

# EL PAPEL DEL MARKETING INTERNO COMO ANTECEDENTE DE LA CAPACIDAD DE INNOVACIÓN DE LA PYME. EFECTO SOBRE LOS RESULTADOS EMPRESARIALES<sup>1</sup>

Nuria García Rodríguez, [nuriagr@uniovi.es](mailto:nuriagr@uniovi.es), Universidad de Oviedo

M<sup>a</sup> Leticia Santos Vijande, [lsantos@uniovi.es](mailto:lsantos@uniovi.es), Universidad de Oviedo

M<sup>a</sup> José Sanzo Pérez, [mjsanzo@uniovi.es](mailto:mjsanzo@uniovi.es), Universidad de Oviedo

Juan A. Trespalacios Gutiérrez, [jtrespa@uniovi.es](mailto:jtrespa@uniovi.es), Universidad de Oviedo

## Resumen

El presente trabajo pretende analizar en qué grado el desarrollo de una estrategia de marketing interno (MI) por parte de la Pyme contribuye a la obtención de mejores resultados empresariales, tanto de forma directa como indirecta a través de los resultados derivados de una mejora de su capacidad de innovación. Para conseguir este objetivo se analizó la información obtenida a partir de las encuestas realizadas a una muestra de ámbito nacional formada por 163 Pyme. Los resultados obtenidos ponen de manifiesto la importancia de llevar a cabo una gestión de los recursos humanos bajo un enfoque de marketing interno de cara a favorecer los resultados empresariales alcanzados por la empresa.

**PALABRAS CLAVES:** Capacidad de innovación, resultados de la innovación, marketing interno, resultados financieros.

## SUMMARY

This study examines the influence internal marketing on the development of a superior innovation capability in the SMEs, which in turn is expected to foster the commercialization of a higher rate of innovations with a higher degree of incorporated novelty in relation to competitors. The research provides a scale to evaluate the human resource management from a marketing viewpoint and also analyses the link between internal marketing and SMEs financial performance. A nation-wide sample made up of 163 SMEs was used to test the relations proposed. The results suggest that internal marketing plays a key role in the achievement of a higher innovation capability which leads to higher innovation rates of more innovative products. These internal clients constitute themselves a valuable organizational resource which in turn promote the achievement of better organizational results.

**KEY WORDS:** Innovation capability, innovation outcomes, internal marketing, financial performance.

---

<sup>1</sup> 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

La innovación empresarial es imprescindible para garantizar la supervivencia, el crecimiento y el mantenimiento de la posición competitiva de las organizaciones en el mercado (Griffin y Page, 1993; Santos, 1996). Hoy en día resulta además innegable que la globalización e intensificación de la competencia, la existencia de una demanda cada vez más exigente y segmentada, la rápida evolución de las tecnologías y los ciclos de vida cada vez más cortos ha acrecentado sustancialmente la importancia de la innovación como factor clave para lograr posiciones de ventaja.

Sin entrar en los conocidos argumentos de los beneficios e inconvenientes de la pequeña y mediana empresa (Pyme) frente a las grandes organizaciones, en un entorno como el actual las Pyme han de desarrollar por igual la capacidad de adaptarse sucesivamente a los nuevos escenarios. En consecuencia, una adecuada orientación al mercado, que permita responder a las necesidades de los clientes, es un planteamiento estratégico necesario. En la actualidad, las nuevas tecnologías de la información permiten una capacidad de comunicación sin precedentes, en la línea marcada por los sistemas CRM. Sin embargo, existe la conciencia clara de que la sintonía con el mercado no se logra solamente con la inversión tecnológica, es determinante la actitud de la empresa al respecto, es decir, el compromiso asumido por los directivos y empleados.

En consecuencia, la gestión de los recursos humanos parece erigirse como una dimensión especialmente clave en la competitividad de las empresas, aspecto en el que las Pyme pueden contar con mayores ventajas dadas sus estructuras más planas y flexibles. En este sentido, uno de los conceptos que más atención están acaparando dentro de la disciplina del Marketing es el de *marketing interno* (MI), el cual 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).

Ahora bien, la relevancia del MI dependerá de la medida en que este enfoque repercuta sobre el desarrollo de determinadas capacidades organizativas y/o sobre los resultados empresariales. Concretamente, una cuestión que surge con fuerza es determinar en qué grado una gestión de recursos humanos bajo la perspectiva de MI puede contribuir al desarrollo de la capacidad de innovación de estas empresas. Si bien la influencia de la adecuada gestión de los recursos humanos en la innovación está ampliamente documentada (Santos, 1996), no ocurre lo mismo con la gestión de dichos recursos desde una perspectiva comercial. De este modo, el objetivo básico del presente trabajo reside en analizar en qué grado el desarrollo de una estrategia de MI por parte de la Pyme contribuye a la mejora de su capacidad de innovación y, por añadidura, a la obtención de mejores resultados empresariales.

La exposición se estructura en los siguientes apartados. En primer lugar se analiza el concepto de MI y su influencia tanto en la capacidad de innovación como en los resultados empresariales. En segundo 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 tercer lugar se exponen los resultados obtenidos de la validación de las escalas y de la estimación del modelo causal. En cuarto 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, CAPACIDAD DE INNOVACIÓN Y RESULTADOS EMPRESARIALES**

### **2.1. CONCEPTO DE “MARKETING INTERNO”**

El MI ha sido tratado en la literatura básicamente desde una perspectiva conceptual, siendo prácticamente nulas las investigaciones donde se haya tratado de medir y cuantificar el grado en que una empresa pone en práctica una estrategia de MI. Notables excepciones son los trabajos de Ahmed, Rafiq y Saad (2003) y Gounaris (2006).

El MI puede definirse como la gestión efectiva de las relaciones entre los trabajadores y supervisores o gestión partiendo de una perspectiva de los empleados como “*clientes internos*” (Berry, 1983). Integra así un conjunto de técnicas que permiten “vender” la idea de la empresa, con sus objetivos, estrategias, estructuras, dirigentes y demás componentes, a su “mercado” constituido por los trabajadores que desarrollan su actividad en ella, con el objetivo último de incrementar su motivación y, como consecuencia directa, su productividad. La *orientación al mercado interno* o MI es similar al concepto de orientación al mercado propuesto por Kohli y Jaworsky (1990). Así puede entenderse que consta de tres pilares o dimensiones: generación de información sobre el mercado interno, disseminación de la información pertinente al mercado interno y respuesta (Gounaris, 2006).

La importancia reconocida al MI 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. Así, el énfasis por tratar a los empleados como verdaderos “clientes”, evaluando sus necesidades y habilidades específicas, diseñando sus puestos de trabajo, los programas de formación y los sistemas de remuneración en base a tales necesidades y capacidades, y fomentando las comunicaciones verticales con gerentes o supervisores traen consigo una menor conflictividad laboral y una mejora en la motivación de los empleados. La mayor motivación y adhesión repercuten en la eficacia de las actividades desarrolladas, la disposición de atención al cliente, el intercambio de información y, en última instancia, en los resultados que obtienen las empresas.

### **2.2. INFLUENCIA DEL MARKETING INTERNO EN LA INNOVACIÓN Y RESULTADOS**

El MI constituye un antecedente inexcusable para el correcto desarrollo del marketing externo (Foreman y Money, 1995). Así, el MI persigue que la cultura orientada al mercado impregne todos los niveles de la organización (Chias, 1991), de forma que la atención del personal se centre en aquellas actividades internas que pueden ser mejoradas para aumentar los resultados en el mercado externo (Ballantyne, Christopher y Payne, 1995). Además, el MI supone un esfuerzo planificado para favorecer el *intercambio de información* sobre el mercado entre los miembros de la organización (Lings, 2004), *lograr mayores habilidades individuales y organizativas* (Ahmed, Rafiq y Saad, 2003), superar la *resistencia al cambio* (Rafiq y Ahmed, 2000), y lograr así *renovar el conocimiento disponible* en la organización (Ballantyne, 2003).

A la luz de estas consideraciones, el MI se revela como un claro antecedente de la capacidad de la empresa para desarrollar nuevos productos. Así, el MI favorece que los individuos de la organización sean sensibles a la acumulación de información comercial, y estén dispuestos a intercambiarla y transformarla en

conocimiento colectivo, con la finalidad de desarrollar una oferta y una estrategia de comercialización que permita lograr mejores resultados. El MI favorece, consiguientemente, el desarrollo de productos que combinen la información sobre el mercado con las habilidades técnicas, permitiendo la adaptación continua a las necesidades de los clientes.

Ninguno de los departamentos ni personas implicadas en el proceso de innovación posee por sí solo la experiencia y la habilidad necesarias para desarrollar un producto nuevo que se adapte al mismo tiempo a las necesidades del mercado y de la organización; es necesario el trabajo conjunto entre las distintas áreas funcionales de modo que cada una de ellas ponga sus conocimientos específicos al servicio de la organización en aras a contribuir a reducir las elevadas tasas de fracaso que suelen asociarse a la innovación (Crawford, 1987; Cooper y Kleinschmidt, 1991; Karakaya y Kobu, 1994).

La literatura, al tiempo que destaca la importancia de las actividades de cooperación y comunicación entre las unidades funcionales que participan en el proceso innovador, o “integración interfuncional” (Griffin y Hauser, 1996; Kahn, 1996; Olson Walker, Ruekert y Bonner, 2001), debido también a la naturaleza casi siempre multidisciplinar de la innovación, se ha centrado con especial atención en la colaboración entre los departamentos de marketing e I+D por su relevante contribución a dicho proceso.

Los resultados de estos trabajos demuestran que tanto la cooperación (Pinto y Pinto, 1990; Kahn, 1996; 2001; McDonough, 2000) como la comunicación (Ayers, Dahlstrom y Skinner, 1997; Santos y Vázquez, 1998; Song, Montoya-Weiss y Schmidt, 1997) entre ambos departamentos ejercen una influencia positiva sobre los resultados de la innovación. Ahora bien, además de estas dos variables, cooperación y comunicación, existen otros aspectos que pueden resultar de gran utilidad de cara a tener un conocimiento más profundo sobre las relaciones interfuncionales, tales como el nivel de conflictos internos, el grado de satisfacción alcanzado o la gestión, en general, de los recursos humanos. De ahí que pueda resultar enriquecedor la utilización de un modelo de MI más amplio y completo para analizar su influencia sobre la capacidad de innovación.

Los argumentos precedentes sustentan que el MI favorece la colaboración interna y que ésta es esencial para el adecuado desarrollo y éxito de la innovación. La literatura relacionada con el concepto de *orientación al mercado* permite concluir también que existe una relación positiva entre MI y capacidad de innovación. De hecho, una de las dimensiones o valores críticos de la orientación al mercado como cultura organizativa es promover la *integración y coordinación de funciones*, que permita el diseño de una respuesta competitiva común (Shapiro, 1988; Narver y Slater, 1990). Así, entre los diversos resultados, tanto de naturaleza cuantitativa como cualitativa, que es capaz de generar la orientación al mercado, se puede destacar su repercusión sobre la *innovación*, al incidir positivamente en la tendencia de la organización para fomentarla, incrementar el porcentaje de ingresos por nuevos productos, desarrollar la capacidad para innovar o mejorar el grado de éxito alcanzado con las innovaciones (Hurley y Hult, 1998; Vázquez, Santos y Álvarez, 2001). En base a estas consideraciones se propone la siguiente hipótesis de trabajo:

**H1: El grado en que una Pyme desarrolla un enfoque o estrategia de marketing interno ejerce una influencia directa y positiva sobre su capacidad de innovación.**

Por otro lado, es previsible que la capacidad de desarrollo de nuevos productos de una Pyme favorezca los resultados obtenidos con la actividad de innovación, tanto en términos de intensidad o número de productos comercializados como de grado de novedad de los productos comercializados. La capacidad de innovación es un instrumento competitivo fundamental para el éxito a largo plazo y la supervivencia de la empresa industrial (Deshpandé, Farley y Webster, 1993). Por medio de esta capacidad la organización se adapta, se diversifica e incluso se rejuvenece o “reinventa” para adecuarse a las condiciones cambiantes de la tecnología y del mercado (Vázquez, Santos y Sanzo, 1998). En los estudios previos se concluye que las empresas más orientadas al mercado a través de la mayor predisposición a innovar, muestran una tasa de innovación superior a la media de su sector (Santos, Vázquez y Álvarez, 2000). De forma similar, estos argumentos se podrían trasladar a la orientación al mercado interno. Ello nos lleva a plantear la siguiente hipótesis:

**H2: La capacidad de innovación de las Pyme favorece el número y grado de novedad de las innovaciones comercializadas por este tipo de organización.**

Adicionalmente, aquellas empresas que tienen una tasa de innovación superior a la media del sector y que comercializan productos con un mayor grado de innovación, o que son más novedosos, es probable que obtengan mayores resultados empresariales, en términos de crecimiento de las ventas, cuota de mercado o beneficios. La abundante literatura existente sobre las ventajas de ser una organización pionera resalta que empresas innovadoras que se caractericen, además, por tiempos de desarrollo cortos pueden apropiarse de las ventajas derivadas de “mover primero” y adelantarse a sus competidores (Cordero, 1991; Edgett, Shipley y Forbes, 1992; Lambkin, 1992; Millson, Raj, y Wilemon, 1992; Santos, 1996). Como consecuencia, aquellos competidores que no pueden seguir este ritmo ven cómo sus productos se quedan obsoletos con mayor rapidez y pierden competitividad (Santos, 1996).

Además, para aquellas empresas que operan en entornos caracterizados por altos ratios de cambio tecnológico y de mercado, en los cuales los ciclos de vida de los productos suelen ser cortos, competir en la base del ciclo de vida puede no ser sólo una ventaja competitiva sino también, en algunas industrias, resultar absolutamente esencial para su supervivencia (Gupta y Wilemon, 1990; Sherman, Souder y Jenssen, 2000). Los argumentos anteriores llevan a plantear la siguiente hipótesis:

**H3: Los resultados de innovación de las Pyme (en términos de número y novedad de las innovaciones comercializadas) ejercen un efecto directo y positivo sobre la consecución de mayores resultados empresariales de estas organizaciones.**

Finalmente, también se plantea que las iniciativas de MI permiten a las empresas obtener mejores resultados comerciales (incremento de las ventas, cuotas de mercado) y financieros (beneficios, etc.), aunque éste es un campo en el que la ausencia de evidencias empíricas al respecto es notable. El incremento de los resultados puede venir tanto por una reducción de los costes como por un incremento de los ingresos. En el primer caso se ha postulado que los empleados más satisfechos rotan menos y ocasionan menores costes asociados al reclutamiento y formación de nuevo personal (Lings, 2004), por lo que el MI redundaría en mayores beneficios. Por otra parte, se sugiere que la adhesión coordinada de los recursos humanos al propósito de conseguir una oferta más valiosa constituye una base excepcionalmente útil para conseguir una adecuada

implementación de las estrategias organizativas y conseguir, de este modo, los objetivos de mayor eficiencia y rendimiento empresarial (Ballantyne, 1997).

Por lo que respecta al incremento de los ingresos, y aunque desde una perspectiva puramente teórica, prácticamente todos los trabajos realizados destacan el hecho de que la gestión del personal de la empresa bajo la óptica del MI tiene como consecuencia directa la mejora del clima interno de trabajo que existe dentro de la organización. Esto se traduce en resultados como el incremento de la satisfacción de los empleados (Berry, 1987; Foreman y Money, 1995; Lings, 2004; Lings y Greenley, 2005; Rafiq y Ahmed, 2000; 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, 2004), 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, 1987; George, 1990; Grönroos, 1983, 1997; Lings, 2004; 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, 2003; Piercy, 1995; 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, 2003; Rafiq y Ahmed, 2000).

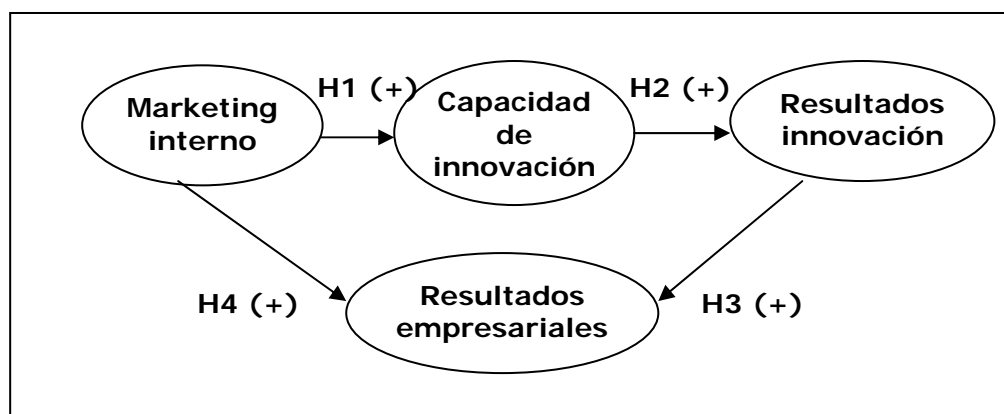
Por su parte, esta mejora del clima interno tiene repercusiones directas sobre una serie de resultados asociados a la respuesta de los clientes además de facilitar la coordinación y/o capacidad de innovación. Si los trabajadores se encuentran más satisfechos y motivados, más orientados hacia los clientes 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. Así, diversos estudios mencionan (aunque a nivel teórico) la influencia positiva del MI en el incremento de la satisfacción de los clientes (Gounaris, 2006; Piercy, 1995; Rafiq y Ahmed, 2000), el aumento de la lealtad y retención de los mismos (Lings, 2004; 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, Walls y Schredt, 1994; Lings, 2004), 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, 2004). Todo ello se traducirá en un incremento de las ventas, la cuota de mercado o los beneficios. Se puede, consiguientemente, proponer la siguiente hipótesis de trabajo:

En consecuencia, la última hipótesis de la investigación establece que:

**H4: La estrategia de marketing interno de las Pyme ejerce un efecto directo y positivo sobre los resultados empresariales de estas organizaciones.**

La Figura 1 muestra el modelo que se deriva de las hipótesis anteriores.

Figura 1. Modelo teórico propuesto



### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1. 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 delimitar la población objeto de análisis. Se consideraron Pyme las empresas con un número de empleados comprendido entre 10 y 249 trabajadores que no rebasaran los límites de facturación establecidos en la Recomendación 2003/361/EC de la Comisión de las Comunidades Europeas. Los sectores seleccionados para el análisis fueron los siguientes: *químico, maquinaria y material eléctrico, material óptico y médico quirúrgico, material electrónico, vehículos de motor y otros elementos de transporte, y metalurgia*. Todos estos sectores industriales se caracterizan por la intensidad de su esfuerzo innovador, superior a la media de la industria española, lo que los hace especialmente atractivos, en el contexto de este trabajo, puesto que deben asumir una mayor capacidad de comercialización debido al flujo regular de innovaciones que desarrollan.

El método de recogida de información consistió en la realización de una encuesta de ámbito nacional dirigida a los gerentes de las empresas del universo considerado. Dado que se seleccionó un único informante en cada organización se consideró oportuno, para garantizar la validez de contenido del estudio, que éste fuese el máximo responsable de la gestión, puesto que se le presupone un conocimiento adecuado de toda las variables analizadas. Con anterioridad al inicio del proceso de recogida datos el cuestionario fue pre-testado mediante entrevistas en profundidad desarrolladas entre expertos de los sectores analizados, con el ánimo de incorporar sus aportaciones y sugerencias y asegurar la comprensión adecuada del instrumento de medida. Entre los meses de abril y diciembre de 2006 el cuestionario fue remitido en varias oleadas por vía postal para, con posterioridad, proceder 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.

#### 3.2. 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.

Para elaborar la escala de “MI” se partió de las propuestas más recientes que han surgido en la literatura relativa a la medición de este constructo, concretamente de la escala validada por Gounaris (2006). 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 (2006) 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, 2006, 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.

Para analizar las capacidades de innovación de las organizaciones se tomaron como referencia las escalas facilitadas por Theoharakis y Hooley (2003) y Vorhies y Morgan (2003, 2005). Las empresas indicaron en qué medida consideraban que su capacidad para desarrollar nuevos productos y servicios realmente adaptados a las necesidades de los clientes y superiores a la competencia y para comercializar con éxito nuevos productos y servicios es mayor que la de su competencia directa.

En cuanto a las escalas de resultados, siguiendo los trabajos de Avlonitis y Gounaris (1999) y Theoharakis y Hooley (2003), se consideró conveniente pedirles a los encuestados que valoraran en qué grado les parecía que su empresa había conseguido alcanzar esos resultados en los últimos tres años en comparación con sus principales competidores. De este modo se trata de estimar en qué medida las empresas de la muestra consiguen alcanzar ventajas competitivas (Grant, 1991). La escala de resultados de innovación recogía dos aspectos específicos. Por un lado, la intensidad de las iniciativas innovadoras desarrolladas por la empresa y, por otro, el grado de novedad de esas innovaciones. Estas dos variables aparecen recogidas en el trabajo de Santos, Vázquez y Álvarez (2000) y Santos y Álvarez (2007). Por lo que respecta a la escala de resultados empresariales, aquí se incluyeron medidas 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; Theoharakis y Hooley, 2003; Tippins y Sohi, 2003; Weerawardena, Cass y Julian, 2006; Vorhies y Morgan, 2005).

#### **4. RESULTADOS**

El análisis de los resultados se realiza en dos fases. En primer lugar, se evalúan las propiedades psicométricas (fiabilidad, validez convergente y discriminante<sup>2</sup>) de cada una de las escalas de medida empleadas de acuerdo a las sugerencias metodológicas de Churchill (1979) y Gerbing y Anderson (1988). Seguidamente, se procede a contrastar las hipótesis reflejadas en el modelo conceptual mediante un sistema de ecuaciones

---

<sup>2</sup> El procedimiento seguido en la obtención de las variables seleccionadas para cada escala de medida (revisión de la literatura y opiniones de expertos) entendemos que garantiza la validez de contenido.



estructurales. Para ello se recurre al paquete estadístico EQS 6.1 en el que se emplea el método de estimación de máxima verosimilitud robusto.

#### 4.1. FIABILIDAD Y VALIDEZ DE LAS ESCALAS DE MEDIDA

El análisis de la fiabilidad de las escalas se comprueba garantizando que, en todos los casos, el *coeficiente de fiabilidad compuesto* sea superior al valor recomendado de 0,7 y que la varianza media extraída (AVE) supere el mínimo establecido de 0,5 (Hair, Anderson, Yatham, y Black, 1999). La *validez de concepto* de las subescalas en su perspectiva *convergente* se evalúa comprobando que los parámetros lambda estandarizados sean siempre significativos y superiores al valor 0,5 (Gerbing y Anderson, 1988). Para determinar el *carácter discriminante*, tanto entre las subdimensiones que integran el constructo de MI como entre los conceptos empleados en el modelo analizado (Figura 1), se comprueba que la raíz cuadrada del AVE de cada factor subyacente supere la covarianza entre éste y cualquier otro, es decir, que la varianza media compartida entre un concepto y sus medidas sea superior a la varianza compartida entre constructos (Fornell y Larcker, 1981). En la Tabla 1 se recogen los resultados de la validez y fiabilidad para la escala de MI. La Tabla 2 recoge los resultados de fiabilidad y validez para el resto de escalas junto con la escala agregada de MI<sup>3</sup>.

Tabla 1. Modelo confirmatorio para la escala de marketing interno

Factor	Items	Estimadores (t-valor)	Factor	Items	Estimadores (t-valor)
<b>GENERACIÓN (GEN)</b> Fiabilidad: 0.903 AVE: 0.575	GEN1	0.78 (10.61)	<b>RESPUESTA (RESP)</b> Fiabilidad: 0.875 AVE: 0.594	RESP1	0.63 (7.88)
	GEN2	0.74 (12.42)		RESP2	0.51 (6.88)
	GEN3	0.60 (9.87)		RESP3	0.93 (17.05)
	GEN4	0.68 (9.71)		RESP4	0.87 (19.00)
	GEN5	0.75 (12.98)		RESP5	0.84 (12.16)
	GEN6	0.89 (15.98)			
	GEN7	0.83 (14.20)			
<b>DISEMINACIÓN (DIS)</b> Fiabilidad: 0.912 AVE: 0.725	DIS1	0.67 (10.38)			
	DIS2	0.86 (10.87)			
	DIS3	0.91 (15.54)			
	DIS4	0.93 (14.64)			
<b>Medidas de Bondad del Ajuste</b>					
<b>S-B <math>\chi^2</math> (101) = 181.34</b> (p=0.00)		<b>BBNFI</b>	<b>CFI</b>	<b>RMSEA</b>	
		0.930	0.941	0.070	
<b>Validez discriminante de las subdimensiones de marketing interno</b>					
	<b>Generación</b>	<b>Diseminación</b>	<b>Respuesta</b>		
<b>Generación</b>	<b>0.758</b>	---	---		
<b>Diseminación</b>	0.750	<b>0.851</b>	---		
<b>Respuesta</b>	0.626	0.579	<b>0.770</b>		

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.

<sup>3</sup> Se comprobó que las tres dimensiones que componían la escala de marketing interno eran unidimensionales, por lo que de cara a estimar el modelo causal se decidió agregar cada una de ellas y obtener una valoración media de las mismas.

Tabla 2. Modelo confirmatorio para la escala agregada de marketing interno y las restantes escalas del modelo

Factor	Items	Estimadores (t-valor)	Factor	Items	Estimadores (t-valor)
<b>CAPACIDADES DE INNOVACIÓN (CI)</b>	CAPINNOV1	0.95(12.55)	<b>RESULTADOS INNOVACIÓN (RI)*</b>	RI1	0.61(7.19)
	CAPINNOV2	0.92(10.46)		RI2	0.61(7.19)
	CAPINNOV3	0.88(11.37)			
Fiabilidad: 0.862 AVE: 0.676			-----		
<b>MARKETING INTERNO (MI)</b>	M1	0.82(11.24)	<b>RESULTADOS EMPRESARIALES (RE)</b>	RE1	0.95(13.97)
	M2	0.78(9.14)		RE2	0.91(14.22)
	M3	0.77(11.68)		RE3	0.89(12.88)
Fiabilidad: 0.832 AVE: 0.622			Fiabilidad: 0.939 AVE: 0.837		
Medidas de Bondad del Ajuste					
<b>S-B <math>\chi^2</math> (38) =57.85</b> (p= 0.0205)		<b>BBNFI</b> 0.934	<b>CFI</b> 0.976	<b>RMSEA</b> 0.057	
Validez discriminante de las escalas del modelo					
	Marketing Interno	Capacidad de Innovación	Resultados Empresariales	Resultados Innovación	
Marketing Interno	<b>0.789</b>	---	---	---	
Capacidad de Innovación	0.558	<b>0.822</b>	---	---	
Resultados Empresariales	0.565	0.529	<b>0.914</b>	---	
Resultados Innovación	0.664	0.819	0.678	<b>0.914</b>	

\*Nota 1: La variable "Resultados de la Innovación" se midió a través de dos ítems. El reducido número de ítems hace menos representativo el valor que la fiabilidad, por ser una medida sensible al número de ítems.

Nota 2: 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.

#### 4.2. ESTIMACIÓN DEL MODELO CAUSAL

Una vez comprobada la validez y fiabilidad de las escalas, el siguiente paso consistió en la estimación del modelo causal para contrastar las hipótesis planteadas. 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 Figura 2 aparecen los resultados de la estimación. Se muestran los índices de bondad de ajuste para el modelo, los cuales cumplen los valores recomendados, y los coeficientes estandarizados obtenidos al analizar las relaciones planteadas entre las variables clave.

Figura 2. Efecto del marketing interno en la capacidad de innovación y en los resultados empresariales

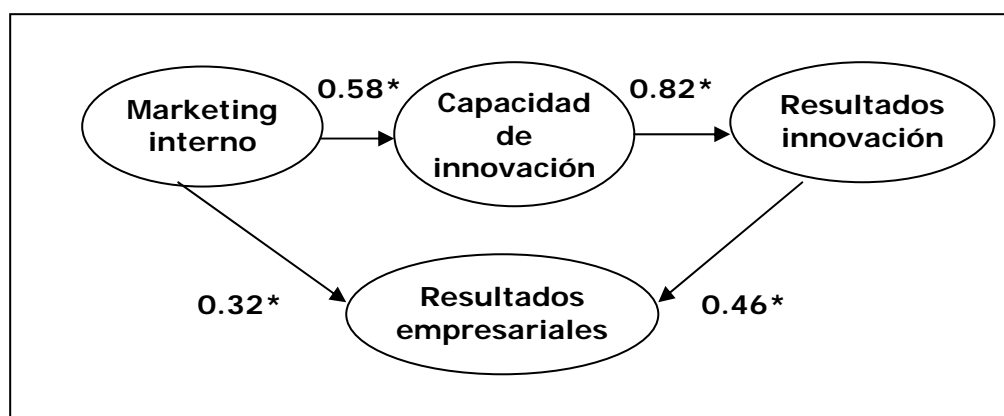


Fig. = Relación significativa al 0.05. Medidas de bondad del ajuste= S-B $\chi^2$ (40)=62.45; p=0.0131; BBNFI=0.963; CFI=0.973; RMSEA=0.059.

Los indicadores obtenidos 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 MI (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), favorece su capacidad para desarrollar nuevos productos (**H1**). Por su parte, este logro se traduce en una mejora de los resultados de innovación alcanzados, tanto en lo que se refiere al número como al grado de novedad de las innovaciones comercializadas (**H2**). Finalmente, tanto la mejora de los resultados innovación (**H3**) como las políticas de MI (**H4**) contribuyen directa y positivamente a la mejora de los resultados empresariales de la Pyme.

## **4. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN**

### **4.1. CONTRIBUCIONES TEÓRICAS**

Pese al importante papel que desempeña la Pyme dentro del sistema económico, ésta no ha recibido la atención necesaria desde un punto de vista del marketing, en lo que al estudio de sus características y problemáticas se refiere. Por otro lado, no cabe duda de que, en cualquier organización, con independencia de su tamaño, el personal de la misma constituye un activo de gran valor de cara a desempeñar su actividad comercial, por lo que la gestión de los recursos humanos se desvela como un activo especialmente valioso para todo tipo de empresas. Dicho aspecto cobra aún mayor relevancia en el caso de las Pyme quienes para el logro de un buen desempeño, deben hacer frente a obstáculos derivados de la menor disponibilidad de recursos, tanto financieros como humanos, los problemas de sucesión y/o de retención de personal o la falta de formación de los empleados en temas relacionados con la gestión del aprendizaje, entre otros. Ante esta doble consideración, la presente investigación se ha centrado en analizar la posible influencia de la gestión de los recursos humanos de la Pyme bajo una perspectiva de MI sobre determinados resultados empresariales. De forma específica, las principales aportaciones del trabajo para la teoría del marketing se pueden concretar en los siguientes puntos.

En primer lugar, se considera el MI como un antecedente relevante de la capacidad de innovación de la empresa, para lo cual se utiliza una escala de MI específicamente diseñada para la Pyme. El interés por este antecedente permite contribuir a un campo de estudio, el del MI, en el que las evidencias empíricas son, por el momento, escasas y dirige además la atención hacia un ámbito en el que las habilidades de las Pyme pueden verse favorecidas por su menor tamaño: la gestión de recursos humanos.

En segundo lugar, se comprueba que la capacidad de innovación favorece los resultados obtenidos con la actividad innovadora, en términos de intensidad y grado de novedad de los productos comercializados.

En tercer lugar, se identifican dos tipos de resultados a los que puede afectar el MI directa o indirectamente: resultados de innovación y resultados empresariales. Al final, el interés de cualquier actividad o política es que los resultados empresariales puedan verse incrementados, y no sólo los resultados intermedios.

La investigación pone de manifiesto claramente que la gestión de los recursos humanos desde la perspectiva del marketing, es decir, tratando de promover en los empleados un marcado interés por la generación

de mayor valor a los clientes de la organización, incide directa y positivamente en el desarrollo de la capacidad de innovación de la empresa y, a través de los resultados obtenidos en la actividad innovadora, ejerce un efecto positivo en los resultados empresariales. Asimismo, el desarrollo del MI favorece directamente el logro de buenos resultados empresariales, como consecuencia, entre otros, de los menos costes asociados al reclutamiento y formación de nuevo personal, ya que aquellos empleados que se encuentran satisfechos rotan menos.

## **5.2. IMPLICACIONES EMPRESARIALES**

Desde el punto de vista de gestión de las Pyme, los resultados obtenidos permiten recomendar a sus directivos que centren su atención en la aplicación de políticas de MI, las cuales deberían verse favorecidas por las estructuras más planas de estas empresas y la inherente flexibilidad de la que suelen gozar frente a las grandes organizaciones. En concreto, el menor tamaño de la Pyme y la posibilidad de un mayor contacto personal facilita el seguimiento periódico de las necesidades de los empleados, la evaluación de su grado de satisfacción y favorece el intercambio de información y la coordinación interdepartamental. En este sentido, Spillan y Parnell (2006) evidencian que en la Pyme dicha coordinación interdepartamental es un elemento clave de los resultados que obtienen.

Asimismo, podría resultar de interés un análisis del entorno para obtener información sobre las políticas de personal que aplica la competencia, así como las condiciones laborales que imperan en el sector. Por otro lado, es fundamental el interés e implicación de los directivos en relación con los problemas y/o dificultades que puedan tener los empleados, tanto los que se encuentran directamente relacionados con el desempeño de su trabajo como aquellos de índole personal que pueden repercutir negativamente en su rendimiento.

Finalmente, toda la información recogida debe materializarse en el diseño o modificación de los puestos de trabajo, los programas de formación y la política de remuneración e incentivos de la organización.

## **5. LIMITACIONES Y LÍNEAS PARA FUTURAS INVESTIGACIONES**

### **5.1. 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 MI 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 dependiente.

Una limitación adicional se deriva de la utilización de medidas subjetivas de resultados empresariales, 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. Finalmente, cabe destacar la utilización de dos ítems para realizar la medición de la variable “resultados de la innovación”. El reducido número de indicadores hace menos representativo el valor de la fiabilidad, al ser ésta una medida sensible al número de ítems.

## 5.2. LÍNEAS PARA FUTUROS TRABAJOS

Una alternativa interesante es la posibilidad de profundizar en el vínculo entre MI y resultados. Así, es probable que un eslabón entre ambas variables sea el aprendizaje organizativo, o el desarrollo de capacidades de marketing adicionales como la capacidad de 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 PYMES de servicios, la posibilidad de combinar las medidas subjetivas de resultado con medidas objetivas como la recogida de información sobre los estados contables de las PYMES que forman parte de la muestra, o el análisis del papel moderador que pueden jugar determinadas variables, tales como, por ejemplo, el carácter exportador o no de la empresa. Finalmente, una propuesta adicional de ampliación de este trabajo es la relacionada con la mejora de la medición de la variable “resultados de innovación”.

## Bibliografía

- Ahmed, P.K. Rafiq, M. y Saad, N.M. (2003): “Internal marketing and the mediating role of organizational competencies”, *European Journal of Marketing*, vol.37, nº9, 1221-1241.
- Ahmed, P.K. y Rafiq, M. (2003): “Internal marketing issues and challenges”, *European Journal of Marketing*, vol. 37, nº9, 1177-1186.
- Avlonitis, G.J. y Gounaris, S.P. (1999): “Marketing Orientation and its Determinants: An Empirical Analysis”, *European Journal of Marketing*, vol. 33, nº11/12, 1003-1037.
- Ayers, D.; Dahlstrom, R. y Skinner, S.J. (1997): “An exploratory investigation of organizational antecedents to new product success”, *Journal of Marketing Research*, vol. XXXIV, 107-116.
- Ballantyne, D. (1997): “Internal networks for internal marketing”, *Journal of Marketing Management*, vol. 13, 343-366.
- Ballantyne, D. (2003): “A relationship-mediated theory of internal marketing”, *European Journal of Marketing*, vol. 37, nº 9, pgs. 1242-1260.
- Ballantyne, D.; Christopher, M. y Payne, A. (1995): “Improving the quality of services marketing: service (Re) design is the critical link”, *Journal of Marketing Management*, vol. 2, nº 1, 7-24.
- Berry, L.L. (1983): “Relationship marketing”, *Emerging Perceptions on Service Marketing*, American Marketing Association, Chicago.
- Berry, L.L. (1987): “Big ideas in services marketing”, *Journal Services Marketing*, vol. 1, nº1, 5-10.
- Berry, L.L. y Parasuraman, A. (1991): “Marketing services: competing through quality”, The Free Press, New York.
- 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*, vol. 52, nº2, 199-212.
- Chias, J. (1991): *El Mercado son Personas: El Marketing en las Empresas de Servicios*, ed. McGraw Hill, Madrid.
- Churchill, G. (1979): “A paradigm for developing better measures of marketing constructs”, *Journal of Marketing Research*, vol. 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.

- Cooper, R.G. y Kleinschmidt, E.J. (1991): "New product processes at leading industrial firms", *Industrial Marketing Management*, vol. 20, n°2, mayo, 137-147.
- Cordero, R. (1991): "Managing for speed to avoid product obsolescence: a survey of techniques", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 8, n°4, 289-294.
- Crawford, C.M. (1987): "New product failure rates: a reprise", *Research Management*, vol. 30, n°4, 20-24.
- Darroch, J. (2005): "Knowledge management, innovation and firm performance", *Journal of Knowledge Management*, vol. 9, n°3, 101-115.
- Deshpandé, R., Farley, J. U. y Webster, J. (1993): Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis. *Journal of Marketing*, vol. 57, enero, 22-27.
- Edgett, S.; Shipley, D. y Forbes, G. (1992): "Japanese and British companies compared: contributing factors to success and failure in new product development", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 9, 3-10.
- Foreman, S.K. y Money, A.H. (1995): "Internal marketing: concept, measurement and application", *Journal of Marketing Management*, vol. 11, 755-768.
- Fornell, C. y Larcker, D. (1981): "Structural Equation Modelling and Regression: Guidelines for Research Practice", *Journal of Marketing Research*, vol.1, 39-50.
- George, W.R. (1990): Internal marketing organizational behaviour: a partnership in developing customer-conscious employees at every level", *Journal of Business Research*, vol. 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*, vol. 55(October), 1-19.
- Gounaris, S. (2006): "Internal-market orientation and its measurement", *Journal of Business Research*, vol. 59, n° 4, 432-448.
- Grant, R. (1991): "A Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Journal*, vol. 33, n° 3, 114-135.
- 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.
- Griffin, A. y Hauser, J.R. (1996): "Integration R&D and Marketing: a review and analysis of the literature", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 13, 191-215.
- Griffin, A. y Page, A. (1993): "An interim report on measuring product development success and failure", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 10, 291-308.
- 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*, vol. 13, (forthcoming).
- Hair, J.; Anderson, R.; Yatham, R. y Black, W. (1999): *Análisis Multivariante*, quinta edición, ed. Prentice Hall, Madrid.
- Hurley, R.F. y Hult, G.T. (1998): "Innovation, market orientation and organization learning: an integration and empirical examination", *Journal of Marketing*, vol. 62, n°3, 42-54.
- Jaworski, B.J. y Kohli, A.K. (1993): "Market Orientation: Antecedents and Consequences". *Journal of Marketing*, 57 (3), pp. 53-70.
- Kahn, K.B. (1996): "Interdepartmental integration: a definition with implications for product development performance", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 13, 137-151.
- Kahn, K.B. (2001): "Market orientation, interdepartmental integration, and product development performance", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 18, 314-323.
- Karakaya, F. y Kobu, B. (1994): "New product development process: an investigation of success and failure in high technology and non high technology firms", *Journal of Business Venturing*, vol. 9, n°1, 49-66.
- Lambkin, M. (1992): "Pioneering new markets: A comparison of market share winners and losers", *Journal of Research in Marketing*, vol. 9, 5-22.
- Lings, I.N. (2004): "Internal market orientation: constructs and consequences", *Journal of Business Research*, vol. 57, n°4, 405-413.
- Lings, I.N. y Greenley, G.E. (2005): "Measuring internal market orientation", *Journal Services Research*, vol. 7, n°3, 290-305.
- Millson, M.R.; Raj, S.P. y Wilemon, D. (1992): "A survey of major approaches for accelerating new product development", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 9, 53-69.
- Narver, J.C. y Slater, S.F. (1990): "The effect of a market orientation on business profitability", *Journal of Marketing*, vol. 54, n°4, 20-35.

- Naudé, P.; Desai, J. y Murphy, J. (2003): "Identifying the determinants of internal marketing orientation", *European Journal of Marketing*, vol. 37, nº9, 1205-1220.
- Olson, E.M.; Walker, O.C., Jr; Ruekert, R.W. y Bonner, J.M. (2001): "Patterns of cooperation during new product development among Marketing, Operations and R&D: implications for project performance", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 18, 258-271.
- Pinto, M.B. y Pinto, J.K. (1990): "Project team communication and cross-functional cooperation in new program development", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 7, 200-212.
- 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*, vol. 88, nº5, 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, nº6, 449-462.
- Santos, M.L. (1996): *Estrategias de Marketing y de Producto en las Empresas de Alta Tecnología: Factores Condicionantes del Resultado de la Innovación*, Tesis Doctoral, Universidad de Oviedo.
- Santos Vijande, M. L. y Vázquez Casielles, R. (1998): "La Integración de Marketing e I+D como Instrumento Competitivo en las Empresas de Alta Tecnología", *Revista Europea de Dirección y Economía de Empresa*, Vol. 7, núm. 4, pp. 65-82.
- Santos, M.L.; Vázquez, R. y Álvarez, L.I. (2000): "Orientación al Mercado en la Estrategia de Innovación. Efectos en las Empresas Industriales", *Economía Industrial*, nº 334, 93-106.
- Santos Vijande, M. L. y Álvarez González, L. I. (2007): "Innovativeness and organizational innovation in total quality oriented firms: the moderating role of market turbulence", *The International Journal of Technological Innovation, Entrepreneurship and Technology Management*, Vol. 27 (9): 514-532
- Shapiro, B.P. (1988): "What the hell is market oriented?", *Harvard Business Review*, vol. 66, nº6, 119-125.
- Sherman, D. Souder, W. y Jossen, S. (2000): "Differential effects of the primary forms of cross functional integration on product development cycle time", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 17, 257-267.
- Song, X.M.; Montoya-Weiss, M.M. y Schmidt, J.B. (1997): "Antecedents and consequences of cross-functional cooperation: a comparison of R&D, Manufacturing and Marketing perspectives", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 14, 35-47.
- Theoharakis, V. y Hooley, G. (2003): "Organizational resources enabling service responsiveness: Evidence from Greece", *Industrial Marketing Management*, vol. 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*, vol. 24, 745-761.
- Varey, R.J. y Lewis, B.R. (1999): "A broadened conception of internal marketing", *European Journal of Marketing*, vol. 33, nº9/10, 926-944.
- Vázquez R., Santos M. L. y Sanzo, Mª J. (1998): *Estrategias de Marketing para Mercados Industriales*, editorial Cívitas, Madrid.
- Vázquez, R.; Santos, M.L. y Álvarez, L.I. (2001): "Market orientation, innovation and competitive strategies in industrial firms", *Journal of Strategic Marketing*, vol. 9, nº1, 1-22.
- Vohries, D.W. (1998): "An investigation of the factors leading to the development of marketing capabilities and organizational effectiveness", *Journal of Strategic Marketing*, vol. 6, 3-23.
- Vorhies, D.W. y Morgan, N.A. (2003). "A configuration theory assessment of marketing organization fit with business strategy and its relationship with marketing performance," *Journal of Marketing*, vol. 67, pgs. 100-115.
- Vorhies, D.W. y Morgan, N.A. (2005): "Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage", *Journal of Marketing*, vol. 69 (January), 80-94.
- Wasmer, D.J. y Brunner, G.C. (1999): "Using organizational culture to design internal marketing strategies", *Journal Services Marketing*, vol. 5, nº1, 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*, vol. 59, 37-45.
- Wernerfelt, B. (1984): "From critical resources to corporate strategy", *Strategic Management Journal*, vol. 5, nº2, 171-180.
- Zahay, D. y Griffin, A. (2004): "Customer learning processes, strategy selection and performance in business-to-business service firms", *Decision Sciences*, vol. 35, nº2, 169-203.

## **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

### **CAPACIDAD DE DESARROLLO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS**

INNOVA1= Capacidad para fijar una buena relación calidad/precio de los productos y servicios

INNOVA2= Capacidad para desarrollar nuevos productos y servicios realmente adaptados a las necesidades de los clientes

INNOVA3= Capacidad de comercialización con éxito de nuevos productos y servicios

INNOVA4= Capacidad para desarrollar productos mejores que los de los competidores

### **RESULTADOS DE INNOVACIÓN**

R1= Intensidad de las innovaciones de producto comercializadas

R2= Grado de novedad de las innovaciones de producto comercializadas

### **RESULTADOS EMPRESARIALES**

RF1= Crecimiento de las ventas

RF2= Crecimiento de la cuota de mercado

RF3= Crecimiento de los beneficios