



Marketing interno como estrategia para desarrollar carreras profesionales y retener empleados en cafeterías del Municipio de Libres Puebla

Esmeralda Barradas Mejía

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP),
Complejo Regional Nororiental, Sede Libres, Puebla
esmeralda.barradas@correo.buap.mx

Carla González Ramírez

TECNM Campus; Instituto Tecnológico Superior de Libres
carla.gonzalez@correo.buap.mx

Rodrigo González Ramírez

TECNM Campus; Instituto Tecnológico Superior de Libres
rodrigo.gr@libres.tecnm.mx

Resumen:

La relevancia de este artículo está en indagar en las prácticas, acciones y procesos que llevan a cabo los empleadores de la cafeterías del municipio de Libres Puebla, para poder brindar a los directivos de los negocios, así como a actores clave, información trascendental que les permita optimizar sus procesos comerciales desde los trabajadores hasta los clientes, así como implementar de manera estratégica, correcta y precisa el marketing interno, para garantizar un crecimiento sostenible y la mejora continua en sus actividades de inversión y calidad. El marketing interno bien aplicado puede permitir una transformación de los empleados en agentes de cambio, promoviendo un crecimiento sostenible del negocio en lo interno y externo, es decir en primera instancia enfocándose al crecimiento profesional de los trabajadores y la retención de estos y en segunda orientándose a los consumidores de las cafeterías mejorando la calidad del servicio percibido en importancia en relación con la competencia.

Palabras Clave: Marketing interno, procesos comerciales, crecimiento sostenible, mejora continua.

Códigos JEL: M310, M300, R11.



Internal marketing as a strategy to develop professional careers and retain employees in cafes in the Municipality of Libres Puebla

Abstract:

The relevance of this article lies in exploring the practices, actions, and processes carried out by employers in coffee shops in the municipality of Libres, Puebla. This will provide business managers and key stakeholders with crucial information to optimize their business processes, from employees to customers, and to strategically, correctly, and precisely implement internal marketing. This will ensure sustainable growth and continuous improvement in their investment and quality activities. Well-applied internal marketing can transform employees into agents of change, promoting sustainable business growth both internally and externally. This means, firstly, focusing on the professional development and retention of employees, and secondly, targeting coffee shop customers by improving the perceived quality of service relative to the competition.

Keywords: Internal marketing, business processes, sustainable growth, continuous improvement.

JEL Codes: G11, G17, C63



1. Introducción

Libres es considerado el municipio número 94 de es uno de los 217 municipios que se encuentra en el centro norte de la entidad Poblana, colindando con los municipios como se muestran a continuación.

Tabla 1. Colindancia geográfica del municipio de Libres Puebla

Punto cardinal	Municipios
Norte	Ixtacamaxtitlán y Ocotepéc
Sur	Oriental y Tlaxcala
Este	Cuyoaco y Tepeyahualco
Oeste	Tlaxcala e Ixtacamaxtitlán

Fuente: elaboración propia del análisis de los municipios colindantes en la región.

El artículo de investigación se adentra en el entorno empresarial del municipio de Libres en el estado de Puebla, como porción fundamental para el crecimiento de los negocios en la zona, así como el proceso de análisis detallado de las causas y consecuencias por carecer u omitir el uso de marketing interno como parte de la toma de decisiones estratégicas, que incluye y repercute en la competitividad dentro del mercado.

Se tiene como objetivo principal la aplicación y el fortalecimiento del conocimiento e integración en el campo de las áreas económico-administrativas con el diseño de actividades de los negocios en el municipio de Libres. Se parte en primera instancia con información acerca de los negocios actuales que operan en el municipio, centrándose en 7 cafeterías que son aquellas que actualmente prestan servicio de preparación de alimentos y bebidas. Profundizando así en las estrategias necesarias para la permanencia en el mercado.

Dentro de la investigación documental contenida se establecen los conceptos principales relacionados con la administración y el uso de marketing interno en las empresas, señalando información relacionada con el incremento de sentido de pertenencia a la empresa, el crecimiento personal y profesional y la competitividad entre los negocios. Se puntualiza como parte de la investigación de campo, datos relevantes relacionados con la aplicación de un cuestionario que identifica a través de las preguntas realizadas, las principales actividades requeridas para llevar a



cabo un negocio con respecto a la parte administrativa y la de marketing interno y externo. Se presentan los resultados con la información que determina las acciones actuales que llevan a cabo los negocios de diversas actividades económicas del municipio de Libres Puebla, y se identifican las deficiencias que deben ser atendidas para propiciar y promover un crecimiento dentro del mercado.

A partir de este indicio se plantea como objetivo de investigación analizar la implementación de marketing interno como una estrategia que permita ser utilizada como una herramienta indispensable de programación en los negocios para su funcionamiento eficiente. En ese entendido los objetivos específicos parten en identificar los procesos de planeación de los negocios del municipio de Libres Puebla, así como, exponer como el uso de marketing interno puede ser una ruta estratégica para el progreso integral de los negocios operando en el municipio de Libres Puebla.

2. Desarrollo

De acuerdo con la página de educación financiera del BBVA en México del presente año y con los datos recabados por el INEGI, actualmente existen 4.9 millones de pymes en el país, mismas que generan el 72% de los puestos de trabajo y se han convertido en un elemento clave para combatir el desempleo.

Dentro de la clasificación de las microempresas trabajan menos de 10 personas y no generan mas de \$4 millones de pesos en ventas, generalmente tienen un solo dueño que se encarga de la producción, administración y comercialización, además suelen tener un sistema de fabricación con poca maquinaria o directamente artesanal. Entre los negocios de microempresas más populares se encuentran:

- Tiendas de abarrotes.
- Cafeterías para llevar.
- Tiendas en línea de productos artesanales como bisutería, velas, jabones y dulces.
- Venta de workshops y cursos en línea.
- Cerrajerías.



- Salones de belleza.

2.1 Los rasgos únicos de las pymes son:

- Tienen un ciclo de vida prometedor: En promedio, las pymes en México existen por 7.8 años. Sin embargo, 6 de cada 10 pymes en el país tienen más de 11 años de haber comenzado, por lo que son negocios estables con oportunidades de crecimiento.
- Son más creativas: Sus recursos son limitados comparados con los de las grandes empresas, pero por esta razón, suelen generar formas originales para competir en su mercado, lo que las hace destacar (Financiera, 2025).

Se establece que, dentro de las PyMEs en México, las cafeterías están consideradas como pilares en la vida urbana y comunitaria, ya que son establecimientos vitales para la conexión humana, crean un sentido de pertenencia, y así mismo propician la economía local, generando ingresos al convertirse en negocios rentables que se pueden diversificar.

Es necesario que los negocios del municipio ocupen herramientas indispensables para su gestión en las diversas y principales áreas como es la contabilidad, la comercialización y las relaciones humanas para el logro de sus objetivos.

El objetivo del marketing consiste en crear valor para el cliente, y así obtener una ganancia. Entonces, nos preguntamos ¿Qué es valor? Y ¿cómo se agrega valor a un producto o servicio? (Armstrong, 2017).

Para responder a esas preguntas se deben tomar en cuenta las altas cuotas de satisfacción del cliente las que sean consideradas para mejorar el indicador de los beneficios futuros de una empresa, por lo tanto en el caso de los negocios prestadores de servicios como los son las cafeterías requieren de forma indispensable motivar, crear compromiso y generar satisfacción en sus empleados por medio del uso del marketing interno para así proyectar y brindar un servicio ideal para los clientes externos. La Real Academia Española (RAE) puntualiza que los procesos



comerciales pueden iniciar desde la investigación de mercados, hasta el proceso de negociación y la entrega de productos.

En el caso de las cafeterías es necesario resaltar la relevancia de la participación de los empleados en el proceso comercial, ya que implica desde la administración de inventarios y la relación con los proveedores para la compra de insumos, hasta la preparación del menú y finalizando con el servicio brindado a los consumidores. En el municipio de Libres el servicio de cafeterías se encuentra conformado por 7 negocios como se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 2. Concentrado de cafeterías en actual operación en el Municipio de Libres, Puebla

No.	Actividad económica	Nombre del establecimiento	Clase de actividad	Años en el mercado
1	Servicios	Cielo mostaza	Preparación de alimentos y bebidas	8 años
2		Café D'guez		5 años
3		Roasted Coffee		5 años
4		Corazón de Café		8 años
5		El Nogal		4 años
6		Carretera		Menor a un año
7		El Márquez		3 años

Fuente: elaboración propia derivado de la consulta a las cafeterías.

La permanencia de las cafeterías en el municipio es sin duda parte importante del crecimiento sostenible para la región, Riechmann (1995), sostiene que el Desarrollo Sostenible es un proceso que involucra factores sociales, políticos y económicos con la finalidad de satisfacer necesidades y aspiraciones humanas evaluando lo ecológico y moral.

Angulo (2010), a su vez afirma que el desarrollo se considera sostenible si éste mejora el nivel y la calidad de las personas simultaneo a garantizar y conservar los bienes naturales del planeta.

La optimización y mejora continua es fundamental para mantener las operaciones dentro de un mercado diverso y competitivo. Harrington precisa que el proceso de mejora continua constituye una serie de pasos que se modifican constantemente para una función más efectiva que permita lograr resultados favorables y deseados. Se sugiere que los negocios que opten por el desarrollo e



implementación de mejora continua diseñen su propia sucesión en cadena partiendo de una organización, entendimiento de los involucrados, implementación, seguimiento y medición y finalizando con la modificación de la mejora.

3. Marco contextual

En el libro “Cómo trabaja Google” donde los autores mencionan la importancia de buscar talento en las personas, que sea propositivo y de interés para la empresa y hacer sentir a gusto a los empleados en la organización para potenciarlos, a tal grado que el trabajo no se sienta como tal. Paralelamente, Google responde a las necesidades de sus colaboradores al involucrarlos en el proceso de desarrollo y crecimiento, haciéndolos así parte de la organización (Schmidt & Rosenberg, 2015).

Una de las estrategias propuestas en este artículo para lograr el desarrollo profesional de un empleado dentro de cualquier organización, es el marketing interno. Como elemento de un plan de mercadotecnia holística, el marketing interno comienza a ser una estrategia de las empresas para desarrollar una ventaja competitiva y fortalecer su estructura organizacional, empleando la motivación, capacitación y desarrollo de su fuerza laboral. Según Bohnenberger, el marketing interno comienza a gestarse en los años 80's con Berry, cuando lo relaciona con la calidad en los servicios, al presentar alternativas para poder satisfacer las necesidades de los clientes (Bohnenberger, 2005).

Profundizando en lo anterior, Berry y Parasuraman (1992), menciona que el marketing interno es esencial para los servicios, ya que el objetivo es atraer, desarrollar, motivar y retener a los empleados calificados. Una empresa es tan buena como sus empleados y una compañía que implementa el marketing interno podrá: competir en el mercado de talentos, ofrecer una visión que comunique un propósito y significado a la institución, dotar a la gente de conocimiento y habilidades para ofrecer un excelente servicio, acercar a la gente para trabajar en equipo, empoderar a los empleados y alcanzar metas naturalmente basadas en la medición y retribución (Berry & Parasuraman, 1992).



Según el concepto de marketing interno formulado por Grönoos en 1982, el mercado interno de los empleados es mejor motivado por una mentalidad de servicio y rendimiento orientado al cliente por un enfoque semejante al de marketing externo, donde una variedad de actividades se aplica activa e internamente de una forma coordinada dentro de la organización (Grönroos, 1994).

4. Metodología

La propuesta metodológica se definió como un estudio cualitativo de tipo Exploratorio-Descriptivo. Se analizaron las 7 cafeterías que actualmente prestan servicio en el municipio de Libres Puebla a través de 1 cuestionario mixto dirigido a los empleadores. El cuestionario aplicado contiene la información más relevante sobre el conocimiento de las actividades administrativas y estrategias de marketing interno que se pueden implementar al interior de un negocio o empresa, esto como parte también de los procesos a los que se les debe dar seguimiento mediante la planeación y control. Consistió en 10 preguntas cuidadosamente diseñadas para recopilar información esencial sobre los negocios del municipio.

El cuestionario se diseñó por medio de la plataforma de Microsoft Forms, y se envió vía correo y mensajería a los empleadores para la solicitud de respuestas, con el objetivo de evaluar la implementación del marketing interno como estrategia para el desarrollo profesional y la retención del talento en empresas del municipio de Libres, Puebla.

Tabla 3. Justificación del impacto en el empleador y empleado por pregunta.

Pregunta	Impacto empleador	Impacto empleado	Justificación
1. ¿Conoce usted el concepto de marketing interno?	✓		Es de vital importancia para los empleadores conocer el concepto de marketing interno para gozar de los beneficios de su aplicación
2. ¿Su empresa aplica estrategias de comunicación interna para mantener informados y motivados a los empleados?	✓	✓	La comunicación del empleador con los clientes internos es de suma importancia para el logro de objetivos organizacionales a corto, medio y largo plazo.



3. ¿Existen programas de capacitación o desarrollo profesional dentro de su negocio?	✓	✓	Incentivar y capacitar al personal es de beneficio personal y del negocio como ventaja competitiva
4. ¿Considera que su empresa promueve el crecimiento profesional de sus empleados?	✓		El empleador debe promover e crecimiento de sus empleados con la finalidad de mantenerlos actualizados e interesados en las operaciones del negocio
5. ¿Qué tan valorados considera que se siente su personal de trabajo en su organización?		✓	El valor que un empleador le da a sus colaboradores repercute en la motivación y en la lealtad hacia el negocio
6. ¿Realiza usted retroalimentación frecuente sobre el desempeño laboral de sus empleados?	✓	✓	Brindar retroalimentación a los colaboradores permite identificar oportunidades y mejorar actividades o procesos propios del negocio
7. ¿Considera que su fuerza laboral constantemente cambia de empleo por falta de oportunidades de desarrollo profesional?		✓	el desarrollo profesional de los empleados es esencial para la permanencia de estos en un negocio
8. ¿Cree que el marketing interno puede mejorar la motivación y permanencia de los empleados en las empresas de Libres, Puebla?		✓	El uso de estrategias de marketing interno propicia una mejora en las relaciones empleador -empleado
9. ¿Qué estrategias considera más efectivas para retener talento en una empresa?	✓		Cada negocio debe identificar las necesidades de su personal para la aplicación del marketing interno
10. ¿Qué recomendaciones haría para que las empresas en Libres, Puebla implementen con éxito el marketing interno?	✓	✓	El marketing interno es una estrategia que mejora las relaciones empleador empleado, aplicado correctamente brinda beneficios para ambas partes.

Fuente: elaboración propia

4.1 Muestra

El municipio de Libres Puebla actualmente cuenta con 7 cafeterías en operación. Esta investigación se basó en un muestreo por conveniencia, centrándose en la aplicación de un cuestionario mixto a los 7 dueños de los siguientes negocios: “Cielo mostaza, Café D’guez, Roasted Coffee, Corazón de Café, El Nogal, Café Espresso y el Márquez”. De los 7 participantes 3 son del género masculino y 7 son del femenino. El rango de las personas encuestadas circula entre los 32 y 50 años, y predomina una con una educación universitaria.

5. Resultados

Los resultados obtenidos por medio de los cuestionarios aplicados a los empleadores de las 7 cafeterías en actual funcionamiento, permitieron identificar el desconocimiento de los empleadores en cuanto al termino marketing interno y por ende en sus procesos de planificación respecto a la creación de programas dirigidos a sus clientes internos, así mismo se destacan zonas de oportunidad, categorizadas en cuatro áreas planeación, marketing interno, desarrollo de carrera profesional y productividad- competitividad, como se concentra en la siguiente tabla:

Tabla 4. Área de aplicación en el negocio por interrogante.

Área de aplicación	Interrogantes
Planeación	¿Su empresa aplica estrategias de comunicación interna para mantener informados y motivados a los empleados?
	¿Existen programas de capacitación o desarrollo profesional dentro de su negocio?
	¿Conoce usted el concepto de marketing interno?
Marketing interno	¿Cree que el marketing interno puede mejorar la motivación y permanencia de los empleados en las empresas de Libres, Puebla?
	¿Considera que su empresa promueve el crecimiento profesional de sus empleados?
Desarrollo de Carrera Profesional	¿Considera que su empresa promueve el crecimiento profesional de sus empleados?
	¿Qué tan valorados considera que se siente su personal de trabajo en su organización?
	¿Considera que su fuerza laboral constantemente cambia de empleo por falta de oportunidades de desarrollo profesional?
Productividad y Competitividad	¿Qué estrategias considera más efectivas para retener talento en una empresa?
	¿Qué recomendaciones haría para que las empresas en Libres, Puebla implementen con éxito el marketing interno?

Fuente: elaboración propia



Focalizándose en el área de Planeación, las respuestas generadas por parte de empleadores indican que, aunque la mayoría desconocía el termino de marketing interno, si consideran importante implementar estrategias de comunicación interna para mantener informados y motivados a sus empleados. Sin embargo, carecen de una programación formal para la capacitación o desarrollo profesional dentro de sus negocios.

Respecto al marketing interno los empleadores están conscientes de que su implementación puede mejorar la motivación y permanencia de los empleados, mostrando un interés genuino en conocer más a profundidad el término marketing interno, ya que lo asociaban principalmente para una aplicación con clientes externos.

En la categoría de desarrollo de carrera profesional los empleadores interpretan subjetivamente que sus empleados puedan sentirse valorados en su negocio a cargo, esto al carecer de la aplicación de un instrumento que les resalte lo contrario, sin embargo, se enfrentan a una contratación constante de nuevo personal. Consideran que identificando y aplicando nuevas estrategias podrían retener y exponer el talento de sus trabajadores para la asignación de mayores responsabilidades dentro de sus puestos de trabajo e inclusive ascensos.

Cerrando con el apartado de Productividad y Competitividad los empleadores demuestran una consciencia e interés por estrategias de marketing interno que les apoye en la retención del talento humano de sus negocios, hilando o relacionando que la mejora del desarrollo profesional de sus colaboradores tiene conexión con el servicio que ofrecen a los clientes externo mejorando la competitividad de sus negocios frente a la diversidad de rivales comerciales existentes en el municipio de Libres Puebla.

6. Conclusiones

Se puede concluir a partir del análisis realizado en las 7 cafeterías de Libres, Puebla, que se revela una tendencia clara: aunque los propietarios y empleadores no tienen un conocimiento formal del marketing interno, reconocen intuitivamente su importancia al conectarlo con la motivación, retención y desarrollo de sus empleados. La mayoría de los negocios aplica estrategias de comunicación interna, pero de manera informal y sin estructura, lo que limita su



efectividad a largo plazo. También se evidencia una ausencia de programas formales de capacitación y desarrollo profesional, lo que provoca una rotación constante de personal. A pesar de que los empleadores creen que sus colaboradores se sienten valorados, no existen instrumentos o mecanismos que lo verifiquen objetivamente. En términos de competitividad, las cafeterías que no invierten en el desarrollo de su talento humano están en desventaja frente a otras que optan por hacerlo. La calidad del servicio es el elemento clave diferenciador en este sector de servicios, está directamente relacionada con la motivación y estabilidad del personal.

El marketing interno no solo trata de motivar a los empleados, sino de convertirlos en embajadores de la marca. En cafeterías, donde la interacción con el cliente es directa y constante, contar con personal comprometido, bien capacitado y motivado contrasta entre una experiencia promedio y una memorable.

La recomendación y propuesta es implementar marketing interno, así las cafeterías tienen la posibilidad de acceder a beneficios como la reducción de rotación del personal, la mejora del ambiente laboral, el aumento de la productividad y lograr un mejor posicionamiento frente a sus competidores. Es necesario remarcar que el proceso de implantación del marketing interno como estrategia para desarrollar carrera y retener talento en el negocio requerirá de formalizar la comunicación interna, diseñar, proyectar e implementar programas de capacitación continua, diseñar planes de desarrollo profesional para cada puesto de trabajo, aplicar instrumentos de evaluación del clima laboral, destacar y/o reconocer el esfuerzo y logros del personal, difundir la cultura y valores del negocio desde el interior y por último aprovechar las redes sociales del negocio para mostrar contenido humanístico del equipo que conforma la marca.

7. Referencias

Armstrong, K. y. (2017). Fundamentos de Marketing (13 ed.). Pearson.

Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1992). Services Marketing Starts From Within. Marketing Management, 24-34.

Bohnenberger, M. C. (2005). Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional.



cofece. (noviembre de 2020). Comisión Federal de competencia económica. Obtenido de https://www.cofece.mx/wp-content/uploads/2020/11/EE_comercio-031120-FINAL-002.pdf

Data. (diciembre de 2023). Gobierno de México. Obtenido de <https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/geo/libres>

Dr. Oscar Lozano Carrillo. (noviembre de 2020). ceune. Obtenido de https://www.ceune.unach.mx/images/Libros_congresos/Gestin_de_Mipymes_mexicanas_en_tiempos_de_COVID-19.pdf

economía, s. d. (Mayo de 2016). gobierno de México. Obtenido de <https://www.gob.mx/se/articulos/puebla-y-sus-principales-sectores-productivos-y-estrategicos>

Financiera, E. (2025). BBVA. Obtenido de <https://www.bbva.mx/educacion-financiera/creditos/credito-pyme/que-son-las-pymes-en-mexico.html>

INEGI. (23 de junio de 2022). INEGI.ORG. Obtenido de https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2022/EAP_Demog_MIPYME22.pdf

Institución de Banca Múltiple, G. F. (2019). bbva. Obtenido de <https://www.bbva.mx/educacion-financiera/creditos/que-son-las-pymes-en-mexico.html#:~:text=en%20el%20futuro.-,%C2%BFQu%C3%A9%20son%20las%20pymes%20en%20M%C3%A9xico%3F,Producto%20Interno%20Bruto%20del%20pa%C3%ADs>

PueblosAmerica. (19 de noviembre de 2022). PueblosAmerica. Obtenido de <https://mexico.pueblosamerica.com/i/ciudad-de-libres/#breve-historia>
real, M. (2017). México real. Obtenido de <https://mr.travelbymexico.com/717-estado-de-puebla/>

Santander. (Diciembre de 2023). Santander Trade Markets . Obtenido de https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/mexico/politica-y-economia?url_de_la_pagina=%2Fes%2Fportal%2Fanalizar-mercados%2Fmexico%2Fpolitica-y-economia&&actualiser_id_banque=oui&id_banque=35&memoriser_choix=memoriser

Schmidt, E., & Rosenberg, J. (2015). *Cómo trabaja Google*. México: Aguilar.

social, C. (enero de 2023). Comunicado de prensa. Obtenido de https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2023/itaee/itaee2023_01_Pue.pdf