

“Una mirada hacia el Cliente Interno de las MIPYMES, desde el enfoque Sistémico”

Joselyn, Alvarado, Siwady

jalvarado.posface@gmail.com

POSFACE, Universidad Nacional Autónoma de Honduras, Tegucigalpa, Honduras

Datos de contacto:

Joselyn, Alvarado, Siwady

Universidad Nacional Autónoma de Honduras.

Ciudad Universitaria / Facultad de Ciencias Económicas

Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas POSFACE

e-mail: jalvarado.posface@gmail.com

Área temática (De la lista de las áreas temáticas del congreso): Competitividad, productividad y crecimiento económico. a) Emprendedores; Administración de Empresas; Economía de la Empresa.

Palabras clave (escriba solo un término por palabra clave): Cliente interno, diferenciación

Aplicación a Premios: ¿Desea que su investigación en prospecto pueda, si es aceptada, ser considerada para ser premiada como uno de los mejores trabajos de investigación (solo una puede ser marcada)? Por favor ver la información acerca de los premios a la mejor investigación en el sitio web del Congreso CEAT.

- 1: Sí No

- 2: Sí No

- 3: Sí No

- 4: Sí No

- 5: Sí No

Aplicación a Edición especial: Su documento de investigación, de ser aceptado, ¿le gustaría fuera considerado para una Edición especial del Congreso (Por favor ver la información acerca de las Ediciones especiales de la Conferencia en la página web del congreso)? Para ello, es obligatorio elegir y marcar una de las siguientes opciones:

- Revista E&A : Sí No

- Revista CEAT: Sí No

Lenguaje de presentación durante el Congreso (marque el que seleccione con una X):

¿Inglés?: ¿Español? :

“Una mirada hacia el Cliente Interno de las MIPYMES, desde el enfoque Sistémico”

Joselyn, Alvarado, Siwady

jalvarado.posface@gmail.com

POSFACE, Universidad Nacional Autónoma de Honduras, Tegucigalpa, Honduras

Datos de contacto:

Joselyn, Alvarado, Siwady

Universidad Nacional Autónoma de Honduras.

Ciudad Universitaria / Facultad de Ciencias Económicas

Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas POSFACE

e-mail: Jalvarado.posface@gmail.com

Resumen: Hoy en día es muy usual que se emprendan negocios micro, pequeños o medianos, sin embargo en el corto plazo cierran operaciones. Lograr una estrategia para la sustentabilidad y sostenibilidad de este sector no ha sido fácil, es por ello el interés de esta investigación en conocer la importancia de los colaboradores (cliente interno) precisamente para lograr que las mismas puedan permanecer a largo plazo. La investigación se llevó a cabo en las MIPYMES del Distrito Central, Honduras. Reflejando los resultados desconocimiento del valor de los colaboradores para la organización y por ende la falta de fidelización de los clientes.

Palabras Claves: Cliente interno, diferenciación

Introducción

El propósito de esta investigación es proponer una estrategia que permita la sostenibilidad y sustentabilidad de las MIPYMES en el mercado, por medio de sus colaboradores a quienes se les llamará cliente interno.

En este contexto, es importante señalar que captar un cliente nuevo y mantenerlo no es un trabajo fácil, que se pueda lograr de la noche a la mañana; sin duda alguna se requiere de estrategias bien razonadas para lograr mantener e incrementar la cartera de clientes, no obstante es indiscutible que resulta menos costoso mantener los ya existentes que captar uno nuevo, de ahí la importancia de crear e implementar estrategias de fidelización para que no solo compren una vez, sino que se mantengan leales con la organización a largo plazo. Sin embargo crear ese vínculo de intimidad entre el cliente y el negocio requiere

principalmente del trabajo de los colaboradores, en tal sentido los primeros esfuerzos a realizar se orientan a ellos y posteriormente hacia lo externo.

En la actualidad la mayor parte de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) de Honduras desconocen cómo crear ese vínculo entre el cliente y el negocio. En su mayoría estas empresas saben hacer una venta, pero no saben crear un cliente, que son dos aspectos diferentes. Esta situación es preocupante considerando que las MIPYMES son el pilar fundamental de la economía de sus países, sin embargo pese a la contribución al crecimiento económico y en el caso específico de Honduras, este sector está débil ya que no cuentan con estrategias necesarias para desarrollarse en un mercado altamente competitivo como el actual.

Adicionalmente con el fenómeno de la globalización, este sector se ha visto seriamente afectado debido a que la competencia es tanto con empresas locales como extranjeras; muchos de los negocios que apertura sus operaciones cierran en el primer año y aunque no se puede precisar la razón exacta por la que fracasan las MIPYMES, inciden algunos factores importantes que vale la pena señalar, entre estos los endógenos como ser la falta de capacidad gerencial que sin duda alguna se evidencia en la mala administración de estos negocios, haciendo contrataciones de personal empíricas sin considerar las competencias de los colaboradores y por ende tampoco se cuenta con planes de desarrollo para estos, falta de recursos financieros ha sido una de las quejas más reiteradas del sector justificando la falta de estrategias de marketing por la falta de dinero, ya que el mismo desconocimiento lleva a pensar que resulta oneroso su aplicación. Por otra parte tampoco se pueden dejar de mencionar los factores exógenos como ser la inseguridad que se está viviendo actualmente en nuestro país, lo que ha generado que las actividades de emprendedurismo disminuyan o como se dice en el argot popular son pura llamarada de tusa, así como se inician se acaban, otros factores a considerar son los aspectos económicos, políticos, culturales, tecnológicos entre otros.

La situación que enfrenta el sector de las MIPYMES en Honduras es alarmante. Según Menoti Maradiaga, subcoordinador del comité de MIPYMES de la Cámara de Comercio (prensa, 2015) *la situación que enfrentan los microempresarios del país es preocupante. Actualmente un 25% de las MIPYMES se ven obligadas a cerrar en el primer año.* (Mejía, 2015 / 09:45 PM). Declaraciones como esta, sin duda alguna requieren de un estudio a profundidad, cifras preocupantes para un país como Honduras, donde la mayor parte de la actividad comercial está concentrada en las MIPYMES.

Subyace del párrafo anterior, la idea de que no hay una estrategia que les permita sobrevivir en el mercado, lejos de ello, el efecto de la globalización ha incidido para que muchas de estas empresas cierren operaciones. En razón de ello surge el interés de proponer una estrategia por medio de los colaboradores (clientes internos) que permita llegar hasta la fidelización de los clientes externos logrando así, no solo sobrevivir, sino más bien competir en el mercado.

En ese mismo contexto, cabe señalar que las empresas más exitosas del mundo han llegado a mantenerse en los primeros lugares precisamente porque han logrado fidelizar a sus clientes externos por medio de los colaboradores, no obstante en el caso objeto de interés de esta investigación se pudo evidenciar que las MIPYMES, no están considerando a los colaboradores como sus aliados, sino más bien como competencia potencial, ya que en algunas ocasiones son estos mismos los que acaparan los clientes, es decir que los

colaboradores no se fidelizan con la empresa para la cual trabajan y consecuentemente los clientes externos tampoco lo hacen.

A nivel internacional son muchas empresas que han considerado el tema del cliente interno como algo fundamental para el negocio, visualizar a los colaboradores como clientes y no como simples trabajadores, adquiriendo un papel protagónico dentro de la organización, posicionarse primero en la mente de los colaboradores y así posteriormente hacerlo en la de los clientes externos. Esto se logra por medio de una estrategia relativamente nueva en la mercadotecnia denominada Endomarketing, que significa Mercadeo hacia adentro y se utiliza precisamente para lograr la fidelización de los clientes; ya que no se puede pretender la fidelización sin considerar como principal antecedente la satisfacción de los clientes. (Cambra Fierro, Ruiz Benitez, Rocio, Berbel Pineda, Juan M, Vásquez Carrasco, Rosario, 2011)

Con la evolución del hombre, han surgido nuevos desafíos, los clientes cada día son más exigentes por lo que resulta necesario para las organizaciones contar con colaboradores que sean capaces de armonizar los objetivos de la empresa con los de los clientes externos y los de ellos mismos en un solo sistema. No obstante hay un factor importante que las MIPYMES están relegando al desconocer que lo más valioso está dentro de sus propias empresas y que los primeros clientes, son las personas que trabajan dentro de las mismas, por lo que se necesita precisamente de estrategias que permitan llegar a estos clientes para poder llegar finalmente hacia los clientes externos.

Tradicionalmente las estrategias de negocios se han concentrado hacia el cliente externo, sin embargo empresas líderes en el mercado les han apostado primeramente a sus colaboradores para posteriormente llegar hacia el cliente externo. Empresas como Walmart, McDonald's, Starbucks, GAP, General Electric (GE) siguen siendo ejemplo de empresas que han reconocido la importancia del talento humano para lograr la fidelización de los clientes externos

En esta línea de pensamiento esta investigación es pertinente ya que en las empresas del Distrito Central de Honduras muy poco se conoce la importancia de los colaboradores como clientes internos de la organización, adicionalmente a nivel de academia también ha sido un tema poco estudiado. De igual modo es de relevancia social ya que los mayores beneficiarios van a ser los empleados, los clientes y las MIPYMES en general. Además es de relevancia teórica, dado que la información obtenida servirá para la academia del conocimiento, diseminando los resultados por diferentes medios. Finalmente es de relevancia práctica ya que contribuirá a que las MIPYMES del Distrito Central de Francisco Morazán, puedan mantenerse en el largo plazo.

Teoría/Cálculos

La fundamentación teórica de esta investigación se basa en la Teoría General de los Sistemas (TGS), herramienta básica que la sustenta como método científico, ya que permite establecer de manera lógica la relación existente entre los propietarios de una organización, los clientes externos y los colaboradores vistos y analizados como un conjunto de partes denominados sistemas. Gráficamente se puede observar a continuación:

Figura 1. La Empresa como un sistema



Fuente: Autoría propia

Tal como se puede ver en la imagen anterior, la empresa es un sistema organizado por un conjunto de partes. Para que exista una empresa se requiere de capital que es colocado por los propietarios (inversión) con el fin de obtener ganancias, sin embargo este dinero por sí solo no se puede multiplicar, se necesita de mano de obra que lo trabaje y es ahí donde se busca a los colaboradores (cliente interno) para lograr ese objetivo y finalmente se encuentra el cliente externo que es precisamente la persona que requiere de un bien o un servicio que es realizado por los colaboradores que trabajan para la empresa. Todos dependen de todos, de tal forma que ninguno podría analizarse de manera aislada. Así como los señala la teoría general de los sistemas, que sin duda alguna parte de la totalidad de los hechos y no de las partes, por lo que se considera una ciencia de ciencias que es aplicable a diferentes ciencias. (Bertalanffy, 1968)

Bajo el enfoque sistémico se pretende llegar a las estructuras que conforman situaciones complejas, todo ello con el propósito de orientar los esfuerzos de las organizaciones hacia cada una de las partes involucradas y sus interrelaciones. En ese sentido, se vuelve un elemento crucial para esta investigación enfocarse en el cliente interno es decir en los colaboradores, mediante un plan de mercadeo dirigido hacia ellos, plan de incentivos, capacitaciones; sin embargo esto solo es posible si los propietarios están conscientes del verdadero significado de los colaboradores (clientes internos) para el logro de los objetivos organizacionales.

Walt Disney es un ejemplo de empresa que ha considerado a sus colaboradores como clientes internos, creando fidelización de los colaboradores, los cuales se sienten identificados con la organización, hay sentido de pertenencia y esto se ve reflejado en la experiencia que viven los clientes externos que visitan a una de las compañías más grandes del mundo, "el mundo es un escenario" y cada empleado aprende a representar su papel, cada escenario transmite las sensaciones deseadas, cada pista aparece en el momento adecuado, ni antes ni después.

De manera muy similar se conjuga un sistema organizacional donde se involucren todos los departamentos de la organización (operaciones, recursos humanos, marketing, finanzas, servicio al cliente, etc.), de forma que cada uno aporte su visión añadiendo notas que tal vez solo sean visibles desde su perspectiva.

La revisión de la literatura indicó que la epistemología de los sistemas proporciona una sólida base teórica ligada a las teorías de la administración y, por ende es común su uso para lograr la eficiencia de la organización como un sistema. En ese mismo orden de ideas fue necesario involucrar a todas las partes que integran una MIPYME consideradas como un sistema abierto, sin embargo para ello resulta primeramente necesario que los propietarios de negocios que pertenecen al sector de las MIPYMES, piensen en la organización como un todo, es decir como un sistema, creando sinergia entre cada una de sus partes, no obstante esto solo es posible sacándole el chip a los propietarios de negocios de que cliente solamente es el de afuera, para empezar a comprender que los que están adentro también son clientes y por lo tanto pasan a ser la razón de existir de la organización.

El "pensamiento sistémico", permitió conocer y analizar la verdadera realidad del porque visitan los clientes a las MIPYMES, y de este modo identificar si mantienen clientes fieles, sin embargo se pudo evidenciar que los clientes solo visitan este tipo de negocios por 2 razones:

- Accesibilidad y
- Precio.

En esa misma línea de pensamiento tanto la accesibilidad como el precio son dos elementos bastante sensibles y que no generan la fidelidad de los clientes, mantener a un cliente solamente porque el negocio es accesible pone en riesgo a cualquiera, dado que cuando la organización ya no sea accesible este tampoco le interesará visitar el negocio, y si se refiere a una estrategia de precios también hay que ser muy cuidadosos puesto que en cualquier momento una empresa más grande cuyos costos son más bajos puede abaratar sus productos cautivando a los clientes de la competencia, en tal sentido resulta necesario una estrategia de diferenciación que sea más fuerte y es ahí donde el tema del cliente interno se convierte en un pilar fundamental para lograrlo ya que el problema no termina acá, si los colaboradores no son fieles con la organización, tampoco se puede esperar que los clientes externos lo sean. No obstante un colaborador motivado, fiel a la organización y conocedor de todos los productos y servicios de la empresa se convierte en una pieza fundamental para quienes lo contraten ya que más que una conquista, puede retener un cliente, logrando la fidelidad de los mismos.

Cálculos en base a la Metodología

(Hernández Sampieri Roberto, Callado Fernandez Carlos, Lucio Pilar, 2010) Señalan que el diseño de la investigación es el plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación.

En ese orden de ideas esta investigación es de tipo no experimental cuantitativa, el diseño es transversal porque asocia variables mediante un patrón predecible para las MIPYMES del Distrito Central Departamento de Francisco Morazán, Honduras. Para la medición y preparación de la herramienta de investigación se utilizó la escala por reactivos,

específicamente la escala de Likert que permitieron medir actitudes y posturas de los clientes internos y externos hacia el negocio.

Resultados

Concluida la investigación de campo que consistió en la recolección de datos, fue necesario hacer el respectivo procesamiento por medio del programa SPSS 20, analizándose los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los clientes externos e internos de las MIPYMES y posteriormente las entrevistas a los propietarios.

Los hallazgos encontrados evidencian que:

- Los propietarios de las MIPYMES desconocen el valor de los colaboradores que trabajan para la organización, el 70% de estos consideran que los colaboradores no son fieles con la empresa, considerándolos más bien como una amenaza, ya que se llevan la cartera de clientes con ellos. Se puede inferir el claro desaprovechamiento que existe del talento humano como estrategia para fidelizar a los clientes externos de la organización, al considerar a los colaboradores como amenaza y no como una oportunidad de crecimiento.
- Los propietarios de las MIPYMES manifestaron no tener un programa de incentivos para los colaboradores (solo un 5% lo hace) porque consideran que los negocios son pequeños y por lo tanto los ingresos no ajustan para incentivos, lógicamente bajo la idea de que los incentivos solo son monetarios. En tal sentido los colaboradores no están motivados y por lo tanto no impulsan su labor hacia la satisfacción del cliente.
- Los procesos de integración de personal, son insípidos, no hay creatividad para contratar, tampoco se analizan las competencias requeridas del puesto, basta con saber hacer de manera empírica el trabajo para ser contratado, en el caso de las microempresas incluso algunas todavía no pagan el salario mínimo por lo que subestiman su mano de obra considerando que personal calificado no aceptaría estas condiciones.
- Los clientes de las MIPYMES no se han fidelizado con estos negocios y les da igual visitar uno u otro, este sector todavía no aprovecha que la cartera de clientes sea pequeña en relación a las grandes empresas. Además se pudo evidenciar que los clientes visitan estos negocios por dos simples razones: el precio y la accesibilidad que son el principal atractivo tal como ya se había mencionado.

A continuación se presentan algunos de los principales resultados identificados, los cuales se sintetizan en las tablas presentadas:

En cuanto a la percepción que tienen los clientes externos del esmero por parte de los colaboradores para atenderles, de 181 clientes encuestados, 63.5% opinó de manera desfavorable, y solo un 36.5% opinó favorablemente, es decir que los clientes externos no se sienten satisfechos con el servicio recibido, ya que no hay esmero sincero para atenderlos, los clientes externos no viven una experiencia única al momento de compra.

**Tabla 1 –
la atención
Clientes**

Frecuencia	Porcentaje	Opinión
115	63.5%	Desfavorable
66	36.5	Favorable
181	100%	

**Esmero en
a los**

Fuente: Autoría Propia, datos del programa SPSS

Otro aspecto importante es el conocimiento que tienen los colaboradores de los productos o servicios que ofrece la organización, por ejemplo una persona que trabaja en una Universidad se espera que conozca la oferta académica del centro de estudios y en caso de que alguien ajeno a la institución le solicite información, pueda responder de manera satisfactoria; no obstante se pudo evidenciar que hay un desaprovechamiento del talento humano ya que los colaboradores manejan información muy básica respecto a los productos o servicios del negocio, un 92% opino de manera desfavorable, es decir que los mismos colaboradores no hacen marketing ya que desconocen todos los productos o servicios ofrecidos por la organización en la cual trabajan. Sin embargo es importante señalar que este desconocimiento es ocasionado en la mayoría de los casos por la falta de capacitación a los colaboradores y el aislamiento de cada una de las áreas o departamentos de la organización, lo anterior en virtud que se continua con la vieja práctica de que solamente el personal que está en atención al cliente debe conocer las bondades del producto o servicio que se ofrece, entonces el resto del personal no puede promover la empresa.

Tabla 2 – Conocimiento de los Productos o servicios de la organización

Frecuencia	Porcentaje	Opinión
167	92%	Desfavorablemente
14	8.%	Favorable
181	100%	

Fuente: Autoría Propia, datos del programa SPSS

En ese mismo orden de ideas cabe señalar la importancia del sentido de pertenencia con la organización, el orgullo de trabajar para una determinada empresa, el cual se va desarrollando con un clima laboral adecuado que incentive a los trabajadores a formar parte de la misma. Sin embargo las MIPYMES no han logrado posicionarse en la mente de los colaboradores, quienes realizan su trabajo sin incentivos que promuevan su motivación. Se pudo evidenciar que el 95% de los encuestados no cuentan con planes de incentivos y solo un 5% cuenta con ellos.

Tabla 3 – Planes de Incentivos

Frecuencia	Porcentaje	Opinión
172	95%	Desfavorablemente
9	5.%	Favorable
181	100%	

Fuente: Autoría Propia, datos del programa SPSS

Discusión

Los resultados de esta investigación reflejan la problemática actual existente en las MIPYMES del Distrito Central y aunque no existe una receta que sea única, se propone como estrategia mirar hacia lo interno de estas empresas hasta llegar a los colaboradores (clientes internos). Trabajar con los clientes internos conlleva la creación de una estrategia de fidelización que permita posicionar el negocio en la mente de los colaboradores, con el propósito de fidelizar a los clientes externos. En ese contexto las grandes empresas han orientado sus esfuerzos a la conquista del cliente interno como medio para llegar al cliente externo por medio del Marketing hacia adentro (Endomarketing).

Un plan de Mercadeo hacia adentro no requiere de mucho dinero para llevarlo a cabo por lo que dejaría de ser una excusa para las MIPYMES la falta de capital. En términos sencillos un plan de Mercadeo hacia adentro (Endomarketing) se puede realizar siguiendo los pasos siguientes:

1. El primer paso consiste en plantear el objetivo de llevar a cabo el Endomarketing en la empresa
2. Realizar un diagnóstico FODA: un plan de Endomarketing debe adaptarse a las necesidades de cada organización por lo que resulta necesario hacer un análisis a lo interno y externo de la misma; esta herramienta permitirá elaborar estrategias específicas para cada organización.
3. Proceso de Adaptación: una vez identificadas las fortalezas y oportunidades de la organización, tanto a corto como a largo plazo, resulta necesario construir una política de adaptación acorde a los recursos con los que cuenta la empresa.
4. Segmentar el equipo de colaboradores: los empleados son el primer mercado de las organizaciones, en tal sentido resulta necesario tener un conocimiento exhaustivo de los colaboradores, identificando: las necesidades y deseos de los mismos, las fortalezas y los puntos de mejora, así como también el conocimiento, experiencia, pasatiempos, creencias y las metas a futuro.
Segmentar a los colaboradores de la organización, permite identificar las capacidades diferenciadas del personal, así mismo se puede distinguir entre el talento que resulta ser fundamental para la organización y el que al contrario, no es. Una vez identificados los factores anteriormente señalados establecer grupos de clientes internos con características parecidas, con el propósito que se puedan sentir identificados con el grupo y así facilitar el logro de los objetivos. (Utilizar técnicas cuantitativas y cualitativas que permitan obtener esa información).
5. Identificar las fuentes de talento humano (proveedores): investigar e identificar los proveedores de talento humano con las capacidades que la organización requiere para lograr la productividad. Aquí se debe identificar el mayor número de opciones como ser: universidades, centros de desarrollo, etc. Además resulta necesario definir el tipo de reclutamiento que se va utilizar ya sea interno, externo o mixto.

6. Los Competidores: identificar aquellas empresas que compiten de manera directa en el sector, así como también aquellas que de manera indirecta satisfacen las mismas necesidades y /o deseos, debido a que la experiencia y el conocimiento que adquiere un empleado en una empresa, puede ser de mucha utilidad para trabajar en otras. De igual modo hay que considerar lo que están haciendo las mejores empresas para contratar a su personal, innovar las acciones de reclutamiento.
7. Desarrollar un plan de incentivos: es importante para reducir la rotación de personal y mantener al personal motivado, para lo cual se pueden utilizar diferentes tipos de incentivos como ser:
 - a) Asistencial: brindando seguridad en caso de emergencias a empleados y su entorno familiar, por ejemplo un seguro médico, gastos fúnebres.
 - b) Recreativas: sirven para proporcionar relajamiento y diversión, además de un compartir más cercano entre compañeros de trabajo; por ejemplo paseos de montaña, retiros.
 - c) Supletorios: permiten facilidades para el trabajador que ayudan a mejorar su calidad de vida, por ejemplo créditos en tecnología, farmacias, clubs entre otros.
8. Los Clientes Externos: para lograr la supervivencia de la organización y la rentabilidad buscada por los accionistas, es imprescindible que se logre alinear las estrategias de la organización y el comportamiento de los trabajadores, con las necesidades de los clientes externos. Una organización que no atienda de forma adecuada a sus clientes externos, está abriendo las puertas a sus competidores, para que puedan ofrecer productos y servicios más adecuados a los clientes externos, que le den mayor valor. Por ello es fundamental conocer las características del mercado objetivo que la empresa desee atender ya que estas deben ser consideradas a la hora de definir el perfil y la actuación de los trabajadores, las necesidades y deseos de los clientes externos pueden llevar a la empresa a realizar actividades tales como actualizar los planes de adiestramiento o a la captación de personal con algún perfil particular.
9. La Empresa: hacer un conocimiento razonado de la propia organización, esto incluye:
 - a) Antecedentes de la empresa
 - b) Anécdotas
 - c) Identidad e imagen de la empresa
 - d) Valores corporativos, misión ,visión, objetivos
 - e) Instalaciones, mobiliario y equipo
 - f) Ambiente de trabajo existente
 - g) Productos
 - h) Servicios
 - i) Responsabilidad Social
 - j) Estructura Organizacional
 - k) Proceso de integración de personal
 - l) Tipo y estilos de comunicación
10. Mercado: estrategia de diferenciación, crear un ambiente dentro de la organización en donde los colaboradores puedan percibir que la organización para la cual trabajan es muy diferente a las demás por diferentes razones: productos o servicios que ofrece, clima organizacional, incentivos, instalaciones, etc. Aquí resulta necesario:
 - a) Capacitación del cliente interno, los colaboradores de la empresa deberán ser capacitados no solo en temas de servicio al cliente, sino que en algo tan

esencial como es el conocimiento de todos y cada uno de los productos y servicios que ofrece la empresa, sus características, precios etc.

- b) Identificar a los colaboradores
- c) Propiciar la participación de los colaboradores para identificar las mejores ideas y ponerlas en práctica.

11. Definida la estrategia de diferenciación, se procede al posicionamiento de mercado, es decir ubicar a la organización en la mente del talento interno.

12. Retroalimentación

Conclusiones

a) Conclusiones Teóricas

Esta investigación se sustentó bajo criterios teóricos desde un enfoque sistémico de la administración, en la que los resultados obtenidos indican que las MIPYMES, no están haciendo un aprovechamiento del talento humano con el que cuentan, desperdiciando la oportunidad que sean estos mismos los que les permitan fidelizar a los clientes externos. Al respecto, la investigación se apega a la teoría de los sistemas sin modificación alguna ya que las organizaciones no pueden trabajar de manera aislada, se necesita alinear los objetivos de los propietarios con los de los colaboradores y los clientes externos. No obstante se pudo evidenciar que esta relación en la realidad no se está dando, por lo que ni los clientes internos, ni externos se fidelizan con los negocios.

La teoría general se considera sustentativa de esta investigación, por las razones siguientes:

- a. Las MIPYMES, son sistemas abiertos y por lo tanto deben desarrollar estrategias que les permitan su sostenibilidad en el mercado a largo plazo, los colaboradores son la clave de éxito para llegar a la satisfacción del cliente externo.
- b. Es importante cambiar la mentalidad de los empresarios de las MIPYMES, considerar a los colaboradores como clientes y no solamente a los clientes externos. Esto implica que el colaborador también debe sentir magia en lo que hace, pasión por la empresa y finalmente lealtad con la misma.
- c. El enfoque sistémico permite como modelo administrativo interpretar la realidad de los hechos, con lo que se pudo conocer la realidad que enfrentan las MIPYMES, en un mercado altamente competitivo, competir sin estrategias es casi condenarse al fracaso inmediato; los clientes de estas empresas visitan el negocio solamente por precios y accesibilidad, sin tener un vínculo más fuerte que sea difícil de romper y que por lo tanto permita la lealtad y fidelidad de los clientes.

b) Conclusiones Empíricas

La hipótesis planteada "Fidelizar a los colaboradores con la organización permite lograr clientes fieles para las "MIPYMES", pudo ser comprobada, por lo que se puede afirmar que un colaborador empoderado con la organización se convierte en el mejor aliado para mantener y fidelizar la cartera de clientes, esto fue verificado mediante el análisis factorial, el valor de KMO y prueba de Bartlett, mayor del 0.5. Con un índice de KMO y prueba de Bartlett de 99% para el caso de los instrumentos aplicados a los clientes internos, el valor de Sig. menor de 0.5 y en el caso del instrumento aplicado para los clientes externos con un índice de KMO y prueba de Bartlett de 93% indicaron que la hipótesis planteada se acepta por ser cierta.

En ese mismo contexto y dada la importancia de los colaboradores (cliente interno), los propietarios de las MIPYMES deben orientar sus esfuerzos a un mercadeo hacia adentro, mercadear seducir y fidelizar a sus colaboradores mediante un trato de calidad como clientes no como trabajadores, planes de incentivos que respondan a sus necesidades, Finalmente se recomienda al sector de las MIPYMES la implementación de un plan de marketing interno (Endomarketing) para lograr la sostenibilidad a largo plazo.

Referencias

- Anon., 19 de Marzo 2004. Indicios y Soluciones. En: *Los 10 Pecados Capitales del Marketing según Kotler*. s.l.:John Wiley & Sons.
- Bertalanffy, L. v., 1989. Fundamentos, desarrollo, aplicaciones. En: *Teoría General de los Sistemas*. México, DF: Fondo de Cultura Económica, p. 336.
- Glória Ribeiro María, Borges Ana Pinto, Rodrigues Paula, 2013. Un triple de visión de la Eficacia del mercadeo interno Três Perspetivas da Efetividade Hacer comercialización Interno. *Revista Internacional de Marketing, Comunicación*, julio-diciembre, Volumen 1, pp. 2-36.
- Hernández Sampieri Roberto, Callado Fernandez Carlos, Lucio Pilar, 2010. En: *Metodología de la investigación*. 5ta ed. México, D.F: Mc Graw Hill.
- I. Gil Saura, G. Berenguer Contrí, M. González Gallarza, M. Fuentes, 2007. Segmentando clientes a partir del valor del servicio.. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, Volumen 31, pp. 1-37.
- M&M, R., 2012. Endomarketing: A la conquista del Cliente Interno. *M&M*, Junio-agosto. Volumen 76.
- Mejía, L., 2015. 25% de mipymes en Honduras cierran sus negocios por culpa de la burocracia. *La Prensa*, 10 Febrero.
- Montoya Agudelo, César Alveiro; Boyero Saavedra, Martín Ramiro, 2013. Redalyc. El CRM como herramienta para el servicio al cliente en la organización.. *Revista científica Visión de Futuro*, Volumen 17, p. 130–151.
- Puchol Moreno, L., 2007. La función de Recursos Humanos en la empresa. Perspectiva y pro- pectiva. En: *Dirección y gestión de recursos humanos*. 7ma ed. Madrid: Díaz de Santos.
- Schnarch Kirberg, A., 2011. ¿Cómo obtener clientes satisfechos y leales, bajo una perspectiva. En: *Marketing de fidelización*. 1ra ed. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Autorización y Renuncia

El siguiente texto deberá aparecer en la sección; "Los (a) autores facultan a CEAT para publicar el escrito en los procedimientos de la conferencia. CEAT o los editores no son responsables por el contenido y las implicaciones de lo que esta expresado en el escrito."