UNIVERSIDAD EAN

Cuaderno de Investigación

Colección Gestión, Emprendimiento e Innovación

Factores de aplicación de endomarketing en las PyMES agroindustriales de la sabana de Bogotá

Autor
Germán Rodríguez Escobar

© **Universidad EAN**
Carrera 11 No. 78-47
Bogotá D.C., Colombia
2011

CONSEJO SUPERIOR

Cecilia Crissien de Perico
Presidenta
Carlos Mauricio Álvarez Cabrera
Primer Vicepresidente y Consejero Egresado
Roque González Garzón
Segundo Vicepresidente

Consejeros
Hildebrando Perico Afanador
Presidente Honorario y Consejero Fundador
Carlos Alfonso Crissien Aldana
Consejero Fundador
Carlos Evelio Ramírez Cardona
Consejero Fundador
Álvaro Otto Rubio Salas
Consejero Vitalicio
Martha Lucía Ramírez
Consejera-Empresaria de la Mediana y Gran Empresa
Omar Alonso Patiño Castro
Consejero Representante de los Docentes
Jennifer Marcela Flórez Blanco
Consejera Representante de los Estudiantes

DIRECTIVAS

Rector
Jorge Enrique Silva Duarte
Vicerrector de Formación
José David Marín Enriquez
Vicerrector de Investigación
Carlos Largacha Martínez
Vicerrector de Planeación
Ruben Darío Gómez Saldaña
Vicerrectora de Extensión y Proyección Social
María del Carmen Sanabria Carmona
Vicerrector Financiero y de Recursos Físicos
Juan Enrique Castañeda Mateus

Prohibida la reproducción
parcial o total de esta obra sin autorización de la
Universidad EAN

La edición de este texto estuvo a cargo de la Vicerrectoría
de Investigación
Grupo Gestión del conocimiento
Revisión de estilo
Dora Ángela Castañeda
Diagramación
Adriana Milena Rodríguez

Rodríguez Escobar, Germán
Factores de aplicación de endomarketing en las pymes agroindustriales de la sabana de Bogotá [Recurso electrónico] / Germán Rodríguez Escobar. -- Bogotá : Universidad EAN, 2010. -- (Colección Emprendimiento)
43 p.
ISBN: 978-958-756-017-6
1. Endomarketing 2. Pymes 3. Agroindustria

658.8 CDD

Contenido

1. Introducción..... 4

2. Objetivos de la implementación de endomarketing..... 6

3. Cómo procesa la información según el plan de endomarketing..... 10

4. Cómo identificar los elementos de endomarketing..... 17

5. Fases de implementación de endomarketing..... 22

6. Herramientas utilizadas por endomarketing..... 30

7. ¿Cómo el enmdomarketing sirve como estrategia de fortalecimiento de las PyMES y agroindustrias, buscando su internacionalización?... 34

8. Conclusión..... 42

Introducción

En Colombia más del 65% de los empleos y sus establecimientos de comercio llegan al 95% del total nacional, para generar transformación y desarrollo productivo en estas empresas los diferentes sectores de la economía deben propiciar en sus empresas negocios internos y externos, a través de programas locales regionales e internacionales.

En una investigación realizada a 100 empresas PYMES del sector agroindustrial se evidencio que en la búsqueda de antecedentes sobre *endomarketing* no existía conocimiento sobre el tema. El término se confunde con Comunicación Organizacional y Marketing Corporativo, para lo cual fue necesario diseñar mapas conceptuales sobre *endomarketing*, las etapas contiene y factores que intervienen en cada tipo de empresa, que permitan desarrollar un esquema de implementación.

El estudio facilitó mediante una presentación sencilla de *endomarketing* que mostró el significado del modelo, el concepto, los objetivos, sus características, los factores que inciden en su aplicación, las fases de implementación y el impacto que tiene sobre la organización. También quedo claro el enfoque de Responsabilidad Social Empresarial que este modelo representa para las empresas y cómo este principio puede mejorar las capacidades de sus clientes internos, proyectará satisfacciones, construirá confianza y logrará personalizar negocios, es decir generará más que la fidelización.

El estudio tomó 100 empresas de las cuales se encuestaron 200 personas, una vez hecha esta capacitación se socializó la información con sus directivos y el personal administrativo, tratando de recoger información lo más objetiva posible, el personal fue ubicado en el marco conceptual del endomarketing, resaltando los objetivos básicos que son crear identidad institucional, buen clima organización y procurar que todos los enfoques del negocio proyecten Responsabilidad Social y participación activa por parte del cliente externo en todas las labores comerciales de la empresa.

2. Objetivos de la implementación de endomarketing

El estudio evidencia que las PYMES agroindustriales vienen detectando instrumentos de comunicación organizacional como estrategias comerciales. El *endomarketing* es un esfuerzo planificado para motivar a las empresas a gestionar elementos de gestión que ayuden a orientar su compromiso social y por ende el beneficio a través de sus rentabilidades, este modelo quiere que sus colaboradores comprendan y actúen de acuerdo con los siguientes aspectos:

2.1 Identidad corporativa

Hacer que la cultura empresarial, la identidad verbal, la simbología gráfica, el logotipo, la identidad cromática, la misión, la infraestructura de la empresa, en fin su razón de ser empresarial sean el pan de cada día en cuanto a comunicación hacia el cliente externo.

2.2 Comunicación

El plan de comunicación interna debe respetar ciertas pautas y proponer otras relacionadas con su función, determinar definiciones comerciales y administrativas iguales para ser usados por todos los colaboradores, y evitar así los mensajes fragmentados.

Al compartir la información, al buscar que todos los colaboradores participen voluntariamente en los proyectos, son aspectos

que toman importancia para un trabajador porque es una garantía de productividad, motivación y mejor atención por parte del consumidor y el cliente externo.

2.3 Motivación para empleados - productos

Considerar a los empleados como clientes internos, ver los puestos de trabajo como productos internos que satisfacen las necesidades y deseos de esos clientes internos al mismo tiempo que se consiguen los objetivos de la organización. El endomarketing consiste en atraer, desarrollar, motivar y retener empleados cualificados hacia los empleos-productos que satisfagan sus necesidades. El endomarketing es una filosofía basada en tratar a los empleados como clientes y es la estrategia de alinear los empleos-productos con la satisfacción de las necesidades humanas".

2.4 Crear instrumentos para implementar estrategias

El enfoque estratégico en cuanto al aporte del *endomarketing* para reducir o eliminar los posibles conflictos entre los departamentos, comités, grupos interdisciplinarios, entre otros, con el fin de vencer la resistencia al cambio dentro de las organizaciones. Al respecto se afirman que *"el endomarketing* es el esfuerzo planificado que motiva a los empleados a través de las técnicas del marketing para implantar e integrar estrategias empresariales con orientación al cliente externo".

2.5 Proyección al cliente externo

Con base en el anterior enfoque, se establece otro concepto el cual busca compartir con los colaboradores una mentalidad en el mercado y su influencia en el desarrollo de la satisfacción de sus clientes externos. De esta manera se aplica el Endomarketing como "un medio para integrar las diferentes áreas funcionales, siendo esto vital para la relación del cliente con la empresa". Los aspectos de motivación

que se proyectan en los empleados no se deben direccionar a metas materiales, sino a objetivos emotivos y afectivos que sean percibidos por los clientes externos.

2.6 Visión de liderazgo y compromiso

La visión hegemónica actualmente difundida en el mercado sitúa al endomarketing como una acción de apoyo a las demás tareas de la organización, la cual está caracterizada por ofrecer a cada uno de los colaboradores una información clara, coherente, a tiempo y por los medios adecuados. Sin embargo, a pesar de mostrarse como sencilla su aplicación, en la práctica presenta compromisos importantes que algunas empresas no están dispuestas a cumplir.

En la puesta en escena del *endomarketing* debe tener gran importancia el CONCEPTO que vende la organización, que es lo que realmente ofrecen las empresas a sus clientes, cual es el valor intangible que el consumidor percibe y compra. Este concepto es el significado que trasciende en la estrategia comercial, es lo que hace que los empleados trabajen, cuando una empresa no tiene claro este concepto corre el riesgo de asumir poca credibilidad en el mercado.

Las empresas deben tener claro que sus objetivos organizacionales y los objetivos individuales no pueden ser iguales, el desafío es lograr que estos sean congruentes (no iguales) y para ello se debe construir una imagen a partir del concepto que quieren proyectar a sus clientes y al público en general. La sinergia de estos aspectos hace que mediante el *endomarketing*, se logre que su proyección y objetivo de responsabilidad social empresarial sean percibidos desde su mercadeo interno hasta llegar al cliente externo.

La mayor dificultad que presenta el *endomarketing* es el acceso a la información, la disposición de las empresas a pesar de manifestar que es un proyecto que va en su beneficio, resulta ser un tema novedoso y riesgoso para muchos ellos. Por tal razón es conveniente hacer una presentación del tema y así encaminar a los colaboradores hacia el logro

de la información. Hacer *endomarketing* comienza con la realización de un plan, el Marketing Social interno hace que se fomente un cambio cultural, las acciones de publicidad, campañas, eventos, seminarios y otros esquemas de comunicación deben fomentar cambios en los valores y actitudes de los empleados.

Al momento de crearse flujos de opinión por parte del cliente externo, se evidencia la forma de pensar, sentir y actuar de la empresa, esta tarea informativa y persuasiva nace de la manera como las organizaciones presentan los conceptos al mercado. Los gerentes que utilizan el *endomarketing* tienen como objetivo desarrollar en el equipo de trabajo mentalidad abierta y acciones que estén en sincronía con el marketing externo, se busca que los colaboradores comprendan y actúen en consecuencia con respecto a:

- Generar experiencias más directas con los clientes externos para logar fidelización a partir de compartir vivencias.
- Aumentar la información hacia el cliente externo con el objetivo de mostrar cual es el concepto de venta de la empresa.
- Vender emociones, sentir y actuaciones que permitir crear vínculos más fuertes con los clientes y el mercado.
- Aplicar creatividad y buscar participación voluntaria en los proyectos de la empresa y generación de nuevos negocios.
- Comunicar el concepto de imagen que quiere proyectar la empresa y dar a conocer las características de responsabilidad social que la empresa tiene.
- Los colaboradores deben brindar lealtad a la empresa mediante la proyección de los objetivos hacia el cliente externo.

Cómo procesar la información según el plan de endomarketing

Para comenzar el plan, la empresa debe considerar el concepto o imagen a proyectar, esto se refiere a la orientación del negocio, es la filosofía empresarial que busca el éxito organizacional. El proceso de cambio se produce desde adentro hacia fuera, la información es de todo tipo, mercado, tecnología, competencia, buenas prácticas productivas, entre otros, el principio es Gana-Gana y comienza con buscar redes de apoyo empresarial como Cámaras de Comercio, sectores económicos y agremiaciones Agroindustriales para comprometerlas en el objetivo institucional.

Para implementar *endomarketing* se deben crear historias dentro de la organización, con la información que suministre la empresa, se debe comenzar por el trabajo de regalar sonrisas y crear conceptos de amistad. Si vas a trabajar con colaboradores no busques enemigos, la idea es reconocer elementos de agradecimiento y actitudes de buen servicio, se deben realizar actividades que procuren dar la certeza a los trabajadores de que son parte de algo, de que con su ayuda se lograran metas y objetivos.

Una vez se definan estas historias se trabaja con experiencias, percepciones y emociones, las cuales deben ser canalizadas a través de comunicados; emplear el mejor canal o medio de comunicación hace pensar que el marketing interno tenga retornos de inversión, no solo económica sino de motivaciones, lo que genera responsabilidad social corporativa a través de un mejor clima organizacional.

En las PYMES agroindustriales analizadas se evidenciaron los siguientes aspectos:

3.1 Panorama actual

Se estableciò como fluye la información de la empresa y cuales son los factores que aumentan el proceso de comunicación de información interna, encontramos que el canal de comunicación directo es el más utilizado por este tipo de empresas, sigue el correo electrónico y se utiliza otro esquema de retroalimentación que se hace con los jefes o coordinadores de área para reforzar las políticas y objetivos empresariales.

Con lo anterior, es claro percibir una falta de pertenencia en estas empresas, ya que la información a medida que se comunica de área en área se comienza a diluir y cada colaborador solo se dedica a realizar su trabajo especifico sin pensar en la proyección al cliente externo o en vender una imagen positiva al público en general. Para lograr estas respuestas recurrimos a formular las siguientes preguntas "¿Que políticas implementa su empresa en cuanto a la comunicación organizacional?", "¿Cuales son los medios más utilizados para comunicar información a los empleados y como se hace seguimiento a su aplicación? ", "El mayor activo de las empresas es su gente, ¿como se construye relaciones de confianza, alianzas y asesorías a nivel de comunicación interna como filosofía de empresa?" y "¿Como aumentaría la circulación de información en su empresa para que todos los funcionarios conozcan los proyectos y negocios que desarrolla la empresa?".

Éste tipo de preguntas demuestran que hace falta trabajo en las organizaciones a nivel de mercadeo interno – *endomarketing,* pero también motivan a los empresarios a realizar cambios drásticos a nivel de comunicación interna. Los contenidos visionarios en estas empresas fueron modificados dejando ver un espacio considerable, en la participación de los empleados y a la forma de hacer mercadeo interno en sus organizaciones para que su finalidad sea traducida en productividad.

Este ejercicio sirvió para que los empresarios y empleados comenzaran a repensar y adecuar las estructuras comerciales a partir de las sinergias de valores de participación, a visualizar su actuación y papel en el sector económico, buscando como empresarios, maximizar la creatividad y dar soluciones colectivas mediante estrategias de negocios, siempre cuidando de inculcar el aprendizaje como filosofía de la empresa.

3.2 Intensión de implementar endomarketing

Establece el interés y necesidad de aplicar el modelo como estrategia de mercadeo y comunicación en la organización. La percepción del negocio deja ver que en este tipo de empresa no es conocida por todo el personal, existe una clara evidencia en pensar que las soluciones y propuestas comerciales siempre nacen de la gerencia, pero este enfoque ha cambiado, con el *endomarketing* son los empleados los que le dan valor a las soluciones empresariales.

Es importante conocer en las PYMES agroindustriales cuales son sus necesidades de mercadeo, como se puede realizar una implementación de *endomarketing* que genere participación y brinde a las empresas seguridad en el manejo de sus negocios, las preguntas que debe tener en cuenta un empresario, pueden ser algunas de las siguientes: "¿Considera usted que un programa de endomarketing, aportaría a su empresa resultados de direccionamiento estratégico?", "De los elementos de endomarketing ¿cual considera usted es el que generaría mejor desempeño a su compañía y como?" "¿Cual es el factor de Implementación de endomarketing que le puede generar mayor dificultad a su empresa?". Estas respuestas deben ir acompañadas de un cómo y un porque, que solo lo sabe el empresario al momento de conocer sus necesidades de comunicación y divulgación de los objetivos.

Es recomendable fomentar espacios de participación, tener claros los elementos y fases de implementación de *endomarketing* lo cual ayudara a las PYMES a dimensionar los alcances de negocio, a conocer mejor a sus clientes y a brindar mejores estrategias a los nuevos mercados.

La idea es desarrollar actividades internas que tengan alcance y proyección interna, sin necesidad de recurrir a la publicidad tradicional para dar a conocer lo que sucede en la empresa.

Cuando se implementa *endomarketing* en una empresa, se busca la satisfacción integral cliente externo- empleados – empresarios, se busca que el concepto sea conocido y manejado por todos, al implementar *endomarketing* los empresarios se enfrentan a cambios internos que pueden ser bruscas en la medida que no exista compromiso, por ello se debe conocer e indagar previamente sobre el clima organizacional y la proyección de los empleados dentro de la empresa.

3.3 Beneficios al implementarlo

Establece los beneficios que perciben los entrevistados, la efectividad en la aplicación y su impacto que trae sobre la organización aplicar el modelo de *endomarketing.* Lo más difícil a nivel empresarial en algunos casos, es identificar cuales son sus habilidades para llegar a los consumidores, proveedores, clientes externos o mercados, incentivar el respeto por este tipo de personas, pero este respeto reflejado en lo que proyecta la empresa para ellos.

Las preguntas que ayudan a obtener información sobre los beneficios de implementar *endomarketing* serian las siguientes: "¿Como utilizaría el endomarketing como herramienta estratégica de negocios?" y "¿Que beneficios considera que se obtienen por parte del cliente externo al momento de implementar el *endomarketing* en su empresa?". Las respuestas esperadas fueron, la proyección de la imagen empresarial al cliente externo y el cumplimiento de las metas, mediante el diseño de unidades de negocio dentro de las organizaciones.

Los trabajadores son los clientes más importantes para las PYMES, es su personal de contacto, para adoptar una política o plan de marketing, se requiere plantear directrices claras de participación, esto ayudará al empresario a considerar su realidad en su actuación comercial. El beneficio en implementar *endomarketing* estará dado por la proyección de la imagen de la empresa hacia el cliente externo, de cómo se vende

el concepto institucional y como es recibido por los clientes externos (debe ser igual).

La tendencia actual en las empresas es utilizar herramientas de mercadeo que contribuyan a facilitar el trabajo de los directivos, en nuestro caso *endomarketing* permite alcanzar un mejoramiento en la satisfacción y fidelización del cliente interno. Utilizar un sistema de *endomarketing* contempla la necesidad de un análisis organizacional, supone procesos de adecuación y elaboración de decisiones estratégicas, donde el plan de acción estará cumplido cuando el cliente externo conozca que hace la organización, que vende como producto intangible y como contribuyen las PYMES a los esquemas de responsabilidad social empresarial.

Otro beneficio para las empresas que implementan *endomarketing* es la facilidad de determinar indicadores de productividad, esto se da por las políticas retributivas que brinda el empresario como beneficio social a sus colaboradores, sus procesos de formación y aprendizaje sobre la empresa hacen que estos empleados tengan sentido de pertenencia con la empresa. Los canales de información deben cumplir con los planes de comunicación, emitir boletines, comunicados, revistas y demás medios ayudará a la empresa a obtener información sobre elementos de mercadeo que se deben utilizar para mejorar el negocio.

3.4 Como es la información recibida de clientes externos o proveedores

Establece como es la relación de los clientes y proveedores sobre la situación de la empresa y su interacción con los negocios. El establecimiento de la cultura empresarial es acorde con el concepto de imagen que vende la empresa, hacer la pregunta de "¿Ha recibido por parte de los clientes o proveedores comentarios en los cuales se perciben resultados de *endomarketing?".*

Conocer esos comentarios al empresario a veces le da miedo averiguarlo, en algunas oportunidades no sabe que opinan sus clientes

de su empresa. Cuando no se retroalimenta la información con los diferentes punto de contacto (vendedores, proveedores, empleados, directivos, etc.), es difícil de controlar o gestionar, esta información en algunos casos es recibida por áreas como la administrativas, de recursos humanos o de servicio al cliente, pero en la mayoría de los casos no trasciende a otras áreas de la organización, otras por el contrario conocen la información de sus clientes y la percepción de los de los mismos, pero no toman acciones para mejorarlas.

Actualmente estamos inmersos en el marketing de percepciones, donde todo es sentirlo, donde lo que realmente importa es lo que piensa el cliente de nosotros, de nuestra marca, nuestro producto y en general de nuestra organización. Para las empresas lo que les da la oportunidad de diferenciarse es la comunicación y el manejo de la información, lo que brinda al consumidor la necesidad de adquirir el producto, de querer nuestra marca y organización ó por el contrario, que el cliente se desencante y opte por la competencia.

La elección de un concepto es clave para la comunicación, pero este no es importante si no se tiene un mensaje claro y acorde con lo que se desea divulgar, por ello es importante obtener la información de los clientes externos, ya que una cosa es lo queremos decir y otra cosa es lo que percibe el cliente. Por lo tanto, si se implementa *endomarketing,* se pone de manifiesto contar con un grupo de colaboradores dispuestos a expresar la realidad de la empresa sin desvirtuar su imagen y proyección de responsabilidad social.

3.5 Acciones de seguimiento

Establece los diferentes medios que utilizan las empresas para medir grados de satisfacción de los funcionarios y su impacto en la organización. Es de destacar que la cultura corporativa siempre tiende a medir niveles de aceptación y motivación entre los colaboradores, pero no mide el grado de información o conocimiento que los empleados tienen sobre la organización, esta comprobado que entre más conoce el empleado de su empresa es más alto el grado de sentido de pertenencia.

El *endomarketing* hace que los empleados sean vistos como clientes, ya que existe un falso concepto dado por algunas empresas donde el empleado es un recurso más de la organización, las agencias de publicidad y consultores de marketing no tienen mucha experiencia en implementar modelos de *endomarketing*, existe una falsa teoría que dice que la motivación va acompañada o se logra solo con incentivos económicos. Esta demostrado y sobre todo en las PYMES que cuando se hacen campañas y actividades de promoción o mercadeo con los empleados se incrementa el nivel productividad, con las estrategias de marketing interno lo más importante es buscar la felicidad de los colaboradores, por tanto, empecemos por preguntar "¿Que motiva a un empleados venir a trabajar en una empresa?" o "¿Cuales son los medios que su empresa utilizaría para medir el grado de satisfacción de sus colaboradores y sus impactos en el crecimiento empresarial?".

Cuando se miden estos satisfactores y las empresas son concientes de buscar la felicidad de sus colaboradores, es fácil orientarlos con los objetivos. El *endomarketing* busca convertir el cliente interno en un sujeto lleno de afecto lleno de motivdores. Entre ellos exiten 4 , que son: el logro, la autoestima, la pertenencia y el reconocimiento, más del 80% de los empleados quieren ser felices en su trabajo y autorealizarse tomando como base sus experiencias.

Cómo identificar los elementos de endomarketing

El estudio realizado a las PyMES agroindustriales evidencia una necesidad latente de implementar modelos de *endomarketing* como estrategia comercial, de responsabilidad social y de comunicación organizacional. Gran parte de la gestión de comunicación interna en estas empresas, se lleva a cabo a nivel directivo, las áreas comerciales y de producción son las más afectadas por estas decisiones gerenciales quedando aisladas de las decisiones estratégicas de la empresa.

El análisis de resultados resulta coherente con las inquietudes obtenidas, dado que su formulación conlleva a validar los componentes como: panorama actual, intención de implementar el *endomarketing,* beneficios esperados al implementarlo, conocimiento por parte de clientes y proveedores. Además de las actividades de seguimiento.

Para comenzar a identificar las percepciones de los empleados y direccionar la cultura organizacional hacia el cliente externo se deben tener claras las siguientes variables: definiciones en panorama actual la empresa, en que basan sus estrategias de información en comunicación directa con todos los miembros de la organización, lo cual nos define que el trabajador es un cliente. La verdadera Intención de implementar el *endomarketing*, es saber si la empresa esta dispuesta a realizar procesos de cambio a partir de la comunicación interna, asi como los medios que se deben utilizar para conseguirla, característica que se ve reflejada en el mercadeo como la fuerza de ventas.

De acuerdo con el análisis de las PYMES agroindustriales los beneficios se basan en fortalecer las áreas de la empresa y como llegar de forma diferente al cliente externo, esta variable hace que la empresa se tome como producto, al igual que la medición del conocimiento mediante la productividad empresarial, hace que la información sea el eje de motivación para todas las personas.

Los aspectos aquí relacionados nos llevan a construir el siguiente escenario de *endomarketing* comenzando con el trabajador, hasta llegar al cliente externo, ofreciendo desempeño organizacional basado en Responsabilidad Social Empresarial (R.S.E.).

Por último, el equipo directivo reconoce que actualmente hace seguimiento a sus colaboradores, para medir si los objetivos propuestos se están cumpliendo, mediante evaluaciones y encuestas de control,. Esto tiende a cambiar porque el grado de involucramiento de los colaboradores hace que estas herramientas pasen a un segundo plano ya que lo principal es buscar la felicidad del empleado que se refleje en la aceptación de la imagen por parte de cliente externo.

Gráfica 1
Elementos de endomarketing

ELEMENTO	CONCEPTO DE MARKETING
1. Los Empleados	Cliente
2. La Empresa	Producto a ofrecer
3. Comunicación Interna	Promoción de ventas
4. Los Directivos - Dueños	Estrategia logística
5. La Información	Motivación de empresa
6. Objetivos de R.S.E.	Cliente externo

En la gráfica 1 se resume los conceptos que trabaja el *endomarketing* y se establecen a partir de elementos sencillos encontrados en las organizaciones. Todas los políticas y planes de mercadeo comienzan con identificar las necesidades del cliente, que es lo que la empresa debe vender como concepto para que ellos sean participes de la estas decisiones. La empresa tiene una visión clara que debe ser conocida por todos sus empleados, el producto que nace en esta organización debe ser conocido y percibido por todos, la forma de trasmitir estos mensajes e información es la herramienta de comunicación interna que debe tener como premisa promocionar y vender a manera de divulgar todas las características que se crean necesarias.

El papel que juega el directivo o dueño de la empresa es de orientar todas las estrategias de mercadeo hacia el objetivo general, que es lograr un posicionamiento e imagen positiva en todo el público. Las condiciones en las cuales se desenvuelven estas estrategias corresponden a la logística de implementación, donde se estiman todos los presupuestos tanto económicos como de promoción. La información al igual que el concepto, son el corazón del modelo. La forma como fluye al interior de la organización y sus alcances deben corresponder a las necesidades del cliente interno y su entorno empresarial.

Los objetivos de responsabilidad social son entonces la proyección del clima organizacional que el cliente externo percibe. La elaboración de estrategias de mercadeo y el *endomarketing* son las acciones que se derivan de la efectiva comunicación y motivación del personal. Este elemento se convierte en la medición de las acciones que se ejecutaron en el transcurso de la implementación de endomarketing, como principal objetivo entonces se plantea la necesidad de mantener el modelo en un lapso de tiempo predeterminado y que su trayectoria pueda evitar desviaciones en los procesos anteriores.

Así mismo, cuando realizamos la presentación de los contenidos a los encuestados, se sugirió un modelo de implementación que se fue modificando con observaciones hechas por los encuestados y las reuniones periódicas de retroalimentación sobre el tema.

Por ahora las fases de implementación se centran en el concepto de empresa – Orientación del Negocio. Cuando implementamos *endomarketing* se estudian las siguientes variables, consideradas en su orden con enfoques de responsabilidad social:

4.1 Cliente = trabajador

Es el cliente interno de la empresa, sus preferencias, deseos, preocupaciones, necesidades, entre otros, deberán ser conocidos y considerados a la hora de establecer la política y estrategia social. Es necesario apoyarse en técnicas similares a las utilizadas en la investigación de mercados de marketing como encuestas, paneles, reuniones de grupo, etc. El fin es establecer acuerdos que involucren al trabajador con la gestión de la empresa, buscar su felicidad y trascender su motivación en un lapso de tiempo.

4.2 Producto = empresa

El producto a ofrecer a este cliente interno es la organización con sus fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades, su estructura organizativa, objetivos, políticas y estrategia, para vincularlo en el proceso y búsqueda del mejor resultado. Algunos autores consideran que entre las características más sobresalientes del producto son: aumento de los niveles de productividad, mayor participación y mejora de las condiciones laborales.

4.3 Promoción y venta = comunicación interna

Como todo plan de marketing la comunicación es una base necesaria para el éxito y logro de los objetivos. Por ende, no podríamos hablar de *endomarketing* sin relacionarlo con la comunicación interna de la organización, para lo cual se necesita establecer un plan para divulgar la información (Concepto – Mensaje), el cual se debe desarrollar y

fomentar entre los colaboradores, a todos los niveles y en todos los sentidos.

4.4 Estrategias – logística = equipo directivo

Todos los colaboradores de la empresa y especialmente, los mandos intermedios y directivos, deben convertirse en los vendedores de los ideales y objetivos de la organización. Los directivos deben propiciar y promover la participación de su equipo de colaboradores con acciones encaminadas a lograr la fidelización de cada uno de los integrantes y la proyección de sus políticas comerciales al cliente externo.

4.5 Información = incrementar motivación

No se puede desconocer que si el trabajador no esta feliz en su sitio de trabajo no existe éxito organizacional. El objetivo del *endomarketing,* es lograr un incremento en la motivación de los trabajadores como método para aumentar la productividad, mejorar el clima y la calidad de vida de sus colaboradores y que esta motivación y sentido de pertenencia se vea reflejado en el conocimiento por parte del cliente externo.

4.6 Objetivos de RSE = cliente externo

Cuando el cliente externo nos manifiesta el interés de conocer más acerca de nuestra compañía, hemos logrado el objetivo de proyección empresarial, es de destacar que la empresa no ha invertido en publicidad ni en esquemas de posicionamiento, todo se ha dado porque los empleados proyectaron la imagen la empresa y sus conceptos de negocio. Las tareas que antes realizaban los departamentos de relaciones públicas ya fueron reemplazadas por la comunicación directa de los funcionarios, con su sentir, actuar y pertenecer a una organización líder en mercadeo interno.

Fases de implementación de endomarketing

Al realizar un análisis sobre el comportamiento de las PYMES Agroindustriales vs el modelo de *endomarketing* se logró evidenciar que es necesario colocar un ordenamiento a la implementación de este modelo, el principal foco de atención es determinar cual o cuales son los factores que inciden en su aplicación, cuales son los puntos críticos y como vamos a obtener esta información de nuestro grupo de colaboradores.

Esta etapa de diagnóstico no solamente nos muestra los factores que intervienen dentro y fuera de la empresa, sino que también nos obliga a presentar los elementos básicos y una propuesta de implementación de *endomarketing*, que en la medida que vamos indagando sobre las percepciones del tema, vamos encontrando más valores y metodologías. De igual forma, nos invita a desarrollar criterios estratégicos que inciden en el desempeño empresarial, prueba de ello, es la formulación que se hace como proceso de implementación del modelo buscando siempre la integración Empleados- Empresa – Cliente Externo.

La práctica muestra que varias empresas realizan un marketing agresivo hacia el cliente externo, no deja de ser imprescindible para las mismas, pero no solo el marketing debe dirigirse hacia el exterior, sino al interior, al corazón de la empresa. Es necesario resaltar que se está trabajando con seres humanos que tienen necesidades y deseos, esto hace más compleja la situación, puesto que cada individuo reacciona de manera diferente ante cualquier desafío que se le pueda

poner enfrente. También el entorno puede marcar cambios físicos y psicológicos en la organización, mediante la asignación de recursos y el cambio de paradigmas de los empleados.

No se debe olvidar que el personal de la empresa es uno de los pilares fundamentales para alcanzar el éxito, sin embargo muchas empresas descuidan o simplemente no los toman en cuenta y no ven necesario invertir en ellos, sin darse cuenta de que están perdiendo un beneficio que le significaría una reducción de costos a largo plazo.

Un cliente interno insatisfecho es muy negativo, pues se debe recordar que el empleado es la primera impresión, es el que proyecta la imagen empresarial, el que trata directamente con el cliente externo dentro de la empresa y un mal servicio de este hacia afuera influye terriblemente en la empresa. Mucho más si se habla de empresas productivas donde el empleado interviene directamente con la materia prima para obtener un bien final.

Por todo esto, la empresa debe enfocar el diagnóstico primero orientar toda su atención hacia el personal, estos deben conocer el objetivo, misión y visión de la empresa, el grado de participación y su importancia dentro de la misma. De esta manera sabrán cual es su papel dentro de la empresa y que es lo que deben hacer para direccionar hacia el mejor camino. La empresa debe ser como su segundo hogar, no una obligación, ni algo que solo genere ingresos.

Una clave fundamental para la empresa es establecer un compromiso fuerte entre la empresa/empleado, esto implica otorgar beneficios, motivar, apoyar, retener, comunicar, capacitar y actualizar a todo el personal, en resumen, hacer sentir satisfecho plenamente a cada uno de los empleados dentro de la empresa. Obviamente se debe considerar también el lugar de trabajo, que sea cómodo y adecuado.

Cuando el personal se siente satisfecho y codueño de la empresa, proyecta su satisfacción hacia el exterior, esto se demuestra en un servicio agradable, buena imagen empresarial, lealtad hacia la empresa, publicidad positiva, perfecta comunicación interna, trabajo en equipo, protección - empresa, compromiso, honestidad, dedicación, sacrifico,

esfuerzo; en fin, todo esto se ve reflejado en un cambio total en su actitud y conducta hacia la empresa y se convierte en algo natural para cada empleado, no es necesario establecer reglas obligatorias, donde ni la empresa ni el personal se sienten bien.

Un servicio agradable, proyecta una buena imagen para la empresa por ende un cliente externo satisfecho. El mismo empleado fuera de hora de trabajo es una publicidad directa hacia el exterior. Se hace sentir el trabajo en equipo donde todos sean uno y no exista numero de personas. La honestidad es una pieza clave y quizá uno de los problemas significativos en las empresas, con un personal que se sienta dueño hasta de un alfiler de la misma tiende a protegerlo y cuidarlo, y no ve necesario llevarse materiales u otros, porque conoce la importancia y las consecuencias que le llevarían no solo a la empresa sino también hacia su persona.

Por último, se considera que una buena aplicación de políticas de *endomarketing* y la puesta en escena de dinámicas de conocimiento dentro de la organización hacen que la alta dirección en las empresas se comprometa aún más con los objetivos organizacionales, basando estos en el direccionamiento estratégico.

Gráfica 2
Fases de implementación de endomarketing

5.1 Diagnóstico - Análisis del entorno

En todo ambiente laboral los factores externos inciden directa o indirectamente en la organización por ello es importante tomar nota sobre lo que sucede al exterior de la empresa. En esta fase se apoyará en los diversos planes de marketing interno que hayan adoptado otras empresas, no para acogerlas e implantarlas sino aprovechar aspectos que puedan ser utiles para la organización en la que se esta; como Indicadores ó documentos de organizaciones gremiales del sector.

Los factores que se suelen analizar en esta fase son, aquellos que permiten la clasificación de la empresa por las características de sus, políticas retributivas, de selección, formación y promoción, el tamaño de la organización e indicadores del negocio, la comunicación Interna, todos estos aspectos son elementos de análisis comparativo.

El diagnóstico establece actividades a realizar, con miras a obtener un documento con información útil y coherente con la realidad de la empresa, que permita la definición de los objetivos y estrategias aprovechando las fuerzas y oportunidades y neutralizar o aminorar las debilidades y amenazas presentes dentro de la organización.

Las acciones a realizar son:

5.1.2. Nivel de la integración entre los sectores
5.1.3. Relación con los consumidores
5.1.4. Evaluación del ambiente interno
5.1.5. Perfil de los empleados
5.1.6. Evaluación del funcionamiento global
5.1.7. Potencial de los empleados
5.1.8. Imagen de la compañía
5.1.9. Nivel de la motivación
5.1.10. Expectativas y aspiraciones
5.1.11. Necesidades del entrenamiento para estar en equipo
5.1.12. Conocimiento de los valores de la compañía

5.2 Plan de la acción – diseño de estrategias

Una vez se cuenta con el diagnóstico, que utilizando el lenguaje medico no sería otra cosa que una radiografía interna de la organización, con la cual se puede observar las fuerzas, debilidades, capacidades y las amenazas de esta. Se debe pasar a realizar varias actividades con miras a implementar el plan de marketing interno, estas son:

5.2.1. Levantamiento de la información

5.2.2. Preparación para los cambios - sensibilización organizacional

5.2.3. Integración

5.2.4. Construcción de acuerdo a las necesidades de la organización

5.2.5. Bitácoras de procesos

5.2.6. Aplicación, control y ajustes

Es el estudio del Mercado Interno, una vez se tiene un conocimiento del entorno, se debe realizar un estudio al interior de la empresa con el fin de conocer nuestro propio mercado. Normalmente, en esta etapa se emplean metodologías de investigación psicosociolaboral como las Reuniones de Grupo, las Entrevistas en Profundidad, las Encuestas, los Paneles de trabajadores o los expertos, que permiten detectar las expectativas, opiniones o problemáticas de la organización.

Una vez evidenciados los factores que pueden ser puntos críticos o que sirven para generar lasos de buen clima organizacional, se diseñan las respectivas campañas estratégicas de comunicación y fortalecimiento de los objetivos planteados por la organización.

5.3 Comunicación - proceso de adaptación

Consiste en la acomodación de los recursos de la organización y sistemas. Una vez se conozca los requisitos que impone el entorno, las diversas necesidades a corto, medio y largo plazo, como las características reales y potenciales de los colaboradores se debe

proceder en la implantación de una política de adecuación de esta realidad a la necesidad prevista que se va a plantear en el inmediato futuro y, en algunas ocasiones, ya en el presente.

Durante esta fase la Comunicación interna en la organización debe enfocarse en que los empleados conozcan los nuevos planteamientos y necesidades requeridas por los empleados. Los procesos de formación, motivación, conocimientos de los conceptos institucionales y mensajes dados por la gerencia se deben adaptar a todos los trabajadores, los cambios se deben implementar sin ocasionar mayores traumas.

5.4 Aplicación – seguimiento al plan

En esta fase se pondrá a prueba las bases con la cual se estableció el plan de Endomarketing, se verificará el desarrollando de las políticas establecidas, analizando su eficacia, realizando las correcciones oportunas si es que se detecta que se están produciendo desviaciones en relación a los objetivos previstos al inicio de este. Los estudios de clima laboral serán un grande apoyo a la hora de medir la sensibilidad de todos los integrantes de la empresa.

Los esquemas de comunicación dirigidos al cliente interno, nacen como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido. Este seguimiento a estas acciones realizadas hasta ese momento permitirá a la organización generar indicadores que servirán para revisar algunos factores que inciden en la implementación del modelo de ENDOMARKETING y responder interrogantes como:

- ¿Cómo se esta construyendo la identidad de la empresa a partir de la confianza y motivación de los empleados?
- ¿Cómo va la profundización del conocimiento de la empresa como entidad?

- ¿Cuáles son los paradigmas que deben romper los departamentos estancados respecto a actividades aparentemente independientes, pero que hacen que se bloqueen entre sí?

- ¿Cuál fue el impacto de Informar individualmente a los empleados?

- ¿Cual es el medio o canal de comunicación más indicado para hacer públicos los logros conseguidos por la empresa?

- ¿Cómo les gustaría a los empleados promover comunicación a todas las áreas y escalas de la organización?

- ¿Qué tipo de divulgación requiere de herramientas de comunicación?:

- Tablones de anuncios.
- Periódico interno.
- Carta al personal.
- Jornada de puertas abiertas.
- Reuniones de información.
- Entrevista individual.

Los diferentes estudios realizados respecto a la comunicación interna coinciden en que la mejor forma de comunicación descendente es la relación personal, seguida muy a la par de la utilización de soportes digitales y escritos:

- Entrevista.
- Programa de sugerencias.

  Sección en el periódico interno.
- Por correo.
- Buzón de sugerencias.
- Intranet.

5.5 Proyección comercial - cliente externo

Una empresa líder necesita reconocer que sus colaboradores son también clientes de la empresa, y que por tanto hay que saber escuchar las necesidades de los usuarios internos, lo cual le dará bases para mejorar la capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes externos. El marketing social externo, la publicidad social, las campañas culturales o de comunidad son utilizados para fomentar valores, comportamientos y actitudes, pero cuando la opinión sobre lo que hace nuestra empresa tiene un valor significativo para la sociedad sin necesidad de invertir en publicidad es cuando se logra el éxito de ENDOMARKETING.

Cuando el tono del mensaje, la claridad del concepto de venta de nuestro negocio, el sentir, pensar y actuar de nuestra empresa y la motivación y sentido de pertenencia de sus colaboradores es claramente identificado por el cliente externo, es cuando se ha logrado cumplir con los objetivos y la misión corporativa. La buena imagen de nuestra empresa redunda en los productos, en los negocios y la credibilidad institucional, esto hace que el consumidor perciba mejoras en su calidad de vida y enfoques de responsabilidad social.

El ENDOMARKETING hace que se interioricen los mensajes y conceptos en los clientes, que el elemento intangible de la empresa tenga poder de posicionamiento y genere bienestar a todo nivel. Cuando una estrategia de ENDOMARKETING no se preocupa por transmitir este sentir se corre el riesgo de perder credibilidad en el mercado.

Herramientas utilizadas por endomarketing

Los proyectos de investigación requieren análisis individuales de los actores y factores que inciden en los procesos de innovación y desarrollo de productos. Es por ello, se requiere un desarrollo básico que se resume en los siguientes aspectos para facilitar la implementación del ENDOMARKETING:

6.1 La gestión de la información

La unidad de trabajo en una empresa es la información. Es lo que la alimenta diariamente para que pueda funcionar, la materia prima para una efectiva toma de decisiones y es el factor más importante tanto para el éxito en los negocios como para una adecuada motivación de los colaboradores.

Una buena gestión de la información favorece la obtención de los objetivos que la empresa se traza anualmente. Todos los colaboradores de la empresa necesitan de ella para poder realizar su trabajo diario. Por eso, tenerla a mano, saber dónde buscar y contar con las herramientas adecuadas favorecen una mejor consecución de resultados.

Para identificar qué información sirve y qué no, esta se puede clasificar de acuerdo con la finalidad que se persigue. Para dar a entender una determinada imagen en su entorno, se requiere contar con el mejor

medio para divulgar la información. Los especialistas recomiendan que un departamento se encargue de la gestión interna de la información. Mantener a los empleados al tanto de lo que sucede en la organización es una manera de reducir la incertidumbre, de dar más tranquilidad. Gestionar la información en los momentos de crisis es tanto o más importante, porque de esa manera se evitan rumores indeseables.

Con una correcta gestión de la información se consigue implicar a las personas, un mayor conocimiento de la empresa, así como las novedades que acontezcan. Se reduce la incertidumbre, la angustia y el estrés. Además, se da a entender que se valora al receptor, lo integra, reconoce su lugar dentro de la organización y refuerza la cohesión grupal. Tanto en momentos de crisis como de éxito, la comunicación permite que se asimilen las modificaciones y favorezca el cambio cultural. La comunicación interna, en este caso relacionada más al aspecto formativo, también contribuye a mejorar la calidad del trabajo del empleado.

6.2 El plan de comunicación interna

Para que toda la comunicación interna sea coherente, vaya en una misma dirección y se relacione directamente con la comunicación externa, se ha de establecer un plan que debe ser la clave para gestionar correctamente la información corporativa, aquella que está relacionada con los mensajes que la empresa emite al exterior.

Este plan permite determinar objetivos de comunicación basados en la propia misión de la empresa. En su diseño deben estar implicados todos los colaboradores pero es la dirección quien tiene que determinar los lineamientos más importantes, quien marca el camino a seguir.

6.3 Políticas en los flujos de comunicación

El plan de comunicación interna determina, en cierta manera, si la empresa desea ser versátil o rígida, vertical u horizontal, algo lógico para una organización cuyo entorno cambia de manera constante.

Todos los integrantes de la compañía deben trabajar a la par, sin demasiados intermediarios, así sea grande o pequeña, la comunicación debe ser directa, clara y tener unos medios o canales previamente establecidos.

6.4 Programas de motivación

Es cierto que mantener informados a los colaboradores de la empresa y proporcionarles herramientas para que se comuniquen a fin de aumentar la motivación. No sólo para comunicar cuáles son las maneras de motivar, sino también para ayudar a determinar como se debe realizar el seguimiento para esos mismos programas.

6.5 Canales escritos

Intranet. Es un sistema de comunicación interna a través de la red Internet a esta página Web sólo tienen acceso los colaboradores de la empresa. Tiene la ventaja de la actualización diaria, la inmediatez y la posibilidad de recibir un feedback inmediato. Una de las desventajas de este canal es que sólo pueden acceder a ella las personas que tienen computador asignado para lo cual en ENDOMARKETING se requiere que todos los colaboradores lo tengan.

6.6 Boletines informativos

Es importante que este medio respete la periodicidad que se propone desde el principio, ya que de otro modo los receptores pierden el interés o se olvidan de él. Actualmente es el canal de comunicación interno “estrella”. Sus ventajas radican en la inmediatez, en la posibilidad de compartir archivos y en el uso de otras funciones, como el calendario, la convocatoria a reuniones y la agenda. Actualmente se está imponiendo el uso de organigramas interactivos, disponibles en formato digital, en el que es posible conocer el currículo de cada empleado junto con su fotografía. Es una manera de facilitar la tarea de los colaboradores

y de favorecer la interrelación entre ellos, máxime si se trata de una compañía grande.

Adicionalmente es un medio que cumple la función de compendio de información. Es un elemento en el que puede estar todo lo que permita facilitar la comunicación, desde las ventajas sociales del empleado, la misión y la definición de la empresa, consejos .

6.7 Canales orales

Reuniones de grupo que se organizan entre miembros de una empresa para tratar temas de trabajo o para solucionar inconvenientes de poca importancia sin que medien miembros de los cargos superiores.

6.8 Canales audiovisuales

Las diapositivas, transparencias han dado paso a las prácticas presentaciones, son muy prácticas para presentar nuevos proyectos o para mostrar resultados. Permite incluir imágenes, sonidos e incluso videos, herramientas de apoyo, generalmente con fines formativos, muy útiles por su carácter didáctico. Se capta mejor la atención de la persona y puede estar apoyado con experiencias material de proyectos de comunicación y muestra de resultados.

¿Cómo el endomarketing sirve como estrategia de fortalecimiento de las PyMES y agroindustrias, buscando su internacionalización?

El objetivo en el sector agroalimentario es desarrollar a partir de la base teórica, la necesidad de promover e incentivar el desarrollo de un proceso viable de internacionalización para las PYMES del sector agroindustrial. Esto es buscar la integración de los sectores económicos en procura de generación de negocios que fortalezcan esta industria.

Se parte de aprovechar el conocimiento del negocio e involucrar todos los miembros de la organización en las apuestas exportables. Para buscar propiciar nuevos escenarios de negocios se implementa el ENDOMARKETING el cual enfoca los negocios para desarrollar los siguientes aspectos:

7.1 Atracción de inversión extranjera

Explorar y describir la situación actual de los flujos de inversión extranjera directa, analizando las oportunidades y riesgos que se representan en las PYMES Agroindustriales. En este punto se debe considerar la explotación de recursos naturales, investigación del mercado local, evaluación de la eficiencia para conquistar nuevos

mercados, identificación de cadenas binacionales, entre otros, para presentar como resultados modelos de atracción de inversión. Para los inversionistas es importante conocer de primera mano, las condiciones de calidad de vida de los empleados y el papel que juega la empresa en la contribución de estrategias de responsabilidad social.

7.2 E.- Commerce como herramienta de promoción

Los proyectos de investigación de mercados deben proponer cambiar la visión del empresario de las PYMES sobre el valor diferencial de sus productos y la importancia que tiene la inversión tecnológica sobre la productividad y la competitividad, mediante el diseño de creación de espacios de comunicación en línea que promocionen y vendan conceptos institucionales. Por un lado, está el mundo de las tecnologías de información y por otro, el de la cultura organizacional, mercadeo directo y cultura de responsabilidad social empresarial.

7.3 Búsqueda de esquemas asociativos para las PyMES

A través de las redes asociativas, al pequeño y mediano empresario se le dan herramientas y contactos, para ofrecer sus productos y servicios a grandes industrias del mundo, permitiendo optimizar recursos. Cuando se conocen los conceptos y políticas de negocios de las empresas se hace más accesible ingresar a nuevos mercados ya que estas PyMES tienen el respaldo de sus redes comerciales y se ha conocido con antelación como es su cultura organizacional y que vende como mensaje comercial.

En el ámbito comercial, se deben realizar eventos empresariales de oferta y demanda, tales como misiones comerciales, salones de proveedores, salones de subcontratación y ruedas de negocios, así como participación en ferias, además de conferencias, talleres, seminarios y asesorías directas, en las que se espera que todos los colaboradores de la empresa participen activamente.

El objetivo con estos esquemas asociativos es buscar la confianza de sus integrantes, es que los gremios, sectores y demás asociaciones puedan ver e involucrarse con las verdaderas intensiones empresariales de las PYMES. El objetivo con esta sociedad es encontrar la respuesta a la mejor estrategia para las PYMES, con el fin de minimizar riesgos del proceso de producción y comercialización de productos. Así como buscar cual es la mejor estrategia para empezar a exportar de una manera sostenible, teniendo en cuenta que las PYMES logren consolidarse dentro de un grupo de empresas exitosas o dentro un cluster competitivo, donde existe una economía integrada y globalizada pensada siempre sobre la base de responde a responsabilidad social empresarial y cultura de preservación ambiental.

7.4 Apoyos financieros para el desarrollo de las PyMES

Cuando las empresas se encuentran sólidas en su estructura y gozan de una imagen aceptable a nivel financiero, es importante que los valores corporativos sean conocidos por estas entidades para asegurar condiciones de crédito, ahorros, seguros, respaldos financieros, etc. En las PYMES, cuando utilizan estrategias de endomarketing es fácil diseñar y proponer estrategias colectivas que posicionen la adquisición de recursos como parte integral de un sistema productivo.

Esto es cuando todos los integrantes de la organización están orientados hacia un solo objetivo, todos colocan su granito de arena para conseguir proyectar la imagen de la empresa en la búsqueda de apoyos asociativos o sectoriales gamas de servicios financieros que sean los más convenientes y flexibles.

7.5 Modelos de distribución y canales

Cuando se integran los proveedores y las alianzas estratégicas como agentes de procesos tercerizados (Outsouicing), es común encontrar esquemas de cooperación que faciliten el acceso de los productos al

mercado. En el sector Agroindustrial se ve gran participación en la conformación de redes de apoyo de tipo comercial y logístico.

Al realizar estudios de mercadeo interno en cuanto a los aspectos anteriores debemos tener en cuenta las ubicaciones geográficas de los productores, comercializadores y clientes, para ello es importante conocer las limitantes de infraestructura que poseen la PYMES y sobre todo cuando ellas de manera individual asumen estas responsabilidades (Transporte, logística, Distribución). Generalmente son los empleados los que ofrecen alternativas de comercialización y participación, porque son ellos los que tienen contacto directo con los transportadores y operadores logísticos.

7.6 Innovación y creatividad en las PyMES

Con el *endomarketing* el objetivo de los proyectos empresariales se convierte en focos de creatividad e innovación cuando todos los colaboradores de la empresa participan en el diseño de nuevas ideas de negocio. Explorar y describir la capacidad de innovación actual de las PYMES con ayuda del marketing interno permitirá explorar las necesidades de los empleados y sus clientes externos.

Para tener elementos de apoyo en este proceso de innovación, la comunicación interna juega un papel importante, es allí donde los gerentes, empleados y consumidores deben mostrar las cualidades de diseño e innovación. Es necesario que las PYMES patrocinen eventos de carácter empresarial y de desarrollo de nuevos productos y negocios para que estos personajes sientan apoyo en el desarrollo de estos planes.

7.7 Utilización de tecnología

Fomentar e impulsar desarrollo de vocación y cultura en procesos de tecnología en las PYMES es el reto para este milenio, para lo cual hoy se cuenta con diferentes herramientas y empresas de software especializadas con tecnología de punta como proyecto de vida para

estas empresas. El espíritu empresarial abarca desde el estudio de las buenas prácticas (benchmarking) de la industria de software, para su adaptación a la industria nacional, con programas de capacitación que les brinde los conocimientos, que los habilite para construir sus respectivos planes de negocios y se obtenga aprendizaje para enfrentar con éxito los retos que significa esta economía globalizada.

7.8 Gestión de riesgos

Para desarrollar cualquier tipo de proyecto las PYMES deben tener en cuenta los impactos que pueden ocasionar al momento de generar los planes de negocio. Tener esta información es importante para poder enfrentar los diferentes esquemas de negocios propuestos por el mercado y atacados por la competencia, con la implementación de endomarketing en las PYMES, la idea es minimizar riesgos empresariales, si la comunicación interna es efectiva, si todos los empleados están encaminados a conseguir un solo objetivo y las actividades que desarrolla la empresa cumplen con las metas de posicionamiento en cuanto a imagen y proyección de responsabilidad social, podemos garantizar un mejor control sobre los posibles riesgos que pueden surgir.

El *endomarketing* sirve para realizar Inteligencia de mercados en las PYMES, este proceso implica que las empresas deben estar dispuestas a consolidar su red de apoyo a nivel de proveedores, distribuidores, clientes y empresas que ayuden de una formo u otra al desarrollo de sus actividades. Consolidar estas bases de datos conlleva mucho tiempo y costos en la consecución de recursos, enunciamos los siguientes tipos de riesgos que las empresas deben asumir al momento de ofrecer productos y servicios al mercado.

7.8.1 Riesgos de mercadeo

La retroalimentación que pueden ofrecer nuestros clientes externos y consumidores nos permite analizar las variaciones en las proyecciones de oferta y demanda de producto, aunque estos estudios previos pueden ser una inversión alta, son indispensables para probar a los

inversionistas o empresarios que el negocio que se propone tiene posibilidades razonables de éxito. Cuando se generan experiencias con los clientes internos podemos ampliar el foco del negocio haciendo que la participación de los empleados genere nuevas ideas de negocios. Los concursos y demás actividades que involucren a los colaboradores generan motivación y sentido de pertenencia que hace que muchos clientes quieran saber que esta ocurriendo en nuestra compañía, cuando ven que nuestros empleados están felices.

7.8.2 Riesgos de desarrollo

Cuando se trate de proyectos nuevos o del lanzamiento de nuevos productos, los riesgos de desarrollo son tales como demoras en la terminación de los mismos, o que los costos sean más mayores a lo planeado. Por lo general, estos se relacionan directamente con los aspectos técnicos y en algunos casos a las proyecciones de los impactos de los conceptos o los niveles de satisfacción. Sincronizar estos aspectos es el reto que se debe perseguir al momento de implementar endomarketing, se debe tener en cuenta que la competencia también juega un papel importante ya que puede fabricar o comercializar los productos de manera rápida y más eficiente, las multinacionales pueden copiar y mejorar los productos en cuestión de minutos, pero no deben copiar nuestra imagen y cultura empresarial.

7.8.3 Riesgos de operación

La operación de cualquier actividad comercial depende más que de las tecnologías y de los seres humanos que las operarán. Los analistas de crédito conocen esto muy bien. Si nuestros colaboradores no conocen el negocio no existe seguridad de que este sea bien manejado.

La logística, el Suppy Chain Managament, corresponde a modelos comerciales que ayudan a gestionar la trazabilidad de los productos y con ello a identificar los diferentes criterios en los cuales las empresas pueden logran la tan esquiva fidelización. Si nuestros colaboradores conocen el negocio desde que nace, como se transforma y como se entrega a los clientes podremos garantizar permanencia y proyección al cliente externo.

7.8.4 Riesgos económicos

El endomarketing requiere una etapa de diagnóstico y ajustes organizacionales importantes, los riesgos de cambiar mentalidades de negocio y paradigmas tanto funcionales como comerciales pueden verse afectados si los esquemas utilizados no son acordes a las necesidades de la empresa, sus clientes y sus empleados. Para las PYMES es importante conocer el impacto económico que genera la implementación de una estrategia comercial, por ello siempre están revisando sus indicadores de cumplimiento para no tener sorpresas en el desarrollo de los mismos.

7.8.5 Riesgos normativos

Los cambios de reglas de tipo normativo o regulatorias en el entorno hacen que las PYMES sean seriamente afectadas ya sea por su condición de pequeña empresa o su participación dentro de un sector. Las condiciones políticas y económicas de un país no son estables, los riesgos legales o financieros en muchos casos evitan que las empresas proyecten sus negocios.

Inculcar políticas de ahorro, minimización de costos y mejoras en el servicio son tareas que pueden ser asumidas por los colaboradores al momento de evidenciar actividades que requieran más cuidado. Si los empleados conocen y son participes de estas actividades asumirán con más sentido de pertenencia cualquier despilfarro y mal uso de los recursos ayudando a que esto no suceda.

7.8.6 Riesgos sociales y ambientales

La fuerza con la cual las PYMES den a conocer su estrategia de endomarketing hacia su cliente externo debe ser tan persuasiva que no requiera de publicidad ni promoción adicional, para que los consumidores la capten. Cuando se hace daño al ecosistema, se maltrata o se vulneran los derechos de la sociedad es algo que no perdona el consumidor. Lo mejor es que desde el diagnóstico se

tengan en cuenta cuales son los impactos sociales que generará la estrategia a nivel de responsabilidad social y ambiental, las empresas siempre deben direccionar sus estrategias al cumplimiento de estos objetivos.

Cada vez que un cliente obtiene un producto o servicio espera conocer que hay detrás de esta empresa que lo fabrica o comercializa, el cliente hoy es mas curioso de la información que recibe y encuentra medios como el Internet para indagar sobre información que le interesa. Si la empresa goza de buena imagen y su concepto de negocio es claro el incremento de sus ganancias esta garantizado.

Conclusión

La investigación realizada sobre los Factores de aplicación de *endomarketing* en las PYMES agroindustriales de la sabana de Bogotá ha demostrado que el éxito de estas empresas esta en el poder de negociación con el cliente externo, para ello los equipos de negociación tienden a crear más valor mediante la mecánica del marketing Interno. La visión de liderazgo y compromiso que adquieren los empleados/ clientes con las empresas acerca del producto o negocio, rompe con el esquema de productividad comercial, ya que esta fuerza es orientada al cliente externo mediante objetivos de responsabilidad social que brinda la empresa. .

El *endomarketing* como estrategia de mercadeo en las empresas evaluadas ayudo para que la negociación al interior de la empresa tenga esquemas de trabajo asociativo, ya que el 90% del éxito de una negociación depende de su preparación en integración de la comunicación interna. Preguntas como: ¿Cuáles son las prioridades de los distintos miembros y eventualmente, cuál se puede sacrificar por el bien común?, ¿Quién va a ser el vocero y quién va a cuidar el proceso?, ¿Cuál información se puede suministrar y cuál debe ser reservada?, son preguntas que ayudan a nuestro pequeño empresario a tener una mejor visión del negocio.

Los factores que inciden en la adopción o no del modelo para implementar el *endomarketing*, parten de tener el reto de crear un proceso de clima organizacional y construir un claro entendimiento de la situación empresarial, su negocio y como comunicarlo al interior y exterior de la organización. Cuando el empleado se siente feliz de ser participe de esta gestión y de los retos que esto representa, es cuando la empresa esta preparada para desarrollar las estrategias de mercadeo que deben ser dirigidas y proyectas al cliente externo.

El reto es **"Como transformar la oficina en un gimnasio empresarial".** De hecho, en muchas ocasiones, una vez que el cliente interno logra este entendimiento de sentirse feliz, puede seguir por su cuenta y sólo requiere del empresario para afinar su análisis durante el proceso. Los elementos encontrados del *endomarketing* y las fases para su implementación tienen como fin común llegar al Concepto de Negocio y claro Concepto de Comunicación Empresarial.

Nuestro modelo de análisis de endomarketing se basa en lo que denominamos mapa de los actores y factores como una herramienta visual, que debe ser representada por el empresario y sus empleados. La correcta aplicación de ENDOMARKETIG esta dada por la generación de motivación y satisfacción de los empleados que debe servir para desarrollar actividades comerciales orientadas hacia el cliente final y serán el vehículo para la puesta en marcha de estrategias organizacionales que generen ventajas competitivas y la implementación de una responsabilidad social empresarial.

UNIVERSIDAD EAN

Misión

"Contribuir a la formación integral de la persona y estimular su aptitud emprendedora, de tal forma que su acción coadyuve al desarrollo económico y social de los pueblos".

Visión

"Ser líder en la formación de profesionales, reconocidos por su espíritu empresarial".

Carrera 11 No. 78-47 Bogota D.C.
Telefono: 5936464 Ext. 1469 - 1455
Bogotá D.C. - Colombia - Sur América