

**UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN**  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
Escuela Profesional de Administración



*Una Institución Adventista*

**“Marketing interno como factor de la cultura de innovación de las  
pequeñas y medianas empresas”**

Tesis para obtener el Título Profesional de Licenciada en  
Marketing y Negocios Internacionales

**Autores:**

Dallane Antonela Gómez Saldaña

María de los Angeles Correa Cubas

**Asesor:**

Mtro. José Joel Cruz Tarrillo

**Tarapoto, junio 2022**

# DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA DE TESIS

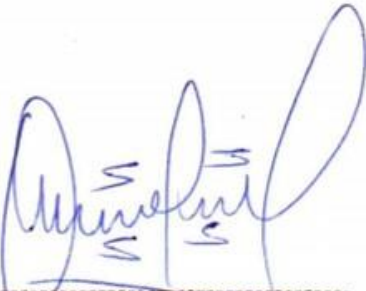
Mtro. José Joel Cruz Tarrillo, de la Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Profesional de Administración, de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que la presente investigación titulada: **“Marketing interno como factor de la cultura de innovación de las pequeñas y medianas empresas”** constituye la memoria que presenta el (la) / los Bachiller(es) Dallane Antonela Gómez Saldaña, Maria de los Angles Correa Cubas para obtener el título de Profesional de Marketing y Negocios Internacionales cuya tesis ha sido realizada en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

Las opiniones y declaraciones en este informe son de entera responsabilidad del autor, sin comprometer a la institución.

Y estando de acuerdo, firmo la presente declaración en la ciudad de Tarapoto, a los 23 días del mes de junio del año 2022



Mtro. José Joel Cruz Tarrillo  
ESPECIALISTA EN MARKETING E INVESTIGACION

### ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En san Martín, Tarapoto, Morales, a los 23 día(s) del mes de junio del año 2022 siendo las 10:00 horas se reunieron los miembros del jurado en la Universidad Peruana Unión campus Tarapoto, bajo la dirección del (de la) Presidente(a): **Mtra. Uvencia De la Cruz Reyes**, el (la) secretario(a): **Mtro. Elmer Cruzado Vásquez**, y los demás miembros, **Mtro. Robin Alexander Diaz Saavedra**, **Mtro. Mtra. Gabriela Acsa Aranda Saboya** y el asesor(a): **Mtro. Jose Joel Cruz Tarrillo**, con el propósito de administrar el acto académico de sustentación de la tesis titulado:

"Marketing interno como factor de la cultura de innovación las pequeñas y medianas empresas."

de los (las) bachiller (es): a) **Dallane Antonela Gomez Saldaña** b) **Maria de Los Angeles Correa Cubas** c)..... Conducente a la obtención del título profesional de:

**Lic. Marketing y Negocios Internacionales**

El presidente inició el acto académico de sustentación invitando al (a la) / a (los) (las) candidato (a)/s hacer uso del tiempo determinado para su exposición. Concluida la exposición, el Presidente invitó a los demás miembros del jurado a efectuar las preguntas, y aclaraciones y la emisión del dictamen del jurado.

Posteriormente, el jurado procedió a dejar constancias escrita sobre la evaluación en la presente acta, con el dictamen siguiente:

Bachiller (a): **Dallane Antonela Gomez Saldaña**

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
Aprobado	17	B+	Muy Bueno	Sobresaliente

Bachiller (b): **Maria de Los Angeles Correa Cubas**


CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
Aprobado	17	B+	Muy Bueno	Sobresaliente

Bachiller (c): .....

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	

Finalmente, el Presidente del jurado invito al (a la) / (los) (las) candidato (a)/s a ponerse de pie, para recibir la evaluación final y concluir el acto académico de sustentación procediéndose a registrar las firmas respectivas.

.....  
Presidente/a

  
.....  
Secretario/a

.....  
Asesor

.....  
Miembro

.....  
Miembro

.....  
Bachiller (a)

.....  
Bachiller (b)

.....  
Bachiller (c)

## RESUMEN

Los diversos acontecimientos suscitados en este último quinquenio, ha permitido que las empresas sufran una transformación para mantener vigencia y actualidad, el propósito de esta investigación es determinar la influencia del marketing interno en la cultura de innovación. Para el logro de este objetivo, la investigación adoptó una perspectiva metodológica cuantitativa de corte transversal, la muestra estuvo constituido por 380 participantes a quienes se le aplicó la escala de marketing interno y cultura de innovación. Los resultados obtenidos evidencian que el desarrollo, contratación y comunicación interna son predictores de la cultura de innovación. Así mismo, se muestra relación de nivel moderado y estadísticamente significativa entre las dos variables. Se concluye que la predominancia de los componentes del marketing interno predice una cultura de innovación en sus diferentes pilares.

**Palabras clave:** Marketing interno, cultura de innovación, comunicación interna, adecuación al trabajo

## ABSTRACT

The various events that have occurred in the last five years have allowed companies to undergo a transformation in order to maintain their relevance and relevance, the purpose of this research is to determine the influence of internal marketing on the culture of innovation. For the achievement of this objective, the investigation adopted a cross-sectional methodological perspective, the sample was constituted by 380 participants to whom the scale of internal marketing and innovation culture was applied. The results obtained show that development, recruitment and internal communication are predictors of innovation culture. Likewise, a moderate and statistically significant relationship is shown between the two variables. It is concluded that the predominance of internal marketing components predicts a culture of innovation in its different pillars.

**Keywords:** Internal marketing, culture of innovation, internal communication, suitability for work

## 1. INTRODUCCIÓN

La crisis mundial causada por la COVID-19, ha afectado a muchas organizaciones sin importar el tamaño, tipo o sector donde se desarrolla. En todo el mundo las empresas se han visto obligados a cerrar o en el mejor de los casos reducir su capacidad de operación de acuerdo a las disposiciones gubernamentales (Harel et al., 2021). Uno de los desafíos actuales es la reactivación, sin embargo, quienes están sufriendo más en esta etapa son las pequeñas y medianas empresas (pymes). La presente investigación se fundamenta porque existe la necesidad de mejorar la cultura de innovación en los colaboradores de las empresas, es decir, conocer si las empresas están realizando una buena gestión de marketing de tal manera que, en los colaboradores exista esa cultura de innovación (D'Attoma & Ieva, 2022).

Por otra parte, para la elección de investigar el marketing interno y cultura de innovación, radica en la relevancia que están tomando en los últimos tiempos (Melander, 2020) , ya que las empresas se han visto obligadas a realizar grandes cambios internamente (Araque et al.,2017), todo ello en respuesta al entorno más competitivo al que se enfrentan, y es ahí donde surgen las estrategias de marketing interno, pues al gestionar al personal correctamente estas van a generar ventaja competitiva para la organización (Rodrigues et al., 2016). Por su parte, la cultura de innovación también juega un rol fundamental, ya que considera como un pilar fundamental para estimular la conducta de innovación en los empleados (Naranjo-Valencia y Calderón-Hernández, 2015) y por

ende, influir en que esta se consolide como una cultura dentro de la empresa, puesto que con esto se obtendrá un mayor crecimiento de la misma.

Diversos estudios han surgido en estos últimos tiempos relacionados. El marketing interno se clasifica en 3 grupos según los niveles de orientación, asimismo, se evidencia a esta misma variable como un generador de ventaja competitiva, puesto que existen mayor nivel de satisfacción y compromiso laboral en los colaboradores que cuentan con una orientación de marketing interno (Ruizalba et al., 2015; Rodrigues et al., 2016). Por otro lado, las empresas se deben enfocar en la necesidad de implantar la cultura de innovación (Dai & Hwang, 2021), estos constituyen tejidos inteligentes que pueden capacitar a las personas a través de la creatividad y la innovación, aprovechar el capital intelectual, las tecnologías de la información y la comunicación y proporcionar una ventaja competitiva (El kadi et al., 2014).

Es conveniente precisar que la cultura innovadora se ve influenciada por el comportamiento, la práctica y otros componentes intangibles (Pascual-Fernández et al., 2021; Bargenda, 2020; Brown et al., 2019), además, se considera las siguientes aristas para un mejor desempeño: Alineación de estrategias de innovación y competitividad, desarrollo de habilidades de los empleados, retroalimentación con clientes, planificación y seguimiento de estrategias de innovación, y seguimiento de acciones y estrategias (Pertuz y Bismarck, 2016; Gounaris, 2008) y es un importante precursor de la implantación de programas en las organizaciones (Gounaris, 2008). Además, existe evidencias suficientes sobre la relación de estos constructos (Torres, 2014; Urcia, 2013; Vieira-dos Santos & Gonçalves, 2018)

La literatura nos ofrece un avance significativo sobre el marketing interno y la cultura de innovación. Es pertinente mencionar que el marketing basado en el cliente interno, es conocido como marketing interno (Allameh et al., 2020) y es una filosofía de gestión que considera a los empleados como clientes internos (Salehzadeh et al., 2017), además, es conocido como herramientas para gestionar, siendo su principal fundamento desarrollar una organización centrada en el cliente (Sasser & Arbeit, 1976), en donde se motiva y empodera a los colaboradores cumpliendo una función vital en la presentación del producto y/o servicio (Hosseini & Rahmani, 2012) para lograr los objetivos organizacionales y por ende, el éxito de la misma (Azêdo y Alves, 2013; Sadchenko et al., 2020). El marketing interno se centra en atraer, desarrollar, comunicar, motivar y retener empleados de calidad a través del trabajo como producto y esforzarse por satisfacer sus necesidades (Salehzadeh et al., 2017).

El marketing interno hace énfasis en que los colaboradores son el primer mercado (Gronroos, 1990) Cabe mencionar, el marketing interno se plantea como una forma para mantener a los colaboradores satisfechos y con ello lograr que estos se identifiquen con la empresa, aumenten su productividad y alcancen las metas (Romero & Cardona, 2017; Chebbi et al., 2020). Además, se considera como una filosofía en la gestión empresarial (Cooper & Cronin, 2000) que consiste en tratar al empleado como un cliente interno de la empresa, cuya finalidad es vender un determinado modelo de organización al empleado, con lo cual, la empresa pretende aumentar la motivación, participación y el orgullo de pertenencia (Torres, 2014).

Por otro lado, La cultura de innovación no es nuevo en la literatura (Kostis, 2021) para promover a menudo las empresas realizan mayores inversiones (Arnold et al., 2022) ya que es considerada una de las prioridades en la estrategia organizacional (Galpin, 2022). Se puede conceptualizar como la manera de pensar y/o actuar, que genera, desarrolla y establece valores y actitudes en la empresa (Naranjo-Valencia & Calderón-Hernández, 2015), además, se refiere a la serie de acciones que implican provocar el desarrollo creativo o la aplicación de nuevas ideas para aumentar los elementos y la utilidad con el fin de ofrecer beneficios adicionales (Onileowo et al., 2021), que conlleva a impulsar ideas y cambios que serán para mejorar el funcionamiento y eficacia de la organización (Rueda, 2017). También, se puede destacar que dentro de una cultura de innovación debe existir

un conjunto de creencias, que contribuyan a que los colaboradores puedan compartir y generar ideas innovadoras que ayuden a mejorar el rendimiento de la empresa usando todas las herramientas científicas, tecnológicas y plataformas (Sakka et al., 2019; Taghizadeh et al., 2020; Harel et al., 2021; Dai & Hwang, 2021), que posteriormente van a influir en los procedimientos de la actividad empresarial con el fin de generar beneficio para sus clientes internos y externos (Pascual-Fernández et al., 2020). Cultura de innovación como todos los principios con los que cuenta la empresa para operar y que estos aumenten las oportunidades de desarrollo sobre nuevas ideas innovadoras, no obstante, estas deben ser rentables o tienen que tener alguna diferencia en el negocio (Arana et al., 2019).

Por otro lado, las organizaciones pueden señalar tradición o modernismo o convencionalismo, orientación al futuro o al pasado, alcance local o global (Bargenda, 2020). Además, las innovaciones administrativas sustentan y promueven las innovaciones técnicas, por lo que ambos tipos de innovación deben desarrollarse de forma congruente en la práctica (Pascual-Fernández et al., 2021), utilizando siempre el pensamiento lateral, dicho de otra manera, la capacidad de pensar de manera creativa (Sadchenko et al., 2020), con lo cual esta tiene resultados destacables de competitividad (Souto, 2015). Dentro de esto se toma mucha importancia al cliente interno (Alonso-Gonzalez et al., 2019), pues son la fuente central de toda empresa (Pascual-Fernández et al., 2021). De lo mencionado anteriormente, se evidencia que existe un vacío en el conocimiento relacionadas con el marketing interno y cultura de innovación en un contexto postpandemia, bajo este escenario, el proposito de esta investigación es determinar el efecto del marketing interno en la cultura de innovación en las pymes. Es por ello que el trabajo se desarrolla en tres etapas: en la primera etapa se hace una descripción del problema y una aproximación teórica, en la segunda etapa se narra el proceso metodológico seguido ara lograr los objetivos, en la tercera se presenta los resultados y las discusiones de presente investigación.

## **2. MATERIALES Y MÉTODOS**

### **2.1. Diseño de la investigación**

Por las características en su abordaje, esta investigación muestra una perspectiva metodológica cuantitativa (Larico, 2022) debido a que se usan índices estadísticas para mostrar los resultados (Martin et al., 2022), además es no experimental (Chaudhary, 2017) ya que se analizan los resultados en su estado natural, sin hacer manipulación en las variables. Es transversal, debido a que realizó el levantamiento de los datos se realizó en una única ocasión. Asimismo, el estudio tiene un alcance descriptivo, correlacional y explicativo, debido a que se utilizaron tecnicas estadísticas de tendencia central, coeficiente de correlación y regresión lineal múltiple para probar los efectos y las hipótesis propuestas (Suazo & Turnley, 2010).

### **2.2. Participantes**

Los participantes estuvieron conformados por colaboradores de empresas de los sectores económicos construcción, comercio, turismo y servicios que estan asociadas al gremio empresarial Cámara de Comercio Producción y Turismo de la Región San Martín – Perú. A fin de seleccionar la muestra adecuada para la investigación, fue necesario usar la técnica del muestreo no probabilístico por conveniencia, es decir, que los colaboradores estuvieran convenientemente disponibles y dispuestos (Cruz et al., 2021), de esta manera se obtuvo un total de 350 colaboradores de las empresas quienes contribuyeron respondiendo al cuestionario.

### **2.3. Instrumentos**

En esta investigación se empleó como técnica de recolección de datos de la encuesta. En donde, para la variable de marketing interno se consideró al instrumento elaborado y validado por (Bohnenberger, 2006), el cual consta de 22 ítems divididos en 4 dimensiones: Desarrollo, contratación y retención de los empleados, adecuación al trabajo y comunicación interna, considerándose que para la elección de las respuestas la escala tipo Likert, en donde: 1 es totalmente en desacuerdo y 5 es totalmente de acuerdo. En esa misma línea, para la cultura de innovación se utilizó el instrumento elaborado por Rao y Weintraub (2013), el cual tiene 6 pilares, 18 factores y 54 elementos. Cabe mencionar que el primer pilar es valores, el segundo de comportamiento, el tercero sobre el clima, el cuarto de recursos, el quinto acerca de los procesos y el sexto de éxito, además cada pilar tiene 3 factores y cada factor 3 elementos. En cuanto a la elección de las respuestas la escala es de uno a cinco, en donde: 1 es en absoluto y 5 mayoritariamente.

## 2.4. Recolección de datos

Para la recolección de los datos se aplicaron dos estrategias, la primera se diseñó el instrumento en el formulario de google, posteriormente se visitó las instalaciones de cada empresa y se pidió permiso para que el representante legal (gerente, administrador) de la empresa comparta el link con su personal. En vista que no se alcanzaba la cantidad necesaria de encuestados por que el personal estaban ocupados en sus tareas asignadas, se ejecuta la segunda estrategia que fue la encuesta en físico, en donde se visitó a cada colaborador y se pidió su autorización y consentimiento para que llenase la encuesta.

## 2.5. Análisis de datos

Una vez recolectado los datos, se procedió a crear la matriz de variables en el programa estadístico SPSS V28, se realizó la transformación de variables, y se obtuvieron estadísticos de tendencia central como media y desviación estándar. Asimismo, se realizó la prueba estadística de Kolmogorov Smirnov en la que se determinó que los datos no siguen una distribución normal, a partir de ello, se realizó el análisis de correlación con el coeficiente estadístico Rho Spearman.

## 3. RESULTADOS

### Perfil sociodemográfico de los encuestados

De acuerdo a los resultados se visualiza que la muestra se constituye con una mayor proporción de mujeres (tabla1), las edades se concentran entre 26 a 35 años, con estudios universitarios (59.5%), en donde 232 (61.1%) no tiene personal a su cargo, sin embargo, existe un grupo representativo 129 (33.9%) que si cuenta con personas a su cargo. Por otro lado, existe un porcentaje considerable que vienen laborando entre 2 a 3 años (48.7%).

**Tabla 1.** Características de la muestra (N=380)

Variabales	Categorías	Proporción
Género	Masculino	167 43.9%
	Femenino	213 56.1%
Edad del encuestado	Menor de 26 años	146 38.4%
	Entre 26 y 35 años	159 41.8%
	Entre 36 y 45 años	67 17.6%
	Mayor de 45 años	8 2.1%
Nivel máximo de estudios alcanzado	Primaria	34 8.9%
	Secundaria	72 18.9%
	Universitaria	226 59.5%

	Posgrado	48	12.6%
Nivel que ocupa dentro de la empresa	Sin personas a cargo	232	61.1%
	Mando medio (Supervisor o jefe)	129	33.9%
	Nivel gerencial	19	5.0%
Tiempo que lleva en la institución	Menos de 1 año	99	26.1%
	Entre 2 y 3 años	185	48.7%
	Entre 4 y 7 años	64	16.8%
	Entre 8 y 12 años	12	3.2%
	Más de 12 años	20	5.3%

## Descripción de los datos

Con referencia a la percepción de los colaboradores de las empresas asociadas a la Cámara de comercio, Producción y Turismo de la Región San Martín, sobre marketing interno que las empresas practican. En principio se observa que la confiabilidad ( $\alpha > 0.7$ ) de los instrumentos superan los estándares (Cronbach, 1951), con promedios de respuesta superiores a 3 puntos, y una desviación estandar inferiores a 1. De acuerdo a la tabla 2, se halló que la categoría predominante es "de acuerdo", en marketing interno con un 63.7%, desarrollo 58.4%, contratación 57.1%, adecuación al trabajo 46.8% y comunicación interna 55.3%.

**Tabla 2.** Confiabilidad, media, desviación estandar, marketing interno y dimensiones

Variables	$\alpha$	M	SD	1	2	3	4	5
Marketing interno	0.97	3.84	0.704	0.0%	5.3%	18.4%	63.7%	12.6%
Desarrollo	0.86	3.93	0.755	0.0%	5.3%	16.3%	58.4%	20.0%
Contratación	0.89	3.86	0.794	0.0%	7.4%	17.6%	57.1%	17.9%
Adecuación al trabajo	0.87	3.81	0.828	0.0%	6.3%	26.8%	46.8%	20.0%
Comunicación interna	0.93	3.75	0.739	0.0%	5.3%	26.8%	55.3%	12.6%

Nota.  $\alpha$ . Alfa de Cronbach; M. Media; SD. Desviación estandar; 1. Totalmente en desacuerdo; 2. En desacuerdo; 3. Ni de acuerdo/ ni en desacuerdo; 4. De acuerdo; 5. Totalmente de acuerdo

En la tabla 3, se muestra que la confiabilidad del instrumento es superior a 0,9 ( $\alpha > 0.7$ ) de esta manera superan los estándares mínimos para considerarse confiable (Cronbach, 1951). Por otro lado, los promedios (M) superar los tres puntos y la desviación estándar son inferiores a 1. Respecto a la cultura de innovación manifiesta por los encuestados, el 50.0% considera estar en gran medida dispuestos a desarrollar innovaciones dentro de las organizaciones. Con respecto a la innovación en valores un 60.5%, comportamiento un 55.5%, clima un 59.2%, recursos un 53.2%, éxito un 58.2%, con la única diferencia de la dimensión proceso en donde se percibe que se está innovando moderadamente 48.7%

**Tabla 3.** Confiabilidad, media, desviación estandar, cultura de innovación y dimensiones

Variables	$\alpha$	M	SD	1	2	3	4	5
Cultura de innovación	0.990	3.542	0.793	1.1%	8.4%	33.2%	50.0%	7.4%
Valores	0.945	3.753	0.780	1.1%	6.3%	20.5%	60.5%	11.6%
Comportamiento	0.952	3.734	0.838	2.1%	5.3%	23.4%	55.5%	13.7%
Clima	0.937	3.655	0.792	1.1%	8.4%	22.9%	59.2%	8.4%



Recursos	0.953	3.679	0.888	2.1%	8.4%	22.6%	53.2%	13.7%
Procesos	0.948	3.287	0.704	2.1%	8.2%	48.7%	41.1%	0.0%
Éxito	0.959	3.668	0.838	1.1%	10.3%	20.0%	58.2%	10.5%

Nota.  $\alpha$ . Alfa de Cronbach; M. Media; SD. Desviación estandar; 1. En absoluto; 2. En pequeña medida; 3. moderadamente; 4. En gran medida; 5. Mayoritariamente.

## Analisis de Correlación

De acuerdo a la tabla 4, los valores que se han obtenido son indicadores de una correlación positiva con un nivel moderada y estadísticamente significativo ( $\rho = .561$ ,  $p > 0.01$ ) entre el marketing interno y la cultura de innovación. De la misma forma, se aprecia relaciones positivas de las dimensiones desarrollo ( $\rho = .537$ ,  $p > 0.01$ ), contratación ( $\rho = .455$ ,  $p > 0.01$ ), adecuación al trabajo ( $\rho = .505$ ,  $p > 0.01$ ) y comunicación interna ( $\rho = .461$ ,  $p > 0.01$ ) con la cultura de innovación.

**Tabla 4.** Matriz de correlaciones entre las variables marketing interno y cultura de innovación

Variables	MKTI	D	CRE	AT	CI	C-I	V	C	CLI	R	P	E
Marketing interno (MKTI)	1.00											
Desarrollo (D)	.727**	1.00										
Contratación (CRE)	.709**	.607**	1.00									
Adecuación al trabajo (AT)	.820**	.602**	.733**	1.00								
Comunicación interna (CI)	.804**	.605**	.646**	.712**	1.00							
Cultura de innovación (C-I)	.561**	.537**	.455**	.505**	.461**	1.00						
Valores (V)	.602**	.626**	.430**	.531**	.555**	.720**	1.00					
Comportamiento (C)	.496**	.545**	.472**	.486**	.467**	.773**	.668**	1.00				
Clima (CLI)	.455**	.457**	.422**	.512**	.396**	.713**	.507**	.636**	1.00			
Recursos (R)	.528**	.533**	.429**	.519**	.431**	.811**	.649**	.682**	.683**	1.00		
Procesos (P)	.537**	.642**	.527**	.589**	.471**	.784**	.611**	.721**	.711**	.738**	1.00	
Éxito (E)	.531**	.542**	.423**	.428**	.464**	.833**	.631**	.748**	.614**	.717**	.722**	1.00

Nota: \*, \*\* son correlaciones significativas en  $p < 0.05$  y  $p < 0.01$  (dos colas) respectivamente

## Análisis de regresión

De acuerdo al modelo propuesto, los componentes de la variable marketing interno son predictores de la cultura de innovación. Al procesar los datos se encontró que las tres dimensiones: desarrollo, contratación y retención de los empleados y comunicación interna están explicando el 55,3% de variabilidad de la cultura de innovación. Es menester mencionar que para lograr este nivel de predicción se tuvo que retirar una dimensión, que fue adecuación al trabajo por presentar una significancia  $P > 0.05$  y un  $R^2$  ajustado de 0.552. es por ello, y por principio de parsimonia se conformó un modelo que explique con un menor número de dimensiones y las tres mencionadas en líneas anteriores lo demuestran por presentar significancias menores a 0.05 ( $p > 0.05$ ). Asimismo, de acuerdo a lo obtenido de la prueba t student se puede indicar que la dimensión desarrollo es el predictor más transcendental ( $t = 5.672$ ,  $p < 0.001$ ).

**Tabla 5.** Coeficientes de regresión múltiple con base en los indicadores de marketing interno en la cultura de innovación

Modelo: R2 ajustado = .553	Coeficientes no estandarizados	t	Sig.
----------------------------	--------------------------------	---	------

	B	Desv. Error		
(Constante)	34.188	7.898	4.329	<0.001
Desarrollo	5.611	0.989	5.672	<0.001
Contratación y retención de los empleados	2.147	0.790	2.718	0.007
Comunicación interna	1.177	0.523	2.249	0.025

#### 4. DISCUSIÓN

El propósito de esta investigación fue analizar los indicadores del marketing interno como predictores de la cultura de innovación. Los hallazgos contribuyen a la literatura sobre la cultura de innovación: en primer lugar, el trabajo ofrece una evidencia empírica sobre la percepción del marketing interno y cultura de innovación en trabajadores de acuerdo al nivel que ocupa dentro de la organización (sin personas a cargo, mando medio y nivel gerencial), en segundo lugar se ofrecen evidencias de las correlaciones de las variables en mención, y se muestran a los indicadores predictores de la cultura de innovación a través de un análisis de regresión lineal múltiple.

Los resultados descriptivos del concepto marketing interno muestran que los encuestados marcaron puntuaciones por sobre el promedio (Media>3.7), considerando que los instrumentos ofrecieron cinco opciones de respuesta, la mayor carga de respuestas se ubica en la categoría "de acuerdo" y en menor proporción en la categoría "totalmente de acuerdo". Esto indica que las empresas ofrecen desarrollo a sus empleados con capacitaciones, oportunidades para aumentar conocimientos y de esta manera los empleados brinden un servicio de calidad. Así también, con respecto a la contratación y retención de los empleados, los encuestados sostienen que son claros y específicos, las actividades y responsabilidades son claras y definidas, también son remunerados de acuerdo al promedio del sector.

Por otro lado, con respecto a la adecuación al trabajo, las empresas se preocupan por asignar funciones o actividades de acuerdo a las habilidades de los colaboradores, se otorgan libertad para que los colaboradores tomen decisiones en bien de la organización. Además los resultados evidencian que existe una buena comunicación interna, puesto que las metas, objetivos, resultados, cambios, lanzamiento de nuevos productos y/o servicios son conocidos.

Los resultados descriptivos de la cultura de innovación guardan similitudes con el concepto anterior, puesto que las respuestas están por sobre el promedio (Media>3.5), con la única excepción de la dimensión procesos que tuvo un promedio de respuesta de 3.2, con una mayor concentración de respuestas en la categoría tres (48.7%) en donde los encuestados sostienen que la innovación en procesos es moderada.

El presente estudio también determinó las correlaciones del marketing interno y sus dimensiones con la cultura de innovación, en general se muestran coeficientes moderados (.561, .537, .455, .505, .461) y estadísticamente significativos, tales resultados guardan semejanza con los de (D'Attoma y Ieva, 2022; Harel et al., 2021; Gupta, 2021) en donde estudian las estrategias de marketing en el logro de los beneficios de la innovación, innovación y sinergia de rendimiento empresarial, procesos de promoción de la innovación y el éxito de las pequeñas empresas. Por otro lado, existen dos tipos de actividades innovadoras que permiten mejorar el desempeño que son internos y externos (Li et al., 2021). En esa misma línea, Meng y Brown (2018) encontraron cuatro categorías que permiten una mejor gestión de la innovación: tecnología, recursos, marketing y gestión. Además, las Capacidades tecnológicas y marketing ayudan a las pequeñas empresas lidiar con los desafíos organizacionales y los relacionados con la innovación (Randhawa et al., 2018).

En un estudio realizado por Trunfio y Campana (2019) presenta cuatro tipos de innovaciones: co-creación de experiencias, destinos inteligentes, gobernanza participativa electrónica e innovación

social, sin duda esto no sería posible sino tiene el soporte de las tecnologías de la información y comunicación.

Esta investigación también analiza los factores del marketing interno que permiten una mejor gestión de la innovación en valores, comportamiento, clima, recursos, procesos y éxito. De acuerdo a los resultados obtenidos se establece que el desarrollo de los empleados es el mejor predictor de la innovación ( $t = 5.672$ ,  $p < 0.001$ ), en menor proporción la contratación y retención de los empleados ( $t = 2.718$ ,  $p = 0.007$ ) y la comunicación interna ( $t = 2.249$ ,  $p = 0.025$ ). En Chile el eje de la innovación es la tecnología en los procesos, entretanto que en Perú es la innovación tecnológica (Heredia et al., 2019). Sin duda las empresas con poco presupuesto financiero tienen que adoptar innovaciones en otras aristas de la organización y la mayor parte de ellas lo realizan en marketing interno, creando un ambiente laboral agradable de tal forma que se sientan fidelizados.

En el contexto de crisis económica que el mundo está sufriendo por la pandemia causada por la COVID 19, las economías emergentes deberían dar mayor importancia al desarrollo de recurso humano con el que ya se cuenta, un colaborador capacitado y adiestrado para desarrollar sus funciones con eficiencia va atraer más clientes y creará demanda constantemente, debido a que se está innovando constantemente.

## CONCLUSIONES

Este estudio en principio analizó la percepción del marketing interno en la empresa, los colaboradores sostienen que están de acuerdo con las actividades de desarrollo, contratación y retención de los empleados, adecuación al trabajo y comunicación interna. De igual manera la innovación se desarrolla en gran medida, en los pilares de valores, comportamiento, clima, recursos, procesos y éxito.

Por otro lado, se concluye que existe correlaciones moderadas y estadísticamente significativas entre el marketing interno y sus dimensiones con la innovación. Además, el factor mejor predictor de la innovación es el desarrollo de los empleados y en menor medida la contratación y retención, y la comunicación interna.

Por otro lado, se considera algunas limitaciones. En principio, este estudio se desarrolló en la demografía de la selva peruana, que es una zona en donde las empresas en su mayoría son pequeñas y la principal actividad es el comercio minorista; sin embargo, este estudio puede encontrar aplicaciones en empresas con igual tamaño en otras latitudes. El estudio analiza el efecto del marketing interno en la innovación en general, sin embargo se podría analizar la percepción del colaborador de acuerdo al nivel que ocupa dentro de la empresa (sin personas a cargo, mando medio y nivel gerencial) y hacer un comparativo multigrupo de acuerdo al sector económico.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allameh, S. M., Entekhabi, P., & Samadi, A. (2020). Internal marketing and business excellence: Are innovation and knowledge-sharing missing links? *International Journal of Management Practice*, 13(3), 237–251. <https://doi.org/10.1504/IJMP.2020.106931>
- Alonso-Gonzalez, A., Peris-Ortiz, M., & Cao-Alvira, J. J. (2019). Personal Branding as a Knowledge Management Tool to Enhance Innovation and Sustainable Development in Organizations. *Innovation, Technology and Knowledge Management*, 113–129. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-74881-8\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-319-74881-8_8)
- Arana, R., Ramírez, V., Corrales, E., & Montalvo, J. C. (2019). Gerencia y cultura de innovación. *Revista Espacios*, 40(37), 1–18.

<https://www.revistaespacios.com/a19v40n37/a19v40n37p06.pdf>

- Araque Jaimes, D. L., Estepa, J. M. S., & Ana Fernanda Uribe, R. (2017). Relación entre marketing interno y compromiso organizacional en Centros de Desarrollo Tecnológico colombianos. *Estudios Gerenciales*, 33(142), 95–101. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.12.005>
- Arnold, D. G., Amato, L. H., Troyer, J. L., & Stewart, O. J. (2022). Innovation and misconduct in the pharmaceutical industry. *Journal of Business Research*, 144(September 2020), 1052–1063. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.02.026>
- Azêdo, D. F., & Alves, M. H. (2013). Internal marketing practices in organizations health and its influence on employee motivation. In *Revista Portuguesa de Saude Publica* (Vol. 31, Issue 2, pp. 181–192). <https://doi.org/10.1016/j.rpsp.2013.05.003>
- Bargenda, A. (2020). The artification of corporate identity: aesthetic convergences of culture and capital. *Qualitative Market Research*, 23(4), 797–819. <https://doi.org/10.1108/QMR-12-2017-0182>
- Bohnenberger, M. (2006). *Universitat de les Illes Balears Programa de Doctorat d ' Economia de l ' Empresa Departament d ' Economia de l ' Empresa*. <https://www.tesisenred.net/handle/10803/9421>
- Brown, D., Foroudi, P., & Hafeez, K. (2019). Marketing management capability: the construct and its dimensions: An examination of managers' and entrepreneurs' perceptions in a retail setting. *Qualitative Market Research*, 22(5), 609–637. <https://doi.org/10.1108/QMR-10-2017-0131>
- Chaudhary, R. (2017). Corporate social responsibility and employee engagement: Can CSR help in redressing the engagement gap? *Social Responsibility Journal*, 13(2), 323–338. <https://doi.org/10.1108/SRJ-07-2016-0115>
- Chebbi, H., Yahiaoui, D., Sellami, M., Papasolomou, I., & Melanthiou, Y. (2020). Focusing on internal stakeholders to enable the implementation of organizational change towards corporate entrepreneurship: A case study from France. *Journal of Business Research*, 119(June), 209–217. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.06.003>
- Cooper, J., & Cronin, J. (2000). Internal marketing: a competitive strategy for the long-term care industry. *Journal of Business Research*, 48(98), 177–181.
- Cruz Tarrillo, J. J., Pinedo Zumaeta, G. M., & Lescano Chaves, Y. (2021). Actitud hacia la investigación: un análisis afectivo, cognoscitivo y conductual en estudiantes universitarios. *Revista Iberoamericana de Tecnología En Educación y Educación En Tecnología*, 29, e2. <https://doi.org/10.24215/18509959.29.e2>
- D'Attoma, I., & Ieva, M. (2022). The role of marketing strategies in achieving the environmental benefits of innovation. *Journal of Cleaner Production*, 342(1), 130957. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.130957>
- Dai, Y., & Hwang, S. H. (2021). Social innovation design and sustainability of youth-led bamboo craft brand in zhushan township, Taiwan. *Sustainability (Switzerland)*, 13(17), 1–27. <https://doi.org/10.3390/su13179911>
- El kadi, O., Paz, J., & Paz, J. (2014). CULTURA DE INNOVACIÓN COMO PLATAFORMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL. *CICAG: Revista Del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 12(1), 437–444. [https://www.researchgate.net/publication/298764355\\_CULTURA\\_DE\\_INNOVACION\\_COMO\\_PLATAFORMA\\_DE\\_DESARROLLO\\_ORGANIZACIONAL](https://www.researchgate.net/publication/298764355_CULTURA_DE_INNOVACION_COMO_PLATAFORMA_DE_DESARROLLO_ORGANIZACIONAL)
- Galpin, T. (2022). Nudging innovation across the firm – aligning culture with strategy. *Journal of*

- Business Strategy*, 43(1), 44–55. <https://doi.org/10.1108/JBS-07-2020-0147>
- Gounaris, S. (2008). Antecedents of internal marketing practice: Some preliminary empirical evidence. *International Journal of Service Industry Management*, 19(3), 400–434. <https://doi.org/10.1108/09564230810875039>
- Gronroos, C. (1990). Relationship approach to marketing in service contexts: The marketing and organizational behavior interface. *Journal of Business Research*, 20(1), 3–11. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(90\)90037-E](https://doi.org/10.1016/0148-2963(90)90037-E)
- Harel, R., Schwartz, D., & Kaufmann, D. (2021). The relationship between innovation promotion processes and small business success: the role of managers' dominance. *Review of Managerial Science*, 15(7), 1937–1960. <https://doi.org/10.1007/s11846-020-00409-w>
- Heredia Pérez, J. A., Geldes, C., Kunc, M. H., & Flores, A. (2019). New approach to the innovation process in emerging economies: The manufacturing sector case in Chile and Peru. *Technovation*, 79(January), 35–55. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2018.02.012>
- Hosseini, S., Rahmani, S. (2012). Analyzing The Influence Of Internal Marketing On Organizational Performance In Travel Agencies Of Tehran Using Structural Equation Modeling. *New Marketing Research Journal*, 2(1), 111–127. <https://www.sid.ir/En/Journal/Viewpaper.aspx?Id=305180>
- Kostis, P. C. (2021). Culture, innovation, and economic development. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 10(1), 22. <https://doi.org/10.1186/s13731-021-00163-7>
- Larico, .B. (2022). Calidad del servicio en restaurantes de Cañete – Perú. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Edición Especial 7), 556–571. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.37>
- Li, B., Zhong, Y. Y., Zhang, T., & Hua, N. (2021). Transcending the COVID-19 crisis: Business resilience and innovation of the restaurant industry in China. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 49(July), 44–53. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.08.024>
- Martin, J., Flynn, M. A., Khurshid, Z., Fitzsimons, J. J., Moore, G., & Crowley, P. (2022). Board level “Picture-Understanding-Action”: a new way of looking at quality. *International Journal of Health Governance*, 27(1), 105–117. <https://doi.org/10.1108/IJHG-05-2021-0047>
- Melander, L. (2020). Customer involvement in product development: Using Voice of the Customer for innovation and marketing. *Benchmarking*, 27(1), 215–231. <https://doi.org/10.1108/BIJ-04-2018-0112>
- Meng, X., & Brown, A. (2018). Innovation in construction firms of different sizes: drivers and strategies. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 25(9), 1210–1225. <https://doi.org/10.1108/ECAM-04-2017-0067>
- Naranjo-Valencia, J. C. & Calderón-Hernández, G. (2015). Building a culture of innovation. A proposal for cultural transformation. *Estudios Gerenciales*, 31(135), 223–236. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.12.005>
- Naranjo-Valencia, J. C., & Calderón-Hernández, G. (2015). Building a culture of innovation. A proposal for cultural transformation. *Estudios Gerenciales*, 31(135), 223–236. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.12.005>
- Onileowo, T. T., Muharam, F. M., Ramily, M. K., & Khatib, S. F. A. (2021). The Nexus between innovation and business competitive advantage: A conceptual study. *Universal Journal of Accounting and Finance*, 9(3), 352–361. <https://doi.org/10.13189/ujaf.2021.090309>
- Pascual-Fernández, P., Santos-Vijande, M. L., & López-Sánchez, J. Á. (2020). Harnessing innovation success in hotels: the interplay among key drivers of new service performance.

*International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(9), 2757–2776.  
<https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2019-0988>

- Pascual-Fernández, P., Santos-Vijande, M. L., López-Sánchez, J. Á., & Molina, A. (2021). Key drivers of innovation capability in hotels: implications on performance. *International Journal of Hospitality Management*, 94(May 2020). <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102825>
- Pertuz, V., & Bismarck, A. (2016). Modelo de cultura organizacional innovadora en caficultores del departamento del Cesar, Colombia Model for innovative organizational culture in coffee growers in Cesar State, Colombia. *Rev. Investig. Desarro. Innov*, 6(2), 117–130.  
[https://revistas.uptc.edu.co/index.php/investigacion\\_uitama/article/view/3687/3820](https://revistas.uptc.edu.co/index.php/investigacion_uitama/article/view/3687/3820)
- Randhawa, K., Wilden, R., & Gudergan, S. (2018). Open Service Innovation: The Role of Intermediary Capabilities. *Journal of Product Innovation Management*, 35(5), 808–838.  
<https://doi.org/10.1111/jpim.12460>
- Rao, J., & Weintraub, J. (2013). How innovative is your company's culture? *MIT Sloan Management Review*, 54(3), 29–37.
- Rodrigues, A., Queirós, A., & Pires, C. (2016a). A influência do marketing interno nas atitudes e comportamentos dos colaboradores: aplicação a uma organização de cuidados sociais e de saúde. *Revista Portuguesa de Saude Publica*, 34(3), 292–304.  
<https://doi.org/10.1016/j.rpsp.2016.08.001>
- Rodrigues, A., Queirós, A., & Pires, C. (2016b). A influência do marketing interno nas atitudes e comportamentos dos colaboradores: aplicação a uma organização de cuidados sociais e de saúde. *Revista Portuguesa de Saúde Pública*, 34(3), 292–304.  
<https://doi.org/10.1016/j.rpsp.2016.08.001>
- Romero, D., & Cardona, Z. (2017). Marketing interno como estrategia para el desarrollo del talento humano: una perspectiva del cliente interno. *Visión Gerencial*, 8(1), 183–192.  
<https://doi.org/10.22519/22157360.1031>
- Rueda, G. E. (2017). Hacia una cultura innovadora en las empresas. *Puente*, 4(2), 65–75.  
<https://doi.org/10.18566/puente.v4n2.a08>
- Ruizalba Robledo, J. L., Vallespín Arán, M., & Pérez-Aranda, J. (2015). Gestión del conocimiento y orientación al marketing interno en el desarrollo de ventajas competitivas en el sector hotelero. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de La Empresa*, 21(2), 84–92.  
<https://doi.org/10.1016/j.iedee.2014.03.001>
- Sadchenko, O., Lagodiienko, V., Novykova, I., Feshchenko, O., Ruzhynska, N., & Bogdanov, O. (2020). Marketing Tools in Stimulating Innovative Activity of Enterprises. *International Journal of Management*, 11(6), 241–251. <https://doi.org/10.34218/IJM.11.6.2020.023>
- Sadchenko, Olena, Lagodiienko, V., Novykova, I., Feshchenko, O., Ruzhynska, N., & Bogdanov, O. (2020). Marketing Tools in Stimulating Innovative Activity of Enterprises. *International Journal of Management*, 11(6), 241–251. <https://doi.org/10.34218/IJM.11.6.2020.023>
- Sakka, O., St-Pierre, J., & Bahri, M. (2019). INNOVATION COLLABORATIONS in LOW-TO-MEDIUM TECH SMEs: The ROLE of the FIRM'S INNOVATION ORIENTATION and USE of EXTERNAL INFORMATION. *International Journal of Innovation Management*, 23(2).  
<https://doi.org/10.1142/S1363919619500117>
- Salehzadeh, R., Khazaei Pool, J., Tabaeian, R. A., Amani, M., & Mortazavi, M. (2017). The impact of internal marketing and market orientation on performance: an empirical study in restaurant industry. *Measuring Business Excellence*, 21(4), 273–290.  
<https://doi.org/10.1108/MBE-02-2016-0009>

- Sasser, W. E., & Arbeit, S. P. (1976). Selling jobs in the service sector. *Business Horizons*, 19(3), 61–65. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(76\)90053-7](https://doi.org/10.1016/0007-6813(76)90053-7)
- Souto, J. E. (2015). Gestión de una cultura de innovación basada en las personas. *Journal of Technology Management and Innovation*, 10(3), 60–65. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242015000300007>
- Suazo, M. M., & Turnley, W. H. (2010). Perceived organizational support as a mediator of the relations between individual differences and psychological contract breach. *Journal of Managerial Psychology*, 25(6), 620–648. <https://doi.org/10.1108/02683941011056969>
- Taghizadeh, S. K., Rahman, S. A., Hossain, M. M., & Haque, M. M. (2020). Characteristics of organizational culture in stimulating service innovation and performance. *Marketing Intelligence and Planning*, 38(2), 224–238. <https://doi.org/10.1108/MIP-12-2018-0561>
- Torres, M. (2014). Relación entre marketing interno y el compromiso organizacional de los trabajadores de una empresa pública de Lima. *Revista de Investigación En Psicología*, 17(1), 209. <https://doi.org/10.15381/rinvp.v17i1.8980>
- Trunfio, M., & Campana, S. (2019). Drivers and emerging innovations in knowledge-based destinations: Towards a research agenda. *Journal of Destination Marketing and Management*, 14(June). <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2019.100370>
- Urcia, M. (2013). Capacidad de innovación empresarial de las micro y pequeñas empresas de calzado del distrito El Porvenir, Trujillo, Perú. *Revista CIENCIA Y TECNOLOGÍA*, 9(4), 49–65. <https://revistas.unitru.edu.pe/index.php/PGM/article/view/423>
- Vieira-dos Santos, J., & Gonçalves, G. (2018). Organizational culture, internal marketing, and perceived organizational support in Portuguese higher education institutions. *Revista de Psicologia Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 34(1), 38–45. <https://doi.org/10.5093/jwop2018a5>