

EL MARKETING INTERNO COMO FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA PARA LAS PYME: REPERCUSIONES SOBRE DIVERSOS TIPOS DE RESULTADOS¹

M^a José Sanzo Pérez, mjsanzo@uniovi.es

Nuria García Rodríguez, nuriagr@uniovi.es

M^a Leticia Santos Vijande, lsantos@uniovi.es

Juan A. Trespalacios Gutiérrez, jtrespa@uniovi.es

Universidad de Oviedo

RESUMEN

En este trabajo se analiza la influencia de las políticas de gestión de recursos humanos desarrolladas desde la perspectiva de marketing en la obtención de resultados empresariales superiores a los de la competencia. El estudio pretende tanto profundizar en nuestra comprensión del concepto de marketing interno, como elaborar un instrumento de medida que permita estimar su influencia sobre diversos indicadores de resultados del ámbito interno y externo de las organizaciones. Para ello se trabaja con una muestra de PYME de ámbito nacional a partir de la cual se fiabiliza y valida una escala operativa de marketing interno, se comprueba su influencia sobre la satisfacción de los empleados y cómo esta última variable ejerce un papel mediador en el efecto del marketing interno sobre los niveles de satisfacción del cliente final y los resultados financieros de la empresa. El estudio sugiere, en definitiva, que el marketing interno tiene un papel decisivo en el desarrollo de un clima interno adecuado, es decir, en el grado de satisfacción del capital humano, el cual a su vez constituye un recurso intangible de las organizaciones valioso y que afecta directamente a sus resultados tanto en el ámbito de los clientes como de los resultados financieros.

PALABRAS CLAVES: Marketing interno, clima interno, satisfacción de los clientes, resultados financieros.

SUMMARY

This study examines the influence of the human resource management from a marketing viewpoint (i.e. internal marketing) in the achievement of superior business results. The research in-depth analyses the internal marketing concept to guide the development of a behavioural scale which allows providing further evidence on its impact on firm's internal and external performance. Thus, a nation-wide sample is used to test the influence of internal marketing on employees' satisfaction and how the latter variable mediates the effect of internal marketing on the external client's satisfaction and the firm's financial performance. The results suggest that internal marketing plays a key role in the achievement of more satisfied employees. These internal clients constitute themselves a valuable organizational resource which in turn promote the achievement of better organizational results.

KEY WORDS: Internal marketing, internal climate, external client's satisfaction, financial performance.

¹ Este trabajo ha sido posible gracias a la financiación proporcionada por el Ministerio de Educación y Ciencia, dentro de su Plan Nacional de I+D+I (2004-2007), al proyecto titulado "La Orientación al Aprendizaje de las Pequeñas y Medianas Empresas y su Impacto en el Conocimiento del Mercado y en el Desarrollo de la Estrategia Comercial" (SEJ2004-04298/ECON).

1. INTRODUCCIÓN

Existe una clara unanimidad en reconocer que la pequeña y mediana empresa (PYME) juega un papel decisivo en el desarrollo de la economía y de la sociedad en cuanto a creación de empleo, innovación, generación de riqueza y aumento del bienestar, si bien es necesario apuntar que en la literatura no existe una definición precisa y generalmente aceptada sobre lo que es una PYME (Storey, 1994; Egbu, Hari y Renukappa, 2005). Normalmente, los trabajos tienen en cuenta límites relacionados con el número de empleados de las organizaciones, el volumen de facturación anual, o la cuantía de activo total.

En cualquier caso, de acuerdo con los datos manejados por la *Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa* (Ministerio de Industria, Turismo y Comercio) en su “Informe sobre la PYME 2004”, a 31 de enero de 2005 el 99,87% de las empresas que existen en España pertenecen a esta categoría dado que disponen de menos de 250 trabajadores. Concretamente, el 51,37% son microempresas sin asalariados, el 42,66% microempresas con asalariados (menos de 9 trabajadores), el 5,10% empresas pequeñas (entre 10 y 49 asalariados), el 0,74% empresas medianas (entre 50 y 249 asalariados) y, el restante 0,13%, pertenecen a la categoría de grandes empresas (250 o más asalariados). El informe apunta también la tendencia hacia el crecimiento en el número, especialmente, de las empresas medianas. La participación en el empleo del conjunto de categorías de empresas pequeñas y medianas (incluyendo las microempresas) fue en 2004 del 63,9%, correspondiendo a las microempresas el 22% de la fuerza laboral, y 41,9% restante a las empresas pequeñas y medianas.

En el marco actual de fuertes cambios tecnológicos y aumento de la competencia nacional e internacional, este tipo de organización necesita más que nunca contar con ventajas competitivas que consoliden su posición y le permitan adaptarse a los nuevos escenarios de los mercados. Es, por tanto, de interés analizar cuáles son los factores que configuran la estabilidad de las pequeñas y medianas empresas, que crean una mayor solidez en las mismas y que se acaban transformando en ventajas competitivas sostenibles en su campo de actuación. En este sentido, algunos de los problemas característicos de las PYME se refieren a su menor disponibilidad de recursos, tanto financieros como humanos (Jun y Cai, 2003; Lee y Oakes, 1995; Motwani, Jiang y Kumar, 1998; OECD, 2002; Wong, 2005), los problemas de sucesión y/o de retención de personal (Wickert y Herschel, 2001; Wong, 2005), la falta de formación de los empleados en temas relacionados con la gestión del aprendizaje (Jeffcoate, Chappell y Feindt, 2000; Lim y Klobas, 2000; Wong, 2005), o los problemas asociados a las dificultades para retener el conocimiento (Levy, Loebbecke y Powel, 2003). Todos estos factores constituyen condiciones particulares de las empresas de pequeño y mediano tamaño que suponen obstáculos importantes para el logro de un buen desempeño.

Este análisis de puntos débiles está estrechamente vinculado con los recursos humanos y pone claramente de manifiesto que una dimensión especialmente clave en la competitividad de las PYME es precisamente la gestión de tales recursos. Las decisiones de diseño de puestos de trabajo, así como las de selección, formación, motivación, comunicación y remuneración del personal pueden constituir para estas empresas una fuente básica de ventaja competitiva. De hecho, la Teoría de Recursos y Capacidades ha permitido poner de manifiesto la importancia de recursos intangibles como las habilidades del capital humano, fruto del aprendizaje y de la experiencia adquirida, debido a su singularidad y dificultad de imitación. Desde el punto de vista del Marketing, este hecho lleva necesariamente a hablar de uno de los conceptos que más atención están

acaparando recientemente dentro de la disciplina del Marketing, como es el de *marketing interno*, y que puede entenderse, de una manera global, como “*una filosofía para gestionar los recursos humanos de la organización basada en una perspectiva de marketing*” (George y Grönroos, 1989).

Aplicando la Teoría de Recursos y Capacidades (Barney, 1991; Grant, 1991; Mahoney y Pandian, 1992; Wernerfelt, 1984), y partiendo de una visión amplia de los recursos, de acuerdo con la terminología de Hunt y Morgan (1995), como un conjunto de entidades tangibles e intangibles que permiten a la empresa producir de modo más eficaz y/o eficiente una oferta comercial valiosa para uno o varios segmentos del mercado, se puede contemplar a la aplicación de una orientación de marketing interno en las PYME como un recurso intangible que presenta las siguientes características: (1) *es capaz de proporcionar una ventaja competitiva*, puesto que es *escaso* (no está ampliamente disponible en todas las PYME, de hecho, representa uno de sus problemas) y *relevante* (ayuda a la creación de valor para los clientes de la empresa y es susceptible de múltiples aplicaciones), y (2) *permite que esa ventaja competitiva sea sostenible*, ya que es *duradero* (sus efectos y beneficios tardan en decaer con el tiempo) y *difícil de imitar por los competidores* (no es fácilmente transferible entre empresas, no es posible comprarlo o copiarlo fácilmente). Se cumplen, consiguientemente, las condiciones que Grant (1996) menciona para que un recurso sea realmente una fuente de ventaja competitiva.

La relevancia del marketing interno para las PYME hace que resulte de gran interés disponer de una herramienta que permita cuantificar en qué grado una empresa de este tipo desarrolla una estrategia de estas características para gestionar a sus recursos humanos. Sin embargo, la mayor parte de los trabajos realizados sobre el marketing interno son de naturaleza teórica, y aquellos otros pocos en los que se realiza una investigación empírica dirigida a medir el grado de “marketing interno” de una organización, como los de Ahmed, Rafiq y Saad (2003) o Gounaris (2005), están centrados en empresas de gran tamaño. Aunque de gran interés, estas investigaciones no tienen en cuenta las particularidades y problemas característicos de las PYME. Por ello, el primero de los objetivos de este trabajo se centra en el diseño y validación de una escala operativa que sea apropiada para medir en qué grado las pequeñas y medianas empresas industriales desarrollan una estrategia de marketing interno.

Por otro lado, cabe decir que la elaboración de una escala fiable y válida para la medición del marketing interno que desarrolle una empresa, en nuestro caso, una de pequeño o mediano tamaño, resultará de interés en tanto en cuanto se pueda demostrar el hecho de que este tipo de políticas y actuaciones desembocan en resultados superiores para la organización. Teóricamente se ha destacado en numerosas ocasiones la necesidad de gestionar los recursos humanos bajo la óptica del marketing interno, así como las ventajas que ello conlleva, pero hasta el momento no se ha probado (salvo de manera muy puntual) la existencia de una relación positiva entre ese tipo de gestión y distintas clases de desempeño, especialmente en el caso de una PYME. Por este motivo, el segundo de los objetivos de la presente investigación consiste en determinar la influencia que el grado de implantación del marketing interno en una PYME ejerce sobre la consecución de un desempeño mejor. Concretamente, se evalúa (1) el efecto del marketing interno sobre un conjunto de medidas de desempeño interno relacionadas con los empleados, (2) la influencia de ese desempeño “interno” sobre los resultados de satisfacción y lealtad de los clientes, así como en los resultados financieros de la organización, y (3) la repercusión de las medidas de satisfacción de los clientes sobre estos resultados financieros.

La exposición se estructura en los siguientes apartados. En primer lugar se ofrece una revisión sobre la evolución teórica que ha seguido el concepto de marketing interno en la literatura de marketing, lo que permitirá identificar las principales dimensiones de este constructo a efectos de poner elaborar una escala de medida del mismo. En segundo lugar se detallan y definen los tres grandes tipos de resultados que, de manera secuencial, es probable que puedan verse afectados positivamente por el marketing interno: resultados relacionados con la satisfacción de los empleados y el clima interno de trabajo, resultados vinculados a la satisfacción y lealtad de los clientes, y resultados financieros. En tercer lugar se presenta la metodología seguida para la realización del estudio empírico, detallándose las características de la muestra de PYME y el procedimiento utilizado para su selección, así como las escalas de medida de las variables del modelo. En cuarto lugar se exponen los resultados obtenidos de la validación de las escalas y de la estimación del modelo causal mediante el programa EQS. En quinto lugar se comentan las principales conclusiones teóricas y las implicaciones para la gestión que se derivan de los resultados conseguidos. Por último, se incluyen las limitaciones del estudio y algunas líneas para futuras investigaciones.

2. MARKETING INTERNO: CONCEPTO Y DIMENSIONES

La importancia reconocida al marketing interno descansa en la idea de que los empleados, independientemente de cual sea su posición y poder dentro de la organización, van a ejercer una influencia vital en el valor que la compañía proporciona a los clientes externos. Si pensamos en la necesidad que afrontan las empresas en la actualidad de crear valor a largo plazo para los clientes y mantener una relación directa y personalizada con los mismos, se comprende aún más el papel decisivo que juegan los empleados. La evolución de este concepto a lo largo del tiempo puede quedar resumida en las tres etapas que identifican Rafiq y Ahmed (2000) y que recoge el trabajo de García Rodríguez (2004):

1. Primera etapa: motivación y satisfacción del empleado

En esta fase los trabajos se centraron en cómo obtener empleados motivados y satisfechos de cara a mejorar la calidad de los servicios. Partían de la idea de que para tener consumidores satisfechos, la empresa necesita también disponer de empleados satisfechos, dado que el personal juega un papel clave a la hora de proporcionar un servicio de calidad (George, 1977; Sasser y Arbeit, 1976). Según este enfoque, el medio fundamental para lograr empleados satisfechos consiste en tratarlos como si fueran verdaderos clientes, de modo que la atracción, retención y motivación del personal se convierten en actividades especialmente críticas.

2. Segunda etapa: orientación al consumidor

Según esta nueva forma de entender el marketing interno, que se sigue centrandó en las empresas de servicios, no es suficiente que los empleados estén motivados a desempeñar mejor su trabajo, sino que además deben ser conscientes del consumidor, es decir, deben tener una mentalidad de ventas y estar orientados al consumidor (Grönroos, 1981). Además, se considera al marketing interno como un medio para integrar y coordinar las diferentes funciones vitales en las relaciones con los clientes en las empresas de servicios (coordinación entre los empleados que están en contacto directo con el cliente y el personal de apoyo de la empresa).

3. Tercera etapa: ejecución de la estrategia y gestión del cambio

En esta tercera fase los autores consideran al marketing interno como una herramienta para ayudar a la empresa a que ejecute de forma efectiva su estrategia (Winter, 1985; George, 1990). En este sentido, el marketing interno es un mecanismo de integración funcional dentro de la organización, que permite disminuir el aislamiento interdepartamental, reducir las fricciones internas y superar la resistencia al cambio (Rafiq y Ahmed, 1993). Respecto a las dos primeras etapas, se cree que el marketing interno puede ser de aplicación en cualquier tipo de empresa, y no sólo a las de servicios, y que debe extenderse a cualquier clase de personal, no únicamente al personal del contacto con el cliente.

De toda esa evolución es posible identificar cinco aspectos claves inherentes al concepto de marketing interno (Rafiq y Ahmed, 2000): (1) la *motivación y la satisfacción de los empleados*, (2) la *satisfacción y orientación al consumidor*, (3) la *integración y coordinación interfuncional*, (4) el *enfoque de marketing*, y (5) la *puesta en práctica de las estrategias corporativas o funcionales específicas*. A esas tres etapas es posible añadir otra adicional en la que se están inscribiendo los últimos trabajos sobre este tema, centrados en la medición operativa de este constructo. Investigaciones recientes como las de Lings (2004) y Gounaris (2005) utilizan el concepto de “*orientación al mercado interno*”, constructo análogo en cuanto a sus dimensiones a la orientación al mercado operativa de Kohli y Jaworski (1990): *generación de información sobre el mercado interno, diseminación de la información interna y respuesta a la información interna*. En el presente trabajo se utiliza esta propuesta de tres dimensiones como punto de partida para diseñar una escala operativa adaptada a la realidad de las pequeñas y medianas empresas. En el epígrafe dedicado a detallar las escalas de medida se explica el proceso seguido. En este sentido, se plantea como primera hipótesis de la investigación la siguiente:

H1: El marketing interno es un constructo multidimensional formado por tres dimensiones o factores básicos: (1) *generación de información sobre el mercado interno*, (2) *diseminación de la información interna* y (3) *respuesta a la información interna*.

3. EL EFECTO DEL MARKETING INTERNO SOBRE LOS RESULTADOS DE LA EMPRESA

Son numerosas las referencias que es posible encontrar en la literatura de marketing que destacan los efectos positivos del marketing interno sobre diversos tipos de resultados empresariales, si bien en la mayoría de estos estudios la referencia es meramente a nivel teórico, sin que exista una contrastación empírica. Básicamente, es posible agrupar esos resultados en tres grandes categorías: (1) resultados referidos al *clima interno de trabajo*, (2) resultados relacionados con la *satisfacción y la lealtad de los clientes*, y (3) *resultados finales de ventas y beneficios*.

De la lectura detallada de toda esta literatura se puede deducir una secuencia ordenada entre esos tres tipos de resultados. Así, prácticamente todos los trabajos destacan el hecho de que la gestión del personal de la empresa bajo la óptica del marketing interno tiene como consecuencia directa la mejora del clima interno de trabajo que existe dentro de la organización. El énfasis por tratar a los empleados como verdaderos “clientes”, evaluando sus necesidades y habilidades específicas y diseñando sus puestos de trabajo, los programas de formación y los sistemas de remuneración en base a tales necesidades y capacidades, al igual que el incremento

de las comunicaciones verticales entre gerentes o supervisores y el personal, traen consigo una menor conflictividad laboral y una mejora en la motivación de los empleados.

Concretamente, esto se traduce en resultados como el incremento de la satisfacción de los empleados (Berry *et al.*, 1976; Berry, 1981, 1987; Lings, 2004; Lings y Greenley, 2005; Naude, Desai y Murphy, 2003; Rafiq y Ahmed, 2000; Tansuhaj *et al.*, 1988; Varey, 1995), un aumento de las tasas de atracción y retención de los mejores empleados, así como una reducción del absentismo laboral (Berry y Parasuraman, 1991; Lings, 2002; Sasser y Arbeit, 1976), la mejora en la capacidad de los empleados para gestionar el cambio en respuesta al entorno de la empresa (Varey y Lewis, 1999), una mayor conciencia de los clientes y de las necesidades de éstos por parte los empleados, así como una mayor orientación al servicio del personal (Ahmed y Rafiq, 2003; Berry, 1981, 1987; George, 1990; Grönroos, 1983, 1997; Lings, 2002; Naude, Desai y Murphy, 2003), una mejora en las competencias y habilidades de los empleados, en su productividad y eficiencia (Gummesson, 1987) un alineamiento de los empleados con la estrategia y objetivos de la empresa (Ahmed y Rafiq, 1993, 2003; Wasmer y Brunner, 1999), o una mejor y más efectiva comunicación y coordinación entre todas las funciones y departamentos de la empresa (Ahmed y Rafiq, 1993, 2003; Rafiq y Ahmed, 2000). Es posible, por tanto, prever como hipótesis que:

H2: El grado en que una PYME desarrolla un enfoque o estrategia de marketing interno ejerce una influencia directa y positiva sobre el clima interno de trabajo de esa organización.

La mejora del clima interno tiene repercusiones sobre una serie de resultados asociados a la respuesta de los clientes. Si los trabajadores se encuentran más satisfechos y motivados, más orientados hacia los clientes y hacia el servicio, con una mayor capacitación y flexibilidad, comprometidos con la estrategia y objetivos de la empresa, y preocupados por coordinar su actividad con otros departamentos, es de esperar que los indicadores vinculados con el “marketing externo” mejoren. Si se dan todas esas condiciones, probablemente la empresa sea capaz de ofrecer innovaciones exitosas y productos de mayor valor añadido para el cliente y mantener mejores relaciones con él. Así, diversos estudios postulan la influencia positiva del marketing interno en el incremento de la satisfacción de los clientes (Gounaris, 2005; Rafiq y Ahmed, 2000), el aumento de la lealtad y retención de los mismos (Lings, 2002; Zahay y Griffin, 2004), el incremento del valor añadido (percibido) proporcionado a los clientes (Grönroos, 1997), una mejor adaptación a los deseos y necesidades de los clientes (Greene *et al.*, 1994; Lings, 2002), un incremento en la comunicación con los clientes, la reducción en el número de quejas y reclamaciones, y la mejora en la imagen de la empresa ante los clientes (Lings, 2002). Se puede, consiguientemente, proponer la siguiente hipótesis de trabajo:

H3: El clima interno de trabajo existente dentro de una PYME ejerce un efecto directo y positivo sobre los resultados asociados a la respuesta de los clientes de la empresa, en términos de su satisfacción, lealtad o similares.

La mejora de la respuesta del cliente llevará a que la PYME pueda obtener mejores resultados financieros (incremento de las ventas, cuotas de mercado, beneficios, etc.). No sólo es posible encontrar la mención a este efecto directo y positivo en los trabajos centrados en la lealtad de los clientes y sus consecuencias para las organizaciones (Fournier, Dobscha, y Mink, 1998; Hunt, 1997; Zeithaml, Berry y Parasuraman, 1996), sino también en aquellos que versan específicamente sobre el marketing interno. Algunos ejemplos de esto último lo constituyen las investigaciones de Ahmed, Rafiq y Saad (2003), y Lings (2002). Los resultados

financieros se ven mejorados debido a que, por un lado, la mayor satisfacción y lealtad de los clientes permite incrementar las ventas, reducir costes, incrementar su eficiencia y eficacia, obtener una comunicación boca-oreja positiva por parte de los clientes, mayor poder frente a otras empresas del canal de distribución, y proporcionar a la empresa cierto tiempo para reaccionar ante las actuaciones de los competidores. De este modo la cuarta hipótesis de la investigación establece que:

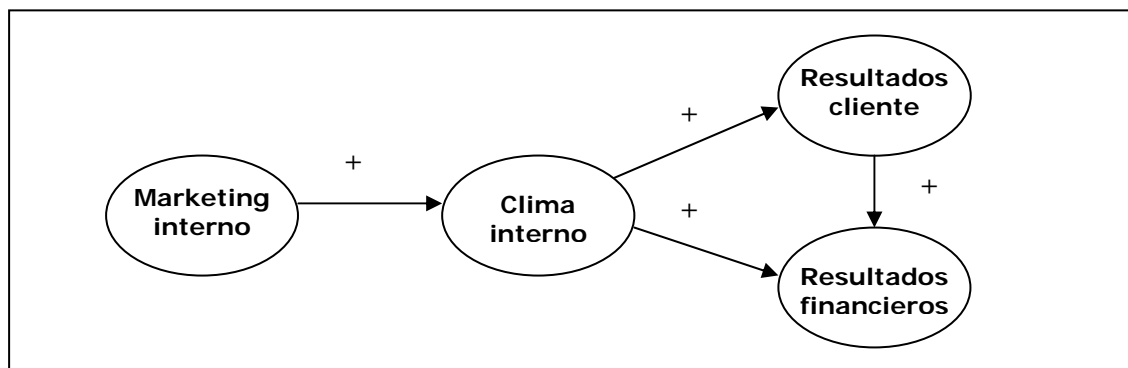
H4: Los resultados de respuesta del cliente ejercen un efecto directo y positivo sobre la consecución de mayores resultados financieros por parte de la PYME.

Finalmente, los resultados de naturaleza financiera entendemos que también se ven favorecidos por un mejor clima interno el cual debería conllevar una probable reducción de costes. Así, la existencia de tasas de retención de personal mayores ocasionan una disminución de los costes de reclutamiento y formación de nuevo personal (Lings, 2002). Cabría proponer, por tanto, otra hipótesis adicional:

H5: La mejora del clima interno de trabajo de la empresa influye positiva y directamente sobre los resultados financieros obtenidos por la PYME.

La figura 1 recoge el modelo que se deriva de las hipótesis anteriores.

Figura 1. Modelo Marketing Interno - Resultados



4. METODOLOGÍA

4.1. SELECCIÓN DE LA MUESTRA Y PROCEDIMIENTO DE MUESTREO

Para la realización del estudio empírico se recurrió a la base de datos SABI con el objetivo de seleccionar una muestra de empresas industriales españolas pequeñas y medianas pertenecientes a los siguientes sectores: *químico, maquinaria y material eléctrico, material óptico y médico quirúrgico, material electrónico, vehículos de motor y otros elementos de transporte, y metalurgia*. La selección discrecional de estos sectores se debió a que se trata de sectores industriales calificados habitualmente como innovadores (Valle, 2001). En ellos, por tanto, es de esperar que la importancia de los procesos de aprendizaje y de creación de conocimiento de alto nivel tengan una importancia clave en la obtención de una ventaja competitiva para las empresas, lo que, a su vez, dependerá especialmente de una adecuada gestión de los recursos humanos y, es previsible, de la aplicación del marketing interno. Además, la importancia del marketing interno se ha vinculado tradicionalmente a las empresas de servicios, por lo que comprobar su posible relevancia en otros ámbitos o sectores resulta una posibilidad atractiva.

Por otro lado, ante la flexibilidad de criterios utilizados para definir lo que se entiende por una PYME, en el presente trabajo se toma como referencia básica la *Recomendación 2003/361/EC de la Comisión de las Comunidades Europeas*, en la que se distinguen los mismos tramos que los señalados en el “Informe sobre la PYME 2004” (2005). Siguiendo, por un lado, esta Recomendación de la Comunidad Europea, y, por otro, la sugerencia práctica que proponen trabajos previos relativa a elegir una única medida de tamaño, puesto que todas están altamente correlacionadas (Egbu, Hari y Renukappa, 2005), en este estudio se consideran pequeñas y medianas empresas aquellas cuyo número de empleados se encuentra entre 10 y 250.

El estudio consistió en la realización de una encuesta de ámbito nacional dirigida a los gerentes de las empresas del universo considerado. El proceso de recogida de información (que se desarrolló entre los meses de abril y diciembre de 2006) implicó la necesidad de servirse de varios medios para conseguir la colaboración de los encuestados. Inicialmente se envió el cuestionario a en varias oleadas por vía postal y, con posterioridad, se procedió a contactar telefónicamente a las organizaciones con el objetivo de incrementar la tasa de respuesta. Este último hecho facilitó el reenvío y posterior recepción de algunas encuestas vía e-mail. En total se emitieron 1.900 encuestas sobre las que se obtuvo una tasa de respuesta del 8,57%, es decir, 163 cuestionarios válidos. La Tabla 3 refleja resumidamente la descripción de esa muestra definitiva de empresas.

Tabla 3. Descripción de la Muestra Final de PYME Industriales

Sector de actividad:	%	Cobertura geográfica:	%
Químico	34,4	Local	1,2
Maquinaria y material eléctrico	16,9	Regional	12,4
Material óptico y material quirúrgico	2,5	Nacional	22,4
Material electrónico	6,9	Internacional	64,0
Vehículos de motor	1,9		
Metalurgia	14,4		
Otros	23,1		
Pertenencia a un grupo empresarial:	%	Si cobertura internacional:	
No	71,1	Número de años exportando (media)	15,62
Sí	28,9	Porcentaje ventas en el extranjero	27,9
Porcentaje de la actividad destinado (media):	%	Cargo del encuestado:	%
Cliente particular	12,2	Presidente	6,8
Cliente industrial	88,6	Gerente	39,5
		Director de Departamento	34,6
		Otro	19,1
Número de trabajadores habituales (media):	52,83	Años de antigüedad del encuestado en la empresa (media):	13,5
Volumen de facturación:	%	Carácter de empresa familiar:	%
Menos de 150.000 €	0,0	No	71,2
150.000 €– 300.000 €	0,6	Sí	28,8
300.000 €- 600.000 €	4,4		
600.000 €- 1.500.000 €	23,8		
1.500.000 €- 3.000.000 €	20,6		
Más de 3.000.000 €	50,6		

4.2. MEDICIÓN DE LAS VARIABLES DEL MODELO

Las variables incluidas en el modelo teórico fueron medidas por medio de escalas reflectivas Likert multi-item de 7 puntos cuyo detalle aparece recogido en el Anexo. Concretamente, para elaborar la escala de “marketing interno” se partió de las propuestas más recientes que han aparecido en la literatura relativas a la medición de este constructo, específicamente de la escala validada por Gounaris (2005). No obstante, fue necesario adaptarla al contexto específico de esta investigación, especialmente a la previsión de que muchas de estas empresas carecieran de departamentos o políticas de recursos humanos muy estructuradas. La escala de Gounaris (2005) está integrada por un total de 43 ítems y está validada en un contexto de empresas de gran tamaño, dejando de lado a las PYME, ante “*la posibilidad de que () no tengan políticas y funciones de personal organizadas*” (Gounaris, 2005, 7). Dicha escala cuenta con tres dimensiones claves: (1) *generación de información sobre el mercado interno*, (2) *diseminación de la información interna*, y (3) *respuesta a la información interna*. Para cada una de estas dimensiones se confeccionó un listado inicial de ítems, y, a continuación, se procedió a realizar un pretest de los mismos entre una sub-muestra de cuatro empresas de los sectores seleccionados con la finalidad de verificar la comprensión adecuada de la escala y su adecuación a las organizaciones analizadas. Al final se obtuvo una escala operativa de dieciséis ítems (ver Anexo).

En cuanto a las tres escalas de resultados, siguiendo los trabajos de Avlonitis y Gounaris (1999), Theoharakis y Hooley (2003) y se consideró conveniente pedirles a los encuestados que valoraran en qué grado les parecía que su empresa había conseguido alcanzar esos resultados *en comparación con sus principales competidores en los últimos tres años*. De este modo se trata de estimar en qué medida las empresas de la muestra consiguen alcanzar ventajas competitivas (Grant, 1991).

La escala de clima interno incluyó resultados vinculados a la satisfacción de los empleados (Berry, 1981, 1987; Lings, 2004; Lings y Greenley, 2005; Naude, Desai y Murphy, 2003; Rafiq y Ahmed, 2000; Tansuhaj et al., 1988; Varey, 1995), las tasas de atracción y retención, y de reducción del absentismo laboral (Berry y Parasuraman, 1991; Lings, 2002; Sasser y Arbeit, 1976), la capacidad de los empleados para gestionar el cambio (Varey y Lewis, 1999), la orientación al servicio del personal (Ahmed y Rafiq, 2003; Berry, 1981, 1987; George, 1990; Grönroos, 1983, 1997; Lings, 2002; Naude, Desai y Murphy, 2003), las competencias y habilidades de los empleados (Gummesson, 1987), y la comunicación y coordinación entre los trabajadores (Ahmed y Rafiq, 1993, 2003; Rafiq y Ahmed, 2000).

La escala de resultados asociados a la respuesta de los clientes contempló aspectos como la satisfacción de los clientes (Gounaris, 2005; Rafiq y Ahmed, 2000), la lealtad y la retención de los mismos (Lings, 2002; Zahay y Griffin, 2004), el valor añadido proporcionado a los clientes (Grönroos, 1997), la adaptación a los deseos y necesidades de los clientes (Greene *et al.*, 1994; Lings, 2002), la comunicación con los clientes, la reducción en el número de quejas y reclamaciones, y la mejora en la imagen de la empresa ante los clientes (Lings, 2002).

Por último, la escala de resultados financieros incluyó los resultados de ventas, cuota de mercado y beneficios alcanzados por la empresa. Se trata de indicadores que aparecen habitualmente en la literatura para valorar el desempeño último de la organización (Darroch, 2005; Pérez, Montes y Vázquez, 2005; Theoharakis y Hooley, 2003; Tippins y Sohi, 2003; Weerawardena, Cass y Julian, 2006; Vorhies y Morgan, 2005).

5. RESULTADOS

5.1. FIABILIDAD Y VALIDEZ DE LAS ESCALAS DE MEDIDA

Para evaluar las propiedades psicométricas de las escalas se siguieron las recomendaciones de Churchill (1979) y Gerbing y Anderson (1988). Los resultados del proceso aplicado a la escala de marketing interno se pueden consultar en las Tablas 4 y 5.

Tabla 4. Modelo Confirmatorio de Primer Orden para la Escala de Marketing Interno

Factor	Items	Estimadores (t-valor)	Fiabilidad	AVE
GENERACIÓN (GEN)	GEN1	0,78 (10,61)	0,903	0,575
	GEN2	0,74 (12,42)		
	GEN3	0,60 (9,87)		
	GEN4	0,68 (9,71)		
	GEN5	0,75 (12,98)		
	GEN6	0,89 (15,98)		
	GEN7	0,83 (14,20)		
DISEMINACIÓN (DIS)	DIS1	0,67 (10,38)	0,912	0,725
	DIS2	0,86 (10,87)		
	DIS3	0,91 (15,54)		
	DIS4	0,93 (14,64)		
RESPUESTA (RESP)	RESP1	0,63 (7,88)	0,875	0,594
	RESP2	0,51 (6,88)		
	RESP3	0,93 (17,05)		
	RESP4	0,87 (19,00)		
	RESP5	0,84 (12,16)		
Medidas de Bondad del Ajuste				
S-B χ^2 (101) = 181,34 (p=0,00)	BBNNFI	CFI	RMSEA	
	0,930	0,941	0,070	

Tabla 5. Validez Discriminante de las Tres Dimensiones

	Generación	Diseminación	Respuesta
Generación	0,758	---	---
Diseminación	0,750	0,851	---
Respuesta	0,626	0,579	0,770

Nota: Los elementos de la diagonal representan la raíz cuadrada del AVE de cada una de las dimensiones del concepto de "marketing interno". Los elementos situados fuera de la diagonal corresponden a las correlaciones entre cada par de dimensiones.

Así, para analizar la unidimensionalidad se llevó a cabo un análisis factorial confirmatorio, empleando para ello el paquete estadístico EQS 6.1 para Windows. Se recurrió como método de estimación al de máxima verosimilitud robusto. Se determinó la fiabilidad de las escalas a partir del cálculo del coeficiente de fiabilidad compuesto y de la varianza media extraída (AVE). La validez convergente se determinó comprobando la convergencia entre cada uno de los ítems con su correspondiente variable latente. Finalmente, se garantizó la existencia de validez discriminante por medio de: (1) el análisis de los intervalos de confianza de las correlaciones entre cada par de dimensiones o variables, y (2) la comparación entre la varianza media extraída (AVE) de cada una de las dimensiones o variables y la varianza compartida entre cada dimensión o variable con las restantes. El modelo confirmatorio de segundo orden en el que las tres dimensiones convergen en un único factor común muestra unos indicadores de bondad del ajuste adecuados (S-B χ^2 (99) = 174,91 (p=0,00);

BBNNFI = 0,932; CFI = 0,944; RMSEA = 0,069). Los parámetros gamma estandarizados (γ) que relacionan los factores de primer orden (GEN, DIS y RESP) con el factor de segundo orden (MKI, marketing interno) resultan todos ellos significativos para un p-valor de 0,05: GEN $\gamma = 0,905$; DIS $\gamma = 0,836$; RESP $\gamma = 0,692$.

Se demuestra, por tanto, la primera de las hipótesis planteadas en el trabajo, que proponía que el “marketing interno” era un constructo multidimensional formado por tres dimensiones: (1) *generación de información sobre el mercado interno*, (2) *diseminación de la información interna* y (3) *respuesta a la información interna*. Dado que estas tres dimensiones son unidimensionales, de cara a estimar el modelo causal se decidió agregar cada una de ellas y obtener una valoración media de las mismas.

Las Tablas 6 y 7 recogen los resultados de fiabilidad y validez para el resto de escalas junto con la escala agregada de marketing interno.

Tabla 6. Unidimensionalidad, Fiabilidad y Validez de las Escalas de Resultados y la Escala Agregada de Marketing Interno

Factor	Items	Estimadores (t-valor)	Fiabilidad	AVE
MARKETING INTERNO (MKI)	MK1	0.81(13.83)	0.833	0.624
	MK2	0.79(10.94)		
	MK3	0.77(14.85)		
RESULTADOS CLIMA INTERNO (RCI)	RCI1	0.82(21.42)	0.926	0.644
	RCI2	0.88(22.16)		
	RCI3	0.69(11.37)		
	RCI4	0.67(10.35)		
	RCI5	0.82(12.70)		
	RCI6	0.82(11.59)		
	RCI7	0.89(14.51)		
RESULTADOS CLIENTES (RCL)	RCL1	0.82(16.22)	0.907	0.552
	RCL2	0.64(10.22)		
	RCL3	0.72(12.87)		
	RCL4	0.79(13.88)		
	RCL5	0.76(11.33)		
	RCL6	0.72(10.73)		
	RCL7	0.81(18.56)		
	RCL8	0.66(10.44)		
RESULTADOS FINANCIEROS (RF)	RF1	0.95(2.88)	0.941	0.841
	RF2	0.91(2.88)		
	RF3	0.89(2.85)		
Medidas de Bondad del Ajuste				
S-B χ^2 (179) = 277.003 (p= 0.000)	BBNNFI	CFI	RMSEA	
	0.942	0.951	0.058	

Tabla 7. Validez Discriminante de las Escalas de Resultados y la Escala Agregada de Marketing Interno

	Marketing Interno	Resultados del Clima Interno	Resultados Clientes	Resultados Financieros
Marketing Interno	0.790	---	---	---
Resultados del Clima Interno	0.785	0.802	---	---
Resultados Clientes	0.583	0.710	0.743	---
Resultados Financieros	0.565	0.595	0.583	0.917

Nota: Los elementos de la diagonal representan la raíz cuadrada del AVE de cada una de las variables. Los elementos situados fuera de la diagonal corresponden a las correlaciones entre cada par de variables.

5.2. ESTIMACIÓN DEL MODELO CAUSAL

Para la estimación del modelo causal se volvió a utilizar la técnica de las ecuaciones estructurales y el paquete estadístico EQS para Windows 6.1. En la Tabla 8 aparecen los resultados de la estimación.

Tabla 7. Efecto del Marketing Interno sobre los Resultados de una PYME

Hipótesis	Parametro (valor <i>t</i>)	Resultado
H2: Marketing Interno → Resultados del clima interno	0.81(8.205)	Sig.
H3: Resultados del clima interno → Resultados de respuesta del cliente	0.71(7.651)	Sig.
H4: Resultados de respuesta del cliente → Resultado financiero	0.31(2.688)	Sig.
H5: Resultados del clima interno → Resultado financiero	0.38(2.999)	Sig.

Sig. = Relación significativa al 0.05

Medidas de bondad del ajuste = $\chi^2(185)=306.36$; $p=0.000$; BBNNFI=0.931; CFI=0.939; RMSEA=0.064

Los indicadores calculados ponen de manifiesto que el ajuste del modelo es satisfactorio. Todas las hipótesis planteadas en el modelo global se cumplen. Así, se puede apreciar que el grado en que una PYME gestiona su personal bajo el enfoque del marketing interno (lo que significa que se ocupa de obtener información sobre las necesidades, satisfacción y circunstancias particulares de sus trabajadores y del mercado laboral, se preocupa porque existan flujos fluidos de información entre los empleados y los directivos, y utiliza toda esta información para diseñar su política de personal), influye de forma directa y positiva sobre los resultados vinculados al clima interno de trabajo (H2), es decir, sobre aspectos como la satisfacción de la plantilla, las tasas de retención del personal, el absentismo laboral, la comunicación entre los empleados o la mejora de sus capacidades. Por su parte, esta mejora del clima interno trae consigo que se vean incrementados los resultados asociados a la respuesta de los clientes (H3), en términos de lealtad, satisfacción o mejora de la imagen de la empresa, entre otros. Finalmente, tanto la mejora de los resultados del cliente (H4) como el clima interno menos conflictivo (H5) afectan directa y positivamente a los resultados financieros de la PYME.

6. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN

6.1. CONTRIBUCIONES TEÓRICAS

Con esta investigación se ha tratado de encontrar un apoyo empírico riguroso a la tradición en la literatura académica que vincula el marketing interno con la consecución un de mayor y mejor desempeño, literatura fundamentalmente de corte teórico y conceptual. Adicionalmente, el trabajo se ha adentrado en la problemática particular de las pequeñas y medianas empresas industriales, en muchas ocasiones las grandes olvidadas de las investigaciones de marketing, a pesar de su importancia dentro del sistema económico. De forma específica, las principales aportaciones del trabajo para la teoría del marketing se pueden concretar en los siguientes puntos.

En primer lugar, el desarrollo de una escala operativa y sencilla para medir el grado en que una PYME utiliza un enfoque de marketing interno para gestionar sus recursos humanos. Los resultados han puesto de manifiesto que son tres las dimensiones claves que subyacen a este concepto: (1) *generación de información sobre el mercado interno*, (2) *diseminación de la información interna* y (3) *respuesta a la información interna*.

En segundo lugar, la contrastación empírica de que el marketing interno puede contribuir efectivamente a que las PYME obtengan mejores resultados y, consiguientemente, a su estabilidad y competitividad.

En tercer lugar, la identificación de tres tipos de resultados a los que puede afectar el marketing interno directa o indirectamente: resultados del clima interno de trabajo, resultados de respuesta de los clientes, y resultados financieros. Al final, el interés de cualquier actividad o política es que los resultados financieros puedan verse incrementados, y no sólo los resultados intermedios.

6.2. IMPLICACIONES EMPRESARIALES

Desde el punto de vista de gestión de las PYME, los resultados obtenidos permiten recomendar a los directivos de estas empresas que centren su atención en la aplicación de políticas de marketing interno tendentes a atraer y retener a los mejores empleados, a mejorar su orientación al cliente y al servicio (gran problema de las empresas industriales, habitualmente orientadas hacia el producto), y a coordinar las actuaciones entre las diferentes áreas de la empresa. La unión del marketing interno con la mayor flexibilidad que se suele asociar a las PYME frente a las grandes empresas puede convertirse en una verdadera fuente de ventaja competitiva. Este trabajo pone claramente de manifiesto que no se trata simplemente de algo “políticamente correcto”, o “de cara a la galería” sino que sus efectos sobre los resultados de la empresa son manifiestos.

Las sugerencias, de forma más concreta, estarían asociadas a medidas como las siguientes:

- Dedicar recursos a obtener información sobre las necesidades específicas de los empleados. El menor tamaño de la PYME y el mayor contacto personal que esto posibilita puede facilitar la realización de esta tarea.
- Evaluar periódicamente el grado de satisfacción de los empleados.
- Obtener información sobre las políticas de personal que aplica la competencia.
- Tener un conocimiento claro de las condiciones laborales que imperan en el sector de actividad.
- Promover y facilitar el intercambio de información entre los directivos y cargos de la empresa y los empleados.
- Utilizar toda esta información para diseñar o modificar el diseño de los puestos de trabajo, los programas de formación, y la política de remuneración.

7. LIMITACIONES Y LÍNEAS PARA FUTURAS INVESTIGACIONES

7.1. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Entre las limitaciones del trabajo que es necesario tener en cuenta se pueden destacar las siguientes. Primero, la información sobre las variables independiente y dependiente se ha recogido en un mismo momento del tiempo y de un mismo informante, con lo que es posible que se de un problema de sesgo debido al procedimiento empleado o “*common method bias*”. No obstante, cabe señalar, por un lado, que este tipo de problema es más probable cuando se miden constructos que implican fuertes sentimientos, como las actitudes, mientras que en el caso de las variables de resultado como las utilizadas es menos probable que aparezca (Chen, Reilly and Lynn, 2005). Además, en este trabajo se ha tomado la precaución de incluir una “separación psicológica” dentro del cuestionario entre la parte en la que se interrogaba al encuestado por el marketing interno y aquella en la que se le solicitaban los datos de resultados (Podsakoff *et al.*, 2003). Esta separación supuso

incluir otras cuestiones que facilitaban el hecho de que el encuestado no vinculara directamente las variables predictoras y dependientes. Una limitación adicional se deriva de la utilización de medidas subjetivas de resultados financieros, si bien se trata de una práctica corriente en las investigaciones ante la resistencia que muestran las empresas a proporcionar datos cuantitativos de ventas, cuotas de mercado o beneficios.

7.2. LÍNEAS PARA FUTUROS TRABAJOS

Una alternativa interesante es la posibilidad de profundizar en el vínculo entre marketing interno y resultados. Así, es probable que un eslabón entre ambas variables sea el aprendizaje organizativo, o, adicionalmente, el desarrollo de determinadas capacidades de marketing en políticas de innovación, distribución, servicio, comunicación y precio. También podría tener relevancia el análisis del papel que juegan las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en todo el proceso. Otras líneas de investigación están relacionadas con la aplicación del modelo propuesto al ámbito de las PYME de servicios, la posibilidad de combinar las medidas subjetivas de rendimiento financiero como la recogida de información sobre los estados contables de las PYME que forman parte de la muestra, o el análisis del papel moderador que pueden jugar determinadas variables, tales como, por ejemplo, el carácter o no exportador de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Ahmed, P.K. Rafiq, M. y Saad, N.M. (2003): "Internal marketing and the mediating role of organizational competencies", *European Journal of Marketing*, 37(9), 1221-1241.
- Ahmed, P.K. y Rafiq, M. (1993): "The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management", *Journal of Marketing Management*, 9(3), 219-232.
- Ahmed, P.K. y Rafiq, M. (2003): "Internal marketing issues and challenges", *European Journal of Marketing*, 37(9), 1177-1186.
- Avlonitis, G.J. y Gounaris, S.P. (1999): "Marketing Orientation and its Determinants: An Empirical Analysis", *European Journal of Marketing*, vol. 33(11/12), 1003-1037.
- Barney, J.B. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Berry, L.L. (1981): "The employee as customer", *Journal of Retailing Marketing*, 3(1), 33-40.
- Berry, L.L. (1987): "Big ideas in services marketing", *Journal Services Marketing*, 1(1), 5-10.
- Berry, L.L. y Parasuraman, A. (1991): "Marketing services: competing through quality", The Free Press, New York.
- Berry, L.L.; Hensel, J.S. y Burke, M.C. (1976): "Improving retailer capability for effective consumerism response", *Journal of Retailing*, 52(3), 3-14.
- Chen, J; Reilly, R.R. y Lynn, G.S. (2005): "The impact of speed-to-market on new product success: the moderating effects of uncertainty", *IEEE Transactions on Engineering Management*, 52(2), 199-212.
- Churchill, G. (1979): "A paradigm for developing better measures of marketing constructs", *Journal of Marketing Research*, 16 (February), 64-73.
- Commission of the European Communities (2003): "Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises (2003/361/EC)", *Official Journal of the European Union*, nº L124, 20/05/2003, 36-41.
- Darroch, J. (2005): "Knowledge management, innovation and firm performance", *Journal of knowledge Management*, 9(3), 101-115.
- Egbu, C.O.; Hari, S. y Renukappa, S.H. (2005): "Knowledge management for sustainable competitiveness in small and medium surveying practices", *Structural Survey*, 23(1), 7-21.
- Fournier, S.; S. Dobscha, y D.G. Mick (1998), "Preventing the Premature Death of Relationship Marketing," *Harvard Business Review*, January-February, 6-21.
- García Rodríguez, N. (2004): Influencia de la relación entre los departamentos de Marketing e I+D en el rendimiento de un producto nuevo. Un enfoque de marketing de relaciones, Tesis Doctoral, Universidad de Oviedo.
- George, W.R. (1977): "The retailing of services—a challenging future", *Journal of Retailing*, otoño, 85-98.
- George, W.R. (1990): Internal marketing organizational behaviour: a partnership in developing customer-conscious employees at every level", *Journal of Business Research*, 20, 63-70.
- George, W.R. y Grönroos, C. (1989): "Developing customer-conscious employees at every level-internal marketing", in Congram, C.A. and Frieman, M.L. (Eds.), *Handbook of Services Marketing*, AMACOM, New York, NY.
- Gerbing, D.W. y Anderson, J.C. (1988): "An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment", *Journal of Marketing*, 55(October), 1-19.
- Gounaris, S. (2005): "Internal-market orientation and its measurement" *Journal of Business Research*, article in press.

- Grant, R. (1991). "A resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation", *California Management Journal*, 33(3), 114-135.
- Grant, R.M. (1996): "Toward a knowledge-based theory of the firm", *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue, 17, 109-122.
- Greene, W.E.; Walls, G.D. y Schrest, L.J. (1994): "Internal marketing: the key to external marketing success", *Journal Services Marketing*, 8(4), 5-13.
- Grönroos, C. (1981): "Internal marketing—an integral part of marketing theory", in Donnelly, J.H. and George, W.E. (Eds.), *Marketing of Services*, American Marketing Association Proceedings Series, 236-238.
- Grönroos, C. (1983): *Strategic management and marketing in the service sector*. Marketing Science Institute, Report no 83-104. Massachusetts: Marketing Science Institute.
- Grönroos, C. (1997): "Value-driven relational marketing: from products to resources and competencies", *Journal of Marketing Management*, 13, (forthcoming).
- Gummesson, E. (1987): "The new marketing. Developing long-term interactive relationships", *Long Range Planning*, 20(4), 10-20.
- Hunt, S. y Morgan, R.M. (1995): "The comparative advantage theory of competition", *Journal of Marketing*, 59, April, 1-15.
- Hunt, S.D. (1997), "Competing Through Relationships: Grounding Relationship Marketing in Resource-Advantage Theory," *Journal of Marketing Management*, 13, 431-445.
- Informe sobre la PYME 2004 (2005): Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa (Ministerio de Industria, Turismo y Comercio).
- Jeffcoate, J.; Chappell, C. y Feindt, S. (2000): "Attitudes towards process improvement among SMEs involved in e-commerce", *Knowledge and Process Management*, 7(3), 187-195.
- Jun, M. y Cai, S. (2003): "Key obstacles to EDI success: from the US small manufacturing companies' perspective", *Industrial Management & Data Systems*, 103(3), 192-203.
- Kohli, A.K. y Jaworski, B.J. (1990): Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications", *Journal of Marketing*, 54, April, 1-18.
- Levy, M.; Loebbecke, C. y Powell, P. (2003): "SMEs, co-opetition and knowledge sharing: the role of information systems", *European Journal of Information Systems*, 12(1), March, 3-17
- Lim, D. y Klobas, J. (2000): "Knowledge management in small enterprises", *The Electronic Library*, 18(6), 420-433.
- Lings, I.N. (2002): "Internal market orientation: constructs and consequences", *Journal of Business Research*, in press.
- Lings, I.N. (2004): "Internal market orientation: constructs and consequences", *Journal of Business Research*, 57(4), 405-413.
- Lings, I.N. y Greenley, G.E. (2005): "Measuring internal market orientation", *Journal Services Research*, 7(3), 290-305.
- Mahoney, J.T. y Pandian, J.R. (1992): "The resource-based view within the conversation of strategic management", *Strategic Management Journal*, 13(5), 363-380.
- Naudé, P.; Desai, J. y Murphy, J. (2003): Identifying the determinants of internal marketing orientation", *European Journal of Marketing*, 37(9), 1205-1220.
- OECD (2002), *OECD Small and Medium Enterprise Outlook*, Organisation for Economic Co-operation and Development, Paris.
- Pérez, S.; Montes, J.M. y Vázquez, C.J. (2005): "Organizational learning as a determining factor in business performance", *The learning organization*, 12(3), 227-245.
- Podsakoff, P.M.; MacKenzie, S.B.; Lee, J-Y y Podsakoff, N.P. (2003). Common method biases in behavioural research: a critical review of the literature and recommended remedies, *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Rafiq, M. y Ahmed, P.K. (1993): "The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management", *Journal of Marketing Management*, vol. 9, 219-232.
- Rafiq, M. y Ahmed, P.K. (2000): "Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension", *Journal of Services Marketing*, vol. 14(6), 449-462.
- Sasser, W.E. y Arbeit, S.F. (1976): "Selling jobs in the service sector", *Business Horizons*, junio, 61-62.
- Storey, D.J. (1994): *Understanding the Small Business Sector*, International Thomson Business Press, London.
- Tansuhaj, P.; Randall, D. y McCullough, D. (1988): "A services marketing management model: integrating internal and external marketing functions", *Journal Services Marketing*, 2(1), 31-38.
- Theoharakis, V. y Hooley, G. (2003): "Organizational resources enabling service responsiveness: Evidence from Greece", *Industrial Marketing Management*, 32, 695-702.
- Tippins, M.J. y Sohi, R.S. (2003): "It competency and firm performance: is organizational learning a missing link?", *Strategic Management Journal*, 24, 745-761.
- Valle, S. (2001): *Factores Estratégicos y Organizativos del Proceso de Desarrollo de Nuevos Productos: un Análisis del Caso Español*, Tesis doctoral, Universidad de Oviedo.
- Varey, R.J. (1995): "Internal marketing: a review and some interdisciplinary research challenges", *International Journal Services Industrial Management*, 6(1), 40-63.
- Varey, R.J. y Lewis, B.R. (1999): "A broadened conception of internal marketing", *European Journal of Marketing*, 33(9/10), 926-944.
- Vorhies, D.W. y Morgan, N.A. (2005): "Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage", *Journal of Marketing*, 69 (January), 80-94.
- Wasmer, D.J. y Brunner, G.C. (1999): "Using organizational culture to design internal marketing strategies", *Journal Services Marketing*, 5(1), 35-46.

- Weerawardena, J.; Cass, A. y Julian, C. (2006): "Does industry matter? Examining the role of industry structure and organizational learning in innovation and brand performance", *Journal of Business Research*, 59, 37-45.
- Wernerfelt, B. (1984): "From critical resources to corporate strategy", *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Wickert, A. y Herschel, R. (2001): "Knowledge-management issues for smaller businesses", *Journal of Knowledge Management*, 5(4), 329-337.
- Winter, J.P. (1985): "Getting your house in order with internal marketing: a marketing prerequisite", *Health Marketing Quarterly*, vol. 3(1), 69-77.
- Wong, K.Y. (2005): "Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises", *Industrial Management & Data Systems*, 105(3), 261-279.
- Zahay, D. y Griffin, A. (2004): "Customer learning processes, strategy selection and performance in business-to-business service firms", *Decision Sciences*, 35(2), 169-203.
- Zeithaml, V.A.; L.L. Berry, y A. Parasuraman (1996), "The Behavioral Consequences of Services Quality," *Journal of Marketing*, 60 (April), 31-46.

ANEXO

MARKETING INTERNO

Generación de información sobre el mercado interno

- GEN1= La empresa conoce las necesidades y expectativas de sus empleados acerca de la empresa
- GEN2= Evaluamos regularmente la satisfacción de nuestros empleados con su situación laboral
- GEN3= Conocemos las políticas de personal que aplica la competencia
- GEN4= La empresa conoce las características del mercado laboral en su sector de actividad
- GEN5= Sabemos cuáles son las empresas que pueden atraer a los empleados clave de la nuestra
- GEN6= Conocemos las necesidades laborales particulares de cada colectivo de empleados de nuestra empresa
- GEN7= Las políticas de personal de nuestra empresa tienen en cuenta las características de cada colectivo de empleados

Diseminación de la información interna

- DIS1= Los empleados informan sobre sus problemas personales cuando estos afectan a su rendimiento
- DIS2= Los cargos directivos de nuestra organización están dispuestos a escuchar los problemas de los trabajadores
- DIS3= Los cargos directivos se comunican y comparten los problemas que puedan existir con los empleados
- DIS4= La dirección se informa de los problemas y/o dificultades que tienen los empleados en el desempeño de sus funciones

Respuesta a la información interna

- RESP1= El diseño de puestos se hace teniendo en cuenta las capacidades profesionales de los empleados
- RESP2= El diseño de puestos tiene en cuenta el desarrollo profesional de los empleados
- RESP3= La política de personal busca activamente mejorar la satisfacción de los empleados y sus condiciones laborales
- RESP4= En la empresa la formación que se imparte está estrechamente relacionada con las necesidades de cada empleado
- RESP5= La empresa dispone de un Plan de Formación para sus empleados

RESULTADOS CLIMA INTERNO

- RCI1= Mejora de la satisfacción de nuestros empleados
- RCI2= Mejora de la comunicación entre nuestros empleados
- RCI3= Mejora del absentismo laboral
- RCI4= Menor rotación de nuestros empleados
- RCI5= Mejora en la capacidad de los empleados para enfrentarse a los cambios en las necesidades de nuestros clientes
- RCI6= Mejora en la capacidad de los empleados para formar y asesorar a nuestros clientes sobre productos y servicios
- RCI7= Mejora de las competencias / habilidades de los empleados

RESULTADOS CLIENTES

- RCL1= Grado de satisfacción de nuestros clientes
- RCL2= Grado de lealtad de nuestros clientes, clientes que repiten y son regularmente fieles
- RCL3= Valor añadido proporcionado a nuestros clientes
- RCL4= Adaptación a los deseos de nuestros clientes
- RCL5= Grado de comunicación con nuestros clientes
- RCL6= Reducción del número de quejas y reclamaciones de nuestros clientes
- RCL7= Mejora de la imagen de la empresa ante nuestro cliente
- RCL8= Retención de los mejores clientes del mercado

RESULTADOS FINANCIEROS

- RF1= Crecimiento de las ventas
- RF2= Crecimiento de la cuota de mercado
- RF3= Crecimiento de los beneficios