GRUVA, los investigadores también concordamos con las respuestas en la entrevista y reflejados en el cuestionario (Ver Tabla 30), pues la ubicación del establecimiento es de fácil acceso para los clientes que se encuentran en Chiclayo. Cuando se trata de entrevistas, firma de contratos, citas con clientes, entre otros, las personas se ubican fácilmente, debido a que la ubicación es céntrica y con varios lugares conocidos de referencia.

**Tabla 30**

*La ubicación del establecimiento, punto de venta, oficina u otro, es de fácil acceso y ubicación para los clientes.*

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	0	0,0
Casi Nunca	0	0,0
Regularmente	1	9,1
Casi siempre	4	36,4
Siempre	6	54,5
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100,0</b>

*Fuente: cuestionario aplicado a GRUVA. Elaboración: propia.*

En cuanto al proceso logístico en GRUVA, el director general en la entrevista nos menciona que la logística -de la forma cómo la manejan- es una de las cosas más eficientes que tienen. Existen UEN que tienen almacén e inventarios, que se encuentran al detalle y al día. Menciona que podrían ser más eficientes con las compras (mejor planificación de las compras), porque les ahorraría costos logísticos de traslados, sin embargo siempre habrá controversia con el área de finanzas. En cuanto al mantenimiento y limpieza, están un poco deficientes y por mejorar. Pero fuera de eso, concluye que la logística siempre ha marchado bien.

Los directores de las UEN, reflejado en la Tabla 31, mencionan también que siempre están provisionados, otros mencionan que a veces por cuestión de tiempo se descuidan un poco del control logístico. Otros mencionaron que pese a todo, siempre realiza un control de stock en cada unidad de negocio, que hasta ahora no han tenido algún inconveniente para cumplir con el requerimiento de un cliente –algo muy importante-.

**Tabla 31**

*El proceso logístico de GRUVA, se muestra eficiente (Compras, Servicio al Cliente, Gestión de Inventarios, Almacenamiento y Transporte).*

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	0	0,0
Casi Nunca	0	0,0
Regularmente	0	0,0
Casi siempre	7	63,6
Siempre	4	36,4
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100,0</b>

*Fuente: cuestionario aplicado a GRUVA.*

*Elaboración: propia.*

La mayoría de directores (90.9% en total), respondieron que se aplican incentivos para fomentar la compra del algún producto y/o servicio (Ver Tabla 32). Y es que al ser un holding –

poseer varias unidades de negocio-, les conlleva a tener algunas ventajas. Generalmente a sus clientes les dan beneficios cruzados entre las unidades de negocio. Por adquirir un producto, se le puede regalar u ofrecer un servicio de otra UEN a menor precio, y así poder pertenecer a la red GRUVA.

Por ejemplo, en la UEN “La escudería Car Wash”, por cierta cantidad de lavados de autos, les regalan una hora gratis de alquiler de cancha sintética; si accedes al servicio de consultoría de negocios, te regalan el diseño de logo, etc. Claro está que algunas acciones o incentivos son los beneficios cruzados como se está comentando, adicional a esto, están las tradicionales promociones que cada unidad de negocio realiza. Por ejemplo, Grin establece productos a menor precio en los meses que tienen menores ventas o alguna fecha planificada; en Mediar publican en Facebook promociones o descuentos específicos que han sido contempladas antes en un plan, etc.

**Tabla 32**

*Se aplican incentivos que fomenten la compra de un producto y/o servicio.*

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	0	0,0
Casi Nunca	0	0,0
Regularmente	1	9,1
Casi siempre	4	36,4
Siempre	6	54,5
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100,0</b>

*Fuente: cuestionario aplicado a GRUVA.*

*Elaboración: propia.*

La gran mayoría de encuestados (72%), respondieron que siempre se realiza un plan de medios (campañas publicitarias) para dar a conocer el producto y/o servicio al público objetivo. (Ver Tabla 33).

En la entrevista a los directores de cada UEN, se logró especificar esta respuesta, porque realizan diversas publicaciones de imágenes informativas, post por cada mes o fechas programadas, Marketplace, tarjetas informativas, se reparten volantes, utilizan el Facebook, WhatsApp y correo para informar o dar a conocer sus productos y/o servicios a su público objetivo.

Si nos damos cuenta, la mayoría de acciones son digitales, algo que también mencionó el director general: "...por el momento realizamos sólo un plan de medios digital, aún no realizamos un plan de medios tradicionales (radio, tv, prensa, etc), la mayoría de UEN son mypes, y como organización aún no es momento de levantar mucho perfil, pensando aún más afianzarse con las unidades, lo más probable que en un par de años podamos incorporar algunas actividades tradicionales".

**Tabla 33**

*Se realiza un plan de medios (campañas publicitarias) para dar a conocer el producto y/o servicio al público objetivo (target).*

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	0	0,0
Casi Nunca	0	0,0
Regularmente	2	18,2
Casi siempre	1	9,1
Siempre	8	72,7
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100,0</b>

*Fuente: cuestionario aplicado a GRUVA.*

*Elaboración: propia.*

En conclusión, basándonos en los resultados del cuestionario y las respuestas en las entrevistas, podemos afirmar que GRUVA realiza un marketing integrado. La organización cuenta con la capacidad de crear y entregar estratégicamente la propuesta de valor, además de poder diseñar y armar campañas comerciales que integren todos los canales, agentes, componentes y estrategias posibles, para también comunicar estratégicamente la propuesta de valor. Tal y como

lo dice Kotler & Keller (2016), el marketing integrado, a través de la mezcla de mercadotecnia (producto, precio, plaza, promoción), controla y combina estas variables para establecer un fuerte posicionamiento en los mercados meta, la idea es de poder influir de manera exitosa en la demanda de su producto y/o servicio.

#### ***4.1.1.4. Dimensión: Marketing Social***

El marketing social busca desarrollarse en tres ámbitos: legal, ético y de responsabilidad social.

En el ámbito legal se basa en el cumplimiento de las leyes que como empresa debe respetar y cumplir. Por ello que cuando se les preguntó a los encuestados, si Gruva cumple con sus obligaciones tributarias, como se muestra en la Tabla 34, el 90.9% respondió que siempre lo cumplen dado que la empresa cuenta con licencia de funcionamiento, declara sus facturas de compra, paga impuestos según su régimen, así también realizan detracciones.

**Tabla 34**

*Gruva cumple con sus obligaciones tributarias de forma continua.*

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	0	0,0
Casi Nunca	0	0,0
Regularmente	0	0,0
Casi siempre	1	9,1
Siempre	11	90,9
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100,0</b>

*Fuente: cuestionario aplicado a GRUVA.*

*Elaboración: propia.*

Así el gerente general en relación a lo tributario expresó “en cuanto a obligaciones tributarias, desde lo laboral hay una sola persona que está en planilla y se cumple con los temas tributarios. Desde lo impositivo, se hace una planificación tributaria. Cada UEN tiene un RUC en

la que se declara y paga mensualmente (operaciones cotidianas). Si se habla de GRUVA, como persona jurídica, los temas tributarios o impositivos, son generalmente de proyectos más grandes”.

Dentro del aspecto legal se encuentra el respeto a los derechos del consumidor, así como se muestra en la Tabla 35, el 90.9% respondió que siempre respetan los derechos del consumidor.

Todos los directores tienen el mismo concepto de respetar al consumidor, de tratar al cliente con mucho respeto, brindarle la información adecuada, demostrar transparencia y cumplir con los plazos de contrato. Esta información es corroborada con la respuesta del gerente general que respondió que todo el tiempo se respeta los derechos del consumidor y complementa la idea: “las veces que han tenido que usar datos de consumidor para alguna investigación o actividad, cuando ha sido un usuario, se le ha pedido consentimiento; en proyectos sociales también han pedido autorización, informando a la gente que formaba parte. En las unidades de negocio que se tiene contacto con el usuario, se le pide sus datos de contacto (celular, Facebook, etc.) indicándoles que es para comunicar las ofertas, promociones y contactarlo; no exigiendo ni obligando, ya que no se envía información al cliente que no acepte”.

**Tabla 35**

*Gruva respeta los derechos del consumidor.*

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	0	0,0
Casi Nunca	0	0,0
Regularmente	0	0,0
Casi siempre	1	9,1
Siempre	10	90,9
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100,0</b>

*Fuente: cuestionario aplicado a GRUVA.*

*Elaboración: propia.*

Dentro del factor ético, el 54.5% de los encuestados como se muestra en la Tabla 36, manifestó que Gruva casi siempre responsabiliza a los trabajadores en el cumplimiento de valores, principios y directrices éticas. Gruva comunica desde la inducción los valores, principios, directrices éticas que fomenta y deben ser compartidos por todos los trabajadores. Estos valores permiten a los trabajadores sentirse parte de la empresa. El gerente general menciona “el personal cumple los principios, valores desarrolladas por la organización, incluso lo entienden muy bien.

Existe algo básico y que siempre se les comenta desde que ingresan a GRUVA, tiene que ver con la integridad y siempre se trabaja bajo ese parámetro. Es algo que se intenta identificar cuando van a ingresar a la organización. Generalmente el personal que trabaja en GRUVA, son personas buenas (íntegra que tiene valores), en función de no dañar a nadie y de generar mayor bienestar que se pueda, en la mayor cantidad de gente posible”.

**Tabla 36**

*GRUVA, responsabiliza a los trabajadores el cumplimiento de los valores, principios y directrices éticas desarrolladas por la misma empresa.*

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	0	0,0
Casi Nunca	0	0,0
Regularmente	0	0,0
Casi siempre	6	54,5
Siempre	5	45,5
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100,0</b>

*Fuente: cuestionario aplicado a GRUVA.*

*Elaboración: propia.*

Gruva evita la competencia desleal, esto fue manifestado por la totalidad de los encuestados como se muestra en la Tabla 37. Todos los directores responden que evitan la competencia desleal, trabajan éticamente, y no obligan al cliente que acceda al producto o servicio, dado que los clientes tienen derecho de poder recibir información en distintos lugares.

El gerente general corrobora los resultados manifestando “en lo externo, no existe competencia desleal, nunca han tenido que vender por debajo del precio de mercado o intentar de hacer algo raro mientras se oferta. En lo interno, nunca se fomentan algún tipo de rivalidad, el personal es muy competitivo, no compite con su prójimo, sino consigo mismo”.

**Tabla 37**

*Gruva evita la competencia desleal*

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	0	0,0
Casi Nunca	0	0,0
Regularmente	0	0,0
Casi siempre	0	0,0
Siempre	11	100
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100,0</b>

*Fuente: cuestionario aplicado a GRUVA.*

*Elaboración: propia.*

Por último, para evaluar si Gruva desarrolla el marketing social, se evalúa el factor de responsabilidad social. Gruva canaliza su responsabilidad social mediante ASOCYA, que es una organización sin fines de lucro y tiene dos unidades ejecutoras:

1. PREN “Programa de entrenamiento para jóvenes profesionales”, es una unidad que busca mejorar la empleabilidad de los jóvenes egresados sin conocimiento del campo real.
2. MEDIAR “Centro de conciliación extrajudicial”, contribuye evitando problemas judiciales que genera mayor pérdida de dinero y de tiempo, así mismo buscan llegar a un acuerdo pacífico.

Por ello como se muestra en la Tabla 38, el 54.5% de los encuestados consideran que siempre se realiza actividades filantrópicas con el fin de contribuir al logro de una mejor sociedad.

**Tabla 38**

*GRUVA realiza actividades filantrópicas voluntarias con el fin de contribuir al logro de una mejor sociedad.*

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	0	0,0
Casi Nunca	0	0,0
Regularmente	3	27,3
Casi siempre	2	18,2
Siempre	6	54,5
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100,0</b>

*Fuente: cuestionario aplicado a GRUVA. Elaboración: propia.*

El gerente general corrobora la información y considera que el PREN (Programa de entrenamiento para jóvenes profesionales) y MEDIAR (Centro de conciliación extrajudicial) es su mejor cara. Ambas unidades ejecutoras las desarrolla ASOCYA, que pertenece a GRUVA como organización. Intentan por un lado empoderar los chicos y que aprendan cómo es una gestión de empresas en la coyuntura como la del Perú, que es bastante particular, te exige muchas cosas diferentes a otros países; por otro lado, con MEDIAR contribuyen a la paz social. Han dispuesto también varios asesoramientos y conciliaciones gratuitas con gente que no tiene recursos en algún momento, o que tiene problemas familiares por resolver.

El tema de solidaridad no lo entienden como un tema de asistencialismo, prefieren trabajar en la acción de empoderar a las personas, que sepan cómo salir adelante en la vida (que las personas, bajo sus mismas posibilidades, solucionen sus problemas y sigan adelante); respetan mucho y valoran a la gente que regala cosas, porque consideran que en realidad es importante, pero no es algo que ellos quieran hacer. Como se mencionó, prefieren empoderar a la gente y trabajar algo más a largo plazo.

Es por lo que menciona el director general, así como también se refleja en el cuestionario, donde el 45.5% de los encuestados consideran que regularmente se realizan campañas o proyectos que promuevan el bienestar social, como se muestra en la Tabla 39. Los directores consideran que

regularmente promueven proyectos en bienestar de la sociedad, porque en sus unidades de negocio ofrecen descuentos en algunos servicios, por ejemplo, a instituciones educativas, o como antes menciona el gerente general, manifestando que no se cobra asesorías en Mediar (Centro de conciliación extrajudicial).

**Tabla 39**

*Gruva apoya campañas y proyectos que promueven el bienestar de la sociedad.*

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	4	36,4
Casi Nunca	2	18,2
Regularmente	5	45,5
Casi siempre	0	0,0
Siempre	0	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100,0</b>

*Fuente: cuestionario aplicado a GRUVA.*

*Elaboración: propia.*

Aunque no apoyan a otras campañas o proyectos de bienestar a la sociedad, Gruva apoya a sus empleados a continuar sus estudios, facilitándoles tiempo para ello (63.6%). Como se muestra en la Tabla 40. Los directores consideran que Gruva les brinda facilidades para realizar algún tipo de actividad que tengan pendiente, ya sea estudio, tesis u otra actividad. También mencionan que tienen conocimiento de un caso donde apoyaba a un trabajador para que pueda ser profesional.

**Tabla 40**

*Gruva apoya a los empleados que desean continuar sus estudios, facilitando el tiempo necesario para ello.*

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	0	0,0
Casi Nunca	0	0,0
Regularmente	0	0,0
Casi siempre	4	36,4
Siempre	7	63,6
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100,0</b>

*Fuente: cuestionario aplicado a GRUVA.*

*Elaboración: propia.*

De los resultados presentados en relación al marketing social podemos confirmar que GRUVA está realizando o desarrollando el marketing Social, teniendo en cuenta que según Kotler & Keller (2016) mencionan que el marketing de Social consiste en desarrollarse adecuadamente en tres ámbitos: legal, ético y de responsabilidad social.

En la actualidad con respecto al ámbito legal, en Gruva respetan los derechos del consumidor. Además cumplen con sus obligaciones tributarias (impuestos, licencias, deducciones, etc.), cada director está encargado de la emisión de facturas u otro comprobante, para luego entregar al área contable y así ser declarado a la entidad competente.

En el ámbito ético, Gruva establece valores y principios los cuales comparten con cada uno de sus integrantes y ellos son los responsables del cumplimiento de ello. Por último en el ámbito de responsabilidad social, concluimos que Gruva está realizando actividades en beneficio de una mejor sociedad, siendo su responsabilidad social canalizada a través del PREN y MEDIAR, aunque le falta apoyar a otras campañas particulares en beneficio de la sociedad. Ante esto, el director menciona que prefieren empoderar a las personas; los tesisistas consideramos que ante esta idea que persigue la organización, ellos si pueden contribuir de otras formas a diversas campañas que se promuevan en la sociedad.

Habiendo evaluado cada una de las 4 dimensiones: marketing interno, relacional, integrado y social; podemos concluir que GRUVA realiza un marketing holístico de manera planeada. Quizá la organización no tiene conocimiento de cómo funciona este tipo de marketing y que además lo están desarrollando de manera “planeada”, pero es considerado así, porque mediante el estudio se determinó que con todas las actividades y acciones que realiza la organización, genera interrelación entre todos sus elementos (actividades y personas relacionadas a ella), involucrando

a la organización y todas sus áreas como una sola entidad; a lo que denominamos marketing holístico.

Contradictorio a este resultado, existen otras investigaciones que no se llegó a la misma conclusión, por ejemplo Vaca (2016), estudió a la empresa Galletas y Confites Galcondór Cía, determinando así, que solo usa limitadamente herramientas de marketing para llegar a sus clientes minoristas y mayoristas, en conclusión, no realiza un marketing holístico. Por otro lado, Flores Mamani & Yapuchura (2012), realizó un trabajo sobre investigación hotelera para conocer las actuaciones respecto al uso del marketing holístico, de esa manera, determinó que el marketing social no fue aplicado por la mayoría de las empresas estudiadas en el cuidado y protección del medio ambiente, concluyendo así, que las empresas hoteleras en Puno, usan parcialmente las estrategias de marketing holístico para la satisfacción de las necesidades de los visitantes turistas.

A pesar del resultado y la conclusión obtenida del estudio realizado al grupo Gruva, consideramos que existen algunos factores a implementar o mejorar, que serán descritos y desarrollados en el capítulo siguiente.

## **CAPÍTULO V: PROPUESTA**

### **5.1. Título**

Gestión del marketing holístico del grupo GRUVA.

### **5.2. Objetivo**

Reforzar el desarrollo del marketing holístico, bajo sus 4 dimensiones: marketing interno, marketing relacional, marketing integrado y marketing social.

### **5.3. Objetivos Específicos**

- Reforzar el desarrollo del marketing interno del grupo GRUVA.
- Reforzar el desarrollo del marketing relacional del grupo GRUVA.
- Reforzar el desarrollo del marketing integrado del grupo GRUVA.
- Reforzar el desarrollo del marketing social del grupo GRUVA.

### **5.4. Justificación**

Mediante el estudio realizado, se concluyó que GRUVA, está realizando un marketing holístico de manera planeada.

En las 4 dimensiones que componen el marketing holístico, se identificaron algunos aspectos que consideramos deben ser mejorados, de igual forma, existen algunas acciones que GRUVA no está realizando. Mencionado esto, la presente propuesta tiene como fin establecer nuevas actividades o mejorar las ya existentes, para ser implementadas en un futuro.

### **5.5. Antecedentes**

La presente propuesta, está sustentada en la teoría desarrollada por Kotler & Keller (2016), que definen al marketing holístico como la exploración, creación y entrega del valor que realiza

una empresa mediante la gestión de las relaciones con todos sus grupos de interés. Existen cuatro componentes principales que caracterizan al marketing holístico y que en adelante serán descritos y detallados en base a los resultados obtenidos mediante la investigación aplicada al grupo GRUVA.

### **5.5.1. Marketing Interno**

El marketing interno se encarga de contratar, preparar y motivar a los empleados competentes y/o capaces para atender bien a los clientes; algunos aspectos a mejorar del estudio realizado a GRUVA se detallan a continuación:

- **Capacitación:** para el mejor desarrollo de las actividades laborales, más de la mitad de encuestados mencionaron que GRUVA les capacita regularmente. Si bien es cierto, si son capacitados, pero hay algunos que mencionan que no se hace de forma continua o constante, debido a que no hay tiempo o cuando se trata de iniciar nuevas actividades, porque cada uno se capacita investigando y/o leyendo.
- **Contrato Laboral:** El aspecto que GRUVA no realiza y se considera a implementar, es el de no contar con un contrato laboral. En la entrevista al director general, menciona que por ahora los contratos a los trabajadores son de “Locación de servicios”. La parte directiva (directores de cada unidad de negocio) se trabaja con contratos de asociación por participación. Sin embargo, en las entrevistas a los directores, ninguno mencionó de este último tipo de contrato.

### **5.5.2. Marketing relacional**

El marketing relacional tiene como finalidad establecer relaciones mutuamente satisfactorias y duraderas con los clientes, empleados, socios de marketing (canales, proveedores, distribuidores, intermediarios y agencias) y miembros de la comunidad financiera (accionistas, inversores, analistas); personas y organizaciones que de manera directa e indirecta contribuyen al éxito del marketing de la empresa.

De la encuesta aplicada se concluye que Gruva está estableciendo relaciones satisfactorias con sus clientes, proveedores y empleados, esto es confirmado con la entrevista de donde se deduce que se establece estrategias para mantener a sus clientes leales, manteniendo comunicación con ellos antes, durante y después del producto y/o servicio ofrecido.

La relación que existe entre empleados según los entrevistados es satisfactoria, se apoyan mutuamente y esto les ha permitido contar con un ambiente agradable de trabajo. Asimismo mantienen comunicación constante con sus proveedores, además cada unidad de negocio busca establecer alianzas estratégicas con sus proveedores.

A pesar de lo antes mencionado, se pretende establecer acciones que puedan mejorar las relaciones con sus proveedores, creando lazos de confianza y amistad entre ambas partes.

### **5.5.3. Marketing Integrado**

Son los distintos procesos, actividades y/o programas que diseñan y establecen los especialistas de marketing para crear, comunicar y entregar valor a los clientes.

Con los instrumentos aplicados a GRUVA, se determinó que la organización si realiza un marketing integrado. Esto es corroborado con las encuestas y sobre todo con las entrevistas realizadas, donde se valida que ofrecen variedad en sus productos y/o servicios con el fin de que

el cliente tenga distintas opciones de compra, todas las unidades de negocio trabajan bajo ciertas estrategias para la fijación de precio, siempre están en constante investigación del mercado con el fin de estar actualizados en lo que necesitan los clientes, existe eficiencia logística, se realizan diversos incentivos con el fin de fomentar la compra.

Por otro lado, existen 2 cosas que consideramos pueden mejorar; una de ellas es siendo más eficientes en el marketing digital que realizan (aprovechar más las herramientas digitales) y estableciendo un plan de medios tradicionales, ya que sólo realizan un plan de medios digital.

#### **5.5.4. Marketing Social**

El marketing social, consiste en desarrollarse adecuadamente en tres ámbitos: legal, ético y de responsabilidad social.

De la encuesta aplicada, en el ámbito legal se concluye que Gruva está cumpliendo con sus obligaciones tributarias y siempre respeta los derechos del consumidor; en el ámbito ético responsabiliza a sus trabajadores el cumplimiento de sus valores, principios y directrices desarrolladas de la empresa.

Gruva canaliza su responsabilidad social a través de ASOCYA que cuenta con dos unidades ejecutoras: PREN (Programa de entrenamiento para jóvenes profesionales) y MEDIAR que es un centro de conciliación extrajudicial, esto le permite a Gruva cumplir con la responsabilidad social, sin embargo actualmente no apoya a otros proyectos o campañas que promueven el bienestar social, por ello se propone mejorar en este aspecto ofreciendo sus recursos disponibles.

## 5.6. Estrategias

El fin que persigue las estrategias planteadas, es que todas se desarrollen permanentemente, que sea una práctica continua, es decir, que las actividades planteadas formen parte de la cultura organizacional.

### 5.6.1. Marketing Interno

#### **Programar reuniones mensuales continuas con todo el personal de Gruva.**

Existen capacitaciones y reuniones individuales con el director de cada UEN, pero las reuniones donde involucre la presencia de todos, no son muy continuas; y esto es por cuestiones de tiempo e independencia de cada director. Debido a ello, se pretende establecer una programación de actividades donde involucre a todo el personal directivo y sobre todo, sean más constantes.

Como se mencionó anteriormente, por cuestiones de tiempo e independencia de cada UEN, se propone:

- Programar reuniones mensuales continuas con todo el personal de GRUVA

Los temas que se pueden tocar o el fin que persigue es:

- ✓ Analizar el desempeño por cada unidad de negocio
- ✓ Conectar opiniones y feedback de cursos virtuales.
- ✓ Actualizar información y brindar estrategias comerciales
- ✓ Solucionar problemas, dudas y comprobar satisfacción en el trabajo.

### **Establecer contratos de asociación en participación:**

La mayoría de unidades de negocio de GRUVA, son microempresas (82%), el restante son pequeñas empresas. Por la condición en que se encuentra la organización, por la forma de trabajar, por tema de rotación y los costos que implica tener un contrato laboral, se propone:

- Establecer contratos de asociación en participación.

La asociación en participación es un contrato por medio del cual, una persona denominada asociado, otorga dinero, bienes o servicios, a otra denominada asociante, para la realización de un negocio mercantil; a cambio de que el asociante le haga partícipe en las utilidades o pérdidas del negocio.

Es decir, el asociante es el dueño del negocio en el que otorga participación al asociado (en utilidades), mediante una aportación que éste (asociado) efectúa.

- La asociación en participación no tiene personalidad jurídica ni razón social o denominación.
- El contrato de asociación en participación debe de constar por escrito y no estará sujeto a registro.
- En los contratos de asociación en participación se fijarán los términos, proporciones de interés y demás condiciones en que deban realizarse.
- El asociante obra en nombre propio y no habrá relación jurídica entre los terceros y los asociados.

### **5.6.2. Marketing Relacional**

Gruva mantiene comunicación constante con sus socios, y cada unidad busca establecer alianzas estratégicas con los mismos, pero consideramos que se puede mejorar lo que están realizando estableciendo acciones como:

### **Reuniones mensuales con todos los directores**

La idea principal es reunirse en cada mes para poder identificar problemas y en base a ello establecer mejoras para ir generando una buena relación con todos los socios.

### **Realizar campeonatos deportivos.**

El fin que persigue es poder integrando más a cada uno de sus socios con la organización. Se formarán dos equipos: uno conformado por el personal de Gruva y el otro equipo con los distintos socios (proveedores, accionistas, aliados, etc.); como ya se mencionó, se busca afianzar más la confianza entre ambas partes a través de una actividad deportiva.

### **Reunión de confraternidad**

Realizarla a fin de cada año, la finalidad es mejorar la relación entre organización y todos los miembros socios, así mismo busca que ambos tengan sentido de pertenencia.

### **5.6.3. Marketing Integrado**

#### **Incrementar la eficiencia del marketing digital (publicidad pagada)**

A corto plazo se puede ser más eficientes con el marketing digital, están dejando un espacio por resolver con respecto a publicidad pagada (Adwords), se puede aprender mucho a segmentar y conseguir mejores resultados, porque cada vez el mundo digital se va cerrando; por ejemplo, Facebook no le muestra nada a nadie si no le pagas, google también no muestra nada si no le pagas. Ellos mismo también consideran que, necesitan aprender y profesionalizarse con temas de segmentación, que es algo que todavía no han tenido tiempo de dedicarlo 100% como corresponde. Por lo tanto se considera trabajar en:

- Google adwords
- Facebook Ads

### **Plan de medios tradicionales:**

A largo plazo y en la medida que las unidades de negocio se vayan haciendo más fuertes, se podría armar un plan de medios tradicional, les vendría bien cuando ya sea un holding un poco más consolidado y fuerte (tener menos riesgo de fallar a sus usuarios). Para ello, se propone utilizar medios locales que les resulte más eficiente:

- Radio
- Tv

### **5.6.4. Marketing Social**

#### **Apoyar proyectos para promover el bienestar social**

Son actividades enfocadas principalmente a promover el bienestar de personas, grupos, comunidades, organizaciones, familias, por medio de la intervención social.

Dado que Gruva no entiende la solidaridad como un tema de asistencialismo, prefieren trabajar el tema de empoderar a las personas, que sepa cómo salir adelante en la vida. Teniendo en conocimiento el ideal de Gruva, se buscará apoyar ciertos proyectos o campañas en las cuales sigan los lineamientos de la empresa. Para ello la empresa podrá:

- Ofrecer la cancha deportiva, a personas o colegios que busquen realizar alguna actividad o evento en beneficio de la sociedad.
- Apoyar a empresas o personas promocionando sus eventos o actividades que realizan en beneficio de la sociedad.
- Apoyar a campañas de salud o de navidad que se realizan en beneficio de la sociedad.

## 5.7. Cronograma De Actividades

### 5.7.1. Marketing Interno

Objetivo: desarrollar el marketing interno del grupo GRUVA.				
ESTRATEGIAS	ACCIONES A EJECUTAR	RESPONSABLE	RECURSOS	DURACIÓN
Programar reuniones mensuales continuas con todo el personal de GRUVA	1. Elaboración de un cronograma de reuniones con todos los directores y demás personal de GRUVA	- Director General de GRUVA	- Oficina GRUVA - Útiles de oficina - Equipo de cómputo - Proyector	Trimestral
	2. Realización del Plan de capacitación para el personal			Trimestral
	3. Ejecución del Plan de capacitación para el personal			Mensual
	4. Supervisión y control del Plan de capacitación para el personal.			Mensual
Establecer contratos de asociación en participación.	1. Elaboración y aprobación del contrato de asociación en participación.	- Director General GRUVA - Abogado	- Oficina GRUVA - Útiles de oficina - Equipo de cómputo	Mensual
	2. Explicación de los términos del contrato a cada trabajador.	- Director General GRUVA		Mensual
	3. Firma del contrato (ambas partes)			Trimestral
	4. Renovación del contrato			Trimestral

### 5.7.2. Marketing Relacional

Objetivo: desarrollar el marketing relacional del grupo GRUVA.				
ESTRATEGIAS	ACCIONES A EJECUTAR	RESPONSABLE	RECURSOS	DURACIÓN
Reuniones trimestrales con directores	1. Establecimiento de cronograma trimestral de reuniones con proveedores.	- Director General de GRUVA - Director de cada unidad de negocio	- Oficina de Gruva - Equipo de cómputo - Materiales de oficina.	Trimestral
	2. Evaluación de los temas que se desarrollaran durante la reunión.			
	3. Realización de la reunión.			
	4. Identificación de los problemas, para proponer mejoras.			

Campeonatos deportivos (Gruva - proveedores)	1. Elaboración de las bases del campeonato.	- Director general	- Oficina de Gruva - Equipo de cómputo - Materiales de oficina.	Cada 6 meses	
	2. Envío de las bases del campeonato a los proveedores con una invitación para participar de ello.	- Todos los directores de cada unidad de negocio		Cada 6 meses	
	3. Inscripción de los equipos.			Cada 6 meses	
	4. Sorteo de los equipos, y establecer los enfrentamientos.			- Director General	Cada 6 meses
	5. Inicio y desarrollo del campeonato.	- Árbitro		- Cancha deportiva "Club Victoria"	Cada 6 meses
	6. Clausura del campeonato	- Director General			Cada 6 meses
Reunión de confraternidad	1. Presentar el presupuesto al Director General.	- Director de ES	- Oficina de Gruva - Materiales de oficina.	1 vez al año	
	2. Aprobación de la actividad.	- Director General		1 vez al año	
	3. Coordinar con la UEN "La carretilla" para la preparación de cena.			1 vez al año	
	4. Invitación a los proveedores a una cena de confraternidad en mes de diciembre.	- Director de ES		1 vez al año	
	5. Realización de la cena de confraternidad.			- Cancha deportiva "Club Victoria"	1 vez al año

### 5.7.3. Marketing Integrado

Objetivo: desarrollar el marketing integrado del grupo GRUVA.				
ESTRATEGIAS	ACCIONES A EJECUTAR	RESPONSABLE	RECURSOS	DURACIÓN
Mejorar la eficiencia del marketing digital (Publicidad pagada)	1. Elaboración de un plan con las plataformas digitales pagadas más eficientes y utilizadas.	- Director General - Director de cada UEN - Jefe de marketing	- Personal de marketing - Equipo de cómputo - Útiles de oficina	1 día/ mes
	2. Capacitación y actualización continua de las plataformas digitales pagadas.			1 día/ mes
	3. Ejecución del plan de plataformas digitales pagadas			1 día/ mes
	4. Control y seguimiento del plan.			1 día/ mes
	1. Análisis y búsqueda de los canales tradicionales locales más efectivos			1 semana/3 meses.

Plan de medios tradicional	2. Creación de anuncios y campañas publicitarias basadas en medios tradicionales (radio, TV y revistas).	- Personal de marketing. - Director de cada UEN	- Personal de marketing - Equipo de cómputo - Útiles de oficina	1 semana/3 meses.
	3. Ejecución de anuncios publicitarios en los medios tradicionales.			Trimestralmente
	4. Seguimiento y control			

### 5.7.4. Marketing Social

Objetivo: desarrollar el marketing interno del grupo GRUVA.				
ESTRATEGIAS	ACCIONES A EJECUTAR	RESPONSABLE	RECURSOS	DURACIÓN
Apoyar proyectos que promuevan el bienestar social,	1. Publicación de la campaña en medios digitales ofreciendo las canchas deportivas de forma gratuita a personas o empresas que realizan proyectos en beneficio de la sociedad.	- Director de ASOCYA	- Personal de la agencia de Marketing - Personal del área legal - Equipo de cómputo - Útiles de oficina - Cancha Deportiva	2 meses.
	2. Recepción y evaluación de propuestas de proyectos que promueven el bienestar social.	- Director de ASOCYA. - Director General de Gruva.		1 mes.
	3. Elección del proyecto que se va apoyar.	- Director de ASOCYA. - Director General de Gruva.		1 semana
	4. Firma de contrato en cual se establecen cláusulas y responsabilidades de ambas partes.	- Director General de Gruva.		1 día
	5. Desarrollo de la actividad	- Director de ASOCYA.		Tiempo que dure la actividad
	6. Control del desarrollo de los proyectos	- Director General de Gruva.		



21	Coordinar con la UEN “La carretilla” para la preparación de cena.													-
22	Invitación a los proveedores a una cena de confraternidad en mes de diciembre.													-
23	Realización de la cena de confraternidad.													S/ 300.00
<b>Marketing Integrado</b>		<b>E</b>	<b>F</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>J</b>	<b>J</b>	<b>A</b>	<b>S</b>	<b>O</b>	<b>N</b>	<b>D</b>	
24	Elaboración de un plan con las plataformas digitales pagadas más eficientes y utilizadas.													-
25	Capacitación y actualización continua de las plataformas digitales pagadas.													-
26	Ejecución del plan de plataformas digitales pagadas													-
27	Control y seguimiento del plan.													-
28	1. Análisis y búsqueda de los canales tradicionales locales más efectivos													-
29	Creación de anuncios y campañas publicitarias basado en los medios tradicionales (radio, TV y revistas)													-
30	Ejecución de anuncios publicitarios en los medios tradicionales.													S/ 3780.00
31	Seguimiento y control													-
<b>Marketing Social</b>		<b>E</b>	<b>F</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>J</b>	<b>J</b>	<b>A</b>	<b>S</b>	<b>O</b>	<b>N</b>	<b>D</b>	
32	Publicación de la campaña en medios digitales ofreciendo las canchas deportivas de forma gratuita a personas o empresas que realizan proyectos en beneficio de la sociedad.													S/ 120.00
33	Recepción y evaluación de propuestas de proyectos que promueven el bienestar social.													-
34	Elección del proyecto que se va apoyar.													-
35	Firma de contrato en cual se establecen cláusulas y responsabilidades de ambas partes.													-
36	Control del desarrollo de los proyectos													-
<b>TOTAL</b>													<b>S/ 4240.00</b>	

## CONCLUSIONES

1. Gruva está desarrollando el marketing holístico de manera planeada ante el ambiente competitivo y cambiante, en contraposición a la idea original que se planteó en la hipótesis que Gruva lo desarrollaba de manera no planeada. La organización realiza acciones y estrategias de acuerdo a cada dimensión; el marketing interno, marketing relacional, marketing integrado y marketing social. Es considerada “planeada”, debido a que todas las actividades, acciones y estrategias de marketing que realiza la organización, involucra a todas sus áreas como una sola entidad. Aunque probablemente la organización no tenga conocimiento que lo que está desarrollando se le denomina “marketing holístico”.
2. El marketing interno que desarrolla Gruva se caracteriza por desarrollar el potencial del personal a través de capacitaciones y oportunidades de crecimiento profesional, brinda incentivos y reconocimientos para incrementar la participación activa, la remuneración es de acuerdo al aporte que hacen a la empresa, atribuye actividades en base al desempeño y habilidades que van ganando, logrando así la satisfacción de todo el personal. Por todo ello, se concluye que Gruva está desarrollando un marketing interno de manera planeada, con un aspecto consideramos a reforzar –el contrato laboral-.
3. Gruva desarrolla un marketing relacional de manera planeada y es considerado eficiente en base a los indicadores evaluados (Ver Anexo 1), dado que la relación con los clientes son sólidas y desarrollan acciones para mantenerlos leales a la empresa, así mismo en la relación con clientes internos, existe comunicación horizontal entre todas las unidades, realizan retroalimentación (las cuales sirven para resolver problemas). La relación con los accionistas, aliados y proveedores se basa en la transparencia y comunicación constante que existe entre ambos. Todo esto genera y fortalece sus lazos de confianza, lo que les ha permitido contar con un ambiente agradable de trabajo y buena relación con clientes, empleados y socios.

4. Gruva desarrolla un marketing integrado de manera planeada, y lo realiza ofreciendo diversidad de productos y servicios, los cuales son recomendados por su calidad; sus precios son fijados en base a cuatro criterios: sus costos, el precio del mercado, lo que se quiere ganar y lo que está dispuesto a pagar el cliente. El precio también puede variar gracias a los descuentos que pueden ofrecer de acuerdo a cada unidad de negocio, primordialmente generan beneficios cruzados y en última instancia bajan el precio. Así también lo menciona el director general, quienes prefieren agregar valor al producto y/o servicio, antes que bajar el precio. Por otro lado, se determinó que la organización se encuentra en una zona céntrica de fácil acceso y ubicación. Los canales que más utilizan para llevar su propuesta de valor, es el medio digital y las visitas a usuarios (puerta fría). Desarrollan un plan de medios digitales, pero no tradicional, el cual esperan desarrollarlo cuando Gruva sea un holding más consolidado y fuerte (tener menos riesgo de fallar a sus usuarios).
5. Gruva desarrolla un marketing social de manera planeada. En el ámbito legal, respetan los derechos del consumidor; además cumplen con sus obligaciones tributarias (impuestos, licencias, detracciones, etc.), cada director está encargado de la emisión de facturas u otro comprobante, para luego entregar al área contable y así ser declarado a la entidad competente. En el ámbito ético, Gruva desde el proceso de inducción responsabiliza a los trabajadores el cumplimiento de los valores y principios éticos desarrollados por la misma organización. Y en el ámbito de responsabilidad social, Gruva la está canalizando a través dos unidades ejecutoras: el programa de entrenamiento para jóvenes profesionales (PREN) y el centro de conciliación extrajudicial (Mediar). Ante esta última dimensión estudiada, se determinó en el cuestionario y entrevistas, que les falta apoyar a otro tipo de campañas en beneficio de la sociedad.

## RECOMENDACIONES

- Aplicar este tipo de análisis e investigación a otras instituciones o empresas, para verificar si se encuentran desarrollando este tipo de marketing holístico sin tener conocimiento.
- Implementar la propuesta desarrollada por los investigadores, con el sólo fin de hacer frente a los nuevos desafíos que se presentaran en relación del marketing.
- Mejorar la eficiencia del marketing digital, implementando estrategias y capacitando al personal en tema de segmentación (publicidad pagada).
- Crear un plan de medios tradicionales a mediano o largo plazo, el cual podrá ser aplicado por la organización con el fin de ser más eficientes en publicidad y promoción.
- Establecer un plan para realizar campañas o proyectos de apoyo que contribuyan a una mejor sociedad.

## BIBLIOGRAFÍA

- American Marketing Association. (Julio de 2013). *Definiciones de Marketing*. Obtenido de American Marketing Association: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing/>
- Baguer Alcalá, Á. (2009). *Dirección de personas. Un timón en la tormenta*. España: Piramide.
- Barranco Saiz, F. J. (2000). *Marketing interno y gestión de recursos humanos*. Madrid: Ediciones Piramide.
- Bobadilla Z., S., & Morales C, L. (2008). Las tres tendencias más relevantes del Marketing en el siglo XXI. (*Trabajo final de graduación* ). Universidad Nacional A Distancia, San Jose.
- Bohnenberger, M. C. (2005). Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional. (*Tesis Doctoral*). Universidad de las Islas Baleares, Islas Baleares.
- Briceño, J., Cañizales, B., Rivas, Y., Lobo, H., Moreno, E., Velásquez, I., & Ruzza, I. (2010). La holística y su articulación con la generación de teorías. *Educere*, 73-83.
- Cárdenas Munevar, J. M. (2013). El marketing holístico en la oferta de prestación en servicios de salud en Colombia.
- Carroll, A. (1999). *Social responsibility as an objective of business: evolving toward a model of corporate social performance*. New York: McGraw-Hill.
- Casado Díaz, A., & Sellers Rubio, R. (2010). *Introducción al marketing. Teoría y práctica*. España: Club Universitario.
- Christopher , M., Payne, A., & Ballantyne, D. (1994). *Marketing Relacional: Integrando la calidad, el servicio al cliente, y el marketing*. Madrid: Diaz de Santos.

- Cuadrado Marques, R., & Fernandez Alles, T. (2011). Propuesta de aplicación del modelo de marketing holístico a las gestión de la responsabilidad social en el sector hotelero. 263-280.
- Fernández Alles, T., & Cuadrado, R. (2013). Los enfoques de marketing holístico y Stakeholders. *Investigación y marketing N°19*, 40-47.
- Flores Mamani, E., & Yapuchura, S. A. (2012). Marketing Holístico en la industria hotelera en Puno - Perú. 5-16.
- Foster, S. T. (2001). *Managing Quality* . New Jersey: Prentice Hall.
- Gronroos, C. (1994). From Marketing Mix to Relationship Marketing: towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, 4-20.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGraw-Hil.
- Kotler, P., & Armstrong , G. (2007). *Marketing. Version para Latinoamerica*. Mexico: Pearson Educacion.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing*. Mexico: Pearson Educacion.
- Lambin, J. J. (1997). *Marketing estratégico*. Chile: McGraw-Hill.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Diseñando la propuesta de valor*. Barcelona: Centro Libros PAPP.

- Paredes Sarrome, D. (2018). Marketing Holístico y la Calidad Del Servicio En Los Trabajadores Del Centro De Salud Collique III Zona - Comas 2018. (*Tesis de licenciatura*). Universidad Cesar Vallejo, Lima.
- Ranaweera, C., & Prabhu, J. (2003). On the relative importance of customer satisfaction and trust as determinants of customer retention and positive word of mouth. *Journal of Targeting, Measurement and analysis for Marketing.*, 82-90.
- Real Academia Española.* (2018). Obtenido de Holismo: <https://dle.rae.es/?id=KZWLkpD>
- Schnarch, A. (2016). *Marketing de fidelización. Cómo lograr clientes satisfechos, leales y rentables*. Colombia: Editorial Ecoe.
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: McGraw - Hill.
- Vaca Bragé, D. (2016). Desarrollo de Marketing Holístico en la Empresa "Galcondor Cía. LTDA". (*Tesis de Licenciatura*). Pontificia Universidad Católica Del Ecuador Sede Ambato, Ambato.

## ANEXOS

**Anexo 1**  
**Operacionalización de Variables**

VARIABLE	DIMENSIÓN	SUB DIMENSIÓN	INDICADORES	INSTRUMENTO	MUESTRA
<b>Marketing Holístico</b>	<b>Marketing Interno</b>	Desarrollo personal	Capacitación	- Cuestionario - Guía de entrevista	- Empleados - Director de cada UEN - Director general
			Oportunidades		
		Contratación y retención de empleados	Contratos		
			Motivación		
		Adecuación al trabajo	Empowerment		
			Competencia Laboral		
	Necesidades del empleado				
	<b>Marketing Relacional</b>	Clientes	Mercado meta	- Cuestionario - Guía de entrevista	
		Empleados	Comunicación Interna		
			Ambiente laboral		
		Socios	Proveedores		
	Aliados				
	<b>Marketing Integrado</b>	Producto	Variedad de productos	- Cuestionario - Guía de entrevista	- Director de cada UEN - Director general
			Características		
			Calidad		
		Precio	Política de precios		
			Descuentos		
		Plaza	Canales		
			Ubicación		
			Logística		
Inventario					
Promoción		Promoción de ventas			
	Publicidad				
	Relaciones públicas				
<b>Marketing Social</b>	Comportamiento Legal	Cumplimiento de normas	- Cuestionario - Guía de entrevista		
	Comportamiento Ético	Código ético			
	Comportamiento Socialmente Responsable	Responsabilidad social			
		Compromiso			

**Anexo 2**  
**CUESTIONARIO – PERSONAL OPERATIVO**

El objetivo del siguiente cuestionario es identificar como está desarrollando el marketing holístico el Grupo Gruva.

A continuación, se presenta una serie de afirmaciones, por favor lea cuidadosamente y marque SOLO una alternativa.

<b>MARKETING INTERNO</b>	<b>Nunca</b>	<b>Casi Nunca</b>	<b>Regularmente</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
1. GRUVA capacita adecuadamente al personal, para el mejor desarrollo de las actividades laborales.					
2. Gruva proporciona oportunidades para el crecimiento y/o desarrollo profesional.					
3. La prestación de servicios del trabajador al empleador, es establecida mediante un contrato laboral.					
4. El proceso de reclutamiento y selección de nuevo personal, es técnico y/o transparente.					
5. La remuneración es adecuada, en relación a la función y/o cargo que desempeña el personal.					
6. GRUVA brinda diversos incentivos (económicos y no económicos) para incrementar la participación activa del personal y lograr los objetivos planteados.					
7. GRUVA brinda reconocimientos en cumplimiento de metas y/o el trabajo eficiente que realiza el personal.					
8. GRUVA ofrece a su personal, la libertad de tomar decisiones relativas al desarrollo de su actividad.					
9. Gruva atribuye actividades de acuerdo a las habilidades y el desempeño de cada uno de los trabajadores.					
10. Se realizan reuniones para expresar necesidades, solucionar problemas y comprobar satisfacción en el trabajo.					
<b>MARKETING RELACIONAL</b>	<b>Nunca</b>	<b>Casi Nunca</b>	<b>Regularmente</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
11. Gruva evalúa e identifica los factores que contribuyen a la satisfacción de sus					

clientes, con el propósito de volverlos leales a la empresa.					
12. Gruva mantiene comunicación con clientes; antes, durante y después de la venta.					
13 .Las metas y objetivos de la organización, son compartidos con todo el personal.					
14. En GRUVA se realizan suficientes reuniones de retroalimentación.					
15. La comunicación interna entre el personal de las diversas áreas, es asertiva.					
16. Existe una buena relación entre todas las unidades de negocio de GRUVA.					
17. Existe un apoyo continuo entre todos los trabajadores de las diferentes áreas.					
18. Gruva posee un ambiente agradable de trabajo.					
19. Gruva realiza diversos programas y/o actividades con el fin de generar fuertes lazos de confianza y buena comunicación con proveedores					
20. Gruva realiza diversos programas y/o actividades con el fin de generar alianzas estratégicas.					

**Agradecemos su colaboración.**

**Anexo 3**  
**CUESTIONARIO - DIRECTORES**

El objetivo del siguiente cuestionario es identificar como está desarrollando el marketing holístico el Grupo Gruva.

A continuación, se presenta una serie de afirmaciones, por favor lea cuidadosamente y marque SOLO una alternativa.

<b>MARKETING INTERNO</b>	<b>Nunca</b>	<b>Casi Nunca</b>	<b>Regularmente</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
1. GRUVA capacita adecuadamente al personal, para el mejor desarrollo de las actividades laborales.					
2. Gruva proporciona oportunidades para el crecimiento y/o desarrollo profesional.					
3. La prestación de servicios del trabajador al empleador, es establecida mediante un contrato laboral.					
4. El proceso de reclutamiento y selección de nuevo personal, es técnico y/o transparente.					
5. La remuneración es adecuada, en relación a la función y/o cargo que desempeña el personal.					
6. GRUVA brinda diversos incentivos (económicos y no económicos) para incrementar la participación activa del personal y lograr los objetivos planteados.					
7. GRUVA brinda reconocimientos en cumplimiento de metas y/o el trabajo eficiente que realiza el personal.					
8. GRUVA ofrece a su personal, la libertad de tomar decisiones relativas al desarrollo de su actividad.					
9. Gruva atribuye actividades de acuerdo a las habilidades y el					

desempeño de cada uno de los trabajadores.					
10. Se realizan reuniones para expresar necesidades, solucionar problemas y comprobar satisfacción en el trabajo.					
<b>MARKETING RELACIONAL</b>	<b>Nunca</b>	<b>Casi Nunca</b>	<b>Regularmente</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
11. Gruva evalúa e identifica los factores que contribuyen a la satisfacción de sus clientes, con el propósito de volverlos leales a la empresa.					
12. Gruva mantiene comunicación con clientes; antes, durante y después de la venta.					
13. Las metas y objetivos de la organización, son compartidos con todo el personal.					
14. En GRUVA se realizan suficientes reuniones de retroalimentación.					
15. La comunicación interna entre el personal de las diversas áreas, es asertiva.					
16. Existe una buena relación entre todas las unidades de negocio de GRUVA.					
17. Existe un apoyo continuo entre todos los trabajadores de las diferentes áreas.					
18. Gruva posee un ambiente agradable de trabajo.					
19. Gruva realiza diversos programas y/o actividades con el fin de generar fuertes lazos de confianza y buena comunicación con proveedores					

20. Gruva realiza diversos programas y/o actividades con el fin de generar alianzas estratégicas.					
<b>MARKETING INTEGRADO</b>	<b>Nunca</b>	<b>Casi Nunca</b>	<b>Regularmente</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
21. GRUVA ofrece variedad de marcas, productos y/o servicios para que el cliente tenga diferentes alternativas de compra.					
22. Existe interés de poseer un valor agregado en el producto y/o servicio, donde permita diferenciarse de la competencia y tener un mayor valor comercial.					
23. Los productos y/o servicios de GRUVA, son recomendables por su calidad.					
24. El grupo Gruva establece ciertos criterios y estrategias para la fijación de precios en sus productos y/o servicios.					
25. Gruva permite que sus clientes tengan acceso a descuentos en sus productos y/o servicios.					
26. Gruva establece canales de distribución con la finalidad de colocar el producto y/o servicio a fácil disposición del mercado meta.					
27. La ubicación del establecimiento, punto de venta, oficina u otro, es de fácil acceso y ubicación para los clientes.					
28. El proceso logístico de GRUVA, se muestra eficiente (Compras, Servicio al Cliente, Gestión de Inventarios, Almacenamiento y Transporte).					
29. Se realiza un control de inventario de stock de productos y/o					

servicios para atender puntualmente los requerimientos del cliente.					
30. Se aplican incentivos que fomenten la compra de un producto y/o servicio.					
31. Se realiza un plan de medios (campañas publicitarias) para dar a conocer el producto y/o servicio al público objetivo (target)					
32. Se realizan acciones de comunicación estratégica con el fin de obtener buenas relaciones con los diversos públicos de GRUVA.					
<b>MARKETING SOCIAL</b>	<b>Nunca</b>	<b>Casi Nunca</b>	<b>Regularmente</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
33. Gruva cumple con sus obligaciones tributarias de forma continua					
34. Gruva respeta los derechos del consumidor.					
35. GRUVA, responsabiliza a los trabajadores el cumplimiento de los valores, principios y directrices éticas desarrolladas por la misma empresa.					
36. Gruva evita la competencia desleal.					
37. GRUVA realiza actividades filantrópicas voluntarias con el fin de contribuir al logro de una mejor sociedad.					
38. Gruva apoya campañas y proyectos que promueven el bienestar de la sociedad.					
39. Gruva apoya a los empleados que desean continuar sus estudios, facilitando el tiempo necesario para ello.					

**Agradecemos su colaboración.**

**Anexo 4**  
**GUIA DE ENTREVISTA**

**DIRECTOR GENERAL – DIRECTORES DE CADA UEN**

**OBJETIVO:** la entrevista tiene como finalidad indagar el cómo está desarrollando el marketing Holístico el Grupo Gruva.

**Hora de Inicio:** \_\_\_\_: \_\_\_\_ Hrs

**Hora de Término:** \_\_\_\_: \_\_\_\_ Hrs

**DATOS:**

**Nombre del Entrevistado:** \_\_\_\_\_

**Cargo que ocupa:** \_\_\_\_\_

**PREGUNTAS:**

**MARKETING INTERNO**

1. ¿Cuál es el grado de importancia que brinda GRUVA, al marketing interno?
2. ¿Qué tipo de acciones está tomando GRUVA, para retener el talento humano?
3. ¿Qué tipo de estrategias, actividades o programas realiza GRUVA, con el fin de tener colaboradores motivados y más productivos?
4. ¿Cuál es el tipo de contrato que se realiza entre empleador-empleado? especificar el por qué
5. ¿Cuál es el procedimiento que utiliza GRUVA para el reclutamiento y selección de nuevo personal?
6. ¿Qué criterios se toman en cuenta para atribuir actividades o responsabilidades al personal?
7. ¿Cuáles son los criterios que se toman, para establecer o definir la remuneración del personal?
8. ¿Se realizan capacitaciones al personal, para mejor desarrollo laboral?  
¿Considera si son las suficientes?

## **MARKETING RELACIONAL**

9. ¿Qué acciones está tomando GRUVA para atraer a los clientes correctos?
10. ¿Qué actividades realiza GRUVA para cultivar relaciones sólidas con sus clientes y mantenerlos leales por más tiempo?
  - Existe comunicación antes, durante y después
11. ¿Se realizan reuniones de retroalimentación? ¿Cuál es la frecuencia?
12. ¿Qué acciones realiza Gruva para tener una buena comunicación entre las distintas unidades negocio?
  - Considera que la comunicación interna es asertiva
13. ¿Qué acciones se realizan para generar un buen clima laboral? Especificar
  - Existe una buena relación entre las unidades de negocio.
14. ¿Cómo es la metodología de trabajo de las unidades de negocio?
  - Considera que existe apoyo continuo entre las diferentes unidades de negocio
15. ¿Qué acciones se realizan para generar fuertes lazos de confianza y buena comunicación con los socios de GRUVA (proveedores, aliados)?

## **MARKETING INTEGRADO**

16. ¿Trabajan permanentemente en la recopilación y evaluación de ideas para desarrollar nuevos productos, mejorar los ya existentes y ofrecer variedad para tener diferentes alternativas de compra?
17. ¿Qué acciones realizan para poseer un valor agregado en cada unidad de negocio?
18. ¿Qué criterios, estrategias o procedimientos se establecen, para la fijación de precios en sus productos y/o servicios?
19. ¿Se desarrollan estrategias que permita a los clientes acceder a descuentos en sus productos y/o servicios?
20. ¿Cuáles son los principales canales comerciales que establece GRUVA, para llevar el producto y/o servicio hasta los consumidores?

- Mencione algunas estrategias de distribución de la compañía
- 21. ¿Considera que el proceso logístico de GRUVA, se muestra eficiente? (Compras, Servicio al Cliente, Gestión de Inventarios, Almacenamiento y Transporte).
- 22. ¿Qué tipo de incentivos se desarrollan para fomentar la compra de un producto y/o servicio?
- 23. ¿Se realiza un plan de medios (campañas publicitarias tradicionales y/ o digitales) para dar a conocer el producto y/o servicio al público objetivo (target)?

## **MARKETING SOCIAL**

- 24. ¿A qué obligaciones tributarias está sujeta Gruva?
  - Cuál de ellas las cumple
- 25. ¿Gruva respeta los derechos del consumidor?
  - Alguna vez ha tenido algún percance o problema con cliente (plazo de entrega, contratos, producto deficiente, mal servicio, etc.)
- 26. ¿Qué valores, principios y directrices éticas han sido desarrollados por GRUVA?
  - Responsabiliza a los trabajadores el cumplimiento de los valores, principios y directrices éticas desarrolladas por la misma empresa.
- 27. ¿Gruva evita la competencia desleal? Especificar
- 28. ¿GRUVA realiza algún proyecto o actividad voluntaria con el fin de contribuir al logro de una mejor sociedad?
  - Gruva apoya campañas y proyectos particulares que promueven el bienestar de la sociedad