

Mercados y Negocios

1665-7039 impreso

2594-0163 electrónico

Año 21, Núm. 42, julio-diciembre (2020)

Branding interno en organizaciones de comercio minorista: un estudio en una cadena de farmacias

Internal branding in retail organizations: a study in a chain of pharmacies

Enrique Murillo

Universidad Panamericana (México)

<http://orcid.org/0000-0002-1082-4295>

emurillo@up.edu.mx

Recibido: Octubre 26, 2019

Aceptado: Enero 9, 2020

RESUMEN

El objetivo del artículo es introducir el concepto de *branding* interno en la literatura organizacional publicada en México, distinguiéndolo de conceptos relacionados como el *marketing* interno y el *branding* del empleador. El método consistió en la estimación de un modelo de ecuaciones estructurales usando Mínimos Cuadrados Parciales con una muestra de 310 encuestas de empleados de una cadena grande de farmacias. Los resultados muestran una relación positiva entre el ajuste con los valores de marca de los empleados y su satisfacción laboral, intención de permanencia y conducta alineada con la marca. El hallazgo principal es que el *branding* interno rebasa el ámbito exclusivo del *marketing* e incide también en objetivos tradicionales de recursos humanos, como la satisfacción e intención de permanencia de los colaboradores.

Palabras clave: *branding* interno; promesa de marca; marcas de servicio; valores de marca; satisfacción laboral; comercio minorista.

Código Jel: M370 M540.



ABSTRACT

The objective of this article is to introduce the concept of internal branding to the organizational literature published in Mexico, distinguishing it from related concepts such as internal marketing and employer branding. The method consisted of estimation of a structural equations model using Partial Least Squares, with a sample of 310 surveys of employees from a large chain of pharmacies. The results show a positive relationship between employees' brand values fit and their job satisfaction, intention to stay and brand-aligned behavior. The principal finding is that internal branding exceeds the exclusive scope of marketing and positively influences traditional human resource objectives, such as employee satisfaction and intention to stay.

Keywords: internal branding; brand promise; service brands; brand values; job satisfaction; retailers.

Jel Code: M370 M540

INTRODUCCIÓN

En el entorno de intensa competencia que las organizaciones enfrentan hoy en día, una marca fuerte es una fuente probada de ventaja competitiva (Barney, 2014; Becerra *et al.*, 2016). De ahí la preocupación de las empresas por influir en el significado que tienen sus marcas para los consumidores aplicando la gestión estratégica de marca. Para las marcas de producto, donde los clientes evalúan las características tangibles del artículo, la publicidad tradicional y otras iniciativas promocionales, aunadas a la calidad tangible del producto, han demostrado ser herramientas eficaces de construcción de marca (Keller & Swaminathan, 2019). La situación es distinta para las marcas de servicio, porque lo que éstas prometen son beneficios y experiencias intangibles (Krystallis & Chrysochou, 2014; Wirtz & Lovelock, 2016). Si bien, la publicidad sigue jugando un papel clave en la construcción de las expectativas de marca de los clientes, las percepciones de marca durante el encuentro en el servicio se basan en gran parte en las conductas exhibidas por los empleados de contacto (Pinar *et al.*, 2016; Xiong & King, 2019; Iglesias *et al.*, 2019).

Lo anterior explica el empeño que ponen las empresas con fuerte cultura de servicio en garantizar que los colaboradores tengan la capacitación, los recursos y las actitudes personales que les permitan cumplir la promesa de marca que la empresa hace a los consumidores a través de la publicidad externa (Grönroos, 2015; Pinar *et al.*, 2016). Empeño nada sencillo, por la heterogeneidad que caracteriza los encuentros de servicio, en los cuales las interacciones entre los empleados y los clientes co-crean valor, pero no siempre de manera predecible (Baker *et al.*, 2014; Nguyen *et al.*, 2014).

No es reciente el cuidado que ponen las empresas de servicio sobresalientes por capacitar a sus colaboradores para que cumplan la promesa de marca. Históricamente lo han demostrado marcas como Hoteles Ritz-Carlton (Dekker, 2014) y Singapore Airlines (Wirtz & Zeithaml, 2018). Lo que sí es reciente es el estudio científico de estos procesos organizacionales, que queda comprendido dentro de la corriente de investigación del *branding* interno, también conocido como gestión interna de marca (Burmamann & Zeplin, 2005). Estas investigaciones han identificado un conjunto de prácticas que las empresas aplican para garantizar que sus colaboradores tengan el conocimiento y las actitudes que les permitan conducirse como “embajadores de marca” (Murillo, 2016; Schmidt & Baumgarth, 2018).

Entre estas prácticas destacan el reclutamiento y la capacitación orientados a la marca (Punjaisri & Wilson, 2011; Hurrell & Scholarios, 2014; King & So, 2015), los cuales buscan mejorar el conocimiento, identificación y compromiso con la marca de los empleados

Branding interno en organizaciones de comercio minorista: un estudio en una cadena de farmacias

(Burmam *et al.*, 2009; Punjaisri & Wilson, 2011), así como el despliegue de conductas alineadas con la promesa de marca (Löhdorf & Diamantopoulos, 2014; Xiong & King, 2019). De igual modo, el liderazgo de marca de gerentes y supervisores se ha demostrado eficaz para impulsar las conductas alineadas con la marca (Burmam *et al.*, 2009; Boukis & Christodoulides, 2018; Murillo & King, 2019).

Muchas de estas investigaciones se han llevado a cabo en la industria de la hospitalidad, la cual se caracteriza por una aguda conciencia de la importancia de la experiencia del cliente (Kandampully *et al.*, 2018). Sin embargo, también las organizaciones de comercio minorista se esfuerzan por crear una experiencia de servicio diferenciada, que les permita evitar la amenaza de la comoditización (Pine & Gilmore, 2017). Todavía existen pocas investigaciones de *branding* interno en empresas de comercio minorista (Porricelli *et al.*, 2014; Itam & Singh, 2017). Además, el *branding* interno prácticamente no ha sido abordado en revistas científicas mexicanas, salvo Murillo (2019). De ahí la doble contribución que se busca con el presente artículo.

Tomando en consideración todo lo anterior, el objetivo de esta investigación es examinar, mediante un marco teórico de *branding* interno, el impacto que tiene el ajuste con los valores de marca de los empleados en su satisfacción laboral, intención de permanencia y conducta alineada con la marca, en el contexto de una organización mexicana de comercio minorista.

MARCO TEÓRICO

Branding interno y conceptos relacionados

El *branding* interno es sugerido inicialmente por De Chernatony (1999), aunque fueron Burmann y Zeplin (2005) los primeros en proponer un modelo holístico de gestión interna de marca, que posteriormente validaron de modo empírico (Burmam *et al.*, 2009). Después ha habido un crecimiento sostenido, con estudios enfocados principalmente en la industria de la hospitalidad (Punjaisri & Wilson, 2011; Buil *et al.*, 2016; Terglav *et al.*, 2016; Chiang *et al.*, 2018; Xiong & King, 2019), aunque, incluyendo algunas investigaciones en aerolíneas (Erkmen & Hancer, 2015; Vatankhah & Darvishi, 2018), servicios financieros (Du Preez & Bendixen, 2015; Tuominen *et al.*, 2016; Altaf *et al.*, 2017), franquicias (Nyadzayo *et al.*, 2015), empresa-a-empresa (Anees-ur-Rehman *et al.*, 2018) y organizaciones sin fines de lucro (Chad, 2016; Liu *et al.*, 2017).

En definitiva, en los últimos quince años se ha observado un crecimiento sostenido en el número de investigaciones de *branding* interno. Esto se pudo comprobar mediante la búsqueda de las palabras clave *internal branding* o *internal brand management* en la base de datos *EBSCO Business Source Complete*. En el trienio 2005-2007 se publicaron 10 artículos, mientras que en 2016-2018, hubo 45. Cabe señalar que se revisaron todos los resúmenes y se descartaron los artículos que, aún mencionando el *branding* interno, se enfocan más bien en el *marketing* interno o el *branding* del empleador, conceptos con los que hay cierta confusión en la literatura (Saleem & Iglesias, 2016).

A pesar del aumento en el número de publicaciones, el *branding* interno es todavía una corriente de investigación reciente. Indicio de ello es que, hasta 2018, se había publicado tan sólo un número especial dedicado al *branding* interno en una revista de investigación de *marketing*, concretamente el *Journal of Brand Management* (Piehler *et al.*, 2018). Los investigadores no han llegado a una definición generalmente aceptada. Ha surgido en la literatura una confusión de conceptos entre el *branding* interno, el *branding* del empleador o marca del empleador, y el *marketing* interno o *endomarketing* como se le suele llamar en Brasil (de Farias, 2010). En su revisión crítica de la “fragmentada” literatura de *branding* interno, Saleem e Iglesias (2016) señalan que algunos utilizan este concepto como sinónimo del *branding* del empleador (Aurand *et al.*, 2005) o del *marketing* interno (Backhaus & Tikoo, 2004). Estas tres corrientes se diferencian por los constructos e hipótesis que han investigado. En México, el *marketing* interno y el *branding* del empleador son estudiados hace tiempo (Figueroa & Serralde, 2003; Blasco *et al.*, 2014), no así el *branding* interno. Para efectos ilustrativos, la Tabla 1 recoge definiciones ampliamente citadas de los tres conceptos, y los beneficios típicos que han sido reportados en los estudios. Dentro de la extensa literatura sobre gestión de marca, el presente trabajo se encuadra en la corriente de *branding* interno, y es congruente con la definición postulada por Punjaisri y Wilson (2011).

Tabla 1
Conceptos relacionados con el *branding* interno

| Concepto | Definición | Beneficios reportados |
|---|--|--|
| Branding Interno o Gestión Interna de Marca | [El <i>branding</i> interno] “describe las actividades emprendidas por una organización para garantizar que los empleados promulguen y cumplan la promesa de marca, la cual refleja los valores de marca profesados que determinan las expectativas de los clientes” (Punjaisri & Wilson, 2011, pág. 1523). | <ul style="list-style-type: none"> • Conducta ciudadana con la marca y compromiso con la marca (Burmamann & Zeplin, 2005; Piehler, 2018) • Identificación con la marca, lealtad hacia la marca, compromiso con la marca, y conducta alineada con la marca (Punjaisri & Wilson, 2011) • Motivación a favor de la marca y conducta alineada con la marca (Xiong & King, 2015) |
| Marketing interno o endomarketing | “El <i>marketing</i> interno es atraer, desarrollar, motivar y retener empleados calificados a través de productos de puestos de trabajo [<i>job-products</i>] que satisfagan sus necesidades. El <i>marketing</i> interno es la filosofía de tratar a los empleados como clientes internos y es la estrategia de conformar los productos de puestos de trabajo para que se ajusten a las necesidades humanas” (Berry & Parasuraman, 1992, pág. 25). | <ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción laboral y facultamiento del empleado (Grönroos, 2015) • Identificación organizacional del empleado y percepción de calidad de los clientes (Boukis <i>et al.</i>, 2015) • Conductas orientadas a los clientes (Park & Tran, 2018) |
| Branding del empleador o marca del empleador | “El branding del empleador representa los esfuerzos de una empresa para promover, tanto dentro como fuera de la empresa, una visión clara de lo que la hace diferente y deseable como empleadora” (Backhaus & Tikoo, 2004, pág. 501). | <ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción laboral e identificación con la compañía del empleado (Lievens & Slaughter, 2016) • Compromiso afectivo del empleado hacia la marca del empleador (Fernandez-Lores, <i>et al.</i>, 2016) |

Fuente: Elaboración propia.

Desarrollo de las hipótesis

La proliferación y creciente sofisticación de los servicios ha hecho que la experiencia del cliente se vuelva cada vez más prioritaria para las empresas. En efecto, la intensa competencia del sector servicios obliga a crear experiencias de marca diferenciadas y entregadas de manera consistente a los clientes. De ahí la importancia de que los empleados conozcan, se identifiquen y se sientan comprometidos con la marca de servicio, para estar en condiciones de ofrecer la experiencia diferenciada prometida por la marca (Pinar *et al.*, 2016; Kandampully *et al.*, 2018).

Las investigaciones del *branding* interno se han enfocado mayoritariamente en la industria hotelera, donde la creación de una experiencia de marca diferenciada exige un cuidadoso proceso de selección y capacitación, ambos centrados en la marca de la hospitalidad (King & So, 2015). Por contraste, son escasos los estudios de *branding* interno en organizaciones de comercio minorista (Porricelli *et al.*, 2014; Itam & Singh, 2017), aunque esta industria

también procura crear una experiencia diferenciada del cliente para fomentar la lealtad (Guerrero-Martínez, 2012), y evitar la comoditización (Pine & Gilmore, 2017).

Se debe precisar que la gama de negocios comprendidos dentro de la industria de comercio minorista es muy amplia, desde grandes tiendas departamentales donde los clientes son atendidos por un vendedor sólidamente capacitado, que personaliza el servicio para cada cliente, hasta establecimientos de autoservicio donde los clientes buscan personalmente el producto deseado, e interactúan tan sólo con una cajera al salir (Guerrero, 2012). Para este estudio se optó por un formato intermedio entre estos dos extremos. En concreto, las farmacias de autoservicio, las cuales ofrecen medicamentos, como las pequeñas farmacias tradicionales, pero adicionalmente ofrecen una amplia gama de productos de cuidado e higiene personal, cosméticos, productos para bebé, artículos de conveniencia, productos naturales, golosinas y refrescos, entre otros (Castellano & González, 2010).

En México, las principales cadenas de farmacias de autoservicio han crecido hasta tener cientos de sucursales, lo que las ha llevado a profesionalizar y sistematizar sus procesos internos de gestión de recursos humanos y *marketing*. Estas empresas buscan generar satisfacción y lealtad en sus clientes mediante una esmerada atención por parte de los empleados de contacto (Castellano & González, 2010), lo que exige un proceso de capacitación que incluya elementos de *branding* interno. El conducto habitual del *branding* interno es por medio del programa de inducción y capacitación, cuyo objetivo es transmitir a los empleados el conocimiento de la marca corporativa, incluyendo los valores de marca (Punjaisri & Wilson, 2011).

Un hallazgo reiterado en las investigaciones sobre *branding* interno es la afinidad de los empleados con los valores de la marca y su influencia positiva en las actitudes y conductas favorables hacia la marca (Xiong & King, 2015; Chiang *et al.*, 2018). Esta afinidad se ha operacionalizado con el constructo de ajuste con los valores de marca. Definido como el grado en que los empleados perciben una congruencia entre sus valores personales y los valores de la marca (Yaniv & Farkas, 2005), el ajuste con los valores de marca se ha vinculado empíricamente con la identificación organizacional, la orientación al cliente, y conductas de construcción de marca (Löhdorf & Diamantopoulos, 2014). También se ha demostrado que la gestión de recursos humanos orientada a la marca influye positivamente en el ajuste con los valores de marca, así como en el compromiso con la marca y la conducta ciudadana hacia la marca (Chiang *et al.*, 2018). Por último, se ha encontrado una relación positiva entre el ajuste con los valores de marca, la motivación hacia la marca y la conducta alineada con la marca (Xiong & King, 2015). Con base en estos estudios previos, se formula la siguiente hipótesis:

Branding interno en organizaciones de comercio minorista: un estudio en una cadena de farmacias

H1 El ajuste con los valores de marca influye positivamente en la conducta alineada con la marca

Conviene mencionar que la literatura de comportamiento organizacional ha indagado desde hace décadas la afinidad percibida por los empleados entre sus valores y los valores de una organización. En concreto, Schneider (1987) propuso el ciclo Atracción-Selección-Atrición (ASA), que postula que los empleados se sentirán atraídos por organizaciones que perciben como similares. Esta percepción de similitud se ha estudiado ampliamente a través del concepto de ajuste persona-organización. En particular, la cercanía entre los valores de los empleados y los de la organización es un atributo que se ha examinado repetidamente en las pruebas empíricas del marco ASA (Cable & Judge, 1997). Para ello se han utilizado instrumentos de medición como el Perfil de Cultura Organizacional (O'Reilly III *et al.*, 1991). Sin embargo, cabe aclarar que esta vertiente de investigaciones se centró siempre en la afinidad con los valores de la organización, los cuales no necesariamente coinciden con los valores de las marcas de servicio ofrecidas por la empresa a los diversos segmentos de mercado que atiende.

Por su parte, los estudios más recientes de *branding* interno (Du Preez *et al.*, 2017) han establecido una relación directa entre las prácticas de *branding* interno y variables dependientes que tradicionalmente se manejan en la literatura de comportamiento organizacional, como la satisfacción laboral y la intención de permanencia (Littlewood, 2006). Esto sugiere que el *branding* interno puede tener efectos benéficos que trascienden el ámbito estricto de los constructos examinados por el *marketing*, como las conductas alineadas con la marca.

En concreto, utilizando una muestra de 156 empleados de una empresa de servicios financieros en Sudáfrica, Du Preez y Bendixen (2015) encontraron una relación positiva entre prácticas de *branding* interno y satisfacción laboral, y una relación indirecta entre *branding* interno e intención de permanencia, mediada por el compromiso con la marca. Por su parte, Porricelli y otros (2014) encontraron una relación positiva entre prácticas de *branding* interno y satisfacción laboral en una muestra de 241 empleados de una cadena de supermercados en Estados Unidos. Utilizando la misma muestra de Porricelli y otros (2014) con un modelo distinto, Du Preez y otros (2017) reportaron una relación positiva entre *branding* interno y satisfacción laboral, y entre satisfacción e intención de permanencia. Encontraron también un efecto indirecto entre *branding* interno e intención de permanencia, mediado por la satisfacción laboral, pero el efecto directo entre *branding* interno e intención de permanencia no fue significativo. Por último, un estudio de cinco cadenas de comercio minorista en la India logró una muestra de 844 encuestas, y encontró una relación positiva

indirecta entre prácticas de *branding* interno y satisfacción laboral mediada por el *engagement* de los colaboradores, aunque la relación directa entre *branding* interno y satisfacción no fue significativa (Itam & Singh, 2017).

Ninguno de los estudios mencionados examinó la relación entre el ajuste con los valores de marca del empleado y su satisfacción laboral e intención de permanencia. Tomando en consideración la importancia que tendrían dichas relaciones, y teniendo presente que el ajuste con los valores de marca de los empleados es una de las variables prioritarias sobre las procuran incidir los programas organizacionales de *branding* interno, se proponen las siguientes hipótesis:

H2 El ajuste con los valores de marca influye positivamente en la satisfacción laboral

H3 El ajuste con los valores de marca influye positivamente en la intención de permanencia

H4 La satisfacción laboral influye positivamente en la intención de permanencia

MÉTODOS

La presente investigación se realizó en una cadena grande de farmacias del centro de la República contando con la autorización del gerente de recursos humanos y el apoyo directo del gerente de desarrollo organizacional. Esta cadena cuenta con poco más de 350 puntos de venta, y una plantilla de 800 colaboradores.

En común con la mayoría de las investigaciones previas de *branding* interno, el presente estudio fue de corte transversal, dado que los datos se recogieron en un sólo momento del tiempo; con un enfoque cuantitativo de tipo correlacional-causal, ya que se buscó establecer el grado de asociación entre los constructos con el fin de probar las hipótesis planteadas (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

Los constructos utilizados en este estudio han aparecido frecuentemente en investigaciones de *branding* interno, por lo que para su medición se contó, en todos los casos, con escalas previamente publicadas y validadas. En concreto, el ajuste con los valores de marca se midió con la escala de tres reactivos propuesta por Xiong y King (2015). La conducta alineada con la marca se midió con la escala de tres reactivos de comportamiento consistente con la marca de King y So (2015). La satisfacción laboral se midió con siete reactivos tomados de la escala de Du Preez y otros (2017). La intención de permanencia se midió con tres reactivos adaptados de la escala de Du Preez y otros (2017). Todos los reactivos fueron evaluados con una escala Likert de siete puntos, abarcando desde “En fuerte desacuerdo” hasta “En fuerte acuerdo”.

Las escalas se tradujeron al castellano siguiendo un enfoque de equipo (Harkness, 2003), en el que participaron dos traductores profesionales, más el autor del presente artículo, que es bilingüe, más otro académico de *marketing*, ajeno a esta investigación y también bilingüe, quien elaboró la retro traducción de los reactivos. Los reactivos traducidos fueron examinados por el gerente de desarrollo organizacional antes del lanzamiento de la encuesta para asegurar la claridad con respecto a los colaboradores que participarían. En el Apéndice se recoge la redacción final de las escalas utilizadas.

Tomando en consideración la dispersión geográfica de los puntos de venta de la cadena, la encuesta fue subida a una plataforma profesional de encuestas por Internet (Qualtrics). Esto facilitó su aplicación simultánea a todos los colaboradores, así como su correcto despliegue, tanto en pantallas de PC como de teléfono celular. Para fomentar la participación, y reducir efectos de deseabilidad social, las instrucciones aclaraban que la encuesta tenía carácter anónimo. La invitación a tomar la encuesta fue distribuida dentro del boletín electrónico semanal de la cadena de farmacias a un total de 351 puntos de venta. En cada punto de venta trabajan uno o varios colaboradores, y hay una PC compartida donde llegan las comunicaciones internas. La encuesta permaneció activa durante dos semanas laborales, del lunes 29 de octubre al sábado 10 de noviembre de 2018. El número de encuestas respondidas se monitoreó diariamente, y se enviaron tres recordatorios a los puntos de venta. Al final se logró un total de 310 encuestas completas, que representa una tasa de participación del 39%, lo que rebasa la participación habitual en las encuestas de clima practicadas por el departamento de desarrollo organizacional.

A pesar de contar con un tamaño de muestra adecuado, el análisis de curtosis y asimetría de los datos indicaron una violación del supuesto de normalidad multivariable, exigido por la técnica de estimación de ecuaciones estructurales con base en la covarianza (CB-SEM). Esto aconsejó utilizar más bien Mínimos Cuadrados Parciales (PLS por sus siglas en inglés), ya que esta técnica no asume ninguna distribución en los datos (Hair *et al.*, 2017). Adicionalmente, el presente estudio se centra en la exploración de relaciones entre constructos que no han sido ya establecidas en la literatura. De ahí que el poder estadístico sea prioritario, para evitar un rechazo prematuro de constructos que son candidatos a estar relacionados con otros constructos, lo que aboga también a favor del PLS, que tiene un poder estadístico mayor o igual que el CB-SEM (Reinartz *et al.*, 2009). Por lo anterior, se adoptó el PLS como técnica de estimación.

Antes de realizar las corridas de PLS, y tomando en cuenta que la recolección de datos se realizó con un único instrumento, se realizó una prueba de Harman de factor único con el fin

de examinar la posibilidad de sesgo de varianza común. A este efecto se corrió en SPSS un análisis factorial exploratorio de todos los reactivos, restringido a un sólo factor, con el método de extracción de factorización de eje principal y solución sin rotación. El resultado fue que el factor único extraído explicaba 39.7% de la covarianza de los reactivos. Por tanto no se observó un factor único que explicara más del 50% de la covarianza, lo que habría indicado la presencia de varianza común.

El modelo de ecuaciones estructurales que se deriva de las cuatro hipótesis planteadas se estimó con PLS usando el programa SmartPLS 3.2.7 (Ringle *et al.*, 2015). Siguiendo las recomendaciones de Hair y otros (2017) se evaluaron, primeramente, la calidad del modelo de medición o modelo externo. Esto implicó examinar la fiabilidad, validez convergente y validez discriminante de los indicadores con que fue medido cada constructo del modelo.

Tabla 2
Carga factorial de los indicadores, Alfa de Cronbach y fiabilidad compuesta

| Escala | Carga factorial de los indicadores | Alfa de Cronbach | Fiabilidad compuesta |
|--|------------------------------------|------------------|----------------------|
| Ajuste con los valores de marca (BRFIT) | | 0.760 | 0.862 |
| FIT1 | 0.827 | | |
| FIT2 | 0.782 | | |
| FIT3 | 0.855 | | |
| Satisfacción laboral (JOBSAT) | | 0.867 | 0.900 |
| SAT1 | 0.768 | | |
| SAT3 | 0.798 | | |
| SAT4 | 0.817 | | |
| SAT5 | 0.692 | | |
| SAT6 | 0.854 | | |
| SAT7 | 0.713 | | |
| Intención de permanencia (INTSTAY) | | 0.748 | 0.848 |
| ITS1 | 0.85 | | |
| ITS2 | 0.843 | | |
| ITS3 | 0.721 | | |
| Conducta alineada con la marca (BRALIG) | | 0.772 | 0.868 |
| BRAL1 | 0.817 | | |
| BRAL2 | 0.845 | | |
| BRAL3 | 0.822 | | |

Fuente: Elaboración propia con resultados de SmartPLS

La Tabla 2 muestra la carga factorial de los indicadores y los índices alfa de Cronbach y fiabilidad compuesta de las cuatro escalas. Las cargas factoriales son apropiadas para un estudio exploratorio, al estar por arriba del criterio de corte recomendado de 0.7 (Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009), con excepción del reactivo SAT5 que tiene una carga

Branding interno en organizaciones de comercio minorista: un estudio en una cadena de farmacias

marginalmente adecuada de 0.692, y el SAT2, que fue descartado por tener una carga de 0.63. Asimismo, los índices de consistencia interna alfa de Cronbach y fiabilidad compuesta tienen todos valores por encima del criterio de corte recomendado de 0.7 (Henseler *et al.*, 2009).

A continuación, la Tabla 3 muestra la varianza promedio extraída (AVE), la raíz cuadrada de la misma (en negritas en la diagonal principal) y las correlaciones entre los constructos debajo de la diagonal. Para un constructo con medición reflectiva, como son los de este modelo, el coeficiente AVE indica la capacidad del constructo para explicar la varianza promedio de sus indicadores; el criterio habitual es que debe ser la mayoría de la varianza, por lo que se utiliza un criterio de corte de 0.50 (Hair *et al.*, 2017). Como se puede ver en la Tabla 3, todos los valores de AVE se encuentran holgadamente por encima de 0.50, lo que indica que existe adecuada validez convergente (Bagozzi & Yi, 1988). Adicionalmente, de acuerdo con el criterio de Fornell-Larcker, cada uno de los elementos en la diagonal principal es mayor que los elementos en la respectiva fila y columna, lo que indica que hay validez discriminante adecuada a nivel de constructo (Henseler *et al.*, 2009).

Tabla 3
Varianza promedio extraída y correlaciones entre los constructos

| Constructo | AVE | BRALIGN | BRFIT | INTSTAY | JOBSAT |
|----------------|-------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| BRALIGN | 0.686 | 0.828 | | | |
| BRFIT | 0.675 | 0.751 | 0.822 | | |
| INTSTAY | 0.651 | 0.343 | 0.474 | 0.807 | |
| JOBSAT | 0.602 | 0.571 | 0.584 | 0.574 | 0.776 |

Fuente: Elaboración propia con resultados de SmartPLS

Por último, la Tabla 4 muestra las cargas cruzadas de los indicadores, las cuales proporcionan una verificación complementaria de la validez discriminante, esta vez a nivel indicador (Henseler *et al.*, 2009). La carga de cada indicador debe ser mayor que todas sus cargas cruzadas, y se puede comprobar que fue realmente el caso. En resumidas cuentas, el modelo de medición o modelo externo demuestra una adecuada fiabilidad de los indicadores, fiabilidad de consistencia interna, así como validez convergente y discriminante. Comprobado esto, se puede pasar a examinar los resultados de estimación del modelo estructural o modelo interno (Hair *et al.*, 2017).

Tabla 4
Cargas cruzadas de los indicadores

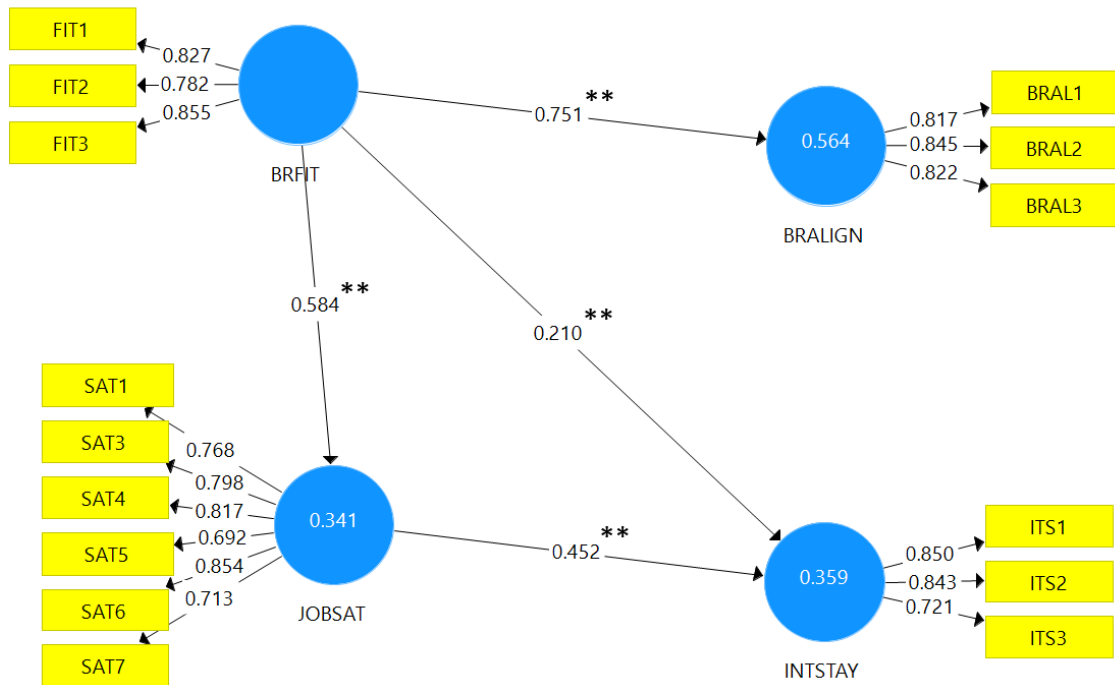
| Indicador | BRALIGN | BRFIT | INTSTAY | JOBSAT |
|-----------|---------|-------|---------|--------|
| BRAL1 | 0.817 | 0.583 | 0.348 | 0.498 |
| BRAL2 | 0.845 | 0.571 | 0.216 | 0.463 |
| BRAL3 | 0.822 | 0.695 | 0.286 | 0.458 |
| FIT1 | 0.667 | 0.827 | 0.390 | 0.539 |
| FIT2 | 0.553 | 0.782 | 0.294 | 0.428 |
| FIT3 | 0.622 | 0.855 | 0.469 | 0.464 |
| ITS1 | 0.417 | 0.551 | 0.85 | 0.576 |
| ITS2 | 0.149 | 0.260 | 0.843 | 0.419 |
| ITS3 | 0.180 | 0.231 | 0.721 | 0.327 |
| SAT1 | 0.468 | 0.482 | 0.598 | 0.768 |
| SAT3 | 0.358 | 0.411 | 0.388 | 0.798 |
| SAT4 | 0.418 | 0.438 | 0.462 | 0.817 |
| SAT5 | 0.457 | 0.420 | 0.273 | 0.692 |
| SAT6 | 0.508 | 0.506 | 0.432 | 0.854 |
| SAT7 | 0.437 | 0.443 | 0.448 | 0.713 |

Fuente: Elaboración propia con resultados de SmartPLS

El diagrama de estimación del modelo estructural se muestra en la Figura 1. Todos los coeficientes de trayectoria tienen signos positivos como se postuló en las hipótesis, y son significativos al nivel de 1% (representado en la figura con un doble asterisco). Las R^2 de las variables endógenas oscilan entre 0.341 para JOBSAT y 0.564 para BRALIGN. De acuerdo con Chin (1998), los valores de R^2 de 0.67, 0.33 y 0.19 se pueden caracterizar como sustanciales, moderados y débiles, respectivamente.

Además de los efectos directos representados por los coeficientes de trayectoria, hay que explicitar el impacto total sobre la intención de permanencia. La Tabla 5 muestra los efectos totales calculados por el programa SmartPLS sobre las tres variables dependientes del modelo, a saber, conductas alineadas con la marca, satisfacción laboral e intención de permanecer. La tabla revela que en el caso de las primeras dos, dicho efecto coincide simplemente con el coeficiente de trayectoria ya mostrado en la Figura 1. En cambio, para la intención de permanencia, el efecto total del ajuste con los valores de marca es 0.474, compuesto por el efecto directo, 0.210, más el efecto indirecto mediado por la satisfacción laboral, que alcanza 0.264. Esto significa que un aumento de una desviación estándar en la variable independiente BRALIGN se traduce en un aumento total de 0.474 desviaciones estándar en la variable endógena INTSTAY.

Figura 1
Estimación del modelo estructural



Fuente: Elaboración propia con resultados de SmartPLS.

Tabla 5
Efectos totales sobre las variables dependientes

| Constructo | BRALIGN | BRFIT | INTSTAY | JOBSAT |
|----------------|---------|-------|---------|--------|
| BRALIGN | | | | |
| BRFIT | 0.751 | | 0.474 | 0.584 |
| INTSTAY | | | | |
| JOBSAT | | | 0.452 | |

Fuente: Elaboración propia con resultados de SmartPLS.

Los estadísticos *t* para los coeficientes de trayectoria se calcularon mediante un procedimiento de *bootstrapping* ya que los estudios de PLS no asumen la normalidad de las variables (Hair *et al.*, 2017). El procedimiento se corrió en SmartPLS utilizando los parámetros conservadores recomendados de 5000 muestras sin cambio de signo (Ringle *et al.*, 2015). Los estadísticos *t* estimados se muestran en la Tabla 6 junto con sus correspondientes valores *p*. Todos los coeficientes de trayectoria son significativos al nivel de 1%.

Tabla 6
Resultados del procedimiento de *bootstrapping* e hipótesis sustentadas

| Trayectoria dentro del modelo | Coeficiente Original (O) | Desviación Estándar (STDEV) | Estadístico t ((O/STDEV)) | Valores p | Sustento de Hipótesis |
|-------------------------------|--------------------------|-----------------------------|---------------------------|-----------|-----------------------|
| BRFIT → BRALIGN | 0.7507 | 0.0381 | 19.7038 | 0 | H1 ✓ |
| BRFIT → JOBSAT | 0.5837 | 0.0456 | 12.7905 | 0 | H2 ✓ |
| BRFIT → INTSTAY | 0.2099 | 0.0629 | 3.3356 | 0.0009 | H3 ✓ |
| JOBSAT → INTSTAY | 0.4517 | 0.0554 | 8.1539 | 0 | H4 ✓ |

Fuente: Elaboración propia con resultados de SmartPLS

En síntesis, los resultados indican que el modelo estructural brinda sustento fuerte a las cuatro hipótesis propuestas por esta investigación. Se puede concluir, por lo tanto, que en esta organización minorista el *branding* interno repercute positivamente en las conductas de marca de los empleados, y que además impacta positivamente en variables del ámbito de recursos humanos, como son la satisfacción laboral y la intención de permanencia. Esta experiencia positiva sugiere que las empresas de comercio minorista deberían cerciorarse de tener en marcha procesos de *branding* interno, puesto que contribuyen a una mejor experiencia tanto de los empleados como los clientes. Además, como el proceso de *branding* interno se deja implícito en muchas organizaciones, es oportuno hacerlo explícito y formal, nombrando responsables, destinando recursos y planteando metas, para así obtener todos los beneficios que la diferenciación de marca puede aportar a la organización.

DISCUSIÓN E IMPLICACIONES

Este estudio contribuye a la literatura de *branding* interno al ser de los primeros practicados en la industria de comercio minorista (Porricelli *et al.*, 2014; Du Preez *et al.*, 2017; Itam & Singh, 2017). Es además, el primer estudio practicado en una organización minorista mexicana, utilizando un marco teórico y constructos originados en la literatura de *branding* interno.

Los resultados obtenidos muestran que el ajuste con los valores de marca de los empleados no sólo contribuye a mejorar la experiencia del cliente, a través de un mayor despliegue de conductas alineadas con la marca, sino que también influye directamente en la satisfacción laboral y la intención de permanencia, variables que trascienden el ámbito estricto del *marketing*, hacia donde se han enfocado la mayor parte de los estudios anteriores de *branding* interno.

Branding interno en organizaciones de comercio minorista: un estudio en una cadena de farmacias

Tradicionalmente, el departamento de recursos humanos o de desarrollo organizacional es considerado responsable de la motivación y el *engagement*. Lo que sugiere ésta, y otras investigaciones de *branding* interno, es que también el departamento de *marketing* tiene elementos que aportar para una mayor satisfacción del colaborador; concretamente, a través de las prácticas de *branding* interno. Es esta una aportación única que un director de *marketing* perspicaz debería buscar activamente, dado que la marca corporativa y sus impactos, dentro y fuera de la organización, son asunto de su competencia.

Muchas organizaciones de comercio minorista procuran crear una experiencia diferenciada para cliente (Pine & Gilmore, 2017), que manifieste visiblemente valores de marca cuidadosamente elegidos y puestos en práctica. Las investigaciones han demostrado que se necesitan colaboradores que compartan auténticamente esos valores para externar con mayor eficacia las conductas que integran la experiencia deseada por el cliente (Hurrell & Scholarios, 2014; Xiong & King, 2015). La provisión del servicio por parte de los empleados se vuelve entonces más auténtica y satisfactoria, porque surge de valores personales que se encuentran genuinamente alineados con los valores de la marca de servicio.

Lo anterior aconseja que los gerentes de recursos humanos se tomen en serio el reclutamiento basado en valores (Cable & Judge, 1997). El reclutamiento y selección que procura conseguir niveles elevados en el ajuste con los valores de marca de las nuevas contrataciones, se traducirá más adelante en un desempeño del servicio que está alineado con la promesa de marca, lo que dejará satisfechos tanto a los clientes como a los empleados. Y, en cierto modo, la prestación del servicio se hace con menos esfuerzo porque brota con espontaneidad de los valores de los colaboradores. Las conductas divertidas y no forzadas de la tripulación de cabina de Southwest Airlines ofrecen un claro ejemplo, como se puede ver fácilmente en segmentos compartidos por pasajeros a través de YouTube (ejemplo: <https://www.youtube.com/watch?v=68pSH1sWzOU>).

Este estudio recoge una primera aproximación del *branding* interno en el contexto del comercio minorista en México. Dada la escasez de investigaciones en esta industria, existe una oportunidad importante de investigación para el futuro. En primer lugar, se puede medir el efecto del sistema completo de *branding* interno, que tradicionalmente incluye el reclutamiento orientado a la marca, la capacitación de marca y el liderazgo orientado a la marca de gerentes y supervisores. Estas tres prácticas se han demostrado impulsoras eficaces del ajuste con los valores de marca, la motivación a favor de la marca, el entendimiento de marca y finalmente las conductas alineadas con la marca (King & So, 2015; Boukis & Christodoulides, 2018; Murillo & King, 2019). Estudios futuros podrían también procurar una medición más objetiva de las conductas alineadas con la marca, o desempeño de marca,

en vez del auto reporte del colaborador. Esto podría hacerse mediante la evaluación del supervisor o jefe directo, o mediante retroalimentación obtenida de los clientes o de un *mystery shopper*. Este modo de proceder reduciría el potencial de sesgo de varianza común que podría presentarse si todas las variables del estudio fueran medidas con escalas auto reportadas.

Es oportuno también señalar las limitaciones del presente estudio para mejorar el diseño de investigaciones futuras. Además de usar escalas auto reportadas, cabe mencionar que no se incluyeron en la encuesta controles como edad, género y antigüedad en la empresa, principalmente para reforzar la confianza de los participantes respecto de la promesa de anonimato con que se les invitó a responder la encuesta. Dado que muchos trabajan en puntos de venta con tan sólo uno o dos colaboradores, se juzgó que la promesa de anonimato era necesaria para obtener respuestas totalmente candidas.

Esta investigación es ilustrativa del impacto que puede tener un enfoque sistemático de *branding* interno en una organización de comercio minorista. El contar con colaboradores cuyos valores personales son afines a los valores de la marca contribuye a crear una experiencia del cliente diferenciada y acorde con los valores de marca. Un enfoque así, fundado en la convicción del rol como embajadores de marca de los empleados, no solamente contribuye a la ventaja competitiva, sino que impulsa la satisfacción laboral de los propios colaboradores.

REFERENCIAS

- Altaf, M., Mokhtar, S. S., & Ghani, N. H. (2017). Employee critical psychological states as determinants of employee brand equity in banking: A multi-group analysis. *Banks and Bank Systems, 12*(3), 61-73.
- Anees-ur-Rehman, M., Wong, H. Y., & Merrilees, B. (2018). How brand-oriented strategy affects the financial performance of B2B SMEs. *Journal of Business & Industrial Marketing, 33*(3), 303-315.
- Aurand, T. W., Gorchels, L., & Bishop, T. R. (2005). Human resource management's role in internal branding: an opportunity for cross-functional brand message synergy. *Journal of Product & Brand Management, 14*(3), 163-169.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International, 9*(5), 501-517.

- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Baker, T. L., Rapp, A., Meyer, T., & Mullins, R. (2014). The role of brand communications on front line service employee beliefs, behaviors, and performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(6), 642-657.
- Barney, J. B. (2014). How marketing scholars might help address issues in resource-based theory. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42, 24-26.
- Becerra, M., Silva, R., & Gerwe, O. (2016). Competitiveness and performance of chain hotels. En M. Ivanova, M. Ivanov, & V. Magnini (Edits.), *The Routledge Handbook of Hotel Chain Management* (págs. 373-382). Routledge.
- Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1992). Services marketing starts from within. *Marketing Management*, 1(1), 24-34.
- Blasco-López, M. F., Rodríguez-Tarodo, A., & Fernández-Lores, S. (2014). Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador. *Universia Business Review*, (44), 34-53.
- Boukis, A., & Christodoulides, G. (2018). Investigating key antecedents and outcomes of employee-based brand equity. *European Management Review*. <https://doi.org/10.1111/emre.12327>
- Boukis, A., Kaminakis, K., Siampos, A., & Kostopoulos, I. (2015). Linking internal marketing with customer outcomes. *Marketing Intelligence & Planning*, 33(3), 394-413.
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2016). From internal brand management to organizational citizenship behaviours: Evidence from frontline employees in the hotel industry. *Tourism Management*, 57(1), 256-271.
- Burmann, C., & Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. *Journal of Brand Management*, 12(4), 279-300.
- Burmann, C., Zeplin, S., & Riley, N. (2009). Key determinants of internal brand management success: An exploratory empirical analysis. *Journal of Brand Management*, 16(4), 264-284.

-
- Cable, D., & Judge, T. (1997). Interviewers' Perceptions of Person--Organization Fit and Organizational Selection Decisions. *Journal of Applied Psychology*, 82(4), 546-561.
- Castellano, S., & González, P. (2010). Calidad de servicio en farmacias tradicionales y de autoservicio: Estudio de caso. *Revista Venezolana de Gerencia*, 15(52), 570-590.
- Chad, P. (2016). Corporate rebranding: An employee-focused nonprofit case study. 28(4), 327-350.
- Chiang, H.-H., Han, T.-S., & McConville, D. (2018). The attitudinal and behavioral impact of brand-centered human resource management: Employee and customer effects. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(2), 939-960.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. En G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern Methods for Business Research* (págs. 295-358). Lawrence Erlbaum Associates.
- De Chernatony, L. (1999). Brand Management Through Narrowing the Gap Between Brand Identity and Brand Reputation. *Journal of Marketing Management*, 15(1-2), 157-179.
- De Farias, S. A. (2010). Internal Marketing (IM): a literature review and research propositions for service excellence. *Brazilian Business Review*, 7(2), 99-115.
- Dekker, D. M. (2014). Personality and hospitable behavior. En I. S. Pantelidis (Ed.), *The Routledge Handbook of Hospitality Management* (págs. 75-84). Routledge.
- Du Preez, R., & Bendixen, M. T. (2015). The impact of internal brand management on employee job satisfaction, brand commitment and intention to stay. *International Journal of Bank Marketing*, 33(1), 78-91.
- Du Preez, R., Bendixen, M., & Abratt, R. (2017). The behavioral consequences of internal brand management among frontline employees. *Journal of Product & Brand Management*, 26(3), 251-261.
- Erkmen, E., & Hancer, M. (2015). Linking brand commitment and brand citizenship behaviors of airline employees: "The role of trust". *Journal of Air Transport Management*, 42(1), 47-54.

Branding interno en organizaciones de comercio minorista: un estudio en una cadena de farmacias

-
- Fernandez-Lores, S., Gavilan, D., Avello, M., & Blasco, F. (2016). Affective commitment to the employer brand: Development and validation of a scale. *BRQ Business Research Quarterly*, 19(1), 40-54.
- Figuroa-Moya, M. P., & Serralde-Rodríguez, A. (2003). Marketing interno como ventaja competitiva en concesionarias Kenworth. (Tesis de Licenciatura). Departamento de Administración de Empresas, Universidad de las Américas Puebla. http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/figuroa_m_mp/
- Grönroos, C. (2015). *Service management and marketing: managing the service profit logic*. John Wiley & Sons.
- Guerrero-Martínez, D. G. (2012). Factores clave de éxito en el negocio del retail. *Ingeniería Industrial*, 30(1), 189-205.
- Hair, J. F., Hult, T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, 2nd Ed. Sage.
- Harkness, J. A. (2003). Questionnaire translation. En J. A. Harkness, F. van de Vijver, & P. P. Mohler (Edits.), *Cross-cultural Survey Methods* (págs. 35-56). John Wiley & Sons.
- 46
-
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing. *Advances in International Marketing (AIM)*, 20(1), 277-320.
- Hernández, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la Investigación. Las Rutas Cuantitativa, Cualitativa y Mixta*. McGraw Hill.
- Hurrell, S. A., & Scholarios, D. (2014). “The People Make the Brand” Reducing Social Skills Gaps Through Person-Brand Fit and Human Resource Management Practices. *Journal of Service Research*, 17(1), 54-67.
- Iglesias, O., Markovic, S., & Rialp, J. (2019). How does sensory brand experience influence brand equity? Considering the roles of customer satisfaction, customer affective commitment, and employee empathy. *Journal of Business Research*, 96(1), 343-354.
- Itam, U., & Singh, S. (2017). Examining the mediation effect of employee engagement on internal brand practices and outcome variables in the organized retail sector. *International Business Management*, 11(3), 673-682.

-
- Kandampully, J., Zhang, T., & Jaakkola, E. (2018). Customer experience management in hospitality: A literature synthesis, new understanding and research agenda. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1), 21-56.
- Keller, K. L., & Swaminathan, V. (2019). *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity*. Pearson Education.
- King, C., & So, K. K. (2015). Enhancing hotel employees' brand understanding and brand-building behavior in China. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 39(4), 492-516.
- Krystallis, A., & Chrysochou, P. (2014). The effects of service brand dimensions on brand loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(2), 139-147.
- Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). Employer image and employer branding: What we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 407-440.
- Littlewood, H. F. (2006). Antecedentes de la rotación voluntaria de personal. *Investigación Administrativa*, 35(97), 7-25.
- Liu, G., Ko, W. W., & Chapleo, C. (2017). Managing employee attention and internal branding. *Journal of Business Research*, 79, 1-11.
- Löhndorf, B., & Diamantopoulos, A. (2014). Internal branding: Social identity and social exchange perspectives on turning employees into brand champions. *Journal of Service Research*, 17(3), 310-325.
- Murillo, E. (2016). Branding interno: desarrollando embajadores de marca. *Dirección Estratégica*(57).
http://www.academia.edu/download/55865707/Murillo_2016_Direccion_Estrategica.pdf
- Murillo, E. (2019). El branding interno como antecedente de la autoestima basada en la organización: un estudio en una cadena de restaurantes. *Entreciencias: Diálogos en la Sociedad del Conocimiento*, 7(21), 37-52.
<http://dx.doi.org/10.22201/enesl.20078064e.2019.21.70046>
- Murillo, E., & King, C. (2019). Examining the drivers of employee brand understanding: a longitudinal study. *Journal of Product & Brand Management*, 28(7), 892-907.

Branding interno en organizaciones de comercio minorista: un estudio en una cadena de farmacias

Nguyen, H., Groth, M., Walsh, G., & Hennig-Thurau, T. (2014). The impact of service scripts on customer citizenship behavior and the moderating role of employee customer orientation. *Psychology & Marketing, 31*(12), 1096-1109.

Nyadzayo, M. W., Matanda, M. J., & Ewing, M. T. (2015). The impact of franchisor support, brand commitment, brand citizenship behavior, and franchisee experience on franchisee-perceived brand image. *Journal of Business Research, 68*(9), 1886-1894.

O'Reilly III, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal, 34*(3), 487-516.

Park, J. H., & Tran, T. B. (2018). Internal marketing, employee customer-oriented behaviors, and customer behavioral responses. *Psychology & Marketing, 35*(6), 412-426.

Piehler, R. (2018). Employees' brand understanding, brand commitment, and brand citizenship behaviour: a closer look at the relationships among construct dimensions. *Journal of Brand Management, 25*(3), 217-234.

Piehler, R., Grace, D., & Burmann, C. (2018). Internal brand management: introduction to the special issue and directions for future research. *Journal of Brand Management, 25*(3), 197-201.

Pinar, M., Girard, T., Trapp, P., & Eser, Z. (2016). Services branding triangle: Examining the triadic service brand promises for creating a strong brand in banking industry. *International Journal of Bank Marketing, 34*(4), 529-549.

Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (2017). Distinctive experiences. *Journal of Shopper Research, 1*(1), 60-65.

Porricelli, M. S., Yurova, Y., Abratt, R., & Bendixen, M. (2014). Antecedents of brand citizenship behavior in retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services, 21*(5), 745-752.

Punjaisri, K., & Wilson, A. (2011). Internal branding process: key mechanisms, outcomes and moderating factors. *European Journal of Marketing, 45*(9/10), 1521-1537.

Reinartz, W., Haenlein, M., & Henseler, J. (2009). An empirical comparison of the efficacy of covariance-based and variance-based SEM. *International Journal of Research in Marketing, 26*(4), 332-344.

- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.-M. (2015). *SmartPLS 3*. SmartPLS GmbH.
- Saleem, F. Z., & Iglesias, O. (2016). Mapping the domain of the fragmented field of internal branding. *Journal of Product & Brand Management*, 25(1), 43-57.
- Schmidt, H. J., & Baumgarth, C. (2018). Strengthening internal brand equity with brand ambassador programs: Development and testing of a success factor model. *Journal of Brand Management*, 25(3), 250-265.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40(3), 437-453.
- Terglav, K., Ruzzier, M. K., & Kaše, R. (2016). Internal branding process: Exploring the role of mediators in top management's leadership-commitment relationship. *International Journal of Hospitality Management*, 54(1), 1-11.
- Tuominen, S., Hirvonen, S., Reijonen, H., & Laukkanen, T. (2016). The internal branding process and financial performance in service companies: An examination of the required steps. *Journal of Brand Management*, 23(3), 306-326.
- Vatankhah, S., & Darvishi, M. (2018). An empirical investigation of antecedent and consequences of internal brand equity: Evidence from the airline industry. *Journal of Air Transport Management*, 69(1), 49-58.
- Wirtz, J., & Lovelock, C. (2016). *Services Marketing: People, Technology, Strategy*. World Scientific Publishing.
- Wirtz, J., & Zeithaml, V. (2018). Cost-effective service excellence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46(1), 59-80.
- Xiong, L., & King, C. (2015). Motivational drivers that fuel employees to champion the hospitality brand. *International Journal of Hospitality Management*, 44(1), 58-69.
- Xiong, L., & King, C. (2019). Aligning employees' attitudes and behavior with hospitality brands: The role of employee brand internalization. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 40(1), 67-76.
- Yaniv, E., & Farkas, F. (2005). The impact of person-organization fit on the corporate brand perception of employees and of customers. *Journal of Change Management*, 5(4), 447-461.

Apéndice: Escalas de medición utilizadas en el estudio

Ajuste con los valores de marca (BRFIT)

- FIT1 Mis valores personales son parecidos a los que representa la marca de mi farmacia
- FIT2 La razón por la que prefiero la marca de mi farmacia a otras marcas es por aquello que representa, sus valores
- FIT3 Lo que representa la marca de mi farmacia es importante para mí

Conducta alineada con la marca (BRALIG)

- BRAL1 Demuestro conductas que son congruentes con lo que [MARCA] promete a sus clientes
- BRAL2 Considero el impacto sobre la marca [MARCA] antes de comunicar o actuar en cualquier situación
- BRAL3 Siempre me interesa aprender acerca de la marca [MARCA] y lo que ella significa para mí en el papel que desempeño

Intención de permanencia (INTSTAY)

- ITS1 Pienso seguir trabajando en [MARCA] dentro de cinco años
- ITS2 Es probable que dentro de un año esté buscando un nuevo trabajo (codificación inversa)
- ITS3 Actualmente estoy buscando un nuevo trabajo (codificación inversa)

Satisfacción laboral (JOBSAT)

- SAT1 Estoy satisfecho con la seguridad que me ofrece mi empleo
- SAT2 Estoy satisfecho con mis condiciones físicas de trabajo (como ventilación, iluminación, postura física, etc.)
- SAT3 Estoy satisfecho con las prestaciones que me ofrece mi empleo
- SAT4 Estoy satisfecho con el sueldo que me ofrece mi empleo
- SAT5 Estoy satisfecho con las oportunidades de carrera que me ofrece mi empleo
- SAT6 Estoy satisfecho con el tipo de trabajo que realizo
- SAT7 Estoy satisfecho con el reconocimiento que recibo cuando hago bien mi trabajo