

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

Internal marketing as factor in the innovation culture of small and medium-sized companies.

Autores

Dallane Antonela Gomez Saldaña. <http://orcid.org/0000-0002-6438-5355>
Universidad Peruana Unión, Perú.
dallanegomez@upeu.edu.pe

María de los Ángeles Correa Cubas. <http://orcid.org/0000-0003-0750-2022>
Universidad Peruana Unión, Perú.
mariacorra@upeu.edu.pe

Jose Joel Cruz-Tarrillo. <http://orcid.org/0000-0002-6372-5055>
Universidad Peruana Unión, Perú.
jose.cruz@upeu.edu.pe

Robin Alexander Díaz Saavedra. <http://orcid.org/0000-0003-2707-8193>
Universidad Peruana Unión, Perú.
robin.diaz@upeu.edu.pe

Fecha de recibido: 2022-08-23
Fecha de aceptado para publicación: 2023-05-08
Fecha de publicación: 2023-06-30



Resumen

Los diversos acontecimientos suscitados en este último quinquenio han permitido que las empresas sufran una transformación para mantener vigencia y actualidad. El propósito de esta investigación fue determinar la influencia del marketing interno en la cultura de innovación en pequeñas y medianas empresas (Pymes). Para el logro de este objetivo, la investigación adoptó una perspectiva metodológica cuantitativa de corte transversal; la muestra estuvo constituida por 380 participantes a quienes se le aplicó la escala de marketing interno y cultura de innovación. Los resultados



obtenidos evidenciaron que el desarrollo, contratación y comunicación interna son predictores de la cultura de innovación. Asimismo, se mostró relación de nivel moderado y estadísticamente significativo 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

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 con 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 en 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 y Ieva, 2022).

Por otra parte, la elección de investigar el marketing interno y cultura de innovación radica en la relevancia que está 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 se da en respuesta al entorno más competitivo al que se enfrentan, y es en ese escenario 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, debido a que se 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. El motivo es que con esta situación se obtendrá un mayor crecimiento de la organización.

Al respecto, diversos estudios han surgido en estos últimos tiempos. 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 existe 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 y Hwang, 2021). Estas 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 consideran las siguientes aristas para un mejor desempeño: (a) alineación de estrategias de innovación y competitividad, (b) desarrollo de habilidades de los empleados, (c) retroalimentación con clientes, (d) planificación y seguimiento de estrategias de innovación, (e) y seguimiento de acciones y estrategias (Pertuz y Bismarck, 2016; Gounaris, 2008). De igual forma, la cultura innovadora es una importante precursora de la

implantación de programas en las organizaciones (Gounaris, 2008) . Incluso, existen evidencias suficientes sobre la relación de estos constructos (Torres, 2014; Urcia, 2013; Vieira-dos Santos y Gonçalves, 2018)

La literatura actual 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). Adicionalmente, es conocido como un conjunto de herramientas de gestión, cuyo principal fundamento es desarrollar una organización centrada en el cliente (Sasser y Arbeit, 1976). También, se considera una forma de motivar y empoderar a los colaboradores, lo cual constituye una función vital en la presentación del producto y/o servicio (Hosseini y Rahmani, 2012) para lograr los objetivos organizacionales y, por ende, el éxito de la empresa (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). De igual manera, hace énfasis en que los colaboradores son el primer mercado (Gronroos, 1990). Cabe mencionar que 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 y Cardona, 2017; Chebbi et al., 2020). Se considera como una filosofía en la gestión empresarial (Cooper y 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).

La cultura de innovación no es nueva en la literatura (Kostis, 2021). Para promover, a menudo, las empresas realizan mayores inversiones (Arnold et al., 2022); ya que se considera 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 y Calderón-Hernández, 2015). Además, se refiere a la serie de acciones que implica 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). Estas acciones



conlleven el impulso de una idea y cambios orientados a 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. Estas deben contribuir a que los colaboradores compartan y generen 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 y Hwang, 2021); lo que posteriormente influirá en los procedimientos de la actividad empresarial para generar beneficio a sus clientes internos y externos (Pascual-Fernández et al., 2020). La cultura de innovación se refiere a todos los principios con los que cuenta la empresa para operar y que aumentan las oportunidades de desarrollo sobre nuevas ideas innovadoras; no obstante, estas deben ser rentables o tener alguna diferencia en el negocio (Arana et al., 2019).

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). Para tal fin, siempre harán uso del pensamiento lateral; dicho de otra manera, de la capacidad de pensar de manera creativa (Sadchenko et al., 2020), con lo cual esta tiene resultados destacables de competitividad (Souto, 2015). Dentro de la empresa, se toma mucha importancia al cliente interno (Alonso-Gonzalez et al., 2019), pues es su fuente central (Pascual-Fernández et al., 2021).

De lo mencionado anteriormente, se evidencia que existe un vacío en el conocimiento relacionado con el marketing interno y cultura de innovación en un contexto pospandemia. Desde este escenario, el propósito de esta investigación fue determinar la influencia del marketing interno en la cultura de innovación en pequeñas y medianas empresas (Pymes). Es por ello que el trabajo se desarrolla en tres etapas: (a) en la primera etapa, se hace una descripción del problema y una aproximación teórica; (b) en la segunda etapa, se narra el proceso metodológico seguido para lograr los objetivos; y (c), en la tercera, se presentan los resultados y las discusiones de la presente investigación.

Metodología

Por las características en su abordaje, esta investigación mostró una perspectiva metodológica cuantitativa, debido a que se usaron índices estadísticos para mostrar los resultados (Martin et al., 2022). Además, es no experimental (Chaudhary, 2017), ya que se analizaron los resultados en su estado natural, sin hacer manipulación en las variables. Fue transversal, porque el levantamiento de los datos se llevó a cabo en una única ocasión. El estudio tuvo un alcance descriptivo, correlacional y explicativo, a causa de que se utilizaron técnicas estadísticas de tendencia central, coeficiente de correlación y regresión lineal múltiple para probar tanto los efectos como las hipótesis propuestas (Suazo y Turnley, 2010).

Se debe mencionar que los participantes estuvieron conformados por colaboradores de las Pymes de sectores económicos construcción, comercio, turismo y servicios, 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, los colaboradores estuvieron convenientemente disponibles y dispuestos (Cruz et al., 2021). De esta manera, se obtuvo un total de 350 colaboradores de las empresas que contribuyeron respondiendo al cuestionario.

Además, esta investigación empleó como técnica de recolección de datos la encuesta. Así, 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: (a) desarrollo, (b) contratación y retención de los empleados, (c) adecuación al trabajo y (d) comunicación interna. Se consideró 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, comportamiento; el tercero, clima; el cuarto, recursos; el quinto, acerca de los procesos, y el sexto, 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.

Para la recolección de los datos se aplicaron dos estrategias. La primera consistió en el diseño del 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 enlace con su personal. En vista de que no se alcanzaba la cantidad necesaria de encuestados porque el personal estaba ocupado en sus tareas asignadas, se ejecutó la segunda estrategia que fue la encuesta en físico: se visitó a cada colaborador, y se pidió su autorización y consentimiento para que llenase la encuesta.

Una vez recolectados 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.

Resultados

Perfil sociodemográfico de los encuestados

En la Tabla 1, se muestran los resultados que están constituidos con una mayor proporción de mujeres. Las edades se concentran entre 26 a 35 años, con estudios universitarios (59.5 %), en donde 232 (61.1 %) no tienen personal a su cargo; sin embargo, existe un grupo representativo de 129 (33.9 %) que sí 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 sociodemográficas (N=380)*

VARIABLES	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 %
	Sin personas a cargo	232	61.1 %
Nivel que ocupa dentro de la empresa	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

En la Tabla 2, se muestra la percepción de los colaboradores de 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 ($\alpha > 7$) de los instrumentos superan los estándares (Cronbach, 1951) con promedios de respuesta superiores a 3 puntos, y una desviación estándar inferiores a 1. De acuerdo con 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 estándar, *marketing* interno y dimensiones

VARIABLES	α	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. α . Alfa de Cronbach; *M*. Media; *SD*. Desviación estándar; 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 ($\alpha > .7$); de esta manera superan los estándares mínimos para considerarse confiable (Cronbach, 1951). Por otro lado, los promedios (M) superan los tres puntos y la desviación estándar es inferior a 1. Respecto a la cultura de innovación manifestada por los encuestados, el 50.0 % considera estar en gran medida dispuesto 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 %. Se observó la única diferencia en la dimensión proceso, en donde se percibe que se está innovando moderadamente (48.7 %).

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

Variables	α	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. α . Alfa de Cronbach; M. Media; SD. Desviación estandar; 1. En absoluto; 2. En pequeña medida; 3. moderadamente; 4. En gran medida; 5. Mayoritariamente.

Análisis de correlación

En la Tabla 4, se muestran los valores que se han obtenido. Estos son indicadores de una correlación positiva con un nivel moderado y estadísticamente significativo ($\rho = .561$, $p > 0.01$) entre el *marketing* interno y la cultura de innovación. De la misma forma, se aprecian 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	MK TI	D	CR E	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)	.53 1**	.54 2**	.42 3**	.42 8**	.464 **	.833 **	.63 1**	.74 8**	.61 4**	.71 7**	.722 **	1. 0 0
-----------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	--------------

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

Análisis de regresión

De acuerdo con el 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, según 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: R^2 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

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 con el nivel que ocupan 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 y oportunidades para aumentar conocimientos, de tal manera que los empleados brinden un servicio de calidad. Así también, con respecto a la contratación y retención de los empleados, los encuestados sostuvieron 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 con las habilidades de los colaboradores y se otorga 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, ya que las respuestas están por sobre el promedio (Media>3.5). Se tuvo la única excepción en la dimensión procesos, que tuvo un promedio de respuesta de 3.2. Asimismo, hubo una mayor concentración de respuestas en la categoría tres (48.7 %), en donde los encuestados sostuvieron 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) y Gupta (2021), en donde se 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. Otro aspecto es que 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: (a) tecnología, (b) recursos, (c) *marketing* y (d) gestión. Además, las capacidades tecnológicas y *marketing* ayudan a las pequeñas empresas a 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: (a) cocreación de experiencias, (b) destinos inteligentes, (c) gobernanza participativa electrónica y (d) innovación social. Sin duda, esto no sería posible si no 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 con 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, en Perú, es la innovación no tecnológica (Heredia et al., 2019). Ciertamente, las empresas con poco presupuesto financiero tienen que adoptar innovaciones en otras aristas de la organización y la mayor parte de ellas son realizadas 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 del recurso humano con el que ya se cuenta. Un colaborador capacitado y adiestrado para desarrollar



sus funciones con eficiencia atraerá más clientes y creará demanda constantemente; debido a que, de forma continua, buscará innovar.

Conclusiones

El estudio, en principio, analizó la percepción del *marketing* interno en la empresa. Los colaboradores sostuvieron 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.

Se determinó que existen 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 consideraron algunas limitaciones. En principio, el 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, se puede encontrar aplicaciones en empresas con igual tamaño en otras latitudes. El estudio analizó el efecto del *marketing* interno en la innovación en general; sin embargo, se podría analizar la percepción del colaborador de acuerdo con el nivel ocupado dentro de la empresa (sin personas a cargo, mando medio y nivel gerencial) y hacer un comparativo multigrupo según el sector económico.

Referencias

- 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



- 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 , 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, 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. *Revista Portuguesa de Saude Publica* 31(2), 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.; Pappasolomou, 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,



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, 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, 20-26. <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

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, 35–55. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2018.02.012>
- Hosseini, S. y 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(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, 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>
- 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. <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. *Revista Investigación, Desarrollo e Innovación*, 6(2), 117–130. 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>
- 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, O.; Lagodiienko, V.; Novykova, I.; Feshchenko, O.; Ruzhynska, N. y 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, Article 100370 . <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 Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 34(1), 38–45. <https://doi.org/10.5093/jwop2018a5>