

# *Marketing* interno en las pymes de agronegocios

*María del Carmen Martínez Serna  
Javier Eduardo Vega Martínez  
María del Carmen Bautista Sánchez  
José Trinidad Marín Aguilar*

## **Resumen**

La gestión eficiente es un tema relevante en un sector tan importante como el de los agronegocios, ya que puede proporcionar ventajas competitivas en mercados a nivel nacional e internacional. Uno de los enfoques de gestión, va encaminado a la solución a problemas interdepartamentales y en mejorar la relación entre el gerente y el empleado. Para este trabajo de investigación, se realizó un análisis descriptivo con la finalidad de explicar la situación de la pequeña y mediana empresa del sector de los agronegocios en los estados pertenecientes al bajío de la república mexicana en relación con la implementación de actividades de *marketing* interno con el recurso humano. Para el desarrollo del estudio se aplicó un cuestionario dirigido a propietarios o gerentes de 347 pequeñas y medianas empresas de agronegocios. Los

resultados se presentan elementos de relevancia necesarios de impulsar para apoyar a la pyme del sector de los agronegocios.

Palabras clave: *marketing* interno, agronegocios, pequeña y mediana empresa.

## Introducción

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2017), destaca la importancia de aumentar la productividad agrícola, a causa del crecimiento en la población mundial para los próximos 30 años. En México, el sector primario aporta un 3.1% de la economía, en actividades agroindustriales de insumos y servicios tiene un aporte económico cercano al 7.5%, (FAO, 2019).

En la revisión de literatura se encuentra que al hablar del sector de los agronegocios se incluye la producción de cultivos, maquinaria agrícola, agroquímicos, procesamiento y suministro (Raj et al., 2019) así como la distribución de productos agrícolas a través de la venta al por menor y al por mayor (Raimi et al., 2021).

Dada la importancia que implica el sector de los agronegocios para la economía del país, se reconoce que las capacidades y recursos con los que disponen las organizaciones sustentan el logro una de ventaja competitiva (Vijande et al., 2007).

La demanda del mercado muestra cambios acelerados y constantes, como consecuencia, las empresas deben adaptarse a estos cambios, es por ello por lo que se reconoce que tanto el intercambio de conocimiento entre los empleados como la transferencia de información son elementos necesarios que causan gran impacto en la competitividad de las organizaciones (Soniewicki, 2022). Las organizaciones han cambiado sus percepciones con respecto a sus empleados y esto ha causado un cambio en las prácticas adoptadas por las organizaciones para gestionar a sus empleados (Frye et al., 2020).

De acuerdo con Lings (2004, p. 406) la gestión de *marketing* en el mercado actual requiere atención hacia “el mercado interno (necesario para la prestación de servicios superiores) y en el mercado externo (necesario para entender las necesidades del cliente)”. Desde el enfoque de Cook y Chaddad (2000, p. 212), la gestión de agronegocios se encarga de examinar “la coordinación y la

motivación dentro de la empresa en comparación con el estudio de la coordinación entre otras empresas de la economía de los agronegocios”.

El concepto de *marketing* interno es una parte importante en sus esfuerzos, tanto del área de gerencia como de los empleados, por desarrollar la diferenciación para lograr la ventaja competitiva necesaria en las condiciones competitivas del mercado actual (Yildiz y Kara, 2017). Es por ello que es relevante para promover el éxito en el desarrollo innovador de los agronegocios disponer de capacidades empresariales para la obtención de recursos financieros que se destinen a la implementación de proyectos innovadores, mismos que sin duda dependen de una apropiada gestión de uno de los factores internos más relevantes para la competitividad como es el recurso humano.

En torno a esta necesidad, el objetivo principal de este estudio es reconocer la situación actual en cuanto al uso de acciones de gestión del *marketing* interno en una muestra de pequeñas y medianas empresas (pymes) de agronegocios pertenecientes a tres estados ubicados en la región centro occidente de México (Aguascalientes, Guanajuato y Jalisco) que han contribuido en la economía mexicana para la producción de productos agroalimentarios (SIAP, 2018).

## Revisión de literatura

De acuerdo con Berry (1981), el término del *marketing* interno se introdujo por primera vez como “ver a los empleados como clientes internos, ver los trabajos como productos internos y luego tratar de ofrecer productos internos que satisfagan las necesidades y deseos de estos clientes internos al tiempo que abordan los objetivos de la organización” (p. 34).

Por su parte, Grönroos (1990) consideró la necesidad de dirigir los conceptos del *marketing* a otras funciones, específicamente junto con áreas relacionadas con la gestión del personal y el comportamiento organizacional.

El *marketing* interno se percibe como un proceso que toma en cuenta a los proveedores y clientes como departamentos de una organización, desde el departamento de mercadotecnia que se encarga de reconocer las necesidades de los clientes hasta el departamento de servicios que se encarga de resolver los problemas presentados en los productos o servicios (Lings y Brooks, 1998).

Se considera que, en el *marketing* interno, los empleados deben ser el centro de cualquier organización debido a que son ellos quienes constantemente se comunican e interactúan con los clientes y, por lo tanto, representan la imagen de la organización (Hernández, Calderon, Amador y Córdova, 2017).

Por su parte, Gounaris (2008) argumenta que el *marketing* interno es una recopilación de creencias y comportamientos específicos de *marketing* que planifican y forman un vínculo efectivo entre el empleado y el gerente. Son tres enfoques conductuales de conceptualización en el *marketing* interno:

1. *Instrumental*: Un enfoque instrumental supone que tener empleados satisfechos y motivados influye de manera positiva con la satisfacción del cliente;
2. *Mecánico*: Para este enfoque, el marketing interno representa el mecanismo integrador que mejora la coordinación de la compañía para lograr sus objetivos de mercado externo (Grönroos, 1981);
3. *Holístico*: En este enfoque, las estrategias de marketing interno afectan a trabajos y procedimientos para la mejora de la efectividad en la organización con sus clientes por medio de la integración de varios departamentos (George, 1990).

El *marketing* interno desempeña una fuerza en el comportamiento de las organizaciones para comprender las necesidades y requisitos de los empleados, respondiendo a ello de manera eficaz mediante prácticas que pueden mejorar la satisfacción de los empleados (Modi y Sahi, 2018). En algunos estudios se ha confirmado que la aplicación de herramientas y habilidades del *marketing* interno influyen para que los empleados estén motivados y busquen la satisfacción del cliente (Ahmed, Rafiq y Saad, 2003).

El *marketing* interno es un concepto de *marketing* aplicado dentro de una organización que puede explorar los procesos de recursos humanos que han influido en los empleados, la organización y el cliente, por ello se ha convertido en un fundamento clave para la gestión de recursos humanos sobre el desarrollo futuro en las empresas (Huang, Rundle-Thiele y Chen, 2019).

La implementación efectiva del *marketing* interno destaca la importancia de invertir y valorar a los empleados atendiendo sus necesidades, esto implica que las organizaciones deban seleccionar y retener buenos empleados me-

diante políticas y sistemas bien establecidos de *marketing* interno (Kanyurhi y Akonkwa, 2016).

Las prácticas de *marketing* interno son un indicador de las conductas orientadas al cliente de los empleados (Nart, Sututemiz, Nart y Karatepe, 2019). En este sentido, Kanyurhi y Akonkwa (2016) confirman que los efectos de las prácticas de *marketing* interno en el desempeño laboral están completamente mediados por la satisfacción laboral.

Por su parte Bohnenberger, Schmidt, Damacena y Batle-Lorente (2019) consideran la dirección estratégica organizacional, la coordinación de procesos y las herramientas que se pueden utilizar como guía en la gestión estratégica de los recursos humanos desde la perspectiva de *marketing*. Algunas empresas utilizan la capacitación laboral, además de programas de desarrollo a los empleados que generan compromiso con la organización, ya que cuando el empleado supera el puesto, el empleado piensa en el abandono de la organización (Joung, Goh, Huffman, Yuan y Surles, 2015), lo cual no es conveniente para la misma dado la inversión en dicho recurso humano y el costo que representa esta rotación de personal.

Estudiar el enfoque de mercado interno es un elemento importante para comprender cómo implementar enfoques de *marketing* y gestión de recursos humanos, dicho elemento influye mucho en otras prácticas como la comunicación interna y la capacitación (Huang y Rundle-Thiele, 2015; Asiedu, Sarfo y Adjei, 2014).

Existen diferentes modelos que permiten medir el *Marketing* interno, por ejemplo, en la escala desarrollada por Foreman y Money (1995) se presentan tres dimensiones:

1. *Visión*: se refiere a que tanto la empresa como sus trabajadores compartan una imagen a futuro;
2. *Recompensas*: explica la relación entre las recompensas otorgadas a los empleados de acuerdo con la evaluación del desempeño;
3. *Desarrollo*: dirigido a las oportunidades de enseñanza y capacitación ofrecidas a los empleados que les permita adaptarse y progresar en sus actividades de trabajo.

Además, en la literatura se reconoce un modelo en la orientación al *marketing* interno conformado por tres atributos clave, la información interna,

la comunicación de la información interna y la capacidad de dar respuesta a situaciones del mercado interno. La ventaja clave de aplicar este modelo es que presenta la multidimensionalidad de orientación al *marketing* interno (Yu, Asaad, Yen y Gupta, 2018).

Ante la necesidad de que las empresas desarrollen y adopten prácticas orientadas hacia el mercado interno, Gounaris (2006) propone una escala que permite medir el grado en el que las empresas adoptan comportamientos que las lleven a tomar acciones correctivas, la escala incluye tres dimensiones: diseminación de la información interna, generación de información sobre el mercado interno y respuesta de la información interna, la cual es ampliamente conocida dentro de la literatura.

Mejorar el compromiso de los trabajadores con los objetivos y metas de la organización es fundamental para el *marketing* interno. Mediante el *marketing* interno, la organización ofrece a sus empleados una visión en la que pueden creer, una capacitación adecuada en el desempeño en su trabajo, desarrollar el trabajo de manera adecuada, conocimiento y habilidades para los empleados, y proponer un sistema de recompensas que aliente a los empleados a trabajar juntos y ocuparse de las diferentes necesidades de los empleados (Jahanshahi y Bhattacharjee, 2020). Además, el uso de prácticas de *marketing* interno desempeña un papel importante en el fomento para el intercambio de colaboración entre vendedores y miembros de todas las unidades funcionales (contabilidad, finanzas, manufactura y *marketing*) (Kadic-Maglajlic, Boso y Micevski, 2018). Todo ello muy importante para la gestión en las pymes de agronegocios.

## Metodología

La presente investigación es de índole cuantitativa y tipo descriptiva a fin de explorar el uso de prácticas de *marketing* interno en la pequeña y mediana empresa dentro del sector de agronegocios de tres estados del bajío de la república mexicana. Se desarrolló un cuestionario aplicado a propietarios y/o gerentes de la pequeña y mediana empresa, el cuestionario abordaba datos generales de la organización y del respondiente clave del estudio, en un segundo bloque se incluyó una escala Likert de 5 puntos, en función al nivel de acuerdo y desacuerdo a partir de las variables que constituyen cada una de las dimensiones del constructo de *marketing* interno, propuesta por Gounaris (2006), y adaptada

por Santos-Vijande, Sanzo-Pérez, Trespalacios Gutiérrez y Rodríguez (2012) a fin de determinar su aplicabilidad y utilidad en la medición del concepto de *marketing* interno. La adaptación de esta escala tiene en total 16 ítems que conforman las tres dimensiones: 6 ítems para la dimensión de Generación de Información sobre el Mercado interno, 4 ítems para la dimensión de Diseminación de la Información Interna y 6 ítems para la dimensión de Respuesta a la Información Interna.

La muestra de las pymes de agronegocios fue compuesta por los estados de Aguascalientes, Guanajuato y Jalisco extraídos de la base de datos de del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) del Instituto Nacional de Estadística (INEGI), en los que se seleccionaron empresas que contaban dentro de la clasificación de pymes con base al número de empleados en la cual las microempresas tienen entre 1 a 10 empleados, las pequeñas de 11 a 50 empleados y las medianas hasta 250 empleados (Diario Oficial de la Federación, 2017). La muestra de pymes de agronegocios de los estados del bajío fue de un total de 347.

Para el análisis de confiabilidad, se elaboró una prueba piloto del instrumento en el cual, por medio del alfa Cronbach y con un valor de 0.928, se obtuvieron resultados adecuados. Con ayuda del *software* SPSS (versión 25) se desarrolló un análisis descriptivo obteniendo las medias de las variables de la escala para cada estado, asimismo para cada variable se realizó un análisis de varianza de un factor (ANOVA), el cual muestra las diferencias significativas expuestas entre los estados.

## Resultados

A continuación, en la tabla 1 pueden apreciarse los resultados de la media para la dimensión de Generación de Información sobre el mercado Interno, asimismo se pueden observar las diferencias significativas para cada una de las variables en los estados analizados. A (Aguascalientes) B (Jalisco) C (Guanajuato).

Tabla 1. Situación media de la empresa respecto a la generación de información sobre el mercado interno según el estado

<i>Variables</i>	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>Sig.</i>
“Conocemos las necesidades y expectativas laborales de nuestros empleados.”	3.55	3.67	4.09	***
“Conocemos las políticas de personal que aplica la competencia.”	3.77	3.73	3.60	
“Conocemos las características del mercado laboral en nuestro sector de actividad.”	3.46	3.58	3.91	***
“Sabemos cuáles son las empresas que pueden atraer a nuestros empleados clave para laborar con ellos.”	2.99	3.33	3.77	***
“Conocemos las necesidades laborales particulares de cada grupo de empleados en nuestra organización.”	2.91	3.48	3.74	***
“La política de personal de nuestra empresa tiene en cuenta las características de cada grupo de empleados.”	3.27	3.57	3.79	***
Diferencias estadísticamente significativas: (*) : $p < 0.05$ ; (**) : $p < 0.01$ ; (***) : $p < 0.001$				

Fuente: Tabla elaborada por los autores, a partir de la escala desarrollada por Gounaris (2006) y adaptada por Santos-Vijande et al. (2012).

En relación con al *Marketing* interno en la generación de información sobre el mercado interno según el estado, la tabla 1 indica que en las pymes de agronegocios existe una diferencia altamente significativa entre los estados en las siguientes variables: “*Conocemos las necesidades y expectativas laborales de nuestros empleados*” con una media de 4.09 en pymes del estado de Guanajuato, 3.67 en Jalisco y 3.55 en Aguascalientes. La segunda variable altamente significativa entre los estados se refiere a “*Las políticas de personal de nuestra empresa tiene en cuenta las características de cada grupo de empleados*”, con medias de 3.79 en el estado de Guanajuato, 3.57 en Jalisco y 3.27 en Aguascalientes. La tercera variable con una diferencia altamente significativa es “*Sabemos cuáles son las empresas que pueden atraer a nuestros empleados clave para laborar con ellos*” donde la media más alta también se presenta en el estado de Guanajuato con 3.77, Jalisco 3.33 y Aguascalientes 2.99.

En las últimas dos variables “*Conocemos las necesidades laborales particulares de cada grupo de empleados en nuestra organización*”, y “*La política de personal de nuestra empresa tiene en cuenta las características de cada grupo*

*de empleados*” presentan una diferencia altamente significativa siguiendo el mismo patrón que las anteriores variables, Guanajuato con medias más altas, seguidas de Jalisco y en menor nivel las de Aguascalientes. En cuanto al conocimiento de las políticas de personal que aplica la competencia, se aprecia que no existe una diferencia significativa en dicha variable en los tres estados de la república mexicana analizados.

En la tabla 2 se pueden apreciar los resultados de la dimensión de disseminación de la información del mercado interno para cada uno de los estados participantes del estudio, en donde la columna A se refiere al estado de Aguascalientes, B se refiere a los resultados del estado de Jalisco y la columna C se refiere al estado de Guanajuato.

Tabla 2. Situación media de la empresa respecto a la disseminación de la información interna según el estado

<i>Variables</i>	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>Sig.</i>
“Los empleados informan sobre sus problemas personales cuando estos afectan a su rendimiento.”	3.34	3.58	4.02	***
“Los cargos directivos de la empresa están dispuestos a escuchar los problemas de los trabajadores.”	3.45	3.44	3.83	**
“Los cargos directivos se comunican y comparten los problemas que puedan existir con los empleados.”	3.21	3.23	3.79	***
“La dirección se informa de los problemas y/o dificultades que tienen los empleados en el desempeño de sus funciones.”	3.22	3.35	3.85	***
Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.05$ ; (**): $p < 0.01$ ; (***): $p < 0.001$				

Fuente: Tabla elaborada por los autores, a partir de la escala desarrollada por Gounaris (2006) y adaptada por Santos-Vijande et al. (2012).

En relación con la disseminación de la información sobre el mercado interno según el estado de la república mexicana, la tabla 2 muestra que la variable “*Los empleados informan sobre sus problemas personales cuando estos afectan a su rendimiento*” ha tenido una diferencia altamente significativa entre los estados del bajío analizados con la media más alta de 4.02 en pymes del estado de Guanajuato, 3.58 en Jalisco y 3.34 en Aguascalientes, la segunda variable significativa indica que “*La dirección se informa de los problemas y/o dificultades que tienen los empleados en el desempeño de sus funciones*” con medias de 3.79 en el

estado de Guanajuato, 3.57 en Jalisco y 3.27 en Aguascalientes. La tercera variable significativa es “Sabemos cuáles son las empresas que pueden atraer a nuestros empleados clave para laborar con ellos” donde la media más alta también se presenta en el estado de Guanajuato con 3.77, Jalisco 3.33 y Aguascalientes 2.99. Finalmente, la variable “La dirección se informa de los problemas y/o dificultades que tienen los empleados en el desempeño de sus funciones”, presenta una diferencia altamente significativa entre los tres estados del bajío analizados.

A continuación, la tabla 3 presenta los hallazgos del análisis para la dimensión de respuesta a la información interna, considerando la media y significancia para cada uno de los tres estados, en donde la columna A se refiere al estado de Aguascalientes, la columna B se refiere a los resultados del estado de Jalisco y la columna C se refiere al estado de Guanajuato.

Tabla 3. Situación media de la empresa respecto a la respuesta de la información interna según el estado.

<i>Variables</i>	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>Sig.</i>
“El diseño de puestos se hace teniendo en cuenta las capacidades profesionales de los empleados.”	3.47	3.57	3.84	**
“El diseño de puestos tiene en cuenta el desarrollo profesional de los empleados.”	3.60	3.53	3.88	**
“La empresa dispone de un Plan de Formación para sus empleados.”	3.24	3.48	3.66	**
“La empresa actúa sobre la base de que sus empleados son su principal recurso.”	3.00	3.42	3.72	***
“La política de personal busca activamente mejorar la satisfacción y condiciones laborales de los empleados.”	3.16	3.60	3.85	***
“Los empleados reciben formación relacionada con sus necesidades.”	3.36	3.66	3.84	***
Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.05$ ; (**): $p < 0.01$ ; (***): $p < 0.001$				

Fuente: Tabla elaborada por los autores, a partir de la escala desarrollada por Gounaris (2006) y adaptada por Santos-Vijande et al. (2012).

En la tabla 3, se observa la situación media de las pymes respecto a la respuesta de la información interna según el estado del bajío analizado, los resultados indican que la variable con una diferencia altamente significativa y con

una media mayor es “*La política de personal busca activamente mejorar la satisfacción y condiciones laborales de los empleados*” con una media mayor para las pymes de Guanajuato con una media de 3.85, en Jalisco 3.60 y Aguascalientes 3.16. La segunda variable con una media más alta con una diferencia altamente significativa es “*Los empleados reciben formación relacionada con sus necesidades*”, con una media de 3.84 en Guanajuato, 3.66 en Jalisco y 3.36 en Aguascalientes. La siguiente variable con una alta significancia en la diferencia de los estados es “*La empresa actúa sobre la base de que sus empleados son su principal recurso*” con resultados de 3.72 en Guanajuato, 3.42 en Jalisco y 3.00 en Aguascalientes. Las variables de “*El diseño de puestos se hacen teniendo en cuenta las capacidades profesionales de los empleados*”; “*El diseño de puestos tiene en cuenta el desarrollo profesional de los empleados*”; “*La empresa dispone de un Plan de Formación para sus empleados*”, representan una diferencia menos significativa que las anteriores, sin embargo, todas se identifican como significativas en esta dimensión del *marketing* interno.

Tabla 4. Situación media de la empresa respecto a la generación de información sobre el mercado interno según el tipo de organización.

<i>Variables</i>	<i>Familiares</i>	<i>No familiar</i>	<i>Sig.</i>
“Conocemos las necesidades y expectativas laborales de nuestros empleados”	3.81	3.77	
“Conocemos las políticas de personal que aplica la competencia”	3.69	3.70	
“Conocemos las características del mercado laboral en nuestro sector de actividad”	3.68	3.68	
“Sabemos cuáles son las empresas que pueden atraer a nuestros empleados clave para laborar con ellos”	3.38	3.46	
“Conocemos las necesidades laborales particulares de cada grupo de empleados en nuestra organización”	3.38	3.46	
«La política de personal de nuestra empresa tiene en cuenta las características de cada grupo de empleados»	3.52	3.67	
Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.05$ ; (**): $p < 0.01$ ; (***): $p < 0.001$			

Fuente: Tabla elaborada por los autores, a partir de la escala desarrollada por Gounaris (2006) y adaptada por Santos-Vijande et al. (2012).

Los resultados de la descripción de la aplicación del *marketing* interno en las empresas familiares y no familiares en cuanto si existe diferencia significativa en ellas dada sus diferencias en estructura, dirección y gestión. A continuación, en la tabla 4 se pueden observar los resultados en relación con las medias en las variables de la dimensión de la generación de Información sobre el mercado Interno en cada tipo de empresa.

En la tabla 4 puede observarse que no existe ninguna diferencia entre las distintas variables estudiadas, puesto que tanto para las pymes familiares como para las no familiares las medias de todas las variables se encuentran en el mismo nivel, independientemente del tipo de organización. Sin embargo, se identifica prácticamente en todas las variables un mayor promedio en las no familiares, aunque no llega a ser significativa esta diferencia.

Enseguida se observa la tabla 5 con los resultados de la media y significancia para la dimensión de diseminación de la información interno en relación con cada variable para cada tipo de empresa.

Tabla 5. Situación media de la empresa respecto a la diseminación de la información según el tipo de organización.

<i>Variables</i>	<i>Familiar</i>	<i>No familiar</i>	<i>Sig.</i>
“Los empleados informan sobre sus problemas personales cuando estos afectan a su rendimiento.”	3.71	3.63	
“Los cargos directivos de la empresa están dispuestos a escuchar los problemas de los trabajadores.”	3.58	3.64	
“Los cargos directivos se comunican y comparten los problemas que puedan existir con los empleados.”	3.43	3.51	
“La dirección se informa de los problemas y/o dificultades que tienen los empleados en el desempeño de sus funciones.”	3.48	3.58	
Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.05$ ; (**): $p < 0.01$ ; (***): $p < 0.001$			

Fuente: Tabla elaborada por los autores, a partir de la escala desarrollada por Gounaris (2006) y adaptada por Santos-Vijande et al. (2012).

En cuanto a la diseminación de la información interna, los resultados indican que no existe una diferencia significativa entre las variables analizadas. Esto es, en las empresas familiares y en las no familiares, se tiene el mismo grado de importancia cualquiera de las variables analizadas de la diseminación de

la información interna. Sin embargo, se identifica también que en la mayoría de las variables la media de las empresas no familiares es mayor, aunque no alcanza la diferencia a ser significativa.

Con respecto a la dimensión de respuesta a la información interna, en la tabla 6 se muestran los resultados de las medias y significancia para cada una de las variables que conforman dicha dimensión en relación con el tipo de empresa.

Tabla 6. Situación media de la empresa respecto a la respuesta a la información según el tipo de organización.

<i>Variables</i>	<i>Familiar</i>	<i>No familiar</i>	<i>Sig.</i>
“El diseño de puestos se hace teniendo en cuenta las capacidades profesionales de los empleados.”	3.55	3.87	**
“El diseño de puestos tiene en cuenta el desarrollo profesional de los empleados.”	3.58	3.95	***
“La empresa dispone de un Plan de Formación para sus empleados.”	3.33	3.80	***
“La empresa actúa sobre la base de que sus empleados son su principal recurso.”	3.37	3.50	
“La política de personal busca activamente mejorar la satisfacción y condiciones laborales de los empleados.”	3.55	3.59	
“Los empleados reciben formación relacionada con sus necesidades.”	3.60	3.73	
Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.05$ ; (**): $p < 0.01$ ; (***): $p < 0.001$			

Fuente: Tabla elaborada por los autores, a partir de la escala desarrollada por Gounaris (2006) y adaptada por Santos-Vijande et al. (2012).

En la tabla 6, se puede observar la situación media de la empresa de acuerdo a la respuesta a la información según el tipo de organización, ya sea familiar o no familiar, la variable con una diferencia más significativa es “*El diseño de puestos tiene en cuenta el desarrollo profesional de los empleados*” y es más mayor para las empresas no familiares, con una media de 3.95 y para las empresas familiares, con una media de 3.58. La segunda variable con una diferencia altamente significativa es “*El diseño de puestos tiene en cuenta el desarrollo profesional de los empleados*” la cual también es mayor para las empresas no

familiares, con una media de 3.80, que, para las empresas familiares, con una media de 3.33. Por último, la tercera variable con una diferencia significativa es “*El diseño de puestos se hace teniendo en cuenta las capacidades profesionales de los empleados*”, y es mayor para las empresas no familiares, con una media de 3.87, que, para las empresas familiares, con una media de 3.55. En las demás variables exploradas y que se presentan en la tabla no se identificó una diferencia significativa.

## Discusión

Los resultados permiten identificar que, dentro de las variables que integran la generación de información sobre el mercado interno, las pymes de agronegocios en el estado de Guanajuato son quien tiene una media más alta en las acciones dirigidas a la atención de las necesidades y actividades relacionadas con sus empleados. Tanto en las pymes de agronegocios de los estados de Jalisco como Guanajuato están enfocados en mayor medida en las necesidades y expectativas laborales de sus empleados. A diferencia del estado de Aguascalientes, en el cual presenta menores niveles de conocimiento ante las necesidades para cada grupo de empleados de acuerdo con relación a los tres estados analizados.

De manera integral se puede confirmar el grado en que se utiliza la información de mercado interno en la generación de estrategias empleadas por las pymes de agronegocios examinados, se muestra que Guanajuato es el estado que emplea más esta estrategia, continuando de este los estados de Jalisco y Aguascalientes.

Para las variables que integran la diseminación de la información interna, se destaca que las pymes de agronegocios de Guanajuato sobresalen en acciones donde se permite escuchar, comunicar o compartir los problemas de sus empleados que afectan con cierta razón sus actividades laborales. El estado de Jalisco manifiesta un mayor interés en conocer los problemas personales de sus empleados que pueden afectar su rendimiento, mientras que en Aguascalientes se presentan medias más bajas en comparación con los negocios localizados en Guanajuato y Jalisco, en los cuales los directivos o supervisores de los agronegocios están dispuestos en prestar atención a los problemas de los trabajadores en mayor medida.

En lo que se refiere a la dimensión de respuesta a la información, es relevante mencionar que los agronegocios del estado de Aguascalientes presentan un reto debido a que los resultados arrojan un menor nivel de medias en la implementación y dirección de estrategias dirigidas al conocimiento de la situación en el *marketing* interno. Dentro de los agronegocios del estado de Jalisco se toma muy en cuenta las políticas de personal a fines de mejorar las condiciones laborales y la satisfacción de sus empleados. Es evidente que el estado de Guanajuato presenta mayor interés en contribuir con acciones relacionadas a su mercado interno.

Por otro lado, atendiendo a la segmentación según el tipo de organización (Familiar-No familiar) frente a los comportamientos del *marketing* interno, se encontró que las empresas no familiares disponen de mayor atención a las necesidades de sus empleados. En cuanto a los comportamientos del *marketing* interno para la generación de información sobre el mercado interno, diseminación de la información interna y respuesta a la información, se encuentra que las empresas no familiares presentan un mayor nivel en sus medias en lo que se refiere a tomar iniciativas estratégicas con su mercado interno a diferencia de las empresas familiares las cuales reflejan un menor nivel promedio en las acciones realizadas para desarrollar procesos de mejora para lograr una buena relación con sus empleados.

## Conclusiones

Se reconoce en la literatura que tres dimensiones necesarias para la evaluación del uso de actividades de *marketing* interno en las organizaciones, ellas son, generación de información sobre el mercado interno, diseminación de la información interna, respuesta a la información interna. El estudio empírico que se ha desarrollado permite explorar la situación que se ha presentado en las distintas variables que conforman estas dimensiones representativas para medir este concepto dentro de las organizaciones para conocer si existen diferencias en los tres estados de la república mexicana analizados.

En cuanto a las diferencias existentes en el nivel de implementación de la generación, diseminación y respuesta de información proveniente del mercado interno, se observa una diferencia altamente significativa prácticamente en todas las variables de las tres dimensiones analizadas, por lo que se debe hacer

un esfuerzo para las que reporten niveles más bajos logren implementar estas estrategias para tener una mayor competitividad en la región, ya que como se distingue en la descripción de los datos arrojados, existen estados que obtienen menores niveles en la aplicación de las mismas. De acuerdo con la literatura, el *marketing* interno es una estrategia que apoya a una mayor efectividad en los negocios.

Por otro lado, es necesario que las empresas familiares de los tres estados apliquen métodos estratégicos encaminados a la orientación al mercado interno, ya que sus niveles de aplicación aún son más bajos en relación con la empresa no familiar. Lo anterior involucra que los grupos directivos o altos mandos desarrollen acciones para obtener información continua a las necesidades de sus empleados, y como resultado la organización logre cumplir sus objetivos y con ello obtenga un mayor desempeño.

## Referencias

- Ahmed, P. K., Rafiq, M., & Saad, N. M. (2003). Internal marketing and the mediating role of organisational competencies. *European Journal of Marketing*.
- Asiedu, M., Sarfo, J. O., & Adjei, D. (2014). Organisational commitment and citizenship behaviour: tools to improve employee performance; an internal marketing approach. *European Scientific Journal*, 10(4).
- Berry, L.L. (1981). The employee as customer. *Journal of Retail Banking*, 3(1), 33-9.
- Bohnenberger, M. C., Schmidt, S., Damacena, C., & Batle-Lorente, F. J. (2019). Internal marketing: a model for implementation and development. *Dimensión Empresarial*, 17(1), 7-22.
- Cook, M. L., & Chaddad, F. R. (2000). Agroindustrialization of the global agri-food economy: bridging development economics and agribusiness research. *Agricultural economics*, 23(3), 207-218.
- Diario oficial de la Federación (DOF)*. (2017). Obtenido de <[http://www.diariooficial.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5508940&fecha=26/12/2017](http://www.diariooficial.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5508940&fecha=26/12/2017)>.
- FAO. (2017). Information and Communication Technology (ICT) in Agriculture: A Report to the G20 Agricultural Deputies. Rome: FAO.
- FAO. (2019). El sistema alimentario en Mexico-Oportunidades para el campo

mexicano en la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible.

- Foreman, S. K., & Money, A. H. (1995). Internal marketing: concepts, measurement and application. *Journal of marketing management*, 11(8), 755-768.
- Frye, W.D., Kang, S., Huh, C., & Lee, M.J.M. (2020). What factors influence Generation Y's employee retention in the hospitality industry?: An internal marketing approach. *International Journal of Hospitality Management*, 85, 102352.
- George, W. R. (1990). Internal marketing and organizational behavior: A partnership in developing customer-conscious employees at every level. *Journal of Business research*, 20(1), 63-70.
- Gounaris, S. P. (2006). Internal-market orientation and its measurement. *Journal of business research*, 59(4), 432-448.
- Gounaris, S. (2008). The notion of internal market orientation and employee job satisfaction: some preliminary evidence. *Journal of Services Marketing*, 22(1), 68-90.
- Grönroos, C. (1981). Internal marketing an integral part of marketing theory. In Donnelly, J.H. Jr and George, W.R. (Eds), *Marketing of Services, proceedings of the American Marketing Association*.
- Grönroos, C. (1990). *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition*. Lexington: Lexington Books.
- Hernández-Díaz, A., Calderon-Abreu, T., Amador-Dumois, M., & Córdova-Claudio, M. (2017). Internal marketing and customer-contact employees' attitudinal outcomes. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 30(1), 124-143.
- Huang, Y. T., Rundle-Thiele, S., & Chen, Y. H. (2019). Extending understanding of the internal marketing practice and employee satisfaction relationship: A budget Chinese airline empirical examination. *Journal of Vacation Marketing*, 25(1), 88-98.
- Huang, Y., & Rundle-Thiele, S. (2015). A Holistic Management Tool for Measuring Internal Marketing Activities. *Journal of Services Marketing*, 29(6/7), 571-584.
- Jahanshahi, A. A., & Bhattacharjee, A. (2020). Competitiveness improvement in public sector organizations: What they need? *Journal of Public Affairs*, 20(2), e2011.
- Joung, H., Goh, B. K., Huffman, L., Yuan, J. J., & Surles, J. (2015). Investigating Relationships between Internal Marketing Practices and Employee Orga-

- nizational Commitment in the Foodservice Industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(7), 1618-1640.
- Kadic-Maglajlic, S., Boso, N., & Micevski, M. (2018). How internal marketing drive customer satisfaction in matured and maturing European markets? *Journal of Business Research*, 86, 291-299.
- Kanyurhi, E. B., & Akonkwa, D. B. M. (2016). Internal marketing, employee satisfaction, and perceived organizational performance in microfinance institutions. *International Journal of Bank Marketing*, 34(5), 773-796.
- Lings, I. N. (2004). Internal market orientation: Construct and consequences. *Journal of business research*, 57(4), 405-413.
- Lings, I. N., & Brooks, R. F. (1998). Implementing and measuring the effectiveness of internal marketing. *Journal of Marketing Management*, 14(4), 325-351.
- Modi, P., & Sahi, G. K. (2018). The meaning and relevance of internal market orientation in nonprofit organisations. *The Service Industries Journal*, 38(5-6), 303-320.
- Nart, S., Sututemiz, N., Nart, S., & Karatepe, O. M. (2019). Internal marketing practices, genuine emotions and their effects on hotel employees' customer-oriented behaviors. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 18(1), 47-70.
- Raimi, L., Olowo, R., & Shokunbi, M. (2021). A comparative discourse of sustainable finance options for agribusiness transformation in Nigeria and Brunei: implications for entrepreneurship and enterprise development. *World Journal of Science, Technology and Sustainable Development*, 18(4), 325-350.
- Raj, A., Kuznetsov, A., Arun, T., & Kuznetsova, O. (2019). How different are corporate social responsibility motives in a developing country? Insights from a study of Indian agribusiness firms. *Thunderbird International Business Review*, 61(2), 255-265.
- Santos-Vijande, L., Sanzo-Pérez, M., Trespacios Gutiérrez, J., & Rodríguez, N. (2012). Marketing capabilities development in small and medium enterprises: Implications for performance. *Journal of Centrum Cathedra: The Business and Economics Research Journal*, 5(1), 24-42.
- Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera. Atlas agroalimentario, SIAP (2018). Cierre estadístico de la producción agrícola 2017. Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación.

- <<https://www.gob.mx/siap/articulos/cierre-estadistico-de-la-produccion-agricola-2017?idiom=es>>.
- Soniewicki, M. (2022). Internal market knowledge sharing in medium-high-tech manufacturing company. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 10(2), 113-130.
- Vijande, M. L. S., Pérez, M. J. S., Rodríguez, N. G., & Gutiérrez, J. A. T. (2007). Antecedentes y consecuencias de las capacidades de marketing en la Pyme española. *XIX Encuentro de profesores universitarios de marketing [Recurso electrónico]: Vigo. 19, 20 y 21 de septiembre de 2007* (p. 65). Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, ESIC.
- Yildiz, S. M., & Kara, A. (2017). A unidimensional instrument for measuring internal marketing concept in the higher education sector: IM-11 scale. *Quality Assurance in Education*, 25(3), 343-361.
- Yu, Q., Asaad, Y., Yen, D. A., & Gupta, S. (2018). IMO and internal branding outcomes: an employee perspective in UK HE. *Studies in Higher Education*, 43(1), 37-56.

