

Comprensión de los atributos del endomarketing que orientan la percepción de marca en los colaboradores de Pet Suplet S.A.S

Línea de profundización: Marca
Grupo de Investigación Mercadeo I+2

Angie Paola Roa Ortiz - 100057183

Asesor: Carolina Garzón Medina MSC

Noviembre, 2024

Resumen

El endomarketing se reconoce como una estrategia fundamental para fortalecer la relación entre los colaboradores y la organización, proyectando una identidad de marca coherente tanto en el ámbito interno como en el externo, en el caso de Pet Suplet S.A.S., empresa colombiana con amplia trayectoria en el sector de mascotas, este estudio se orientó en identificar los atributos del endomarketing que orientan la percepción de marca en los colaboradores de Pet Suplet en la ciudad de Bogotá durante el año 2025. La metodología empleada fue de tipo cualitativo con un enfoque hermenéutico, la información se recogió mediante entrevistas semiestructuradas aplicadas a 6 colaboradores de diferentes áreas y niveles jerárquicos, seleccionados por muestreo de conveniencia hasta alcanzar la saturación teórica y posteriormente los datos fueron procesados en Atlas.ti a través de procesos de codificación axial y construcción de redes que permitieron identificar conexiones entre categorías, subcategorías y narrativas, lo que permitió interpretar los discursos y experiencias de los participantes en su contexto laboral, considerando que las prácticas de endomarketing forman parte de la cultura y de los procesos de comunicación interna que, de manera articulada, moldean la percepción

de la marca, determinando que una gestión coherente del endomarketing potencia la cultura organizacional y actúa como un eje articulador entre la experiencia del empleado y la imagen corporativa, consolidando una marca interna sólida que se refleja positivamente en la reputación externa y en la competitividad de la empresa dentro del sector de mascotas en Colombia.

Palabras clave: Endomarketing, percepción de marca, atributos, cultura organizacional, mascotas

Abstract

Internal marketing (endomarketing) is recognized as a fundamental strategy for strengthening the relationship between employees and the organization, projecting a coherent brand identity both internally and externally. In the case of Pet Suplet S.A.S., a Colombian company with extensive experience in the pet sector, this study aimed to identify the endomarketing attributes that shape brand perception among Pet Suplet employees in Bogotá during the year 2025. The methodology employed was qualitative with a hermeneutic approach. Data was collected through semi-structured interviews with six employees from different areas and hierarchical levels, selected by convenience sampling until theoretical saturation was reached. Subsequently, the data were processed in Atlas.ti through axial coding and network construction processes that allowed for the identification of connections between categories, subcategories, and narratives. This enabled the interpretation of the participants' discourses and experiences within their work context, considering that endomarketing practices are part of the company's culture and communication processes. internal factors that, in an articulated

manner, shape the perception of the brand, determining that a coherent management of endomarketing enhances the organizational culture and acts as an articulating axis between the employee experience and the corporate image, consolidating a solid internal brand that is positively reflected in the external reputation and competitiveness of the company within the pet sector in Colombia.

Keywords: Endomarketing, brand perception, attributes, organizational culture, pets

INTRODUCCIÓN

El mercado latinoamericano de cuidado de mascotas se valoró en USD 11.380 millones en 2024, se estima que el mercado alcanzará los USD 18.880 millones para 2033, con una tasa de crecimiento anual compuesta (TCAC) del 5,79% entre 2025 y 2033. (IMARC Group, 2024), siendo este uno de los sectores con más crecimiento en LATAM en los últimos años. En correspondencia con lo anterior, la evolución de este mercado es debido al aumento de la tenencia de mascotas, incremento de los ingresos disponibles, la demanda de productos premium y una mayor concientización sobre el bienestar de las mascotas, así como la mayor presencia de animales que viven con y entre humanos; su función como compañía y apoyo emocional, el Covid-19 y el aislamiento, entre muchos otros factores han transformado la relación asimétrica entre el amo y la mascota con una relación más equilibrada entre ser humano y animal doméstico que ha llevado a hablar ahora de familias multiespecie (Bahamón, 2023), lo que refleja la evolución de los estilos de vida de los consumidores y un vínculo más estrecho entre las mascotas y sus dueños en toda la región.

En cuanto al mercado colombiano, se evidencia que es el segundo país con mayor crecimiento del mercado de alimentos para mascotas en Latinoamérica, con un

incremento del 2,7% en comparación con 2023, como lo menciona Andrea Estrada, Analytic Insights Manager de NIQ Colombia, ya que “... en la última década en Colombia, hay mayor porcentaje de hogares con mascota en comparación con el promedio mundial. El 49% de los hogares tienen perro, mientras que el promedio global es de 34%; el 38% tiene gato, mientras que el promedio global es 26%.” (NielsenIQ. ,2025).

Los datos anteriores proporcionan una base sólida para entender las oportunidades de mercado que enfrentan las empresas B2B del sector de mascotas en Colombia, en particular, el sector de la comercialización al por mayor se presenta como una de las áreas con mayor potencial de crecimiento, dado el aumento en la demanda de productos y servicios para mascotas y su posibilidad de posicionarse y desarrollar una presencia sólida, aprovechando las tendencias actuales y las dinámicas del mercado. Dentro de este contexto, se destacan segmentos específicos que muestran un gran potencial de crecimiento, como lo son: los alimentos para animales, insumos veterinarios y farmacéuticos, accesorios, arenas sanitarias, entre otros. Estos sectores, en particular, están experimentando un aumento en la demanda, lo que ofrece oportunidades tanto para la expansión de negocios existentes como para la entrada de nuevos actores al mercado.

Como se mencionó anteriormente, dentro de dichos actores del mercado, se encuentran las empresas del sector B2B, quienes realizan ventas de productos y servicios a otras empresas, abasteciendo el mercado en general de productos e insumos para Pet Shops, Clínicas Veterinarias, Agropuntos, E-commerce, supermercados y grandes superficies. Este panorama diversificado convierte al sector en un entorno altamente dinámico y competitivo, donde las empresas deben contar con ventajas competitivas claras y

efectivas para destacar, para ello deben lograr diferenciarse mediante innovación, eficiencia operativa y conocimiento profundo de las necesidades de los clientes, siendo esta una ventaja crucial para posicionarse como líderes en sus respectivos nichos.

En correspondencia con lo anterior, desde la perspectiva interna de las organizaciones proveedoras de insumos Pet Friendly dirigidos a otras compañías, resulta pertinente examinar una de sus principales ventajas competitivas: la relación entre la percepción de marca y el endomarketing, vínculo que a primera vista puede no resultar evidente; sin embargo, es importante reconocer que, aunque el endomarketing se concibe como una herramienta estratégica fundamental para fortalecer la competitividad organizacional, su efectividad depende de la capacidad de alinear dicha estrategia con la cultura interna, los valores de los colaboradores y el propósito corporativo. Tal como advierte Aaker (1996), lograr esa coherencia entre la identidad interna y la promesa de marca no constituye una tarea sencilla, pues implica integrar dimensiones simbólicas, emocionales y operativas que demandan compromiso sostenido por parte de toda la estructura organizacional.

Así también, Méndez (2019) concluye en su investigación que los indicadores de percepción de la marca de mayor influencia tienen una correlación positiva media entre variables, en consecuencia, la atención al cliente y la identidad visual son las dimensiones que aumentan el deseo de compra, lo que permite evidenciar una relación entre el endomarketing y la marca de una empresa, complementándose con el postulado de Araujo (2022) en el que indican que el branding propone un modelo de gestión holístico de un universo de disciplinas, como el diseño, los recursos humanos o la comunicación, para materializar así la marca y ampliar las dimensiones de aplicación.

A partir de ello, los autores anteriores concluyen que el endomarketing debe entenderse como una estrategia corporativa interna no solo para fortalecer la cultura organizacional, sino que también se proyecta hacia el exterior, influyendo directamente en la percepción de la marca, esto se debe a que la consistencia en la comunicación de la marca, tanto interna como externa, es fundamental para construir una imagen clara, coherente y duradera en la mente del consumidor, como señala Araujo (2022), asegurando que cada interacción con el público refleje autenticidad y confianza, elementos esenciales para diferenciarse en un mercado competitivo: en línea con lo anterior, se evidencia que actualmente las empresas no solo deben ocuparse por el posicionamiento externo de una marca sino también, por su posicionamiento interno (Kapferer, 2008), entendiéndose como una herramienta fundamental para cerrar la brecha entre la percepción de marca de los clientes y la forma en que los colaboradores de la empresa pueden contribuir a fortalecer dicha percepción y por ende al fomentar una conexión más estrecha con la marca, los empleados se convierten en embajadores de la misma, desempeñando un papel crucial en la relación con el cliente externo y en la generación de valor.

Teniendo estas variables identificadas en el panorama empresarial colombiano, surge la necesidad de analizar la relación que pueden tener la gestión de las diferentes estrategias de endomarketing en Pet Suplet S.A.S, su efecto en las categorías de análisis de impacto positivo en la percepción de marca y como influyen a los líderes en la promoción de la cultura organizacional, siendo de utilidad no solo en el área de marketing sino a nivel de toda la organización (Araujo et al., 2021) al minimizar la rotación de personal, tiempos de curva de aprendizaje y su relación con la percepción de marca.

En correspondencia con los planteamientos anteriores, la empresa Pet Suplet S.A.S., inmersa en el sector de productos y servicios para mascotas, ha desarrollado diversas estrategias de negocio que le han permitido consolidar un crecimiento sostenido desde el año 2014, dicho progreso se refleja no solo en el aumento de su participación en el mercado, las ventas y los márgenes de rentabilidad (El Editor S.A.S., 2023), sino también en el fortalecimiento de su posicionamiento como una de las distribuidoras con mayor alcance operativo en Bogotá, Cundinamarca y Boyacá. No obstante, pese a estos avances, la compañía no ha implementado aún un plan formal de endomarketing orientado a su difusión interna ni a la evaluación de su posible impacto en la marca y en sus clientes externos, dicha situación constituye el punto de partida de la justificación empírica de la presente investigación, al buscar comprender cómo la gestión del liderazgo en las diferentes áreas y la promoción de una cultura organizacional coherente pueden convertirse en factores determinantes para fortalecer la imagen corporativa y la percepción de marca en el mercado.

PREGUNTA PROBLEMA

¿Cuáles son los atributos del endomarketing que orientan la construcción de la percepción de marca por parte de la empresa Pet Suplet S.A.S durante el año 2025 en la ciudad de Bogotá?

OBJETIVO GENERAL

Identificar los atributos del endomarketing que orientan la construcción de la percepción de marca por parte de la empresa Pet Suplet S.A.S durante el año 2025 en la ciudad de Bogotá

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Reconocer los atributos que permiten la construcción de estrategias de endomarketing por parte de la organización Pet Suplet
- Identificar los aspectos que aportan a construcción de percepción de marca por parte de los empleados de Pet Suplet en la ciudad de Bogotá.
- Generar recomendaciones asociadas con la implementación de un plan de endomarketing y la percepción de marca para la organización Pet Suplet S.A.S

JUSTIFICACIÓN

La empresa Pet Suplet como objeto de estudio para la presente investigación, da cuenta de una trayectoria en el mercado con más de 10 años de crecimiento dentro del mercado

local, con ingresos anuales de \$18.000.000.000 y utilidades brutas 33.4% para el año inmediatamente anterior (Pet Suplet S.A.S., 2024) con un capital humano de 80 colaboradores que integran las diferentes áreas de la compañía así como sus prácticas organizacionales que hacen posible implementar estrategias de endomarketing y analizar el fenómeno de interés; teniendo a favor la disponibilidad de los datos al tener acceso ilimitado a la información y poder implementar los instrumentos de investigación en todos los empleados que sea necesario para el presente estudio, ya que la densidad poblacional y los criterios de selección de la muestra son acordes y contribuirán a la comprensión del fenómeno de interés y cómo este se alinea con los objetivos de la presente investigación.

En términos de cohesión organizacional se realiza un análisis de su afectación en Colombia teniendo en cuenta que la cifra de rotación de personal dentro de las organizaciones es creciente, presentando la mayor rotación en las áreas de: operaciones con 51%; ventas con 34%; tecnología en 24%; administrativa en 16% y finanzas con 12% (Diario la república, 2023), este fenómeno coincide con lo señalado por Salas-Canales (2021), quien plantea que una inadecuada gestión del endomarketing y la falta de sentido de pertenencia influyen directamente en los índices de rotación y en la estabilidad emocional del personal dentro de las organizaciones, lo que permite evidenciar que estos indicadores podría verse impactado positivamente al realizar una adecuada gestión del endomarketing y como consecuencia beneficiar la percepción de marca entre los colaboradores, para reducir este índice de rotación e insatisfacción dentro de la compañía.

Los aportes principales de este estudio, desde la perspectiva académica se justifican desde la misión de sabios, frente al componente de ciencias sociales y desarrollo humano con equidad (Lucia Ramírez De Rincón et al., 2019), con el fin de construir estrategias que puedan ser implementadas y replicadas en otras empresas, para ampliar las oportunidades de cada persona para que pueda vivir una vida productiva y creativa de acuerdo con sus necesidades e intereses, a través del desarrollo de sus capacidades, lo cual se articula con los objetivos de desarrollo sostenible de la agenda 2030, en particular con el ODS 12, el cual habla acerca de producción y consumo responsables, al reconocer la importancia de consolidar prácticas empresariales sostenibles que generen valor compartido, fomenten el bienestar interno y fortalezcan la relación entre las organizaciones, sus colaboradores y el entorno (Naciones Unidas, 2015); así mismo los resultados de la investigación contribuirán al grupo de mercadeo

I+2 por la línea de investigación Generación y medición estratégica de valor al permitir identificar los beneficios de la adecuada gestión de las estrategias de endomarketing y sus aportes en la percepción de marca.

REVISIÓN DE LITERATURA

Antecedentes del endomarketing

Durante la época de los años 90's, teniendo como punto de partida el incremento de la competencia y la expansión de mercados las organizaciones empezaron a identificar algunas variables que les permitiera estar en óptimas condiciones para competir en el mercado, dentro de ellas estuvo, el precio, la capacidad instalada y las acciones internas de mercadeo como herramienta de consolidación frente a la compañía, como lo indica (Kohli & Jaworski, 1990, p. 3) "La empresa ha de orientarse a la actividad en el mercado, es decir, aprender del mercado, diseminar la información aprendida y diseñar la oferta a su medida para así adaptar los productos y servicios que ofrece a las necesidades del cliente".

Entrados en la primera década del siglo XXI, el crecimiento de la era tecnológica, redes sociales, social media, entre otros aspectos han convertido al endomarketing en una estrategia fundamental para el éxito empresarial al tener una fuerza laboral más comprometida y que por medio de sus interacciones se permitan ser gestores de la marca tanto con los clientes como en las plataformas digitales como lo indica Lewis & Varey (2000) en su libro *Internal Marketing: Directions for Management*, analizando cómo las tecnologías emergentes han facilitado nuevas formas de involucrar y empoderar a los empleados.

Dicha evolución ha ido desarrollándose de la mano con los cambios en las organizaciones, ya que hay una serie de factores externos como situación económica y sociodemográfica de cada una de ellas, así como los factores internos que pueden estar enfocadas a la transformación ética y estructural de las compañías para retener el talento humano mejor motivado y productivo, al respecto Harris (2007) habla acerca de que e que las personas son la clave y el elemento diferenciador y por ende el

factor más importante para la cohesión organizacional, a partir de ello, el endomarketing ha evolucionado tal como las empresas han evolucionado y esto se ha trasladado hasta la percepción de marca de la compañía entre sus colaboradores y la manera como esto ha ido afianzando los lazos, cliente interno – compañía a lo largo del tiempo y la madurez de las mismas.

Entendiéndose el endomarketing en la actualidad como una estrategia que busca fortalecer la relación entre una empresa y sus empleados, con el objetivo de mejorar el clima laboral, la motivación y el compromiso de estos hacia la empresa (Sanchez-Hernandez & Grayson, 2012), este tiene como objetivo valorar y desarrollar a los clientes internos de una organización: sus empleados, enfatizando en aspectos como el compromiso, el empoderamiento y satisfacción, además de aumentar su implicación con la empresa, con el fin de comunicar de manera efectiva los valores, la misión y la visión de la empresa, así como también para fomentar la participación activa de los empleados en la consecución de los objetivos empresariales.

Teniendo como fin involucrar a los empleados en la promoción y difusión de la marca y a su vez, vinculándoles en el compromiso con los valores y objetivos de la empresa, lo que estimula la creación de una cultura organizacional sólida, es así como, el endomarketing promueve el que los empleados se sientan motivados y comprometidos con la marca, evidenciándose en su desempeño y en su forma de interactuar con los clientes (Kotler & Keller, 2012). Adicionalmente, dichas prácticas resultan útiles para fomentar la lealtad de los empleados hacia la compañía, lo que puede impactar positivamente en la retención del talento, ya que, al sentirse parte integral de la marca,

los colaboradores promueven activamente sus productos y servicios tanto dentro como fuera del entorno laboral, convirtiéndose en embajadores de marca.

Según Park & Kang (2020), es crucial que se diseñen programas de capacitación y desarrollo que refuercen el conocimiento de la marca y los objetivos de la empresa entre los empleados, así como sistemas de reconocimiento y recompensas que pueden contribuir al fortalecimiento de la conexión emocional de los empleados con la marca, incentivando comportamientos alineados con la imagen y los valores de la compañía (Manzano et al., 2013), por lo tanto, el endomarketing ha evolucionado como una estrategia clave dentro de la gestión organizacional contemporánea, orientada a fortalecer el compromiso, la satisfacción y la retención del talento humano.

En línea con lo anterior, Salas-Canales (2021) sustenta que su implementación permite gestionar de manera más efectiva el capital humano, al enfocarse en el bienestar del colaborador como pieza central del funcionamiento empresarial, en ese mismo sentido Araujo et al. (2021) destacan el impacto positivo de esta en la reducción de la rotación de personal millennial, al crear entornos laborales que responden a sus expectativas y necesidades y por su parte, Cardona (2024) evidencian que el endomarketing, junto con la inteligencia emocional, influye directamente en la satisfacción laboral y vital de los empleados, resaltando la importancia de una gestión interna emocionalmente inteligente, que va muy alineado con lo que propone Gámez Cuartas (2022) al destacar el endomarketing como herramienta para facilitar procesos de cambio cultural dentro de las organizaciones, lo que refuerza su papel estratégico más allá de la motivación individual; por su parte Torres (2022) plantea que el endomarketing es esencial para diseñar experiencias organizacionales fluidas y adaptables, especialmente en contextos

dinámicos, demostrando que no solo mejora la experiencia del empleado, sino que también fortalece la cultura organizacional, potencia la productividad y contribuye al éxito empresarial sostenible.

Según información recopilada por Rojas & Bejarano (2016) concluye que la implementación de los principales modelos y enfoques de endomarketing requiere la participación de diversos actores dentro de la organización. En primer lugar, la alta gerencia debe liderar y comprometerse con la estrategia, asegurando su alineación con los objetivos organizacionales y promoviendo una cultura interna positiva; y el departamento de marketing, por su parte, es responsable de diseñar estrategias y acciones de comunicación interna para fortalecer la marca empleadora y mejorar la relación entre los empleados y la empresa. Además, el área de talento humano juega un papel crucial al gestionar las estrategias de marketing interno, enfocándose en aspectos como el clima laboral, la motivación de los empleados y la implementación de políticas que favorezcan el compromiso y la satisfacción de los colaboradores.

Estrategias de endomarketing

Algunas de las estrategias más importantes desde la perspectiva del endomarketing aseguran un marco integral para alinear a los empleados con los objetivos organizacionales y mejorar la satisfacción del cliente (Kotler & Keller, 2012; Ahmed & Rafiq, 2002; Schneider, González-Romá, Ostroff, & West, 2017). Al respecto, es importante destacar la comunicación interna efectiva, que enfatiza en la importancia de un flujo de comunicación constante, claro y bidireccional entre los diferentes niveles jerárquicos de la empresa, que los empleados de la compañía conozcan los objetivos de la empresa, sus valores, estrategias y cualquier cambio importante que pueda afectar su

trabajo, (Men & Yue, 2019) esto permite que cada uno de ellos esté dispuesto a tomar acción en pro de los objetivos o cambios importantes, así como la percepción de confianza que puedan tener al recibir una comunicación transparente (Ahmed & Rafiq, 2002).a comunicación interna efectiva, enfatiza en la importancia de un flujo de comunicación constante, claro y bidireccional entre los diferentes niveles jerárquicos de la empresa, que los empleados de la compañía conozcan los objetivos de la empresa, sus valores, estrategias y cualquier cambio importante que pueda afectar su trabajo, (Men & Yue, 2019) por lo que esto permite que cada uno de ellos esté dispuesto a tomar acción en pro de los objetivos o cambios importantes, así como la percepción de confianza que puedan tener al recibir una comunicación transparente (Ahmed & Rafiq, 2002).

De igual modo, invertir en la capacitación y desarrollo profesional de los empleados es clave para su satisfacción laboral y su compromiso con la empresa (Andersen, 2007). Implementar programas de capacitación, generando oportunidades de crecimiento profesional, coaching y mentoría a nivel personal, son estrategias que permiten el desarrollo integral de cada colaborador (Park & Kang, 2020). Debido a dicha capacitación y desarrollo, el reconocimiento y recompensas del desempeño pueden mantener al personal comprometido con la organización, dentro de dichos reconocimientos se pueden encontrar incentivos financieros, reconocimientos públicos dentro de los equipos de trabajo, programas de premios, planes de crecimiento laboral, entre otros (Gupta & Sharma, 2016).

Lo anteriormente descrito debe ir alineado con una cultura organizacional sólida que permita un ambiente laboral inclusivo, colaborativo y respetuoso, que contribuya a que

los colaboradores se sientan valorados y con sentido de pertenencia, genera una cultura empresarial positiva y saludable como lo indica (Schneider, González-Romá, Ostroff, & West, 2017), para transformar la dinámica laboral y mejorar el desempeño organizacional. Por otra parte Lee, Willis, & Tian (2018), postulan la estrategia de participación y empoderamiento en las diferentes áreas y responsabilidades autónomas de cada equipo de trabajo, lo que fortalece la percepción de ser significativos dentro de la compañía especialmente en interacciones con clientes, lo cual refuerza su sentido de pertenencia y capacidad de impacto. Teniendo como resultado de la sinergia de dichas estrategias el feedback y evaluación continua que permite trabajar en pro de la mejora continua, comprometidos y alineados con los objetivos organizacionales, (Aguinis, 2019). A continuación, se relacionan las estrategias de endomarketing enunciadas por los autores, por medio de las cuales se puede contribuir significativamente a mejorar la satisfacción laboral, disminución de la rotación de personal, el compromiso con la compañía y el desempeño de los empleados dentro de cada equipo de trabajo, generando un impacto positivo en la productividad y la rentabilidad de la empresa al realizar una correcta implementación (ver tabla 1).

Tabla 1. Estrategias de endomarketing

Estrategia del Endomarketing	Implementación según Kevin Lane Keller
Comunicación Interna Efectiva	Establecer canales claros
	Fomentar la retroalimentación
	Transmitir mensajes coherentes
Valores Organizacionales	Promover la identificación
	Reforzar la cultura empresarial
	Inculcar la misión y visión
Reconocimiento y Recompensas	Celebrar logros
	Incentivar el desempeño

	Establecer programas de reconocimiento
Participación Activa	Fomentar la colaboración
	Involucrar a los empleados en decisiones
	Crear espacios para aportes
Capacitación y Desarrollo	Ofrecer oportunidades de crecimiento
	Invertir en formación continua
	Desarrollar habilidades internas
Bienestar Laboral	Priorizar el equilibrio vida-trabajo
	Implementar programas de salud
	Crear un ambiente positivo
Liderazgo Inspirador	Guiar con el ejemplo
	Motivar al equipo
	Empoderar a los colaboradores

Fuente de elaboración propia con información tomada de: según (Philip Kotler & Kevin Lane Keller, 2012)

A partir de dichas estrategias, el endomarketing se convierte en una herramienta clave para fortalecer la cultura organizacional y proyectar una perspectiva de marca coherente y auténtica, centrandose en mejorar la comunicación interna, el clima laboral y el sentido de pertenencia de los colaboradores, estas acciones permiten que el equipo adopte y transmita los valores de la empresa, mejorando así, la productividad y el compromiso interno e impactando positivamente en la percepción externa de la marca, ya que los empleados se convierten en sus primeros y más creíbles embajadores (Kotler & Keller, 2012).

Percepción de marca

Al referirse a la percepción de marca autores como Ruiz Herrera et al. (2020) hablan en sus estudios sobre el impacto de las aplicaciones de marketing de redes sociales relacionadas con la percepción en la lealtad de marca, compromiso e intención de

compra por parte de los consumidores de las veterinarias del distrito de San Miguel, es así como indica que la comunicación efectiva y una propuesta de valor coherente en dichos espacios no solo fortalecen la intención de compra y la lealtad, sino que también generan un alto grado de compromiso emocional con la marca. En este contexto, las estrategias de endomarketing juegan un rol clave al alinear al equipo interno con la imagen que se desea proyectar externamente, cuando los colaboradores comprenden y viven los valores de la marca especialmente en un sector tan emocionalmente cargado como el del cuidado de mascotas, convirtiéndose en voceros que refuerzan la coherencia entre lo que la marca comunica y lo que realmente representa.

Así, la percepción de marca en el sector pet friendly no solo se construye hacia afuera mediante redes sociales, sino también hacia adentro, mediante una cultura organizacional sólida impulsada por el endomarketing, como lo ha indicado en el contexto colombiano, Borda Velásquez (2019) como la percepción del consumidor hacia las marcas del sector mascotas está mediada por factores simbólicos y de pertenencia, donde el vínculo afectivo entre los dueños y sus animales influye en la forma en que se valora la marca y se configuran los hábitos de consumo, muy en línea con Díaz-Aponte (2022) quien resalta que las experiencias digitales y la atención personalizada son determinantes en la construcción de significados de marca, fortaleciendo la fidelización a través de la interacción constante y la percepción de cercanía.

Por otro lado, la percepción de marca según Kapferer (2008), se refiere a la manera en que una empresa quiere ser percibida por sus clientes o usuarios en relación con sus competidores, creando una imagen mental en la mente del consumidor que diferencie a la marca y la haga relevante y deseable dentro del mercado, creándose a partir de la

gestión de marca, apoyándose en elementos narrativos como el *storytelling*, la credibilidad y la identidad emocional, los cuales contribuyen significativamente al fortalecimiento de la conexión con el público objetivo, al generar una comunicación más auténtica y participativa como lo refiere Flores y Mondragón (2021). En esta misma línea, Brakus, Schmitt y Zarantonello (2009) sostienen que las experiencias de marca, tanto directas (interacción con productos o servicios) como indirectas (comunicación o entorno simbólico), inciden de manera profunda en el comportamiento del consumidor, influyendo no solo en la intención de compra sino también en la recompra y la lealtad hacia la marca y que para Hoch (2002), los consumidores tienden a sobrevalorar lo aprendido durante estas experiencias sensoriales y emocionales, lo que las convierte en un elemento decisivo en la configuración de la percepción global de la marca, posicionándose como un eje central en la construcción de significado de marca y en el fortalecimiento de su valor simbólico dentro del mercado.

En esa misma línea, el modelo propuesto por Leijerholt, Biedenbach y Hultén (2022) en su estudio sobre gestión interna de marca en el sector público destaca la importancia de la congruencia de valores en la comunicación interna y las prácticas organizacionales positivas como determinantes clave de la percepción de marca por parte de los empleados. Este modelo sugiere que cuando los valores personales de los empleados se alinean con los valores comunicados por la organización, se fortalecen respuestas afectivas como la identificación con la marca, el orgullo de marca y el compromiso con la marca, estas dimensiones son esenciales para que los colaboradores se conviertan en promotores genuinos de la marca desde adentro.

Este enfoque puede replicarse eficazmente en la industria pet friendly, donde las emociones, la empatía y el propósito social (como el bienestar animal) son componentes fundamentales del negocio y que al fomentar una cultura organizacional por medio de prácticas positivas, se refuerce la comunicación interna basada en valores compartidos, como el amor por los animales, la sostenibilidad y la tenencia responsable y como las empresas del sector mascotas pueden fortalecer la conexión emocional entre sus colaboradores y la marca, esto no solo mejora el ambiente interno, sino que también repercute en la forma auténtica en que los empleados comunican y representan la marca frente a los clientes, generando mayor confianza, fidelidad y diferenciación en el mercado, de allí la importancia de reconocer los elementos percibidos en sus categorías principales para determinar su efecto en la implementación de estrategias para posicionamiento y percepción positiva de marca (Leijerholt et al., 2022), siendo estas categorías descritas como pieza fundamental para la implementación.

Con base en lo anterior, la identificación de marca, desde una perspectiva organizacional para el branding interno, es el proceso mediante el cual una empresa establece una conexión significativa entre su marca y los colaboradores y para ello es necesario involucrar un compromiso activo por parte de los empleados con la identidad, los valores y la visión de la marca. A su vez el orgullo de marca se refiere al sentimiento de pertenencia y satisfacción que los empleados experimentan hacia la marca para la que trabajan, siendo interpretada como la sensación de estar orgulloso de ser parte de la organización y de representar sus productos, servicios y valores. Para ello Dávila & Jiménez García (2014), indican que es necesario implementar estrategias como la comunicación clara de la misión, visión y valores de la empresa, el reconocimiento y la

recompensa de los logros de los empleados, la creación de oportunidades de desarrollo profesional y el fomento de una cultura organizacional positiva y colaborativa.

Por otra parte, se encuentra el compromiso de marca, el cual, es el vínculo emocional y cognitivo que establecen los consumidores con una marca específica y en el caso de los colaboradores es su compromiso activo con la visión y los objetivos de la compañía, este compromiso va más allá de una simple transacción comercial y se traduce en una relación más profunda y duradera entre los mismos y la marca, para ello debe existir lealtad, defensa de marca, conexión emocional, participación con la marca e influencia positiva en los demás colaboradores según como lo indica Löhndorf & Diamantopoulos (2014).

Otro aspecto importante que menciona Leijerholt et al. (2022) en su investigación es la congruencia de valores, siendo esta la alineación entre las acciones, comportamientos y mensajes de una empresa o marca y los valores que pretende representar, esto implica que la marca actúe de manera coherente y auténtica con los principios y creencias que promueve y por ende los colaboradores de la compañía o consumidores se sientan y se comporten alineados a esos mismos valores, con el fin de no trasgredir ni sus principios personales ni los valores de esta. La congruencia con los valores de una marca es crucial para construir una relación sólida y duradera con los clientes, ya que les permite identificarse con la marca y confiar en ella, cuando una marca actúa de manera coherente con sus valores, los clientes pueden sentirse más inclinados a apoyarla y a mantener una relación a largo plazo con ella.

En esa misma línea, se encuentran las prácticas organizativas positivas que son acciones y políticas implementadas por una empresa que promueven un entorno laboral

saludable, inclusivo y productivo, tal como indica Salas-Vallina et al. (2017) estas prácticas están diseñadas para fomentar el bienestar de los empleados, mejorar el rendimiento organizacional y fortalecer la cultura corporativa, dentro de las practicas positivas se puede encontrar la cultura de apoyo y respeto, promoción del equilibrio entre el trabajo y la vida personal, incentivo del desarrollo profesional que va ligado al reconocimiento y las recompensas, así como una comunicación transparente que fomente la salud y el bienestar de los colaboradores y que a su vez promueva el liderazgo inspirador dentro de los equipos de trabajo.

Por último Leijerholt, Biedenbach y Hultén (2022), postulan la motivación de servicio, entendiéndose como el impulso interno y la dedicación de los empleados de una empresa para ofrecer un servicio excepcional que esté alineado con la identidad y los valores de la marca, esta motivación es fundamental en el compromiso de los empleados con la marca y su deseo de contribuir positivamente a la experiencia del cliente, que conlleva a un alto grado de satisfacción tanto del empleado como del cliente que está recibiendo la atención.

El estudio de la percepción de marca, además de sustentarse teóricamente, se ha fortalecido a través de instrumentos científicos que permiten su validación empírica y la medición de las representaciones mentales del consumidor, estos métodos facilitan la comprensión de cómo los individuos perciben, valoran y posicionan una marca en relación con sus competidores, como lo hace el Escalamiento Multidimensional (EMD), una técnica estadística que permite representar gráficamente las percepciones de los consumidores respecto a un conjunto de marcas y atributos, este método posibilita la creación de mapas perceptuales que muestran de manera visual la posición que una

marca ocupa en la mente del consumidor, permitiendo identificar las distancias perceptuales y las asociaciones entre competidores. Según Hair, Anderson, Tatham y Black (1995), el EMD constituye una herramienta clave en los estudios de marketing estratégico al facilitar la interpretación de las percepciones de similitud y diferenciación de marca desde una perspectiva empírica.

Otro instrumento ampliamente utilizado es el de los perfiles de valor de marca, los cuales miden la actitud de los consumidores hacia dimensiones como la lealtad, el valor de uso, la personalidad percibida y la utilidad simbólica, agrupándose en clusters de competidores con características afines, Vera (2007) demostró que esta metodología facilita la identificación de los elementos intangibles que fortalecen la personalidad y el posicionamiento de la marca en distintos segmentos de mercado.

Por último, el Net Promoter Score (NPS) se ha consolidado como una métrica práctica y ampliamente reconocida para evaluar la lealtad actitudinal y la satisfacción del cliente, su simplicidad y capacidad predictiva lo han convertido en un complemento útil para los instrumentos de análisis más complejos, ofreciendo una visión integral de la experiencia y del valor percibido de la marca en el largo plazo.

En conjunto, estos instrumentos ofrecen una base científica sólida para comprender la percepción de marca desde una perspectiva cuantitativa y cualitativa, fortaleciendo la validez de los hallazgos en estudios de marketing y permitiendo establecer relaciones más precisas entre la identidad organizacional, la experiencia del consumidor y la lealtad hacia la marca.

Relación de la gestión de endomarketing y la percepción de marca

Existe evidencia de la relación entre la estrategia y la percepción de marca dentro de las empresas, como se puede evidenciar en la investigación realizada por Leijerholt et al (2022) que se encontró por medio de la bibliometría desarrollada; en la que se aborda precisamente como esa integración de estrategias y percepción pueden generar impacto a partir de su gestión, teniendo como categorías de análisis la identificación, orgullo y compromiso de marca, congruencia de valores, prácticas organizativas positivas y motivación de servicio que permiten medir los resultados de percepción a partir de la implementación realizada.

Es así como se unen estas estrategias y se centran en la idea de que los empleados son los primeros embajadores de una marca, al estar comprometidos y motivados, los empleados se convierten en promotores de la marca, transmitiendo los valores y la imagen deseada tanto dentro como fuera de la organización (King & Grace, 2008).

Para lograr un posicionamiento de marca sólido a través del endomarketing, es fundamental que los empleados internalicen los valores de la empresa y se conviertan en verdaderos promotores de la misma (Sánchez Burga, M. E. 2019). Esto se puede lograr a través de diversas acciones, como programas de capacitación, comunicación interna efectiva, reconocimiento y recompensas por desempeño, generando un ambiente laboral positivo, donde los empleados se sientan valorados y motivados para ofrecer un excelente servicio al cliente, traduciéndose en una experiencia positiva para los clientes, lo que refuerza la percepción de la marca en el mercado.

Tal como indicaba Pappasolomou (2006): “El permanente contacto del personal de la compañía con el consumidor le otorga una gran influencia sobre la forma en que el cliente

ve la compañía”; es por ello que el endomarketing y el posicionamiento de marca están estrechamente relacionados, ya que una fuerza laboral comprometida y motivada puede ser un activo invaluable para construir y mantener una marca sólida y diferenciada en el mercado, permitiendo así, que los colaboradores de la compañía sean los primeros y principales embajadores de la marca en su camino por el posicionamiento.

Por ello se entiende que la relación entre el endomarketing y la percepción de marca representa una oportunidad clave para el desarrollo y crecimiento de las compañías, ya que una fuerza laboral comprometida y alineada con los valores de la empresa puede traducirse en una experiencia superior para el cliente, que no solo mejora la atención al cliente y la fidelización, sino que también estimula la innovación desde el interior de la organización, generando ideas y mejoras que pueden abrir nuevas oportunidades comerciales.

Además, esta conexión estratégica fortalece el posicionamiento de marca y se convierte en una ventaja competitiva difícil de replicar. A través de un endomarketing bien gestionado, por medio de programas de capacitación, reconocimiento, comunicación interna efectiva y un clima organizacional positivo se logra una coherencia entre lo que la marca es internamente y cómo se percibe externamente. Esto construye una reputación sólida, mejora el employer branding y permite atraer tanto talento humano como consumidores que valoran marcas auténticas y responsables. Así, la integración entre endomarketing y percepción de marca no solo impulsa el crecimiento, sino que también garantiza una diferenciación sostenible en el mercado.

Influyendo de manera directa y positiva en la percepción de marca, al fortalecer desde dentro la coherencia y consistencia de la experiencia que la organización proyecta hacia el exterior, tal como lo plantea Trujillo (2018) en su estudio *“El valor de marca impulsado desde el endomarketing”*, en el que revela que las empresas logran construir un equipo comprometido y plenamente identificado con la marca cuando desarrolla estrategias orientadas a motivar a su personal, fomentar la formación continua y alinear la comunicación interna con los valores institucionales. Esta conexión interna se refleja en el trato diario con los clientes, quienes perciben una atención más auténtica, empática y profesional, teniendo como resultado, el fortalecimiento de la confianza del consumidor, el incremento de su fidelización, consolidando una imagen positiva y coherente de la marca en el mercado; reconociendo que el endomarketing deja de ser una acción interna aislada para convertirse en una herramienta estratégica clave en la gestión integral de la marca.

Es así como el endomarketing es entendido como una herramienta estratégica que busca alinear la cultura interna con la propuesta de valor de la organización y que adquiere una dimensión más profunda cuando se analiza desde la perspectiva de la gestión de marca. En este sentido, no se trata únicamente de comunicar políticas internas o motivar al personal, sino de construir un significado compartido que permita que los colaboradores comprendan, asuman y representen la identidad de la organización en cada interacción. Autores como Hatch y Schultz (2001) plantean que las marcas corporativas se configuran como construcciones sociales que emergen de la interacción entre la cultura organizacional, la visión estratégica y la imagen externa. Desde esta perspectiva, la coherencia entre lo que la empresa es internamente y lo que proyecta hacia el mercado

constituye la base de su autenticidad. Por tanto, el éxito del endomarketing radica en su capacidad para conectar los valores institucionales con la experiencia de los empleados, de modo que estos se conviertan en portadores genuinos del significado de la marca, esta visión resulta particularmente relevante en contextos donde la cultura empresarial actúa como vehículo simbólico de identidad donde los colaboradores construyen sentido a partir de su vivencia diaria dentro de la organización.

La literatura reciente ha resaltado que los empleados no son meros receptores de mensajes, sino embajadores activos de la marca. King y Grace (2008) explican que el *internal branding* permite que los colaboradores comprendan y asuman la promesa de la marca, generando un vínculo emocional que refuerza su compromiso y su coherencia en el desempeño laboral, alineados entre el propósito institucional y las prácticas cotidianas que fortalecen la experiencia del cliente, ya que la marca se expresa de manera consistente en cada punto de contacto. En la misma línea, Löhndorf y Diamantopoulos (2014) señalan que cuando los empleados perciben que sus valores personales coinciden con los de la organización, se consolidan relaciones de reciprocidad y confianza que dan lugar a los llamados *brand champions*, individuos que promueven de forma espontánea la marca dentro y fuera de la empresa.

Al interior de las organizaciones, los valores institucionales funcionan como una brújula que orienta la conducta colectiva, y su coherencia se traduce en credibilidad hacia el exterior. De ahí que la construcción de una marca sólida dependa de la vivencia interna de sus principios, pues, como sostienen Leijerholt, Biedenbach y Hultén (2022), el significado de la marca se co-crea a través de las interacciones entre empleados y

clientes, generando un ciclo continuo de retroalimentación simbólica entre la experiencia interna y la percepción externa.

En línea con lo anterior, se debe visualizar a la comunicación interna como un eje articulador de este proceso, Men y Yue (2019) destacan que una comunicación abierta, bidireccional y emocionalmente positiva fomenta la confianza y el sentido de pertenencia, condiciones necesarias para que los empleados comprendan el propósito de la organización y se comprometan con él. La efectividad del endomarketing depende, en gran medida, de la capacidad de la empresa para mantener flujos informativos claros, consistentes y participativos que traduzcan los valores institucionales en experiencias tangibles.

Por ende, relación entre endomarketing y percepción de marca puede entenderse como un proceso de co-construcción simbólica en el que los colaboradores actúan simultáneamente como receptores y emisores de los valores corporativos y es por ello que los aportes de autores como Hatch y Schultz (2001), King y Grace (2008), Löhndorf y Diamantopoulos (2014) y Men y Yue (2019) permiten comprender que la gestión interna de marca va más allá de la motivación o la fidelización del personal: implica crear un entorno cultural coherente que permita que la identidad corporativa se traduzca en comportamientos, emociones y experiencias que fortalezcan la imagen de la organización tanto dentro como fuera de sus fronteras.

ESTRATEGIA METODOLÓGICA

En la presente investigación se pretende comprender los atributos del endomarketing que orientan la construcción de la percepción de marca entre los empleados de la

compañía Pet Suplet, abordándolo desde una metodología que responde a la naturaleza del problema planteado, el cual debe tener un acercamiento interpretativo y comprensivo, y para ello la metodología seleccionada corresponde a un enfoque cualitativo, de carácter exploratorio, que busca rescatar los significados y narrativas que los colaboradores de la empresa construyen alrededor de su experiencia laboral y de la marca según Creswell (2013).

Dicho enfoque se fundamentó en un diseño hermenéutico, orientado a interpretar los discursos y sentidos atribuidos por los participantes en torno al endomarketing y la percepción de marca, tal como señala Flick (2014), la investigación cualitativa hermenéutica busca comprender los significados emergentes de los discursos y experiencias de los actores sociales, priorizando la interpretación contextual y evitando reducir los fenómenos a relaciones estadísticas, y por ende este tipo de enfoque resulta pertinente porque el estudio no persigue comprobar hipótesis numéricas, sino explorar y comprender cómo los procesos internos de endomarketing son vividos por los empleados y de qué manera impactan la construcción de percepción de la marca.

El diseño muestral consistió en una selección intencionada de participantes, por medio de un muestreo por conveniencia, que es común en estudios cualitativos cuando se busca acceder a individuos que cumplen condiciones específicas de inclusión, en este caso, los participantes fueron colaboradores de recursos humanos, área logística, compras y área comercial de Pet Suplet, procurando incluir varios niveles jerárquicos para obtener perspectivas variadas y evitar sesgos de homogeneidad, entre los entrevistados dentro de la muestra de 6 integrantes de la compañía.

La población de interés está conformada por todos los colaboradores vinculados laboralmente a la empresa **Pet Suplet S.A.S.** en la ciudad de Bogotá durante el año 2025, delimitados según los criterios de inclusión establecidos, los cuales consistieron en ser mayores de edad, contar con una antigüedad mínima de seis meses en la organización y expresar su consentimiento voluntario para participar en el estudio, garantizando así, que los participantes posean un conocimiento suficiente de la cultura organizacional y de las dinámicas internas que inciden en la percepción de marca. Asimismo, se definieron criterios de exclusión que comprenden a los colaboradores con menos de seis meses de vinculación, al personal temporal o externo y a quienes decidan no participar en el proceso investigativo, con el fin de preservar la validez y pertinencia de la información recolectada. En total participaron 10 colaboradores.

Un aspecto fundamental consistió en mantener el respeto por los principios éticos que orientan la investigación cualitativa, lo cual implicó garantizar en todo momento la confidencialidad y el anonimato de los participantes, informarlos claramente acerca de los objetivos del estudio y solicitar su consentimiento informado antes de iniciar cualquier proceso de recolección de datos, velando porque la información obtenida sea utilizada únicamente con fines académicos y de mejora organizacional, de manera que su participación no genere consecuencias negativas ni riesgos para los colaboradores.

En cuanto a las categorías de análisis, estas se derivan de la revisión de la literatura y se organizan en dos ejes principales: por un lado, los atributos del endomarketing, que abarcan aspectos como la comunicación interna, la motivación, el clima laboral, el reconocimiento, la formación y la participación; y por otro, la percepción de marca, que comprende dimensiones como la identificación, el orgullo y el compromiso con la marca,

la congruencia de valores y el sentido de pertenencia. Dichas categorías funcionan como referentes iniciales, aunque se espera que durante el proceso de análisis se complementen de manera inductiva con subcategorías emergentes, lo cual permitirá un acercamiento más flexible y abierto a los discursos de los participantes.

Tabla 2. *Categorías de análisis*

CATEGORÍA PRINCIPAL	DEFINICIÓN	EJES DE INDAGACIÓN
Endomarketing	Entendiéndose como una estrategia corporativa que busca fortalecer el compromiso, la motivación y el sentido de pertenencia de los empleados, alineando sus valores con los de la empresa para convertirlos en promotores internos de la marca (Kotler & Keller, 2006; Sánchez-Hernández & Grayson, 2012; Park & Kang, 2020).	Estrategia corporativa
		Compromiso
		Motivación
		Sentido de pertenencia
		Valores Corporativos
		Experiencia interna
		Congruencia de valores
		Cultura organizacional
Percepción de Marca	Es la imagen mental que los empleados y consumidores construyen sobre una marca, influida por la congruencia de valores, la cultura organizacional, la experiencia interna y externa, y la comunicación de los valores corporativos (Kapferer, 2008; Leijerholt et al., 2022).	Imagen mental
		Experiencia externa
		Comunicación
		Promotores internos de marca

Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura

Para explorar estas dimensiones se utilizó la entrevista semiestructurada como instrumento principal de recolección de información, ya que es pertinente para indagar percepciones, significados y experiencias con la profundidad requerida, al tiempo que brindo al entrevistador una guía temática que asegura coherencia en el abordaje, la entrevista conto con 24 preguntas, las cuales se organizaron en tres bloques que contemplaron una apertura destinada a indagar la trayectoria y experiencias generales en la empresa, un desarrollo central enfocado en los atributos de endomarketing y un cierre orientado a la percepción de marca, para ello cada sesión tuvo una duración aproximada de 30 a 45 minutos y posteriormente fueron grabadas con autorización de los participantes y transcritas de manera literal con el fin de preservar la fidelidad y riqueza de los datos (Ver anexo A).

Para garantizar la validez y el rigor metodológico de la investigación se realizó la triangulación de fuentes incluyendo colaboradores de distintas áreas y niveles jerárquicos con el fin de obtener una visión más amplia y heterogénea del fenómeno, atendido al principio de saturación teórica recolectando información hasta que los relatos comiencen a ser redundantes y dejen de aportar nuevos elementos de comprensión para garantizar la credibilidad, confirmabilidad y confianza de los hallazgos de acuerdo con lo planteado por Lincoln & Guba (1985).

La información recolectada fue procesada con el software Atlas.ti versión 24, que facilitó el manejo de datos cualitativos a través de la codificación abierta, axial y selectiva, por medio del análisis de contenido por medio de redes semánticas, ya que permite organizar y representar gráficamente las conexiones entre categorías, subcategorías y citas, lo cual facilita no solo la visualización de la complejidad del fenómeno investigado, sino también

la comprensión de cómo se interrelacionan los distintos atributos identificados en los relatos de los participantes, ya que a diferencia de otras técnicas centradas en la descripción lineal, las redes integran de forma visual los códigos con los datos empíricos y los referentes teóricos, lo que favorece un proceso analítico más dinámico, interactivo y orientado a la construcción de sentido.

RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados del análisis de redes semánticas derivados del procesamiento sistemático de los datos textuales, en donde se exponen los códigos y subcódigos que configuran las categorías centrales de endomarketing y percepción de marca.

4.1 Significado del endomarketing asociado a la marca Pet Suplet

La red semántica de endomarketing, construida en ATLAS.ti, organiza y hace visible el conjunto de significados que los colaboradores asocian a la cultura organizacional, estrategia corporativa, sentido de pertenencia, compromiso, motivación, congruencia y valores corporativos.

Es así como se evidencia en las entrevistas la manera en que los trabajadores describen la cultura organizacional y el clima laboral. La mayoría resaltó un ambiente familiar y de confianza, como se evidencia en los siguientes relatos: *“Siempre me he sentido muy parte de la compañía, nunca me he sentido aparte”* [2:56], *“La empresa es muy familiar, entonces te acogen mucho que tú ya te sientes parte de ellos, ya te sientes parte de su familia por decirlo así”* [2:208] y *“Como les digo, la comunicación con ellos siempre ha sido muy buena y se siente uno como en familia”* [2:159]; estos hallazgos se alinean con lo planteado por Men y Yue (2019), quienes sostienen que una comunicación interna

abierta y participativa fortalece la confianza y el compromiso organizacional. De igual manera, se relacionan con los significados que los colaboradores comparten acerca de su trabajo y su sentido de pertenencia constituyendo así, el eje central de su experiencia laboral, ya que, desde una mirada hermenéutica Flick (2014), dichos sentidos permiten comprender cómo interpretan, viven y construyen su relación cotidiana con la organización. Estos postulados se complementan con afirmaciones como *“Nos ayudamos y nos compaginamos y nos podemos como complementar para hacer el trabajo”* [2:13], que refuerzan la percepción de un entorno colaborativo donde las jerarquías formales se perciben cercanas y asequibles, como lo señaló un participante al afirmar que *“existe una jerarquía, pero realmente no se siente así porque todos somos iguales”* [2:12].

A partir de esta cultura organizacional se refuerza de manera evidente el sentido de pertenencia, un elemento clave para los entrevistados, destacándose en relatos como *“Sí, realmente me parece que la compañía refuerza bastante el sentido de la pertenencia de nosotros hacia ellos, promulgando y de pronto, haciéndonos partícipes de cada decisión”* [2:62] y *“Claramente sí me siento parte, siento que sí, también estoy haciendo parte del proceso de crecimiento y de mantener pues esta marca que se está creando desde ya hace varios años”* [2:72], que reafirman de la misma manera la conexión afectiva con la organización y su cultura, confirmando la existencia de una vinculación afectiva con la organización, que no se limita al cumplimiento laboral, sino que se extiende a la identificación simbólica con la marca. Este fenómeno ha sido descrito por King y Grace (2008) como un proceso de internal brand alignment, entendido como la alineación entre los valores internos y externos de la marca, en la cual los empleados no

solo comprenden y asimilan los valores corporativos, sino que se comprometen activamente con la promesa de marca y contribuyen a su autenticidad. En palabras de los autores, *“Internal branding seeks to ensure that employees understand, identify with, and are committed to the brand’s values and are motivated to deliver on the brand promise. Alignment between the brand’s internal values and its external communication is essential to sustain brand authenticity and employee commitment”* (King & Grace, 2008, p. 360).

De este modo, la coherencia entre los valores vividos internamente y los comunicados hacia el exterior se convierte en un eje fundamental para fortalecer la identificación, el orgullo y el sentido de pertenencia de los colaboradores con la organización, lo que, en consecuencia, potencia la percepción positiva de la marca. De la mano con los hallazgos obtenidos en cuanto al sentido de pertenencia, surgen también relatos que aluden al compromiso, el cual es descrito por los colaboradores en términos de un involucramiento profundo con los objetivos de la empresa, dentro de los cuales encontramos expresiones muy directas, tales como: *“Muy comprometido, me gusta el tema de la logística, siento que es como un engranaje”* [2:4], *“Me siento muy comprometido con los objetivos de la empresa, pues por lo que te mencionaba anteriormente, digamos que son muy buenas personas”* [2:90] y *“El compromiso es del 100% porque las actividades que realizo son las actividades que yo disfruto hacer, entendiendo que el trabajo no es en sí trabajo, sino es el propósito que tenemos todos de vida de sacar adelante tanto nuestros proyectos personales”* [2:124]. Estos relatos ilustran cómo el compromiso trasciende lo laboral para vincularse con los proyectos personales y el propósito colectivo como se mencionó anteriormente, convirtiéndose en un compromiso emocional y vocacional, que en

coherencia con lo planteado por (Salas-Vallina et al., 2017, p. 4403) la satisfacción laboral y la conexión con un propósito compartido favorecen conductas proactivas y comportamientos de compromiso organizacional sostenido, reforzando la idea de que el compromiso en Pet Suplet no se limita a la obligación contractual, sino que se arraiga en la identificación emocional y en la percepción de sentido que los colaboradores atribuyen a su labor diaria.

Articulando los relatos anteriores con la motivación, esta se reconoce como un motor constante, estrechamente relacionado con las oportunidades de desarrollo y la estabilidad, reflejado en lo compartido por uno de los participantes: *“Al tener de pronto un aumento de salario, un cambio de cargo, pues se hace que realmente en mi parte personal también pueda ir creciendo y eso me hace querer seguir siendo parte de la compañía porque sé que voy a seguir creciendo con ellos”* [2:85].

Estos hallazgos coinciden con lo planteado por Leijerholt, Biedenbach y Hultén (2022 p. 302), quienes sostienen que el fortalecimiento del compromiso interno y de la motivación del personal depende de la capacidad de la organización para conectar los procesos de desarrollo y aprendizaje con la identidad de marca, y que de manera complementaria, Sánchez-Hernández y Grayson (2012) argumentan que la motivación y el compromiso de los empleados se consolidan cuando existe una percepción de justicia y reciprocidad entre la empresa y sus colaboradores, estos autores explican que esta relación bidireccional fortalece la confianza organizacional y genera un vínculo emocional duradero, al considerar que el reconocimiento, más allá de lo económico, representa una validación simbólica del aporte individual al propósito colectivo, es así como la motivación en Pet Suplet no se explica únicamente por incentivos materiales, sino que emerge de

una cultura de reconocimiento mutuo donde la empresa invierte en el desarrollo de sus empleados y refuerza los lazos de confianza y pertenencia. Tal como lo indican ambos estudios, este tipo de prácticas promueve una identificación emocional con la marca que se traduce en comportamientos coherentes con su identidad y su promesa hacia los clientes.

Es así como el reconocimiento también resalta como una práctica recurrente y valorada, en la cual varios colaboradores señalaron ejemplos específicos, como *“El tema de los cumpleaños aparece algo de resaltar”* [2:102] y *“Reconocimiento aquí realmente le dan bastante a las personas, reconocen el esfuerzo”* [2:63], para ellos, estos gestos, aunque sencillos según refieren, tienen un impacto fuerte en su percepción de ser valorados dentro de la organización, evidenciando que incluso los gestos simbólicos como celebrar cumpleaños, agradecer los logros individuales o reconocer públicamente el esfuerzo contribuyen de manera significativa a reforzar la percepción de valoración, reciprocidad y pertenencia entre los colaboradores, este planteamiento dialoga con lo expuesto por Sánchez-Hernández y Grayson (2012), quienes destacan que la reciprocidad y la justicia percibida dentro de la organización son motores del compromiso afectivo y moral del empleado, reforzando la disposición a actuar en favor de la empresa y a proyectar una imagen positiva hacia el entorno, que en el caso de Pet Suplet, este fenómeno se hace evidente en la manera en que los colaboradores asocian el reconocimiento con sentirse valorados como personas antes que como trabajadores, percibiendo en estos gestos una forma de comunicación emocional que valida su aporte individual al propósito colectivo. Otro aspecto relevante durante los hallazgos es la formación, destacada como una estrategia de endomarketing vinculada a la motivación y al desarrollo personal, así lo

expresó un participante: *“Fomentar espacios en donde se puedan reunir a cada uno de los integrantes... igual la parte que se está haciendo ahorita de fomentar la capacitación”* [2:131], así mismo, otros entrevistados resaltaron que dichas iniciativas les permitía sentirse respaldados en sus trayectorias profesionales como lo indican en una de las entrevistas: *“igual la parte que se está haciendo ahorita de fomentar la capacitación. En el caso mío particular, el tema del curso de Excel me parece espectacular”* [2:39], este tipo de testimonios confirma que la capacitación es entendida como inversión en el talento humano y como manifestación de confianza organizacional, señalan Löhndorf y Diamantopoulos (2014, p. 554), las estrategias de *branding* interno basadas en el reconocimiento y la recompensa de comportamientos alineados con la marca fomentan la identificación de los empleados y propician la aparición de *brand champions* comprometidos con su representación.

Por otra parte, los valores corporativos fueron nombrados de manera explícita en múltiples entrevistas, mostrando coherencia entre el discurso y los hechos cotidianos relatados, frases como: *“El respeto, la responsabilidad, el compromiso me parece que son los que resaltan”* [2:59], *“La empatía y el compromiso, la responsabilidad, son valores que resaltan mucho”* [2:108] y *“El respeto, la responsabilidad, la ética profesional porque pues son cosas que uno ve en el día a día”* [2:199] permiten ver que los trabajadores reconocen en sus experiencias diarias la materialización de los principios institucionales, que a su vez se conecta con la percepción que tienen acerca de la congruencia de valores, ejemplificada en afirmaciones como *“Hay coherencia entre lo que se hace y se dice”* [2:148] y *“todos los valores que tiene la compañía se enfocan a lo que se está viviendo y lo que se está trabajando actualmente claramente”* [2:69].

Este resultado coincide con la noción de autenticidad organizacional desarrollada por Kapferer (2008), quien plantea que la fortaleza de una marca radica en la consistencia entre lo que promete y lo que realmente encarna en su cultura interna, que de la misma manera, se vincula con los postulados de Aaker (1996), quien considera que una identidad de marca sólida se construye sobre la base de valores compartidos que orientan las decisiones y comportamientos de los miembros de la organización, garantizando estabilidad y coherencia en la percepción tanto interna como externa. En esta misma dirección, Sánchez-Hernández y Grayson (2012) sostienen que la coherencia ética y la aplicación genuina de los valores fortalecen el compromiso moral de los empleados, dado que cuando los trabajadores perciben que los principios institucionales son auténticos, desarrollan una relación de confianza y reciprocidad que potencia su sentido de pertenencia y su disposición a actuar conforme a los valores de la marca, en Pet Suplet, esta situación se refleja en la manera en que los empleados perciben que los valores de respeto, empatía y responsabilidad no son simples declaraciones institucionales, sino principios que orientan las acciones diarias, legitiman la cultura interna y fortalecen la percepción de autenticidad, constituyendo un componente estructural en la construcción de la marca, donde la coherencia entre el discurso y la acción se traduce en credibilidad, orgullo y reputación.

Es así como la red semántica de endomarketing sintetiza los significados expresados por los colaboradores de Pet Suplet en torno a las principales categorías analizadas: cultura organizacional, estrategia corporativa, sentido de pertenencia, compromiso, motivación, reconocimiento, formación, congruencia y valores corporativos, en ella se evidencian las conexiones conceptuales y emocionales que estructuran la experiencia interna de los

empleados, mostrando cómo los discursos individuales convergen en la construcción de una identidad organizacional compartida. Los nodos y vínculos que conforman la red reflejan la manera en que los participantes asocian la cultura y los valores de la empresa con prácticas que fortalecen la cohesión, la confianza y el compromiso colectivo, revelando una visión integral del endomarketing como un proceso vivo que articula la gestión interna con el bienestar y la identificación de los colaboradores.

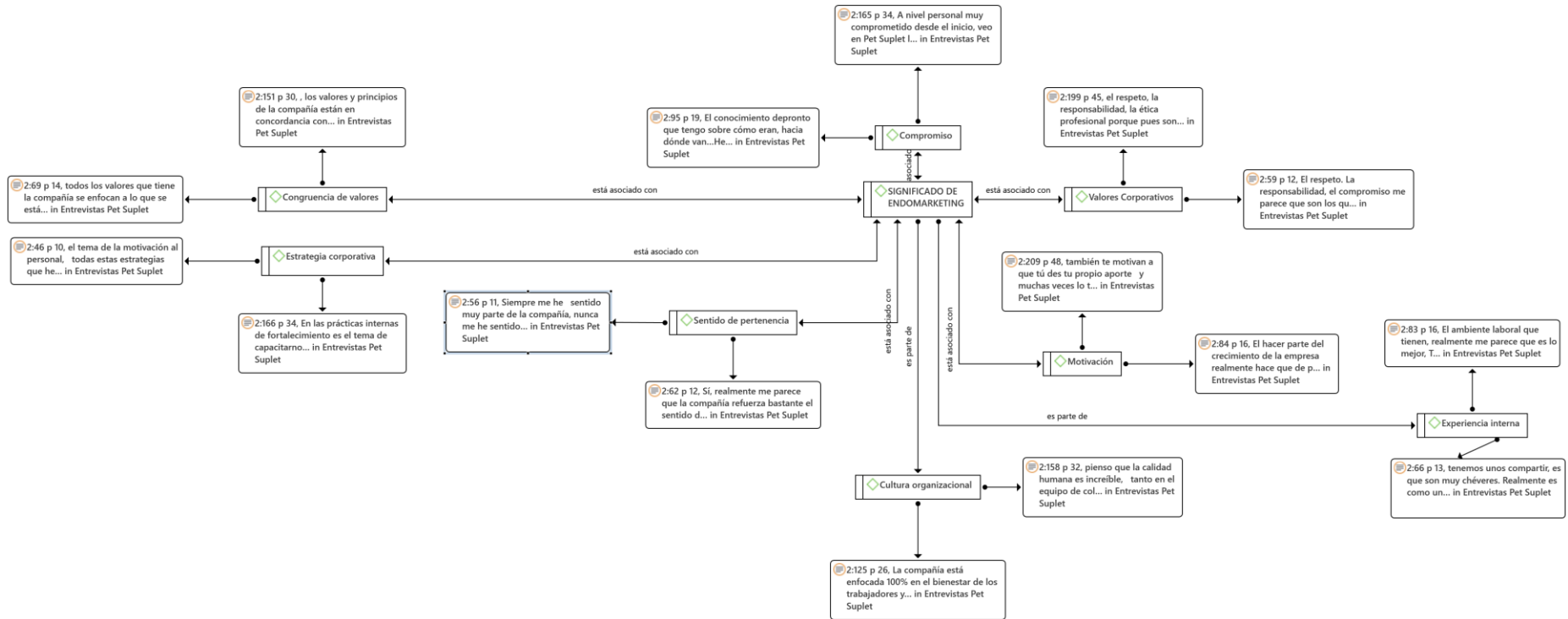


Figura 1: Red semántica sobre endomarketing, elaboración propia con Atlas TI

4.2 Significado de la percepción de marca asociado a la marca Pet Suplet

Al hablar de la marca, los entrevistados dejaron en evidencia como la comunicación, la imagen mental, la experiencia externa y la convicción de ser promotores de la marca pet suplet, abren un camino hacia la relación de las estrategias de endomarketing y como estas indican en la percepción de marca dentro de los colaboradores, quienes destacan que la comunicación interna desempeña un papel fundamental en la forma como construyen su representación de la organización. En sus palabras: *“me parece que le llegan al público que le tienen que llegar y transmiten el mensaje que tienen que transmitir”* [2:156] o *“Los mensajes realmente por parte de Pet Suplet hacia los colaboradores son claros”* [2:33]. Esta claridad, sin embargo, convive con algunas tensiones, expresadas en frases como *“La información no llega como debería llegar, es como si hubiese un teléfono roto”* [2:205], que indican la existencia de desafíos en la transmisión uniforme de mensajes, evidenciando que, aunque la comunicación es valorada por su claridad y apertura, aún persisten desafíos relacionados con la uniformidad y coherencia de los flujos de información.

De acuerdo con Men y Yue (2019), la efectividad de la comunicación interna radica en su capacidad para mantener una narrativa consistente y equitativa, asegurando que los mensajes lleguen con la misma claridad a todos los niveles jerárquicos y promuevan un sentido compartido de propósito, y en consonancia con este planteamiento, Kapferer (2008) sostiene que la comunicación interna actúa como el canal que mantiene viva la identidad de la marca dentro de la organización, al permitir que su propósito y valores

sean comprendidos, interiorizados y reflejados de forma consistente en las acciones diarias. De este modo, la comunicación interna en Pet Suplet no solo cumple una función informativa, sino que también se configura como un medio simbólico que vincula la experiencia de los empleados con la identidad organizacional, garantizando la credibilidad y la solidez de la marca tanto dentro como fuera de la empresa.

En cuanto a la imagen mental de la marca, en Pet Suplet se configura como una construcción colectiva que integra dimensiones visuales, simbólicas y experienciales, producto de la interacción constante entre los colaboradores y la identidad corporativa, describiéndola con atributos positivos que trascienden lo estético y se vinculan con la manera en que es percibida tanto dentro como fuera de la organización, en coherencia con lo planteado por Kapferer (2008), quien sostiene que la imagen de marca es una percepción que emerge del diálogo entre la identidad que la empresa proyecta y las experiencias de quienes se relacionan con ella, de la cual los entrevistados expresaron textualmente: *“Siento que tienen una buena marca, tienen una buena página. Siento que el catálogo es muy lindo, tiene colores llamativos”* [2:38] o *“Creo que es la percepción y depende de nosotros mismos los que vendemos la marca con el voz a voz”* [2:186], revelando así, que los trabajadores no solo reconocen la calidad visual de los recursos comunicativos, sino que también asumen un papel activo en la difusión de la marca, conscientes de que su comportamiento y su relación directa con los clientes constituyen un reflejo tangible de la identidad de la empresa, como lo plantea Aaker (1996), quien afirma que la imagen de marca se construye a partir de la acumulación de experiencias, percepciones y vínculos emocionales entre los distintos públicos y la organización, y no únicamente desde sus elementos visuales o discursivos, quien también afirma que la

verdadera fortaleza de una marca radica en su capacidad para generar significados compartidos que se manifiestan en la práctica cotidiana.

En el contexto de Pet Suplet, los relatos de los colaboradores demuestran cómo esa conexión emocional con la empresa se traduce en acciones coherentes que refuerzan la credibilidad de la marca y consolidan una relación de confianza con los clientes, complementando esto con lo dicho por Kapferer (2008), donde profundiza en esta idea al sostener que la imagen de marca constituye una representación mental colectiva que emerge del diálogo entre la identidad que la organización comunica y las experiencias que las personas viven al interactuar con ella. Desde esta perspectiva, la marca alcanza su valor máximo cuando la promesa institucional se materializa en la experiencia cotidiana, generando coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, lo planteado anteriormente se evidencia claramente en las palabras de un colaborador que afirma: *“Cada actividad en la que uno está en contacto con clientes o proveedores, promover esa misma imagen corporativa que tenemos, el mismo respeto, la misma colaboración, el mismo compromiso”* [2:152]. Esta declaración refleja una comprensión profunda de la responsabilidad simbólica que conlleva representar la marca, y muestra cómo la cultura organizacional influye directamente en la forma en que se establecen las relaciones con los públicos externos. En este sentido, la experiencia de los trabajadores de Pet Suplet confirma que la imagen de marca no se limita a la gestión visual o comunicativa, sino que se nutre de la vivencia diaria de los valores, las actitudes y los comportamientos que, de manera coherente, transforman la identidad corporativa en una realidad compartida. En coherencia con esta percepción, los colaboradores de Pet Suplet no solo reconocen su papel como representantes de la marca, sino que asumen con orgullo la

responsabilidad de proyectarla ante los clientes y aliados estratégicos, teniendo en cuenta que esta relación entre la experiencia interna y la proyección externa se traduce en una forma de vivir el rol de embajador de marca Löhndorf y Diamantopoulos (2014), en la cual los trabajadores se convierten en portadores del significado y los valores organizacionales, como lo expresan de manera explícita algunos entrevistados: *“Yo como embajador de marca, yo intentaría defender mi marca como sea, ya sea frente al cliente también”* [2:27], *“Representar la compañía en cualquier ámbito en el que estemos, no solo acá a nivel interno, sino cuando estamos afuera en algún tipo de evento”* [2:149] y *“Hablas bien de tu compañía, que la gente ve la alegría, la emoción que tú sientes al hablar solo de la compañía, el solo enaltecer”* [2:138] y otro participante lo sintetizó diciendo: *“Yo siendo embajador de la marca sería hablar muy bien de Pet Suplet a todo lado que vaya”* [2:202].

Estas afirmaciones evidencian una comprensión profunda del valor simbólico de la marca y de la función que cumple cada colaborador como portavoz legítimo de la identidad corporativa, respecto a ello, Leijerholt, Biedenbach y Hultén (2022) señalan que los empleados son actores fundamentales en la co-creación del significado de marca, ya que su comportamiento y su discurso refuerzan o debilitan la coherencia percibida por los públicos externos, cuando los trabajadores se sienten identificados con la organización y experimentan una cultura interna basada en el respeto, la confianza y la participación, tienden a actuar como promotores naturales de la marca, proyectando hacia el entorno una imagen auténtica y congruente.

Así mismo, Hatch y Schultz (2001) argumentan que la identidad de marca se sostiene sobre un proceso constante de interacción entre la cultura organizacional, la visión

corporativa y la imagen externa, es así como esta triangulación permite que los empleados comprendan su papel dentro de la narrativa de la marca y actúen como mediadores entre lo que la organización dice ser y lo que los públicos perciben.

Estos hallazgos se organizan en la red semántica de percepción de marca, la cual representa de manera visual las conexiones entre la comunicación, la imagen mental, la experiencia interna y externa, y el papel de los colaboradores como promotores de la marca, esta representación permite comprender cómo los significados construidos por los empleados se articulan en torno a los valores, la coherencia comunicativa y la vivencia de la identidad corporativa y que en correspondencia con los autores citados anteriormente, estos planteamientos respaldan los resultados obtenidos, en los que los trabajadores de Pet Suplet se configuran como actores clave en la construcción simbólica de la marca y en la proyección coherente de su identidad hacia el mercado.

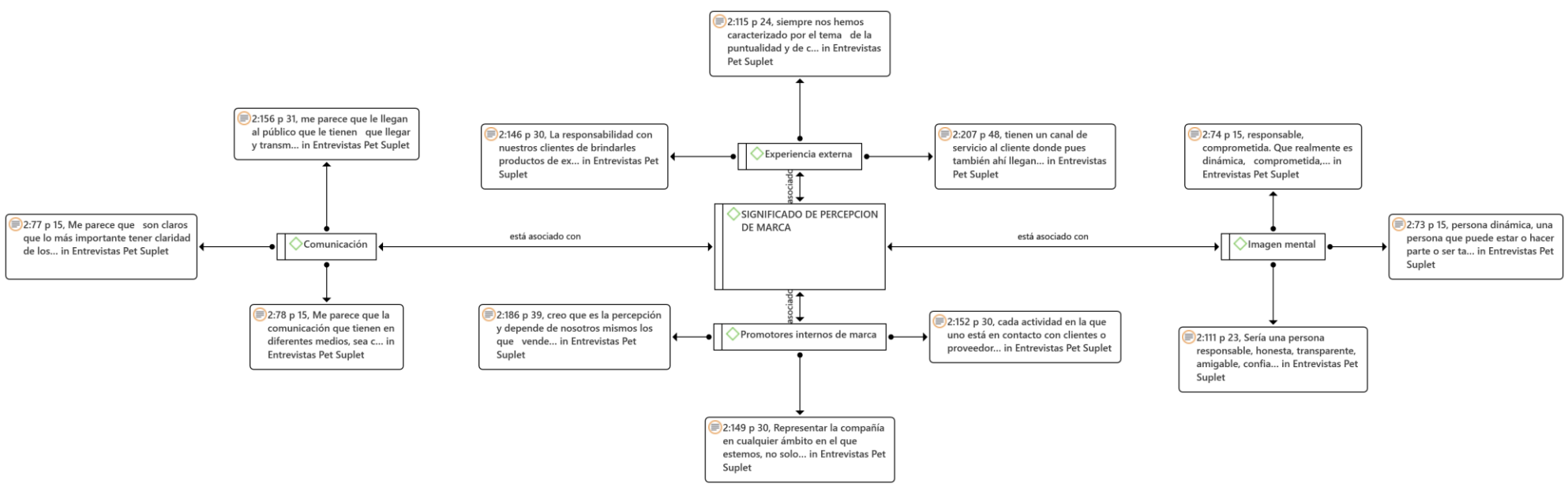


Figura 2: Red semántica sobre percepción de marca, Elaboración propia construida en Atlas.ti.

En conjunto, los resultados obtenidos evidencian que la gestión del endomarketing en Pet Suplet se construye desde la experiencia cotidiana de los colaboradores, quienes reconocen en la cultura organizacional, la comunicación interna, la motivación, el reconocimiento, la formación y la coherencia de valores, los pilares que sostienen su sentido de pertenencia y compromiso, estas vivencias configuran una red de significados compartidos que trasciende lo operativo y se convierte en un espacio simbólico donde la identidad organizacional se consolida y la marca adquiere sentido. A su vez, la percepción de marca no se concibe como un proceso unidireccional ni externo, sino como el resultado de la interacción entre la experiencia interna y la proyección hacia los clientes, donde los empleados actúan como mediadores y embajadores auténticos de los valores corporativos, este hallazgo reafirma que el endomarketing no solo fortalece el clima y la cohesión interna, sino que también incide directamente en la coherencia, credibilidad y reputación de la marca en el mercado, entendiéndose así que la relación entre lo interno y lo externo se encuentra el mayor valor del estudio, pues permite comprender cómo la gestión de la marca comienza dentro de la organización y cómo el compromiso de quienes la viven determina la manera en que es percibida por los demás.

DISCUSIÓN

Los hallazgos de este estudio permitieron comprender cómo la gestión del endomarketing en Pet Suplet S.A.S. influye en la construcción de la percepción de marca desde la vivencia cotidiana de la ejecución de las labores de los empleados de la empresa Pet Suplet, evidenciando que prácticas como la comunicación interna, la motivación, la formación, el reconocimiento y la coherencia de valores no solo fortalecen el clima laboral y el sentido de pertenencia, sino que también se proyectan en la forma en que los empleados representan y comunican la marca frente a los públicos externos. De este modo, la marca se configura no como una identidad netamente visual, sino como una construcción social y simbólica que se nutre de las interacciones humanas que ocurren dentro de la organización, que se nutre de las interacciones humanas dentro de la organización, en consonancia con los planteamientos de Leijerholt, Biedenbach y Hultén (2022), quienes destacan que el significado de marca se co-crea continuamente en las relaciones internas y externas de la empresa.

Esta interpretación se alinea con lo propuesto por Kotler y Keller (2012), quienes afirman que toda la organización debe orientarse hacia la creación de valor y no solo el área de marketing, permitiendo así, que el *endomarketing* o marketing interno como los autores también lo refieren, se convierta en una dimensión esencial del mercadeo, al garantizar que todos los colaboradores comprendan y adopten los principios del marketing, participen activamente en la entrega de valor y actúen de forma coherente con la promesa de la marca, alineado con una cultura organizacional sólida que permita un ambiente laboral inclusivo, colaborativo y respetuoso, lo que genera una cultura

empresarial positiva y saludable como lo indican Salas-Canales (2021) y Cardona (2024).

En el caso de Pet Suplet, los resultados confirman que las categorías analizadas (comunicación, motivación, compromiso, imagen mental, valores corporativos, promotores de marca y cultura organizacional) responden directamente a esta postura, ya que articulan los procesos internos con la proyección externa, promoviendo una alineación entre la identidad de marca y la estrategia corporativa de la empresa.

De igual manera, los hallazgos se alinean con los postulados de Aaker (1996) y Kapferer (2008), quienes sostienen que la fortaleza de una marca depende de su coherencia interna y de la consistencia entre lo que comunica y lo que sus públicos experimentan, este planteamiento es reforzado por King y Grace (2010), quienes sostienen que las percepciones positivas se consolidan cuando los empleados comprenden y viven la promesa de la marca; Tal como se pudo evidenciar en los hallazgos, en Pet Suplet, los colaboradores expresan que los valores institucionales como respeto, responsabilidad y compromiso no son simples declaraciones corporativas, sino comportamientos vividos que permiten la construcción de una identidad compartida.

Este vínculo entre coherencia de valores, experiencia interna y percepción externa confirma lo señalado por Sánchez-Hernández y Grayson (2012) y actualizado por Gomes, Oliveira y Duarte (2020), al plantear que la autenticidad y la aplicación genuina de los valores fortalecen el compromiso moral de los empleados, generando confianza y reciprocidad, consolidándose como el eje sobre el cual se construye la reputación interna y por ende, la credibilidad de la marca ante los clientes, lo que se ve directamente relacionado con la percepción de marca y la experiencia externa.

En cuanto a la cultura organizacional y el sentido de pertenencia, los resultados muestran cómo los colaboradores de Pet Suplet interpretan su entorno laboral como un espacio de apoyo mutuo, horizontalidad y comunicación abierta, estas percepciones se alinean con lo expuesto por Hatch y Schultz (2001), quienes argumentan que las marcas corporativas son construcciones sociales que emergen del diálogo permanente entre la cultura, la visión y la imagen, sin embargo, los hallazgos también se alinean con aportes más recientes, como los de Schneider, González-Romá, Ostroff y West (2017) y Salas-Vallina, López-Cabrales, Alegre y Fernández (2017), quienes destacan que la cultura organizacional y el liderazgo transformacional son determinantes para el bienestar, la motivación y la felicidad en el trabajo (*happiness at work*), factores que inciden en la percepción positiva de la marca interna, evidenciado en como los relatos recogidos durante la investigación muestran como los empleados interiorizan los valores institucionales, los reinterpretan a partir de sus experiencias y los devuelven al entorno externo mediante comportamientos coherentes con la identidad organizacional, entendiendo así que la marca se vive desde adentro y se proyecta hacia afuera, que se denominaría por Leijerholt, Biedenbach y Hultén (2022) como un proceso de co-creación de significado de marca, en el cual las interacciones sociales entre empleados y clientes son el vehículo principal de la autenticidad.

Ahora bien, el compromiso y la motivación identificados en los testimonios también se encuentran sustentados en postulados como los de King y Grace (2008), donde destacan que los empleados, cuando comprenden el propósito de la marca y se sienten valorados, actúan como embajadores internos, convirtiéndose en los principales comunicadores del mensaje institucional, en línea con lo que Löhndorf y Diamantopoulos (2014) señalan

que cuando los colaboradores perciben coherencia entre sus valores personales y los de la organización, se generan vínculos simbólicos que fomentan lealtad y comportamientos de defensa activa de la marca y que a su vez, dentro de Pet Suplet estas dinámicas se reflejan en expresiones de orgullo, identificación y compromiso que trascienden la relación empresa – empleado y se convierte en una forma de pertenencia emocional.

Otro aspecto evidenciado en los hallazgos es la forma como la comunicación interna aparece como un eje articulador de todos los atributos del endomarketing, ya que los colaboradores de Pet Suplet valoran los canales abiertos y la accesibilidad a todos los niveles jerárquicos de la organización, aunque reconocen desafíos relacionados con la homogeneidad en la difusión de la información, lo que permite visualizar una oportunidad de mejora importante a nivel interno para subsanar dicha situación que aunque no fue reiterativa su manifestación dentro de los entrevistados, puede causar falta de cohesión dentro de los mismos, generando una desconexión con la marca.

Estas percepciones reflejan lo planteado por Men y Yue (2019), quienes afirman que una comunicación interna efectiva y emocionalmente positiva promueve la confianza y el compromiso organizacional, reforzando el vínculo entre liderazgo y sentido de propósito y que de la misma manera, Kapferer (2008) enfatiza que la coherencia comunicativa es la condición necesaria para sostener la identidad de marca, pues garantiza que el discurso institucional se mantenga alineado con las experiencias de los públicos internos y externos, dando luces de la importancia de la cohesión en los discursos internos para que estos vayan alineados con la experiencia externa.

En el contexto del presente estudio, los relatos de los colaboradores sobre orgullo, pertenencia y coherencia reflejan que la percepción de marca en Pet Suplet se construye

también desde el interior, confirmando lo expuesto por Ruiz Herrera et al. (2020), quienes encontraron que la comunicación efectiva y la coherencia de la propuesta de valor refuerzan la lealtad y el compromiso con la marca, tanto entre empleados como entre clientes, esta interpretación se encuentra en consonancia con lo planteado por Brakus, Schmitt y Zarantonello (2009), quienes señalan que las experiencias de marca, tanto directas como indirecta, influyen de forma determinante en la forma en que las personas interpretan y valoran a la organización, afectando su comportamiento, su lealtad y su conexión emocional.

A su vez, los resultados empíricos coinciden con el modelo propuesto por Leijerholt, Biedenbach y Hultén (2022), al mostrar que la congruencia de valores y las prácticas organizacionales positivas son determinantes en la manera en que los empleados perciben y representan la marca. Esta alineación entre valores personales y corporativos, observada en los discursos de los entrevistados, reafirma que la percepción de marca es el resultado de un proceso de co-creación simbólica, donde la experiencia interna de los colaboradores actúa como el principal motor de autenticidad y diferenciación para la organización.

Desde esta mirada integradora, el endomarketing en Pet Suplet se consolida como una práctica cultural y estratégica que conecta la gestión humana con la estrategia de marca, coincidiendo con Kotler y Keller (2012), quienes argumentan que el marketing interno, junto con el marketing relacional, el marketing integrado y el marketing de desempeño, constituye una de las cuatro dimensiones interdependientes del marketing contemporáneo, demostrando como al fortalecer el componente interno, se potencian las demás dimensiones, al crear una base sólida de confianza, coherencia y motivación que

se proyecta en la experiencia del cliente y en la reputación de la organización y por ende en su percepción de la marca.

En el ámbito gerencial, los resultados ofrecen orientaciones concretas para Pet Suplet y empresas del sector, donde se recomienda desarrollar un plan formal de endomarketing basado en los principios del marketing interno de Kotler y Keller, que articule programas de formación, comunicación bidireccional, reconocimiento simbólico y promoción de la motivación y el compromiso interno, así como el fortalecimiento del liderazgo y los canales de información que permitan asegurar la coherencia entre los valores corporativos y la experiencia del empleado.

Sin embargo, el estudio presenta algunas limitaciones la dificultades para acceder a la muestra, por temas de confidencialidad de la información y disponibilidad de tiempo del personal, así como por su naturaleza enfoque cualitativo, ya que no se pueden generalizar los hallazgos a otras organizaciones del sector, así como la interpretación de los discursos puede estar sujeta a sesgos derivados de la subjetividad investigadora, reconociendo también que el tamaño de la muestra, si bien suficiente para alcanzar saturación teórica, restringe la posibilidad de comparar percepciones entre sedes o niveles jerárquicos, pero que aún con estas limitaciones, el rigor metodológico y la coherencia analítica aseguran la validez interpretativa de los resultados.

Finalmente, esta investigación abre la posibilidad de nuevas líneas de estudio orientadas a explorar la relación entre endomarketing y desempeño organizacional desde enfoques mixtos, que permitan a futuras investigaciones analizar cómo distintas empresas del sector mascotas aplican estrategias de marketing interno o cómo los cambios tecnológicos y digitales inciden en la comunicación organizacional y la identidad de

marca, así como profundizar en el papel de los liderazgos intermedios como mediadores simbólicos en la transmisión de los valores institucionales.

CONCLUSIONES

La presente investigación permitió comprender de manera integral los atributos del endomarketing que orientan la construcción de la percepción de marca en Pet Suplet S.A.S., demostrando que la gestión interna trasciende la simple ejecución de procesos organizativos para convertirse en un espacio simbólico donde los colaboradores construyen significados, emociones y narrativas que dan vida a la marca, desde el enfoque cualitativo hermenéutico fue posible reconocer cómo la experiencia cotidiana, la interacción social y la vivencia de los valores corporativos se transforman en elementos que configuran la percepción de la marca tanto en su dimensión interna como en su proyección hacia el cliente externo.

En relación con los objetivos planteados, se concluye que los atributos de endomarketing que emergen con mayor fuerza son la comunicación interna, la motivación, el reconocimiento, la formación y la coherencia de valores, estos componentes se revelan como pilares esenciales para fortalecer el sentido de pertenencia, el compromiso y la satisfacción laboral, factores que, en conjunto, promueven un entorno de confianza y colaboración que favorece la alineación con los objetivos institucionales. Las prácticas cotidianas dentro de la organización no solo refuerzan el clima laboral y la cohesión interna, sino que también contribuyen directamente a la consolidación de una identidad corporativa coherente y significativa.

En cuanto a los aspectos que aportan a la construcción de la percepción de marca desde la mirada de los colaboradores, los hallazgos reflejan que los empleados de Pet Suplet

conciben la marca como una organización cercana, humana y confiable, así mismo, la imagen mental de la marca se nutre tanto de la experiencia interna como de la coherencia entre lo que la empresa comunica y lo que realmente se vive dentro de ello, confirmando que esta percepción compartida confirma que la marca no se limita a su identidad visual, sino que se configura como una construcción social que integra dimensiones emocionales, simbólicas y relacionales. De este modo, la vivencia de los valores institucionales se convierte en una manifestación tangible de la cultura organizacional y en un canal a través del cual los colaboradores proyectan la esencia de la empresa hacia los públicos externos.

Los resultados obtenidos respaldan los postulados de Kotler y Keller (2012), Aaker (1996) y Kapferer (2008), ampliados posteriormente por Leijerholt, Biedenbach y Hultén (2022) y Gomes, Oliveira y Duarte (2020), quienes coinciden en que la fortaleza de una marca radica en la coherencia entre la identidad proyectada, los valores vividos y la experiencia que las personas tienen con ella, en el caso de Pet Suplet, se confirmó que la comunicación interna, la motivación y la congruencia de valores actúan como vínculos que sostienen la credibilidad de la marca y fortalecen el compromiso moral de los colaboradores, lo cual a su vez se traduce en comportamientos que reafirman la promesa de valor frente a los clientes, desde dicha perspectiva, el endomarketing se entiende como una práctica estratégica que integra la gestión humana con la gestión de marca, al propiciar un entorno donde las personas se reconocen como portadoras del propósito institucional y no solo como ejecutoras de tareas.

Así mismo, los hallazgos refuerzan la importancia del endomarketing como componente central del marketing estratégico, pues demuestran que la gestión de marca no puede

desligarse de las vivencias internas del talento humano como lo manifiestan Kotler y Keller (2012), la cultura organizacional, la comunicación interna y los valores compartidos constituyen el cimiento sobre el cual se construye la reputación y la identidad de una organización y por ende, el estudio aporta una comprensión más amplia del marketing como disciplina que integra lo simbólico, lo emocional y lo relacional con lo estratégico, reafirmando que la marca se consolida cuando existe coherencia entre lo que la empresa es, lo que comunica y lo que sus colaboradores experimentan.

En el plano metodológico, la aplicación del enfoque cualitativo hermenéutico permitió rescatar la voz de los colaboradores y comprender los significados que otorgan a su relación con la empresa y con la marca, ya que por medio de las entrevistas semiestructuradas se pudo realizar un acercamiento profundo a sus experiencias, favoreciendo la interpretación contextualizada de los discursos y la identificación de patrones compartidos que fortalecen la validez interpretativa del estudio, aportando una base sólida para futuras investigaciones en el sector de mascotas y en el ámbito del marketing interno por la riqueza de los hallazgos y la consistencia de las narrativas.

A partir de los resultados, se recomienda que Pet Suplet diseñe e implemente un plan formal de endomarketing que integre los valores institucionales con acciones estratégicas de comunicación, reconocimiento y desarrollo del talento humano. Este plan debería contemplar programas de formación continua, espacios de diálogo participativo y liderazgo inspirador, fortaleciendo así la cohesión interna y el compromiso colectivo, optimización de los canales de comunicación interna, asegurando flujos informativos claros, bidireccionales y coherentes, que promuevan la participación activa y el sentido de pertenencia en todos los niveles de la organización.

Además, se propone consolidar la cultura organizacional mediante prácticas simbólicas que visibilicen los logros colectivos, celebren los hitos empresariales y promuevan la integración entre áreas, reafirmando la identidad compartida, teniendo claro ello, la capacitación en liderazgo empático y comunicativo se presenta como un factor clave para alinear la cultura interna con la percepción externa, permitiendo que los mandos intermedios se conviertan en mediadores de la identidad y los valores corporativos e incorporar métricas de evaluación interna, como encuestas de clima laboral o el Net Promoter Score (NPS) adaptado al contexto interno, para monitorear la satisfacción y el compromiso de los colaboradores como indicadores del estado de la gestión de la marca. Por otra parte, se recomienda alinear la estrategia de endomarketing con los objetivos de Desarrollo Sostenible, especialmente con el ODS 12 sobre consumo y producción responsables, integrando prácticas de sostenibilidad, bienestar animal y responsabilidad social que refuercen la autenticidad y reputación de la empresa dentro del sector *pet friendly*, estas acciones no solo consolidan la cultura interna, sino que fortalecen la conexión emocional de los empleados con la marca, contribuyendo a la diferenciación competitiva y a la fidelización de los públicos externos.

En conclusión, los resultados obtenidos demuestran que el endomarketing constituye un pilar estratégico para la consolidación de marcas auténticas y sostenibles, y que en el caso de Pet Suplet la marca no se construye únicamente desde los discursos publicitarios, sino en las relaciones humanas que le dan sentido, la coherencia entre lo que la empresa es, lo que comunica y lo que sus colaboradores viven se consolida como su principal activo simbólico y competitivo en la gestión de la marca, reafirmando que toda organización verdaderamente orientada al marketing debe comenzar por sus

propios empleados, garantizando que comprendan, vivan y representen la promesa de marca y que en línea con lo anterior, se infiere que el estudio aporta una visión profunda y aplicable sobre el vínculo entre cultura, comunicación y percepción de marca, ofreciendo a la disciplina del marketing una base teórica y práctica para fortalecer las marcas desde su esencia interna.

REFERENCIAS

Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands*. New York, NY: Free Press.

Aguinis, H. (2019). *Performance management for dummies*. Wiley.

Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2002). *Internal marketing: Tools and Concepts for Customer-Focused Management* (1st ed.) Taylor & Francis.

<https://doi.org/10.4324/9780080509037>

Andersen, K. (2007). *Workplace reputations: lessons from Scandinavia*. Paper presented to the 11th Annual Conference of the Reputation Institute, Norwegian School of Management. Oslo. 1-3 June.

http://www.reputationinstitute.com/conf/oslo2007_conference

Araujo, A. T., Panduro, J. A. T., Pezo, M. H. V., & Chang, L. V. C.

(2021). *Endomarketing: estrategia para la reducción de la rotación de personal millennial en organizaciones mexicanas*.

Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8145521>

Arenales, J. V. (2023). *Las empresas tendrán que enfrentar una rotación de hasta 15% durante todo este año*. *Diario la República*. <https://www.larepublica.co/alta-gerencia/empresas-tendran-que-enfrentar-una-rotacion-de-hasta-15-3592508>

- Bahamón, A., et al. (2023). Análisis Integral del Mercado de Mascotas en Colombia: Enfoque en Servicios Especializados y su Contribución al Crecimiento del Sector. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10882/13156>
- Borda Velásquez, J. (2019). *Cultura de consumo del comprador de productos para mascotas*. Repositorio Institucional Universidad Externado de Colombia. <https://hdl.handle.net/001/11672>
- Brakus, J. J., Schmitt, B. H., & Zarantonello, L. (2009). Brand experience: What is it? How is it measured? Does it affect loyalty? *Journal of Marketing*, 73(3), 52–68. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.3.52>
- Cardona, M. D. (2024). Modelo de endomarketing para mejorar la satisfacción y el sentido de pertenencia del docente universitario. *Revista CEA*, 10(24), e3134. <https://doi.org/10.22430/24223182.3134>
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Dávila, M. C., & Jiménez García, M. (2014). El sentido de pertenencia y su relación con el compromiso organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 30(1), 31–38. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2014.01.001>
- Díaz-Aponte, K. (2022). *Cuidado y hospedaje de mascotas en casas locales a través de negociaciones instantáneas*. Repositorio Institucional Universidad Externado de Colombia. <https://hdl.handle.net/001/14847>

- El Editor S.A.S. (2023, 23 octubre). Top 100 Pet Industry 2023: el ranking de las empresas de la industria de animales de compañía - Pet Industry. Pet Industry. <https://petindustry.co/top100/>
- Flick, U. (2014). *An introduction to qualitative research* (5th ed.). SAGE Publications.
- Flores, J., & Mondragón, E. (2021). *Brand experience y storytelling: una revisión sistemática sobre contenido y conexión emocional con el consumidor*. *Revista de Comunicación y Marketing*, 13(2), 45–63.
- Gámez Cuartas, M. (2022). Propuesta de un modelo de endomarketing que apalanque el proceso de cambio en la cultura organizacional. [Tesis de maestría, Universidad Pontificia Bolivariana]. <https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/10455>
- Gupta, V., & Sharma, V. (2016). The relationship between leadership styles and employee
- Harris, P. (2007). We the people: The importance of employees in the process of building customer experience. *Journal Of Brand Management*, 15(2), 102-114. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550123>
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2001). Are the strategic stars aligned for your corporate brand? *Harvard Business Review*, 79(2), 128–134.
- Hoch, S. J. (2002). Product experience is seductive. *Journal of Consumer Research*, 29(3), 448–454. <https://doi.org/10.1086/344421>
- Kapferer, J. N. (2008). *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*.

- King, C., & Grace, D. (2008). Internal branding: Exploring the employee's perspective. *Journal of Brand Management*, 15(5), 358–372.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550136>
- Kohli, A. K.; Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: the Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 57, 53-70.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de marketing* (14.ª ed.). Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson.
- Lee, M. Y., Willis, S., & Tian, A. W. (2018). Empowering leadership: A meta-analytic examination of incremental contribution, mediation, and moderation. *Journal of Organizational Behavior*, 39(3), 306–325.
- Leijerholt, U., Biedenbach, G., & Hultén, P. (2022). Internal brand management in the public sector: the effects of internal communication, organizational practices, and PSM on employees' brand perceptions. *Public Management Review*, 24(3), 442–465. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1834607>
- Lewis, B., & Varey, R. (2000). *Internal Marketing: Directions for Management*. En Routledge eBooks. <https://doi.org/10.4324/9780203207352>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE Publications.
- Löhndorf, B., & Diamantopoulos, A. (2014). Internal branding: Social identity and social exchange perspectives on turning employees into brand champions. *Journal of Service Research*, 17(3), 310–325. <https://doi.org/10.1177/1094670514522098>

Lucia Ramírez De Rincón, M., Angulo, M. V., Colciencias, G., Fernando, D., Losada, H., Monroy, S. E., & Subdirectora, V. (2019). Misión internacional de sabios para el avance de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación. Pacto por la Ciencia, la Tecnología y la Innovación: Un sistema para construir el conocimiento del futuro. Presidencia de la República Iván Duque Márquez Vicepresidencia de la República.

Manzano, J. A., Simó, L. A., & Pérez, R. C. (2013). La responsabilidad social como creadora de valor de marca: El efecto moderador de la atribución de objetivos. *Revista Europea de Dirección y Economía de La Empresa*, 22(1), 21–28.
<https://doi.org/10.1016/j.redee.2011.09.001>

Men, L. R., & Yue, C. A. (2019). Creating a positive emotional culture: Effect of internal Communication and leadership. *Public Relations Review*, 45(3), 101764.

Méndez, J. F. (2019). Estudio de percepción del valor de marca de la empresa Orange Fresh [Tesis de licenciatura, Universidad Zamorano]. Repositorio Institucional Zamorano. <https://bdigital.zamorano.edu/handle/11036/6575>

Naciones Unidas. (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible: 17 objetivos para transformar nuestro mundo*. Naciones Unidas.
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

NielsenIQ. (2025, 4 febrero). How Are Consumers Prioritizing their Pets During a Time of Tighter

- Papasolomou, I., & Vrontis, D. (2006). Using internal marketing to ignite the corporate brand: The case of the UK retail bank industry. *Journal of Brand Management*, 14(1), 177-195.
- Park, S., & Kang, H. S. (2020). Training and development, organizational commitment and employee
- Pet Suplet S.A.S. (2024). *Estado de resultados del ejercicio fiscal 2024* (Documento interno no publicado). Departamento Financiero.
- Rojas, L. I., & Bejarano, L. M. (2016, 1 octubre). Experiencias de Endomarketing como estrategia organizacional en Colombia. <http://hdl.handle.net/10784/24929>
- Ruiz Herrera, C. R., Liza Geldres, C. D. R., & Chacón Resino, R. (2020). El impacto de las aplicaciones de marketing de redes sociales relacionadas con la percepción en la lealtad de marca, compromiso e intención de compra por parte de los consumidores de las veterinarias del distrito de San Miguel [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Institucional UPC. <http://hdl.handle.net/10757/654768>
- Salas-Canales, H. J. (2021). Endomarketing: Una herramienta para la gestión efectiva del capital humano. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 17(1), 126-142. <https://doi.org/10.18004/riics.2021.junio.126>
- Salas-Vallina, A., López-Cabrales, Á., Alegre, J., & Fernández, R. (2017). On the road to happiness at work (HAW): Transformational leadership and organizational

learning capability as drivers of HAW in a healthcare context. *Personnel Review*, 46(2), 314–338. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2015-0186>

Sánchez Burga, M. E. (2019). *Endomarketing y su relación con la identidad corporativa del colaborador en la empresa de servicios de salud* (Tesis de licenciatura). Universidad Señor de Sipán.

Sanchez-Hernandez, I., & Grayson, D. (2012). Internal marketing for engaging employees on the corporate responsibility journey. *Intangible Capital*, 8(2), 275–307. <https://doi.org/10.3926/ic.305>

Schneider, B., González-Romá, V., Ostroff, C., & West, M. A. (2017). Organizational climate and culture: Reflections on the history of the constructs in the *Journal of Applied Psychology*. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 468–482.

Torres Pérez, M. E. (2022). Endomarketing: una pieza clave en el diseño y gestión de una experiencia líquida. *Revista de Investigaciones de la Universidad Le Cordon Bleu*, 9(2), 51-58. <https://doi.org/10.36955/RIULCB.2022v9n2.005>

Vélez, I. C. B., & Mejía, M. I. C. (2021). Pensando en dos: Parejas Dinks, la opción de no tener hijos. <https://doi.org/10.18566/978-958-764-930-7>

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.