



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TÍTULO

**MARKETING INTERNO EN CREDINKA - AGENCIA AVENIDA
EL SOL – CUSCO, 2019**

TESIS PRESENTADO POR:

Bach. Eduardo Mamani Pando

Bach. Zaida Roque Mamani

**Para optar al Título Profesional de Licenciados en
Administración**

ASESORA: Mgt. Susi Alviz Pazos

CUSCO – PERÚ

2019



PRESENTACIÓN

Señor Decano de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Andina del Cusco.

Señores miembros del jurado:

En cumplimiento al Reglamento Específico de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, ponemos a vuestra consideración la tesis intitulada: **Marketing interno en Credinka - agencia Avenida El Sol – Cusco, 2019**, con el objeto de optar al título profesional de Licenciados en Administración.

Bach. Eduardo Mamani Pando

Bach. Zaida Roque Mamani



AGRADECIMIENTO

En primer lugar, queremos agradecer a Dios, por permitirnos realizar este sueño y ayudarnos a superar cada obstáculo presentado.

Agradecemos también a la colaboración y apoyo de muchas personas, entre ellas a los colaboradores de la “Financiera Credinka S.A Ag. Av. El Sol”, quienes nos apoyaron para la recolección de información con mucha amabilidad y hospitalidad, nos demostraron su deseo de mejorar su situación actual, condición de vida, muchas gracias por dejarnos conocer su entorno laboral.

De forma especial queremos agradecer a la Mgt. Susi Alviz Pazos por ayudarnos en la elaboración de la Tesis.

Un agradecimiento especial a la “Universidad Andina del Cusco” y a nuestros docentes quienes nos impartieron conocimientos para nuestra formación profesional, así mismo a nuestros dictaminantes Mag. Edward Morante Rios y Lic. María del Carmen León Casafranca, por hacer realidad esta presenta tesis.

Finalmente, también queremos agradecer a nuestros padres quienes nos brindan su apoyo incondicional, familia y amigos por apoyarnos y estar ahí siempre siguiendo de cerca cada paso que damos en nuestras vidas.

Zaida y Eduardo



DEDICATORIA

Con mucho cariño y amor dedico esta tesis a mis padres; Genaro y Sofía gracias por su apoyo incondicional, por enseñarme a ser una persona de bien con valores y ser ese motor que me alienta a alcanzar mis sueños, así crecer día tras día buscando un objetivo primordial que es la felicidad, por todo eso y más es que ahora me toca regresar un poquito de todo lo inmenso que me han otorgado.

A mis hermanos Sorayda, Brayan y Jesús por sus travesuras, bromas y esos momentos tan lindos que siempre compartimos, son un apoyo muy importante para mí.

Para todas aquellas personas que de alguna u otra forma formaron parte de esta aventura.

Zaida



DEDICATORIA

A mis padres Ricardina y Moises las personas más importantes en mi vida que me dieron su apoyo continuo en este camino sobre todo con sus consejos y palabras de ánimo, y por inculcarme valores y principios para ser una persona de bien, gracias por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida.

A mi sobrino Marcos del Piero y mis hermanos Ruth Meri y Fabrizzio quienes son parte importante en mi vida.

A toda la familia y amigos quienes día a día me alentaron a cumplir mis sueños.

Eduardo



ÍNDICE GENERAL

	Pág.
PRESENTACIÓN	ii
AGRADECIMIENTO	iii
DEDICATORIA	iv
DEDICATORIA	v
ÍNDICE GENERAL	vi
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	x
RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema	1
1.2. Formulación del problema	4
1.3. Objetivos de la investigación	4
1.4. Justificación.....	5
1.4.1. Relevancia social.....	5
1.4.2. Implicancias prácticas	5
1.4.3. Valor teórico.....	5
1.4.4. Utilidad metodológica	6
1.4.5. Viabilidad o factibilidad.....	6
1.5. Delimitaciones de la investigación.....	6
1.5.1. Delimitación temporal.....	6
1.5.2. Delimitación espacial	6
1.5.3. Delimitación conceptual.....	6

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del estudio.....	7
2.2. Bases Teóricas.....	16



2.2.1. Marketing interno o endomarketing	16
2.2.1.1. Concepto de marketing interno o endomarketing.....	16
2.2.1.2. Marketing socialmente responsable.....	17
2.2.1.3. Importancia del marketing interno o endomarketing.....	18
2.2.1.4. Finalidad del marketing interno o endomarketing.....	18
2.2.1.5. Beneficio del marketing interno o endomarketing	19
2.2.1.6. Ventajas marketing interno o endomarketing.....	19
2.2.1.7. Mezcla del marketing interno o endomarketing	20
A. Producto	21
B. Objetivo.....	22
C. Despliegue.....	24
D. Comunicación interna	25
2.2.1.8. Relación entre el marketing interno y marketing externo.....	28
2.3. Marco conceptual o definición de términos	28
2.4. Variable	31
2.4.1. Identificación de variable	31
2.4.2. Conceptualización de variable	31
2.4.3. Operacionalización de variable	31
2.5. Caracterización de la institución	32

CAPÍTULO III

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo de investigación	36
3.2 Enfoque de investigación	36
3.3 Diseño de la investigación	36
3.4 Alcance de la investigación.....	37
3.5 Población y muestra de estudio.....	37
3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	37
3.7 Procesamiento del análisis de datos	38

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado	39
---	----



4.1.1. Presentación del instrumento	39
4.1.2. Baremación.....	40
4.1.3. Fiabilidad del instrumento.....	40
4.2. Resultados estadísticos de la variable marketing interno.....	41
4.2.1. Análisis descriptivo de la dimensión producto	42
4.2.2. Análisis descriptivo de la dimensión objetivo.....	47
4.2.3. Análisis descriptivo de la dimensión despliegue.....	52
4.2.4. Análisis descriptivo de la dimensión comunicación interna	56
4.2.5. Análisis descriptivo de la variable del marketing interno	60

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1. Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos.....	63
5.2. Comparación crítica con la literatura existente	64
5.3. Limitaciones del estudio	65
5.4. Implicancias del estudio.....	65

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Anexo 01: Matriz de operacionalización de variables

Anexo 02: Matriz de consistencia del proyecto de investigación

Anexo 03: Matriz del instrumento

Anexo 04: Instrumento

Anexo 05: Procedimiento de la baremación

Anexo 06: Resultados de los ítems del cuestionario



ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 01: <i>Conceptualización de la variable</i>	31
Tabla 02: <i>Operacionalización de variable</i>	31
Tabla 03: <i>Técnica e instrumento de recolección de datos</i>	38
Tabla 04: <i>Distribución de los ítems del cuestionario</i>	39
Tabla 05: <i>Baremación</i>	40
Tabla 06: <i>Análisis de Alfa de Cronbach Global</i>	41
Tabla 07: <i>Indicadores de la dimensión producto</i>	42
Tabla 08: <i>Producto</i>	44
Tabla 09: <i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión producto</i>	45
Tabla 10: <i>Indicadores de la dimensión objetivo</i>	47
Tabla 11: <i>Objetivo</i>	49
Tabla 12: <i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión objetivo</i>	50
Tabla 13: <i>Indicadores de la dimensión despliegue</i>	52
Tabla 14: <i>Despliegue</i>	53
Tabla 15: <i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión despliegue</i>	55
Tabla 16: <i>Indicadores de la dimensión comunicación interna</i>	56
Tabla 17: <i>Comunicación interna</i>	57
Tabla 18: <i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión comunicación interna</i>	59
Tabla 19: <i>Marketing interno</i>	60
Tabla 20: <i>Comparación promedio de las dimensiones del marketing interno</i>	62



ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
<i>Figura 01.</i> Mezcla del marketing interno o endomarketing.....	20
<i>Figura 02.</i> Logo de la financiera Credinka	35
<i>Figura 03.</i> Indicadores de la dimensión producto	42
<i>Figura 04.</i> Producto.....	44
<i>Figura 05.</i> Comparación promedio de los indicadores de la dimensión producto.....	46
<i>Figura 06.</i> Indicadores de la dimensión objetivo	47
<i>Figura 07.</i> Objetivo	49
<i>Figura 08.</i> Comparación promedio de los indicadores de la dimensión objetivo.....	51
<i>Figura 09.</i> Indicadores de la dimensión despliegue	52
<i>Figura 10.</i> Despliegue	54
<i>Figura 11.</i> Comparación promedio de los indicadores de la dimensión despliegue.....	55
<i>Figura 12.</i> Indicadores de la dimensión comunicación interna.....	56
<i>Figura 13.</i> Comunicación interna.....	58
<i>Figura 14.</i> Comparación promedio de los indicadores de la dimensión comunicación interna	59
<i>Figura 15.</i> Marketing interno	60
<i>Figura 16.</i> Comparación promedio de las dimensiones del marketing interno.....	62



RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo general: “Describir el marketing interno en Credinka - agencia Avenida El Sol – Cusco 2019”, fue un estudio de tipo básico, enfoque cuantitativo, diseño no experimental – transversal y alcance descriptivo, la población de estudio estuvo conformada por las 39 personas que laboran en la agencia de Av. El Sol a quienes se les aplicó un cuestionario con 20 preguntas, llegando a los siguientes resultados: El marketing interno se desarrolla a un nivel regular con 2.63 de promedio, la dimensión del objetivo obtuvo un promedio de 2.89 que indica que el nivel es regular; el despliegue con un promedio de 2.56 que indica que el nivel es bajo, el producto, con un promedio de 2.54 que también indica que el nivel es bajo, finalmente la comunicación interna que muestra un nivel bajo con un promedio de 2.42, mostrando con estos resultados que las estrategias y acciones que se plantean dentro de la institución a fin de motivar al personal y lograr elevar su satisfacción laboral no son las más adecuadas, pues dichas actividades no ayudan a crear un valor a la empresa, reflejado ello en el malestar e insatisfacción del personal que labora en Credinka.

Palabras clave: Marketing interno



ABSTRACT

The present research had the general objective: “Describing internal marketing at Credinka - Avenida El Sol agency - Cusco 2019”, was a basic study, quantitative approach, non-experimental design - cross-sectional and descriptive scope, the study population was made up of the 39 people who work in the agency of Av. El Sol to whom a questionnaire with 20 questions was applied, reaching the following results: Internal marketing is developed at a regular level with an average of 2.63, the objective dimension obtained a 2.89 average indicating that the level is regular; the display with an average of 2.56 that indicates that the level is low, the product, with an average of 2.54 that also indicates that the level is low, finally the internal communication that shows a low level with an average of 2.42, showing with these results that the strategies and actions that are proposed within the institution in order to motivate staff and achieve higher job satisfaction are not the most appropriate, since these activities do not help create value for the company, reflected in the discomfort and dissatisfaction of the staff working at Credinka.

Keywords: Endomarketing



CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema

En la actualidad las empresas alrededor del mundo tienen como uno de sus principales objetivos generar productividad, aspecto que se logra a través del talento humano con el que cuenta, para lo cual deben preocuparse por mantener motivado, comprometido al personal con la finalidad de que ellos enfoquen sus esfuerzos hacia el cumplimiento de los planes organizacionales, realizando así actividades de endomarketing o marketing interno en las empresas.

Según Regalado, Baca, & Gerónimo (2011) el endomarketing o marketing interno viene a ser:

El conjunto de estrategias y acciones propias del marketing que se planean y ejecutan al interior de las organizaciones con la finalidad de incentivar en los trabajadores, o clientes internos, actitudes que eleven la satisfacción de los clientes externos y, con ello, contribuyan a crear valor para la empresa. Se trata de motivar a los trabajadores, crear un mejor clima organizacional y obtener un mayor grado de lealtad y compromiso en la relación empresa-trabajador. (pág. 9)

En ese entender, las empresas peruanas no son ajenas a esta práctica, quienes realizan actividades encaminadas a mejorar la satisfacción y compromiso del trabajador para con la empresa y de esta manera lograr trabajar como las empresas a nivel internacional, que a través de la satisfacción al cliente interno que logren alcanzar, este se repercute en la satisfacción del cliente externo y por consecuencia en el desarrollo y crecimiento empresarial, mejorando la imagen y seguridad que esta debe brindar al exterior y ser competitiva en el mercado.



En el Cusco, así como a nivel nacional, se han aperturado muchas entidades financieras, dentro de las cuales se encuentra la financiera Credinka, entidad que enfoca sus actividades a la venta de productos como cuentas, préstamos entre otros, financieras que al tener una fuerte competencia en el mercado tanto a nivel local, regional y nacional, exigen mayor esfuerzo de su personal, quienes vienen trabajando bajo una fuerte presión por el cumplimiento de las metas establecidas las cuales van subiendo mes a mes, por no perder el mercado que han logrado ganar a lo largo de los años.

Esta situación viene generando malestar en el personal, quienes muchas veces se ven obligados a renunciar por no poder alcanzar las metas establecidas por la gerencia, lo que no les permite comisionar, generando así una alta rotación de las personas en la institución dejando a los clientes muchas veces en el aire sin un asesor y/o analista que lo siga guiando, situación que sucede debido a que en la financiera no se están realizando actividades de marketing interno o endomarketing de manera permanente, motivo por el cual el personal no se siente comprometido con el trabajo y con el cumplimiento de los objetivos institucionales establecidos, descuidando muchas veces sus actividades como es el caso de atención en ventanilla quienes deben de realizar ventas mensuales para alcanzar los objetivos asignados al puesto, muy a pesar de que las comisiones a cobrar sean muy bajas, lo cual viene perjudicando no solo a la empresa sino sus comisiones por el trabajo realizado.

Es así que, en cuanto al producto que viene a ser un programa destinado a generar satisfacción al cliente interno, este pareciera haberse descuidado, debido a que los clientes internos no muestran un sentimiento positivo con la forma de trabajo que exige la financiera, posiblemente porque al parecer no reciben mayores beneficios por la realización del trabajo exigido, pues muchas de las personas al ser nuevas, desconocen la forma de trabajo y la escasa capacitación hace de que esta situación perjudique en cumplimiento de sus metas, teniendo políticas muy estrictas en cuanto al cumplimiento de los objetivos mensuales, perjudicando muchas veces al personal en cuanto a sus beneficios y desmotivándolos a seguir adelante.

En lo que respecta al objetivo a lograr del marketing interno, se observa que no se cumple en su totalidad, debido a que no habría generado valor a la empresa, pues la financiera no se está enfocando de manera permanente en preparar al cliente interno para



que puedan hacer frente a las estrategias que utiliza la competencia, motivo por el cual el personal no está aplicando los conocimientos que debiera brindarle la institución para una mejor productividad en el trabajo que realizan, realizando sus actividades muchas veces de manera empírica, descuidando así poder aprovechar al máximo las oportunidades que el entorno le ofrece como el haber entrado en nuevos mercados, y la existencia de tecnología que actualmente las grandes cadenas de empresas utilizan, desmotivando ello a que el personal siga ofreciendo los productos que tiene Credinka.

En lo que se refiere al despliegue, que son los mecanismos que la financiera debe emplear para que el personal cumpla con los objetivos trazados, en apariencia se ha descuidado en la financiera, es así que no se está aplicando el empoderamiento correspondiente con el cliente interno, teniendo que realizar consultas de forma permanente a los jefes inmediatos superiores para tomar las decisiones con las actividades que tienen que realizar, demorando muchas veces en dar soluciones a los problemas que se presentan con los clientes, así también el reconocimiento por el cumplimiento de las actividades o por alcanzar las metas establecidas no siempre es realizado, situación que viene mostrando la poca motivación del personal en la financiera.

Finalmente, la comunicación interna que es muy necesaria a fin de motivar al personal y retener a los mejores, no sería constante, no aprovechando los diferentes medios de comunicación que existen, que logren abrir las puertas de comunicación en mucha confianza y de motivación con los jefes, la retroalimentación, no es realizada con todo el personal, ni de manera seguida, siendo una actividad esporádica solo usada frente a situaciones conflictivas fuertes o solo con los jefes y supervisores de área, desconociendo así el personal los errores cometidos durante el trabajo que realizan y no pudiendo aprender de ellos de una manera constructiva.

De mantenerse esta situación con el personal de la financiera, es probable que siga existiendo la poca satisfacción laboral y compromiso del personal en las actividades que la institución propone, pudiéndose avizorar un cambio constante de personal y alejamiento de las metas mensuales, dejando un espacio a la competencia a ganar el mercado que con mucho esfuerzo se ha logrado conseguir, es bajo esta premisa que se plantean las siguientes interrogantes:



1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Cómo es el marketing interno en Credinka - agencia Avenida El Sol – Cusco 2019?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿Cómo es el producto del marketing interno en Credinka - agencia Avenida El Sol – Cusco 2019?
- ¿Cómo es el objetivo del marketing interno en Credinka - agencia Avenida El Sol – Cusco 2019?
- ¿Cómo es el despliegue del marketing interno en Credinka - agencia Avenida El Sol – Cusco 2019?
- ¿Cómo es la comunicación interna del marketing interno en Credinka - agencia Avenida El Sol – Cusco 2019?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Describir el marketing interno en Credinka - agencia Avenida El Sol – Cusco 2019.

1.3.2. Objetivos específicos

- Describir el producto del marketing interno en Credinka - agencia Avenida El Sol – Cusco 2019.



- Describir el objetivo del marketing interno en Credinka - agencia Avenida El Sol – Cusco 2019.
- Describir el despliegue del marketing interno en Credinka - agencia Avenida El Sol – Cusco 2019.
- Describir la comunicación interna del marketing interno en Credinka - agencia Avenida El Sol – Cusco 2019.

1.4. Justificación

1.4.1. Relevancia social

La presente investigación tiene relevancia social pues a partir de la correcta práctica del marketing interno se generará una mejor satisfacción y motivación de los clientes internos o los colaboradores y en consecuencia ello beneficiara a los clientes y usuarios de Credinka.

1.4.2. Implicancias prácticas

La implicancia práctica tendrá relevancia si se toma en consideración los resultados y las recomendaciones que se realicen con lo cual se podría mejorar el marketing interno en la financiera, las mismas que podrían ser aplicadas en las otras agencias de Credinka, no solo a nivel local, sino también a nivel regional.

1.4.3. Valor teórico

El valor teórico de la presente investigación, radica en que podrá mejorar el conocimiento que se tienen sobre la teoría del marketing interno o endomarketing, dando a conocer como es el comportamiento de la variable en la financiera, a través de ello se podrá realizar recomendaciones, las cuales podrán servir como antecedentes a futuras investigaciones.



1.4.4. Utilidad metodológica

Con la presente investigación, se creó un nuevo instrumento para el recojo de datos, y este podrá servir como antecedente a futuras investigaciones que utilicen la misma variable.

1.4.5. Viabilidad o factibilidad

La factibilidad y viabilidad de la presente investigación radica en la disponibilidad de recursos económico, materiales y humanos, con los que cuentan los investigadores, así como el acceso a la información y los permisos necesarios de la institución para la recolección de los datos.

1.5. Delimitaciones de la investigación

1.5.1. Delimitación temporal

La delimitación temporal de la presente investigación, se circunscribió a la gestión del periodo de enero a junio del 2019

1.5.2. Delimitación espacial

La presente investigación se delimito espacialmente a las instalaciones de la financiera Credinka agencia Avenida El Sol.

1.5.3. Delimitación conceptual

En cuanto a la delimitación conceptual la presente investigación estuvo comprendida al uso de la teoría del marketing interno o endomarketing, la cual está organizada con una secuencia lógica y deductiva, considerando las dimensiones del producto, objetivo, despliegue y comunicación.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del estudio

2.1.1. Antecedentes internacionales

Antecedente 1

En la Universidad de Buenos Aires se encontró la tesis titulada: “La importancia de la gestión del marketing interno como un proceso continuo y su repercusión en la organización y el mercado: un enfoque aplicado a empresas del Sector Servicios en Argentina”, realizada por Toledo (2010) para optar al grado de maestría, cuyo objetivo fue: “Analizar la importancia de implementar en forma continua planes de marketing interno especialmente en organizaciones de servicios en el contexto de nuestro país; profundizando en la comprensión de la relación entre el marketing interno, los factores que generan insatisfacción en el cliente interno y su repercusión en el mercado”, llegando a las siguientes conclusiones:

Primera: Entendemos que la aplicación de un proceso de marketing interno en una organización, permite vincular de modo efectivo y eficiente la satisfacción del cliente interno y la satisfacción del cliente externo. Para que un plan de marketing interno sea efectivo, necesita ser implementado como un proceso continuo.

Segunda: Sin embargo, pudimos comprobar a través del estudio de caso realizado y la investigación cuali-cuantitativa que es muy frecuente la ausencia de planes



de marketing enfocados al cliente interno en las organizaciones de servicios, especialmente en las Pymes, de nuestro país.

Tercera: Solamente el 11% de las empresas representadas reconoció que implementa en forma permanente este tipo de planes enfocados en los empleados.

Cuarta: En tanto que el 31% reveló que se realizan acciones aisladas de marketing interno.

Quinta: Un importante 51% indicó que nunca se había implementado un plan de marketing interno.

Sexta: Otro de los requisitos para que un plan de marketing interno funcione es que tiene que ser a medida de la organización y sus necesidades.

Séptima: Los resultados nos revelan que solo el 31% de las organizaciones representadas en la muestra habían realizado algún tipo de estudio o investigación con el propósito de conocer la opinión de su cliente interno.

Octava: De estas empresas, sólo el 17% obtuvo como resultado que los clientes internos se encontraban “satisfechos”.

Novena: Sin embargo, un 46% de estas organizaciones había indagado sobre la opinión de los clientes externos y el resultado arrojó que un 40% de los clientes externos estaba satisfecho con el servicio.

Décima: Es indiscutible el valor de realizar investigaciones de mercado sobre todo cualitativas, para averiguar qué necesitan nuestros clientes. Y cada vez más, logran mejores posicionamientos aquellas empresas que pueden comprender los aspectos más íntimos de las motivaciones de compra de sus prospectos.

Decimoprimer: En base a todo esto, la nueva pregunta que surge es: si las empresas reconocen la importancia del marketing interno, como su relación



directa con la satisfacción de los clientes internos y externos ¿por qué no está generalizada su práctica en las organizaciones de servicios, en su mayoría Pymes, en nuestro país?

Decimosegunda: En conclusión, si partimos de la base que, para poder satisfacer las necesidades de un empleado, primero debemos conocerlas, podemos observar a la luz de los resultados de nuestro trabajo de estudio que muchas de las empresas que ofrecen sus servicios en el contexto de nuestro país, aún se encuentran en el estadio anterior a la implementación de un plan de marketing interno, pues todavía necesitan identificar las necesidades de sus clientes internos.

Antecedente 2

En la Universitat De Les Illes Balears – España, se ubicó la tesis doctoral titulada: Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional, presentada por Bohnenberger (2005), cuyo objetivo fue: Identificar el proceso de marketing interno y su influencia en el compromiso organizacional de los empleados, llegando a las siguientes conclusiones:

Primera: Se identificó que las variables que componen el proceso de marketing interno en las empresas investigadas pueden ser divididas en tres grupos: las que se relacionan con la comunicación interna, las que se relacionan con las prácticas de recursos humanos y las que se relacionan con las actividades de orientación al cliente. Se presenta el modelo de gestión de marketing interno desarrollado a partir de las informaciones originadas por el referencial teórico y posteriormente ajustado por la investigación empírica.

Segunda: La investigación empírica confirmó que la base de todo el proceso es la creencia de que el empleado es el cliente interno, pues las empresas que presentaron coherencia entre el discurso y la práctica, tuvieron los mejores grados de compromiso organizacional y los mayores grados de concordancia con las herramientas de marketing interno presentadas.



Tercera: A partir de esta de la investigación se puede sugerir también que el responsable por su ejecución debe ser el sector de recursos humanos. La literatura ofrece también como alternativas, la coordinación por el sector de marketing, por un sector independiente o, incluso, por la alta administración de la empresa. Por otro lado, después de entrevistar a los gerentes de las empresas, se evidenció que la coordinación hecha por el gestor de recursos humanos tiene más facilidad para alcanzar los objetivos propuestos, dado que la filosofía, es más acorde con la ya detallada por ciertos autores y recogida en el segundo capítulo, además de que se mueve en el segmento que conoce y tiene mayor relación con los empleados. Para ilustrar esta aseveración, conviene destacar que el proceso de marketing interno es coordinado por el gestor de recursos humanos en cuatro de las cinco empresas investigadas.

Cuarta: Se constató también que una gestión estratégica de recursos humanos incluye diversas acciones del marketing interno, pero si no hay la filosofía de gestión orientada al cliente, sea interno o externo, el proceso no es completado.

Quinta: Así mismo, es incuestionable que el sector de marketing debe contribuir con diversas prácticas y con el conocimiento del cliente externo para implantar este proceso. Además, el sector de marketing es el responsable por la actuación de la empresa en el ambiente externo y así tiene las informaciones necesarias para los empleados.

Sexta: El estudio en las empresas investigadas indicó que, en general, el sector de marketing trabaja poco con los empleados. En la mayoría de los casos son acciones aisladas realizadas individualmente o en conjunto con el sector de recursos humanos. Entretanto los resultados encontrados en las empresas investigadas, aunque pequeños, son positivos.

Séptima: Las empresas E y C se destacan en este sentido, pues son las que tienen el sector de marketing más actuante en el ambiente interno. Principalmente la empresa E que es de manufactura y que se preocupa en divulgar internamente, antes de llegar a los clientes externos, los nuevos productos, las propagandas y las publicaciones de la empresa. El gestor de marketing, de la Empresa E,



reconoce que ésta es una actividad fundamental para comprometer el empleado con la calidad de los productos que son ofrecidos por la empresa. El gestor de marketing de la Empresa C, que es del sector de servicios, piensa de la misma forma, mientras que tiene dificultades de hacerlo con todos los empleados, en general, los empleados de la línea de frente son los más afectados.

Octava: En relación a las herramientas, se constató que los dos primeros grupos (prácticas de recursos humanos y comunicación interna) son contemplados en gran parte de las empresas, mientras el diferencial radica en las actividades de orientación al cliente, que son realizadas solamente por algunas empresas investigadas. Este grupo de variables incluye todas las herramientas y prácticas relacionadas a los clientes externos y permite al grupo de empleados saber quiénes son los consumidores de la empresa, lo que quieren y lo que la empresa ofrece. Además, en este grupo están inseridas las variables que reconocen el empleado como un cliente de la empresa.

Novena: La mayor parte de las herramientas que son utilizadas por cada una de las empresas investigadas son similares y ya fueron sugeridas por los autores estudiados, pero algunas no son citadas en la bibliografía. La Empresa C, por ejemplo, desarrolla un conjunto de actividades culturales que tiene básicamente dos objetivos: valorizar el talento artístico de los empleados y promover acciones sociales en este asunto. Así también ocurre con la Empresa B que propone un conjunto de actividades deportivas dentro del proyecto de marketing interno. Parte de estos desvíos pueden ser explicados por la débil divulgación de esta herramienta en Brasil, así como por la necesidad de las empresas de desarrollar proyectos en esta área y percibir el marketing interno como una solución para esto.

2.1.2. Antecedentes nacionales

Antecedente 3

Matias & Maguiña (2015) en la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo presentan la tesis para optar al grado de licenciados en administración



titulada: Marketing interno y compromiso organizacional de los colaboradores del Banco de la Nación agencia 2, Huaraz, 2015, cuyo objetivo fue: Determinar la incidencia del marketing interno en el compromiso organizacional de los colaboradores del Banco de la Nación, Agencia 2, Huaraz. Llegando a las siguientes conclusiones:

Primera: La principal conclusión de esta investigación, que atiende directamente el objetivo principal; es que el marketing interno incide significativamente en el compromiso organizacional de los colaboradores del Banco de la Nación, Agencia 2, Huaraz. Esto significa que a la medida en que se implemente un sistema de marketing interno y se utilicen las herramientas adecuadas se efectúa una influencia positiva en el compromiso organizacional.

Segunda: Existe un alto porcentaje de colaboradores, un 42,4% que consideran que el desarrollo del marketing interno en el banco es regular y a su vez tienen un compromiso organizacional moderado, ubicándose estos resultados principalmente en un nivel medio, no llegan a ser altos y tampoco bajos, malos o buenos, por lo que la tarea es trabajar en estos aspectos para incrementarlos significativamente y con ello mejorar la calidad del servicio.

Tercera: Con los resultados obtenidos y con la aplicación de herramientas estadísticas se ha confirmado que existe una relación directa y significativa entre la comunicación interna y el compromiso afectivo de los colaboradores del Banco de la Nación, Agencia 2 Huaraz, con un nivel de correlación de 82.3%; una asociación bastante alta. Se encontró también que el 51.5% de los colaboradores indican que la comunicación interna es mala y en cuanto al compromiso afectivo el 45.5% muestran un compromiso moderado.

Cuarta: Se ha confirmado, respaldado en los resultados, que existe una relación directa y significativa entre el reconocimiento de los colaboradores y el compromiso continuo en el Banco de la Nación, Agencia 2, Huaraz, con una asociación de 85.8%, a mayor reconocimiento mayor compromiso continuo, el estudio indicó que las mayores recompensas lo obtiene el personal nombrado, que



en su mayoría presentan un compromiso continuo moderado. En tanto que el personal contratado presenta un nivel de reconocimiento bajo y un compromiso continuo bajo.

Quinta: En base a los análisis realizados se confirmó que existe una relación directa y significativa entre el desarrollo de los colaboradores y el compromiso normativo en el Banco de la Nación, Agencia 2, Huaraz; con una correlación alta de 86.8%, lo que significa si existe mayor enfoque en el desarrollo y capacitación de los colaboradores aumenta el sentido de pertenencia y obligación de quedarse en la institución, mayor lealtad y permanencia. Los resultados indican también que el 39.4% de ellos consideran que el desarrollo es regular y tienden un compromiso normativo moderado.

Antecedente 4

Así también se encontró la tesis titulada: Relación entre marketing interno y compromiso organizacional en el personal de salud del hospital de San Juan de Lurigancho, presentada por Zegarra (2014) en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, cuyo objetivo fue: Determinar la relación que existe entre el marketing Interno y el Compromiso Organizacional en el personal de salud (médicos y enfermeras) del Hospital de San Juan de Lurigancho, con la finalidad de optar al grado académico de Magíster en Economía con mención en Economía y Gestión de la Salud, llegando a las siguientes conclusiones:

Primera: Los análisis de las correlaciones entre el marketing interno y el compromiso organizacional, presentados en la tabla N° 22, indican que existen correlaciones significativas y positivas entre los totales de estas variables, ubicándose estos resultados principalmente en un nivel medio es decir no llegan a ser altos y tampoco bajos, por lo que la tarea es trabajar en estos aspectos para incrementarlos significativamente y con ello mejorar la calidad del servicio en salud. Conocedores ahora de estas relaciones el HSJL, y los responsables de la gestión deben enfatizar la importancia del marketing interno y el compromiso institucional para lograr una atención oportuna, con calidad, candidez, respeto por las costumbres y cultura del paciente.



Segunda: Los análisis de las correlaciones entre las diversas dimensiones del marketing interno y el compromiso organizacional, presentados en la tabla N° 23, indican que existen correlaciones significativas y positivas, ubicándose estos resultados principalmente en un nivel medio, igualmente los resultados son una invitación a trabajar en estos aspectos para incrementarlos significativamente y con ello mejorar la calidad del servicio en salud. Evitando la no retención de especialistas que por su ubicación geográfica no es el más adecuado para concurrir.

Tercera: Los análisis de las correlaciones entre las diversas dimensiones del marketing interno y las diversas dimensiones del compromiso organizacional, presentados en la tabla N° 24, indican que existen correlaciones significativas y positivas, ubicándose estos resultados principalmente en un nivel medio, igualmente los resultados son una invitación a trabajar en estos aspectos para incrementarlos significativamente y con ello mejorar la calidad del servicio en salud.

Cuarta: El análisis comparativo del Marketing interno por Sexo presentados en la Tabla N° 25, indica que existen diferencias estadísticas significativas en los casos de Adecuación al trabajo, Comunicación interna y en el Total del Marketing Interno, apreciándose que el personal de salud femenino alcanza mayores puntajes que los varones, por lo que se hace necesario trabajar con mayor intensidad con los trabajadores hombres en estos aspectos.

Quinta: El análisis comparativo del Compromiso Organizacional por Sexo presentados en la Tabla N° 26, indica que existen diferencias estadísticas significativas en los casos de Compromiso Afectivo, Compromiso Normativo, Compromiso Continuo y en el Total del Compromiso Organizacional, apreciándose que el personal de salud femenino alcanza mayores puntajes que los varones, por lo que se hace necesario trabajar con mayor intensidad con los trabajadores hombres en estos aspectos.

Sexta: El análisis comparativo del Marketing interno por carrera profesional (médicos y enfermeras) presentados en la Tabla N° 27, indica que existen diferencias estadísticas significativas en los casos de Adecuación al trabajo,



comunicación interna y en el Total del Marketing Interno, apreciándose que los profesionales médicos alcanzan mayores puntajes que las enfermeras. Este resultado se entiende porque el nivel de responsabilidad del médico es mayor que el de la enfermera. Es el médico como Jefe de equipo quien enfrenta los problemas medicolegales, la situación médica frente a la familia y a la sociedad sobre todo durante las actividades nocturnas donde incluso abandonan a sus enfermos en el HSJL.

Séptima: El análisis comparativo del Compromiso organizacional por carrera profesional (médicos y enfermeras) presentados en la Tabla N° 28, indica que existen diferencias estadísticas significativas en los casos de Compromiso Afectivo, Compromiso Normativo, Compromiso Continuo y en el Total del Compromiso Organizacional, apreciándose que los profesionales médicos alcanzan mayores puntajes que las enfermeras. Este resultado se entiende porque el nivel de responsabilidad del médico es mayor que el de la enfermera.

Octava: El análisis comparativo del Marketing interno por condición laboral (nombrados y contratados) presentados en la Tabla N° 29, indica que existen diferencias estadísticas significativas en los casos de Desarrollo y en el Total del marketing interno, apreciándose que los profesionales nombrados alcanzan mayores puntajes que los contratados. Parece ser que la estabilidad le da mayor seguridad en su quehacer laboral al trabajador. El profesional de salud con contrato administrativo de servicios (CAS) o por terceros del HSJL carecen de estímulo casi total para identificarse con la institución cumplen sus horas laborales y de inmediato se retiran.

Novena: El análisis comparativo del Compromiso organizacional por condición laboral (nombrados y contratados) presentados en la Tabla N° 30, indica que no existen diferencias estadísticas significativas en ningún caso.

Décima: El análisis comparativo del Marketing interno por Rango de Edad presentados en la Tabla N° 31, indica que existen diferencias estadísticas significativas en los casos de Adecuación al trabajo y Comunicación interna apreciándose que el personal de salud de 55 a más años de edad supera a los trabajadores de otros rangos de edad.



Decimoprimer: El análisis comparativo del Compromiso organizacional por Rango de Edad presentados en la Tabla N° 32, indica que no existen diferencias estadísticas significativas en caso alguno

Decimosegunda: El análisis comparativo del Marketing interno por tiempo de servicios presentados en la Tabla N° 33, indica que existen diferencias estadísticas significativas en los casos de Desarrollo y Comunicación interna apreciándose que el personal de salud de 28 – 32 y de 23 – 27 años de tiempo de servicios superan a los trabajadores de otros rangos de tiempo de servicios.

Decimotercera: El análisis comparativo del Compromiso organizacional por tiempo de servicios presentados en la Tabla N° 34, indica que no existen diferencias estadísticas significativas en caso alguno.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Marketing interno o endomarketing

2.2.1.1. Concepto de marketing interno o endomarketing

Según Regalado, Baca, & Gerónimo (2011) el endomarketing o marketing interno es:

El conjunto de estrategias y acciones propias del marketing que se planean y ejecutan al interior de las organizaciones con la finalidad de incentivar en los trabajadores, o clientes internos, actitudes que eleven la satisfacción de los clientes externos y, con ello, contribuyan a crear valor para la empresa. Se trata de motivar a los trabajadores, crear un mejor clima organizacional y obtener un mayor grado de lealtad y compromiso en la relación empresa-trabajador. (pág. 9)

“La herramienta que proporciona un conjunto de estrategias que tienen como objetivo encantar al mercado interno de una organización y así hagan propios los objetivos del negocio” (Escobar, 2016, pág. 24).



Kotler & Keller (2012) indican que:

El marketing interno, un elemento del marketing holístico, consiste en la tarea de contratar, capacitar y motivar a los empleados idóneos que quieren atender bien a sus clientes. Asegura que todos en la organización adopten los principios adecuados de marketing, en especial los miembros de la alta dirección. Los especialistas en marketing inteligentes reconocen que las actividades dentro de la empresa pueden ser tan importantes o incluso más importantes que las que se dirigen hacia afuera de la empresa. No tiene sentido prometer un servicio excelente antes de que el personal de la empresa esté listo para darlo. (pág. 21)

Para Bazan (2016) el endomarketing o marketing interno consiste en:

Realizar estrategias para el público interno de la empresa o los empleados. Estas estrategias ayudan a motivar, coordinar e integrar a los trabajadores en la implementación de la estrategia de marketing de la empresa. Reconoce en forma explícita que la satisfacción de los clientes externos depende de las acciones de los clientes internos de la empresa; si estos no reciben información apropiada acerca de la estrategia y no están motivados para implementarla, es poco probable que los clientes externos queden completamente satisfechos.

2.2.1.2. Marketing socialmente responsable

Kotler & Keller (2012) indican que:

Para que el marketing interno sea eficaz, debe ir acompañado por un fuerte sentido ético, así como por una atención a los valores y a la responsabilidad social. Diversas fuerzas —como el aumento de las expectativas de los clientes, la evolución de las metas y ambiciones de los empleados, la existencia de normativas más estrictas, una mayor presión gubernamental, el interés de los inversionistas en temas sociales, el escrutinio de los medios y la transformación de las prácticas de procuración de negocios están impulsando a las empresas a elevar el nivel de la responsabilidad social corporativa. Prácticamente todas las empresas han decidido asumir un papel más activo y estratégico en materia de responsabilidad social corporativa al escudriñar cuidadosamente sus



creencias y la forma en que deben tratar a sus clientes, empleados y competidores, a la comunidad y al medio ambiente. (pág. 629)

2.2.1.3. Importancia del marketing interno o endomarketing

Fescina (2017) menciona que el endomarketing es importante porque es clave para el éxito de los planes internos de una empresa, logrando generar los siguientes beneficios:

- ✓ Difusión de proyectos, Los colaboradores de una organización tienen un rol clave en el éxito de un proyecto, por ello deben estar sensibilizados, informados y saber cuál/cómo va a ser el proyecto y qué rol ocuparán en el mismo.
- ✓ Integración, La comunicación interna es integradora, y es más integradora aun cuando se hace dentro del paradigma del endomarketing, es decir, con el objetivo de fidelizar.
- ✓ Transparencia, donde no hay información, se genera rumor. Entonces, la comunicación de los proyectos, roles, objetivos de las campañas de una organización es clave para eliminar el radio pasillo y garantizar la transparencia.
- ✓ Mejora en los resultados productivos, un colaborador involucrado, es un trabajador comprometido, y éste rendirá más que uno apático.

2.2.1.4. Finalidad del marketing interno o endomarketing

CENTRUM (2016) menciona que :

La finalidad última del marketing interno es mantener una fuerza laboral motivada, comprometida y alineada con los objetivos trazados por la alta gerencia. Asimismo, busca limar los posibles conflictos entre áreas. Dando a conocer los proyectos y logros de cada unidad al resto de la empresa, se logra no solamente una mejor comunicación, también que los trabajadores hagan aportes para iniciativas de áreas que no son las suyas. Asimismo, se reduce el riesgo de fracasos, en la medida en que los aportes de distintas áreas de la organización pueden ayudar a detectar los puntos débiles de una idea.



2.2.1.5. Beneficio del marketing interno o endomarketing

CENTRUM (2016) menciona que:

El principal beneficio del endomarketing es entonces, que mejora la coordinación entre las áreas de una organización. De esto se desprenden otros beneficios, como se señala a continuación:

- Compromete a las distintas áreas de la compañía, con lo que se reduce el riesgo de que se ‘caigan’ las iniciativas de marketing.
- Mejora la comprensión que cada área del negocio tiene sobre el resto. Así, aumenta el compromiso de los trabajadores.
- Permite hacer una evaluación integral de los planes y estrategias propuestos por las distintas áreas.
- Reduce las asperezas entre áreas, pues deja claro que, en lugar de competir, todos deben estar ‘en la misma página’.
- Mejora la comunicación entre el área de marketing y los demás departamentos.

2.2.1.6. Ventajas marketing interno o endomarketing

Según Sinermedia (2018) menciona que se podrían englobar en dos campos.

- Las que guardan relación con los empleados serían las siguientes:
 - Mayor satisfacción: Nada tan importante como trabajadores contentos para que puedan dar lo máximo de sí.
 - Mejor motivación: Tener un por qué ayuda siempre a desarrollar un trabajo más sólido. El sentimiento de equipo les aportará motivos.
 - Aumento en la fidelización: Un empleado más concienciado y motivado hará que los clientes que vayan a tu negocio o empresa terminen fidelizándose. Piensa que ese entusiasmo y conocimiento que van a demostrar tus trabajadores se va a contagiar. Y, por lo tanto, mejorará la relación con los usuarios.

- En cuanto a los clientes, habría dos ventajas principales:



- Mayor satisfacción: empleados contentos es sinónimo de clientes satisfechos.
- Confianza en tu marca: Si ven que ni los empleados apoyan la empresa, tampoco tus clientes lo harán. En cambio, si estos se sienten motivados y unidos a tu negocio, los clientes confiarán en él.

2.2.1.7. Mezcla del marketing interno o endomarketing

Según Regalado, Baca, & Gerónimo (2011, pág. 59) está compuesta por:

- ❖ Producto
- ❖ Objetivo
- ❖ Despliegue
- ❖ Comunicación interna

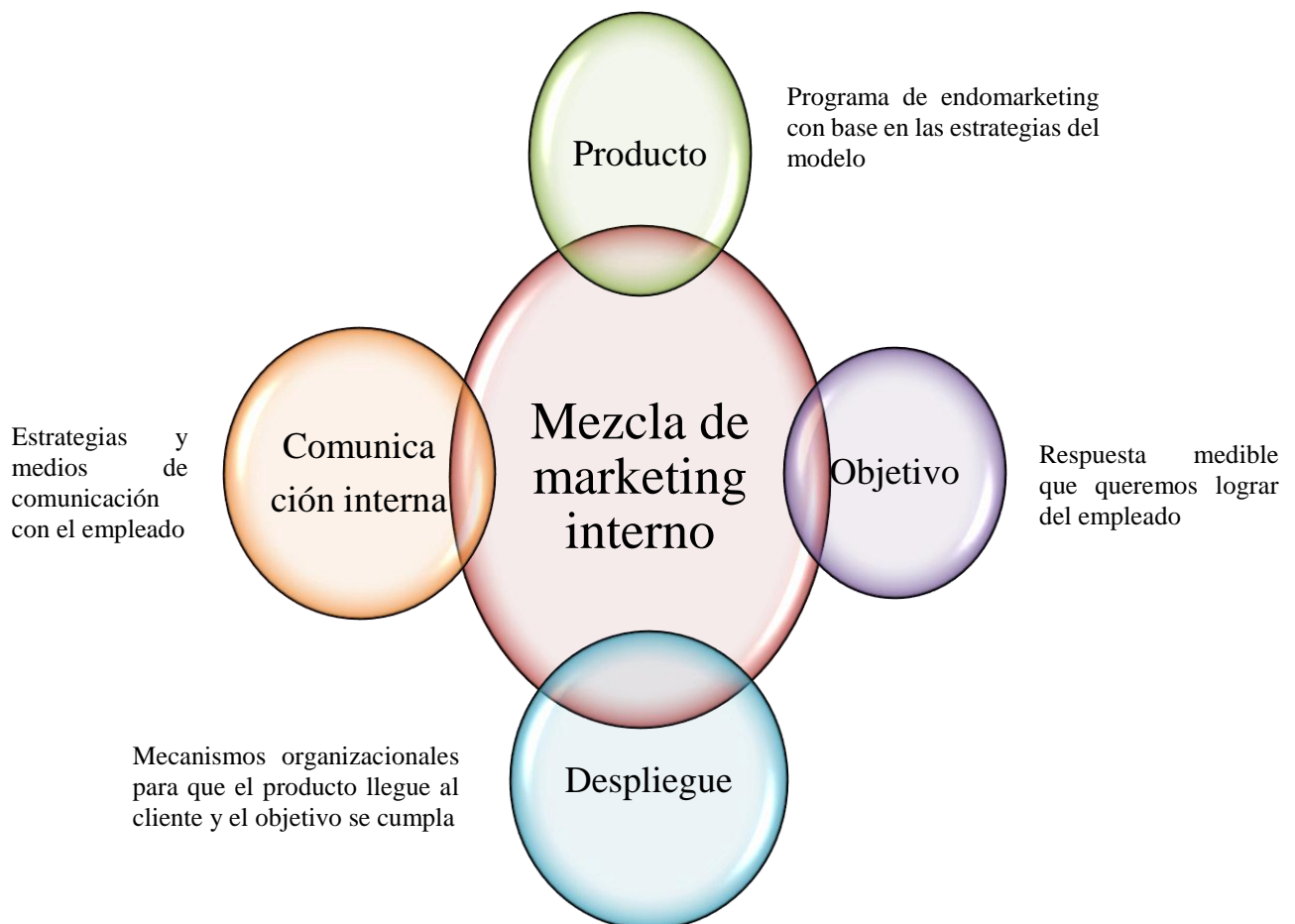


Figura 01. Mezcla del marketing interno o endomarketing

Fuente: (Regalado, Allpacca, Baca, & Gerónimo, 2011, pág. 59)



A. Producto

“Abarca la definición y el diseño del programa de endomarketing creado para cubrir las estrategias del modelo: satisfacción del cliente interno y orientación hacia el cliente externo” (Regalado, Allpacca, Baca, & Gerónimo, 2011, pág. 59).

Ruíz (2016) menciona al producto del marketing interno de la siguiente manera:

El producto del marketing interno está compuesto por todas las ideas, bienes y servicios que proporciona el puesto de trabajo del empleado (consumidor interno); en lo que respecta a la participación en el marketing interno compartirá todas aquellas experiencias que sean buenas, siguiendo el concepto de “creación de valor compartido”. Haciendo referencia a preguntar a nuestros clientes internos ¿qué es lo que quieren? Dándoles la posibilidad de crear los productos, y todo lo que implica o contiene: recompensas económicas, recompensas intrínsecas, incentivos psico-sociales, los planes a implementar a la organización y su gestión. (pág. 99)

Barranco (2007) menciona que:

El producto a ofrecer a este cliente interno es la empresa con sus fortalezas y debilidades, con sus amenazas y oportunidades, con unos objetivos que es necesario alcanzar y con una estructura organizativa, unos planes y unas políticas en las que, para su desarrollo eficaz, va a ser precisa la participación de todos los que la integran.

Las características finales de este producto diseñado con las técnicas del marketing serán unas mejores condiciones de trabajo, una mayor participación, una más alta productividad y, como colofón, un más elevado valor intrínseco del producto empresa.

➤ **Beneficios laborales**

“Es una herramienta para motivar a los empleados, estimular la productividad laboral puede ser difícil. Algunas empresas lo saben



y por ello no escatiman en beneficios para sus trabajadores y procuran hacerlos sentir valorados” (Polo, 2015).

➤ **Capacitación**

Para Decenso y Robbins (1996) la capacitación es:

La experiencia aprendida que produce un cambio permanente en un individuo y que mejora su capacidad para desempeñar un trabajo. La capacitación implica un cambio de habilidades, de conocimientos, de actitudes o de comportamiento. Esto significa cambiar aquello que los empleados conocen, su forma de trabajar, sus actitudes ante su trabajo o sus interacciones con los colegas o el supervisor. (Cit. por Chiavenato, 2009, pág. 371)

➤ **Políticas**

Chiavenato (2014) menciona que:

Son criterios generales que se basan en los objetivos de la organización y sirven de guía para orientar la acción administrativa. Son el marco o los límites (aun cuando flexibles y elásticos) se señalan las áreas dentro de las cuales se desarrollará la acción administrativa. Las más comunes son las políticas de recursos humanos (como se tratará a los empleados de la organización), las de ventas (cómo se tratará a la clientela), las de precios (cómo se manejarán los precios para el mercado), etc. (pág. 126)

B. Objetivo

Regalado, Allpacca, Baca, & Gerónimo (2011, pág. 60) mencionan que el objetivo del marketing interno es:

“La respuesta que se espera lograr del empleado cuando se implemente el programa de endomárketing. Es el precio o la retribución que el empleado da por recibir los beneficios de un programa”.

Por ejemplo, para un programa de motivación al cliente interno que busca desarrollar lazos estructurales y de servicios, el empleado



responde generando valor a la empresa, aplicando las competencias que adquiere, incrementando su productividad, buscando nuevas oportunidades para la empresa, y garantizando la viabilidad y la sostenibilidad del negocio. Estos objetivos deben cuantificarse para su respectiva medición y control.

Para Ruiz (2016) el objetivo es:

Es evaluar cómo ha cumplido el evaluado los estándares del desempeño, las responsabilidades y funciones del puesto de trabajo contribuyendo a satisfacer las necesidades de la empresa, de departamento e individuales. Constituye la mejor forma de lograr un aumento de la productividad, calidad, desempeño y rendimiento del trabajo. Es importante tomar en cuenta que para lograr el buen desempeño del cliente interno es preciso que este tenga los medios necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, así como que posea la habilidad y la capacidad para llevarlos a cabo.

➤ **Generación de valor a la empresa**

“Es el resultado de la formación continua de los empleados, unida a la constante estructuración y evaluación de procesos internos para enfrentar a los competidores. Desde una perspectiva de largo plazo, estos procesos van construyendo la identidad de la organización” (ESAN, 2016).

➤ **Aplicación de las competencias adquiridas**

Comisión Europea (2010) menciona que:

Es la formación basada en el trabajo y el aprendizaje en centros laborales como una de las estrategias idóneas para el desarrollo de competencias profesionales, al combinar y alternar el aprendizaje en las empresas (en las que se adquiere experiencia y se ponen en acción las competencias adquiridas y desarrolladas) y en los centros de formación profesionales. (Cit. por Fandos, Renta, Jiménez, & González, 2017, pág. 336)



➤ **Búsqueda de oportunidades para la empresa**

Caurin, Hernández, Valero, & Soriano (2016), indican que la búsqueda de oportunidades consiste en:

Las oportunidades de una empresa aparecen en su entorno (tendencias, eventos, modas, economía...). Las oportunidades de una empresa son una serie de factores positivos que se generan en el exterior y que, una vez son reconocidos, han de ser aprovechados mediante una estrategia empresarial para conseguir beneficios. Algunas de las oportunidades con las que se puede encontrar tu empresa son:

- Crecimiento del mercado
- Entrar en nuevos mercados
- Implementación de la tecnología
- Nuevos productos que abarquen nuevos clientes

C. Despliegue

Regalado, Allpacca, Baca, & Gerónimo (2011, pág. 60) mencionan que el despliegue del marketing interno:

“Consiste en los mecanismos organizacionales que la empresa debe emplear o ejecutar para que el programa se cumpla y el objetivo sea viable”.

Un programa de orientación hacia el cliente externo no daría resultado si las personas que trabajan en trato directo con el cliente no están sensibilizadas y capacitadas para una atención empática y emprendedora. Si se diseña un programa de participación del empleado en la innovación de productos se deben crear espacios o medios en los cuales el empleado exponga sus ideas, asimismo, debe haber políticas de premiación. En el despliegue se consideran también los costos y los beneficios del programa, las personas responsables, el calendario de trabajo y la manera en la cual se desarrollarán las actividades. Es decir, el despliegue implica diseñar las etapas y las estrategias para que el



programa se desarrolle y se logre la respuesta del empleado sin impedimentos.

➤ **Empowerment**

Bansal, Mendelsom y Sharma (2001) mencionan que:

Es el poder delegado a los empleados de una organización para tomar determinadas decisiones. Este proceso tiene por un lado la libertad y el respeto del empleado y por otro la expectativa y la necesidad de delegación por parte de los gestores. Para que los empleados sean capaces de decidir de forma correcta es necesario que las descripciones de los trabajos sean amplias y claras. (Cit por Matias & Maguiña, 2015, pág. 26)

➤ **Reconocimiento**

Bansal, Mendelsom y Sharma (2001) mencionan que:

Es la gratificación, normalmente relacionada a un pago excelente de salario, puede estar asociada al pago de bonos por productividad o alcance de metas y objetivos de la organización. Por otro lado, la organización puede optar por pagar los salarios más altos de la industria, lo que también demuestra el compromiso que tiene con sus empleados. La mejor alternativa, según análisis hechos por los autores, es la gratificación que amarra el empleado a los resultados de la organización, haciendo con que el empleado consiga verse como propietario de ella. (Cit por Matias & Maguiña, 2015, pág. 25)

D. Comunicación interna

Regalado, Baca, & Gerónimo (2011) mencionan que:

Incluye las estrategias y los recursos que se utilizan para que los objetivos del programa encuentren cabida en el público objetivo en cada etapa del despliegue y en cada nivel de empleados. Dependiendo de estos factores, se definen los medios y las formas de comunicación: videos,



audios, carteles, gigantografías, multimedia, internet, reuniones presenciales, etc. (pág. 59)

Muñiz (2010) explica que

La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido. Asegura, que, para aumentar la eficacia del equipo humano, verdadero artífice de los resultados, ha de sentirse a gusto e integrado dentro de su organización y esto sólo es posible si los trabajadores están informados, conocen los diferentes entramados de la compañía, su misión, su filosofía, sus valores, su estrategia, se sienten parte de ella y, por consiguiente, están dispuestos a dar todo de sí mismos. (pág. 8)

Giménez (2014) indica que:

La comunicación interna, es aquella dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades, de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido. La comunicación interna permite:

- Construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación.
- Informar individualmente a los empleados.
- Hacer públicos los logros conseguidos por la empresa.
- Promover una comunicación a todas las escalas.
- Permitirle a cada uno expresarse ante la dirección general, cual sea su posición, en la escala jerárquica de la organización

➤ **Medios de comunicación interna**

“Son las herramientas alternativas: orales, escritos, audiovisuales y electrónicos que pueden optar las empresas para



compartir conocimientos y difundir su cultura corporativa, sus planes y actividades empresariales” (Zapata, 2011).

Según el portal EAE Business School (2017) menciona los siguientes:

Los canales escritos son los más tradicionales, pero no por ello tienen que ser los menos efectivos. La realización de encuestas anónimas entre los trabajadores, el buzón de sugerencias o los comunicados tipo “normativas internas”, son algunos ejemplos de canales escritos.

Los canales orales, como las reuniones, ya sean personales o grupales, son sin duda obligatorios y casi involuntarios. Mantener un contacto físico, visual y/o auditivo entre los diferentes interlocutores dentro de la empresa garantizará las relaciones humanas.

Los canales tecnológicos, abren nuevas posibilidades a la comunicación interna. Este tipo de canales es seguramente el grupo más amplio.

➤ **Retroalimentación**

“Se conoce como retroalimentación a aquella información que ayuda a los empleados a entender qué tan bien su desempeño cumple con las expectativas de la empresa” (ESAN, 2017).

Riquelme (2017) menciona que:

Se define como retroalimentación al método de circulación y registro de elementos o resultados de una actividad, que son reintroducidos en el mismo sistema posteriormente para así tener un mayor control del comportamiento, optimizar y corregir los posibles errores. Es aplicada como tal a cualquier proceso que amerite el empleo de una mecánica semejante para la a regulación un sistema. En este sentido, también es conocida como realimentación, retroacción o en inglés feedback.



2.2.1.8. Relación entre el marketing interno y marketing externo

Regalado, Allpacca, Baca, & Gerónimo (2011) mencionan que:

A través del endomarketing se trata de mejorar la relación con y la satisfacción de los clientes externos sobre la base de mejorar la relación con el cliente interno. Aplicar técnicas de marketing para atraer y retener a los mejores talentos significa concebir una nueva dimensión de la gestión de recursos humanos. Las empresas deben adoptar la filosofía de gestión estratégica para administrar su principal recurso, los trabajadores, pero desde la perspectiva del marketing. Así se dejará atrás la gestión tradicional, pues no solo se busca atraer, incentivar y retener al cliente interno, brindándole un producto que satisfaga sus necesidades y expectativas, sino que por este medio se busca también impactar positivamente en el cliente externo y, en consecuencia, generar una ventaja competitiva para la empresa. La internalización de la cultura organizacional con orientación de servicio al cliente es clave. Para ello, la comunicación constituye un valioso instrumento, pues transmite claramente la importancia de la satisfacción total de los consumidores. (pág. 8)

2.3. Marco conceptual o definición de términos

2.3.1. Actitud: “Predisposición aprendida a comportarse de una manera consistentemente favorable o desfavorable en relación con un objeto determinado” (Schiffman & Lazar, 2010, pág. 228).

2.3.2. Cara a cara: “La comunicación cara a cara es básica para crear un vínculo con los demás. La comunicación en un contexto de tú a tú, o en una reunión de equipo, produce un intercambio de energía que mejora la experiencia humana” (Martínez, 2012).

2.3.3. Clientes internos: “Los clientes internos son los miembros de tu organización, es decir, tus empleados” (Banco Popular Dominicano, S.A, 2015).

2.3.4. Clima organizacional: Calidad del ambiente psicológico de una organización. Puede ser positivo y favorable (cuando es receptivo y agradable) o negativo y



desfavorable (cuando es frío y desagradable). Se refiere al ambiente que existe en la organización como consecuencia del estado motivacional de las personas (Chiavenato, 2009, pág. 489).

2.3.5. Conducta: “Hace referencia a las conductas sociales para describir el conjunto de actitudes y reacciones de los miembros de una colectividad frente al ambiente social en que se desenvuelve, que está determinada por las características socioculturales” (Zapata & Rodríguez, 2017, pág. 165).

2.3.6. Comportamiento: “Conducta, la forma de proceder, de actuar o reaccionar al ambiente externo” (Chiavenato, 2014, pág. 267).

2.3.7. Compromiso del empleado: “Un nuevo concepto es el compromiso del empleado, que se define como el involucramiento, la satisfacción y el entusiasmo que un individuo muestra hacia el trabajo que realiza” (Robbins, Decenzo, & Coulter, 2013, pág. 77).

2.3.8. Compromiso organizacional: “En el compromiso organizacional un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas, y desea continuar perteneciendo a ella” (Robbins, Decenzo, & Coulter, 2013, pág. 75).

2.3.9. Comunicación: “Proceso de transmisión de un mensaje que se realiza gracias a un código formado por gestos, palabras, símbolos, expresiones, etc.” (Benavides, 2014, pág. 205).

2.3.10. Cultura organizacional: “La cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás” (Robbins & Judge, 2017, pág. 527).

2.3.11. Desempeño: “Se considera que el desempeño del empleado es una consecuencia muy directa de la habilidad del mismo y de su motivación para realizar el trabajo” (Larry & Schwab, 2005, pág. 85).

2.3.12. Eficacia: “Indica la medida en que se han alcanzado resultados, es decir, la capacidad para lograr objetivos. En términos globales, es la capacidad de una



organización para satisfacer las necesidades del entorno o del mercado. Se refiere a los fines perseguidos” (Chiavenato, 2009, pág. 494).

2.3.13. Estrategias: “Conducta que utiliza una empresa para enfrentarse a su entorno” (Chiavenato, 2014, pág. 233).

2.3.14. Involucramiento en el trabajo: El grado en que un individuo se identifica psicológicamente con su puesto de trabajo y considera que su nivel de desempeño percibido es importante para la valía personal. Los empleados con un nivel alto de involucramiento en el trabajo se sienten muy identificados e interesados por la actividad que realizan (Robbins, Decenzo, & Coulter, 2013, pág. 76).

2.3.15. Lealtad: “Es la consistente preferencia por una marca sobre todas las demás, es muy alta en algunas categorías de productos. La identidad de la marca es esencial para desarrollar la lealtad a la marca” (Lamb & Hair, 2011, pág. 342).

2.3.16. Marketing: “Proceso mediante el cual las empresas crean valor para los clientes y generan sólidas relaciones con los consumidores para, a cambio, obtener valor de ellos” (Kotler & Armstrong, 2013, pág. 605).

2.3.17. Motivación: “Fuerza impulsora dentro de los individuos que los lleva a la acción” (Schiffman & Lazar, 2010, pág. 88).

2.3.18. Objetivos: “Metas o resultados que busca alcanzar la organización en un periodo específico” (Chiavenato, 2009, pág. 502).

2.3.19. Productividad: “El incremento de productividad de la empresa es lo que puede permitir a la empresa ganar o mantener cuota de mercado, aumentar las ventas, aumentar la ocupación o facilitar su supervivencia” (Busom, 2005, pág. 64).

2.3.20. Satisfacción: “Sentimientos de placer o decepción de una persona que se generan al comparar el resultado o el desempeño percibido de un producto en relación con sus expectativas” (Kotler & Keller, 2012, pág. 753).



2.4. Variable

2.4.1. Identificación de variable

Variable única: Marketing interno

2.4.2. Conceptualización de variable

Tabla 01

Conceptualización de la variable

Variable	Concepto
Marketing interno	El endomarketing o marketing interno es el conjunto de estrategias y acciones propias del marketing que se planean y ejecutan al interior de las organizaciones con la finalidad de incentivar en los trabajadores, o clientes internos, actitudes que eleven la satisfacción de los clientes externos y, con ello, contribuyan a crear valor para la empresa. Se trata de motivar a los trabajadores, crear un mejor clima organizacional y obtener un mayor grado de lealtad y compromiso en la relación empresa-trabajador. (Regalado, Allpacca, Baca, & Gerónimo, 2011, pág. 9)

Fuente: Elaboración propia

2.4.3. Operacionalización de variable

Tabla 02

Operacionalización de la variable

Variables	Dimensiones	Indicadores
Marketing interno	Producto	- Beneficios
		- Capacitación
		- Políticas
	Objetivo	- Generación de valor a la empresa
		- Aplicación de las competencias adquiridas
Despliegue	- Búsqueda de oportunidades para la empresa	
	- Empowerment	
Comunicación interna	- Reconocimiento	
	- Medios de comunicación interna	
		- Retroalimentación

Fuente: Elaboración propia



2.5. Caracterización de la institución

2.5.1. Reseña de la financiera Credinka

En el portal virtual de la financiera Credinka (2017) menciona lo siguientes aspectos de dicha financiera:

➤ **Nuestro inicio:**

El 12 de febrero de 1994, nace CREDINKA en respuesta a la necesidad de brindar productos y servicios financieros accesibles y confiables, dirigidos preferentemente al sector rural para mejorar la calidad de vida de los pobladores y contribuir con el desarrollo de la economía regional y nacional. Nuestro inicio como Caja Rural se enfocó principalmente en la Región Cusco, para luego expandirnos hacia otras regiones del Sur del Perú a partir del 2007, con el ingreso de DIVISO Grupo Financiero como accionista principal.

➤ **Nuestros accionistas**

Somos una empresa DIVISO Grupo Financiero, Grupo Económico de capitales peruanos con amplia experiencia en el mercado de capitales que gestiona activos por más de US\$ 900 millones de dólares y cuenta con la confianza de más de 133,000 clientes.

Forman también parte de nuestro accionariado, el Fondo de Inversión DMP establecido por el gobierno de Dinamarca para promover la actividad económica en países con mercados emergentes con un entorno positivo para las microfinanzas y ACCION GATEWAY FUND, entidad de Accion Internacional, líder en microfinanzas y con más de 40 años de experiencia en la industria financiera peruana, enfocada en el crecimiento de zonas rurales marginadas del Perú y en el potencial para llevar a miles de nuevos clientes al sistema financiero formal.



➤ **Nuestra expansión**

Como parte de nuestro plan de expansión, en agosto de 2015, recibimos la autorización para integrarnos con Financiera Nueva Visión, iniciando operaciones como Financiera Credinka y posicionándonos como una de las financieras más importantes del sistema peruano, lo que fortalece nuestra visión de convertirnos en la empresa líder de microfinanzas en el Perú.

En julio de 2016, autorizados por la SBS, absorbemos la CRAC Cajamarca que se convierte desde el 01 de agosto de 2016 en Financiera Credinka, consolidando un gran paso que marca nuestra expansión hacia el norte del país y que concretamos con el inicio de operaciones en las ciudades de Trujillo y Chiclayo.

➤ **Nuestra perspectiva**

Somos una entidad financiera sólida, especializada en créditos para la micro y pequeña empresa, banca personal e inserción de comunidades andinas y rurales al sistema financiero. Hemos crecido en gran parte del territorio nacional, contando con alrededor de 1,200 colaboradores y con presencia en 13 regiones de nuestro país, con 87 oficinas de atención.

➤ **Nuestra fortaleza**

Contamos con notas positivas con clasificadoras de riesgo especializadas que nos ratifican como una empresa solvente y estable, lo que nos ha convertido en una de las instituciones microfinancieras más grandes del Perú, regulada y supervisada por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP – SBS, así como por el Banco Central de Reserva del Perú.

El 2016, Financiera Credinka ha sido reconocida con un premio a sus buenas prácticas corporativas. Este galardón nos impulsa a seguir fortaleciendo nuestra cultura de buena gobernanza. En esta primera



postulación han sido evaluados nuestros estándares de gestión corporativa entre los que se destacan: nuestro nivel de transparencia al ser una empresa pública y supervisada por los organismos reguladores del mercado financiero y de capitales, la sostenibilidad de nuestra clasificación de riesgo, la aplicación de auditorías altamente rigurosas, el fortalecimiento de nuestro ambiente de control y gestión de riesgos. Todo ello con la mira de ser una empresa bien gestionada para dar un mejor servicio a nuestros clientes, seguridad a nuestros depositantes, sostenibilidad a nuestros acreedores y valor para nuestros accionistas. Trabajamos para el bienestar de nuestros grupos de interés.

Nuestra meta es seguir creciendo, nuestro compromiso, seguir contribuyendo con el desarrollo de todos los peruanos, impulsando sus proyectos y valorando su esfuerzo.

En equipo, siempre podemos más!!!

2.5.2. Visión

“Ser una de las principales instituciones financieras líder en micro finanzas en el Perú” (Credinka, 2017).

2.5.3. Misión

“Creces, Crecemos” (Credinka, 2017).

2.5.4. Valores

La financiera Credinka (2017) menciona los siguientes valores en el desempeño de sus funciones:

- Confianza
- Innovación
- Trabajo en equipo
- Pasión



2.5.5. Logo de la financiera Credinka



Figura 02. Logo de la financiera Credinka

Fuente: (Credinka, 2017)



CAPÍTULO III

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo básica.

Una investigación es de tipo básica cuando, “solo busca ampliar y profundizar el caudal de conocimientos científicos existentes acerca de la realidad. Su objeto de estudio lo constituyen las teorías científicas, las mismas que las analiza para perfeccionar sus contenidos” (Carrasco, 2005, pág. 43).

3.2 Enfoque de investigación

La presente investigación es de enfoque cuantitativo.

De enfoque cuantitativo por qué obedece a una recolección de datos numéricos realizándose el procesamiento de datos mediante el programa SPSS V 20

3.3 Diseño de la investigación

La presente investigación es de diseño no experimental, de corte transversal o transeccional.

“La investigación no experimental son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 152).



“Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Hernández, Méndez, Mendoza, & Cuevas, 2017, pág. 109).

3.4 Alcance de la investigación

La presente investigación fue de alcance descriptivo.

Según Hernández, Méndez, Mendoza, & Cuevas (2017) mencionan que una investigación es de alcance descriptivo cuando:

Se busca especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, miden y recolectan datos sobre diversos conceptos (variables) aspecto, dimensiones o componentes del fenómeno que se investiga. En un estudio descriptivo el investigador selecciona una serie de cuestiones (que se denomina variables) y después recaba información sobre cada una para presentar lo que se investiga (describirlo). (pág. 77)

3.5 Población y muestra de estudio

3.5.1. Población

La población para conocer el marketing interno en la entidad financiera Credinka, estuvo conformada por las 39 personas que vienen laborando en dicha institución, específicamente en la agencia de la Avenida. El Sol en la ciudad del Cusco.

3.5.2. Muestra

Para la presente investigación no se consideró una muestra representativa debido a que se trabajó con el total de la población

3.6 Técnica e instrumento de recolección de datos

La técnica e instrumento que se utilizó para el desarrollo de la presente investigación, fue el siguiente:



Tabla 03

Técnica instrumento de recolección de datos

Técnica	Instrumento	Unidad de estudio
Encuesta	Cédula de preguntas o cuestionario	Personal de Credinka

Fuente: Elaboración propia

3.7 Procesamiento del análisis de datos

Para el procesamiento de la información y análisis de datos de la presente investigación, se utilizó la hoja de datos Excel y el programa SPSS V 20.



CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado

4.1.1. Presentación del instrumento

Para conocer como es el marketing interno en Credinka - agencia Avenida El Sol, se encuestó al cliente interno, siendo un total de 39 personas quienes laboran en dicha financiera, con un instrumento de 20 preguntas distribuidas de la siguiente manera:

Tabla 04

Distribución de los ítems del cuestionario

Variables	Dimensiones	Indicadores	Pregunta
Marketing interno	Producto	- Beneficios	1, 2
		- Capacitación	3, 4
		- Políticas	5, 6
	Objetivo	- Generación de valor a la empresa	7, 8
		- Aplicación de las competencias adquiridas	9, 10
		- Búsqueda de oportunidades para la empresa	11, 12
	Despliegue	- Empowerment	13, 14
		- Reconocimiento	15, 16
	Comunicación interna	- Medios de comunicación interna	17, 18
		- Retroalimentación	19, 20

Fuente: Elaboración propia



4.1.2. Baremación

Tabla 05

Baremación

Alternativas del instrumento	Promedios	Interpretación de promedios
Nunca	1,00 – 1,80	Muy bajo
Casi nunca	1,81 – 2,60	Bajo
A veces	2,61 – 3,40	Regular
Casi siempre	3,41 – 4,20	Alto
Siempre	4,21 – 5,00	Muy alto

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

✓ Para lograr una mejor interpretación de los resultados estadísticos, se procedió a realizar la baremación de las alternativas usadas en el instrumento, tal como se muestra en la tabla, el procedimiento para hallar dicho valores se encuentra en el anexo 5

4.1.3. Fiabilidad del instrumento

Para hallar la fiabilidad del instrumento aplicado al cliente interno de la financiera Credinka, se utilizó la técnica estadística denominada Índice de Consistencia Interna Alfa de Cronbach, considerando lo siguiente:

- Si el Coeficiente alfa de Cronbach es mayor o igual a 0.8, entonces, el instrumento es fiable, por lo tanto, las mediciones son estables y consistentes.
- Si el Coeficiente alfa de Cronbach es menor a 0.8, entonces, el instrumento no es fiable, por lo tanto, las mediciones presentan variabilidad heterogénea.

Los resultados del coeficiente de Alfa de Cronbach, se presentan a continuación:



Tabla 06

Análisis de Alfa de Cronbach Global

Estadístico de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.938	20

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

- ✓ Como se puede observar, el Alfa de Cronbach Global muestra un valor de 0.938, lo que significa que tiene un alto grado de confiabilidad, con dicho valor se afirma que las respuestas del instrumento son confiables, considerando 20 como número de elementos, los cuales corresponden a la cantidad de preguntas del instrumento.

4.2. Resultados estadísticos de la variable marketing interno

Para describir cómo es el marketing interno en Credinka, se analizó las dimensiones de producto, objetivo, despliegue y comunicación interna. Los resultados obtenidos se presentan a continuación:



4.2.1. Análisis descriptivo de la dimensión producto

A. Resultados de los indicadores de la dimensión producto

Tabla 07
Indicadores de la dimensión producto

Producto	Beneficios		Capacitación		Políticas	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Muy bajo	12	30.8%	5	12.8%	8	20.5%
Bajo	14	35.9%	8	20.5%	9	23.1%
Regular	10	25.6%	17	43.6%	14	35.9%
Alto	2	5.1%	7	17.9%	4	10.3%
Muy alto	1	2.6%	2	5.1%	4	10.3%
Total	39	100%	39	100%	39	100%

Fuente: Elaboración propia

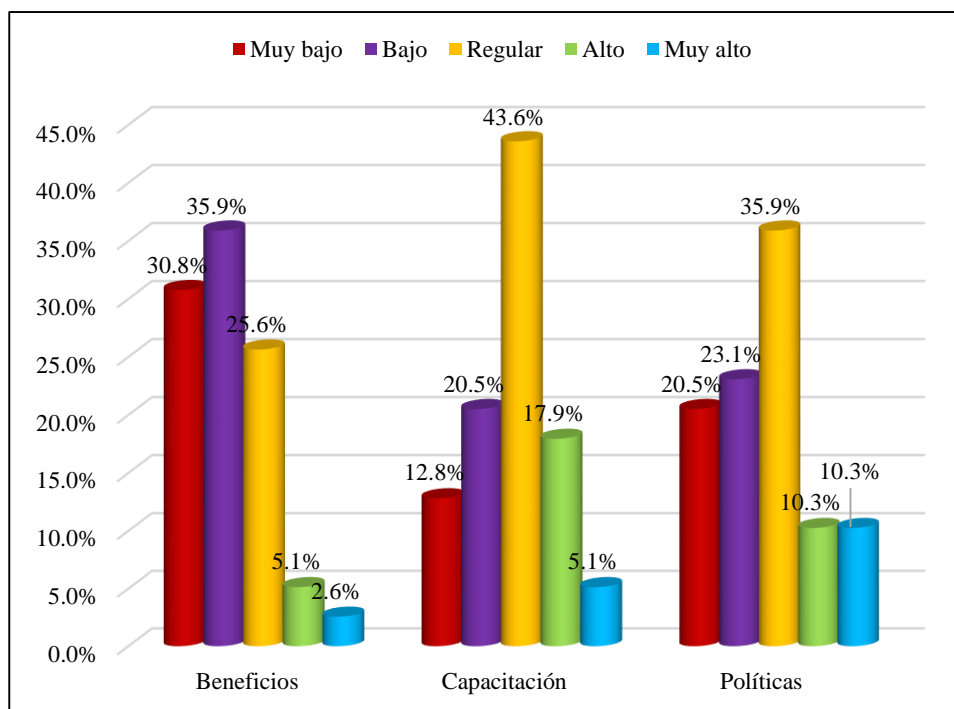


Figura 03. Indicadores de la dimensión producto

Fuente: Elaboración propia



Interpretación y análisis:

- ✓ Como se puede observar el 35.9% de las personas encuestadas indicaron que los beneficios se presentan a un nivel bajo, el 30.8% consideró que el nivel es muy bajo, para el 25.6% es regular, resultados estadísticos que muestran que el puesto de trabajo no siempre les brinda beneficios adicionales a los establecidos por ley, así mismo manifestaron que en la financiera el trabajo que realiza el personal no es valorado a través de la entrega de beneficios adicionales, siendo solo un 5.1% quienes sindicaron que el nivel es alto y para el 2.6% es muy alto.

- ✓ En cuanto a la capacitación, se observa que el 43.6% de las personas encuestadas indicaron que el nivel es regular, para el 20.5% es bajo, el 17.9% respondió que es alto, el 12.8% considera que es muy bajo y el 5.1% que es muy alto, situación que muestra que en la institución se brinda capacitaciones en temas relacionados al desarrollo y crecimiento personal pero no a todo el personal, existiendo capacitaciones en temas relacionados al puesto de trabajo, el cual si llega a más personas.

- ✓ Las políticas muestran que el 35.9% de los encuestados indicaron que se presentan a un nivel regular, para el 23.1% es bajo, el 20.5% respondió que es muy bajo, el 10.3% considero que es alto y otro 10.3% indicó que es muy alto, situación que refleja que en la institución existen políticas de trabajo, más no se evidencia políticas de recursos humanos que indiquen cómo tratar al personal, u orienten la gestión administrativa en beneficio del personal.



B. Producto

Tabla 08

Producto

Ponderación	<i>f</i>	%
Muy bajo	8	20.5%
Bajo	10	25.6%
Regular	14	35.9%
Alto	5	12.8%
Muy alto	2	5.1%
Total	39	100%

Fuente: Elaboración propia

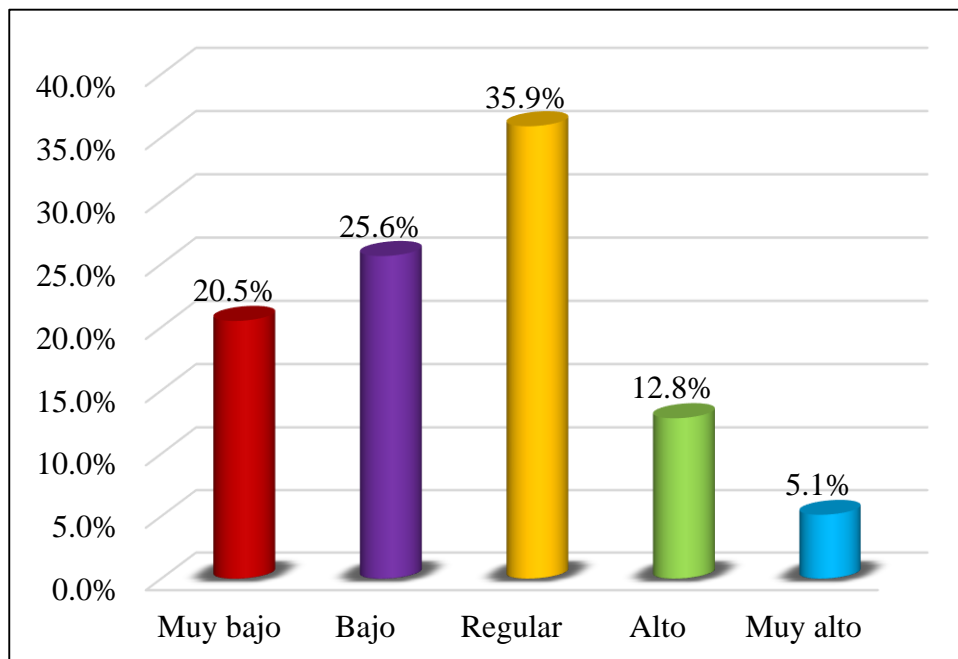


Figura 04. Producto

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- ✓ Como se puede observar el 35.9% de las personas encuestadas indicaron que la dimensión producto del marketing interno se desarrolla a un nivel regular,



el 25.6% consideró que el nivel es bajo, el 20.5% cree que es muy bajo, para el 12.8% es alto y el 5.1% respondió que es muy bajo, situación que muestra que las estrategias de satisfacción del cliente interno como los beneficios, no están bien enfocados, ya que el personal no recibe algo adicional a lo establecido por ley muy a pesar de que se esfuerce por alcanzar sus metas o éstas sean superadas; la capacitación del mismo modo no se está manejando de manera adecuada, debido a que se realizan capacitaciones en temas relacionados al desarrollo y crecimiento personal pero eso solo se da en la alta gerencia, jefes y supervisores, y la capacitación en temas de especialización al puesto si se trabaja con todo el personal; en cuanto a las políticas, manifiestan que no se cuenta con políticas de recursos humanos que mejoren el trato en beneficio al personal.

C. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión producto

Tabla 09

Comparación promedio de los indicadores de la dimensión producto

Indicadores	Valor	Escala de medición
Beneficios	2.14	Bajo
Capacitación	2.81	Regular
Políticas	2.68	Regular
PRODUCTO	2.54	Bajo

Fuente: Elaboración propia

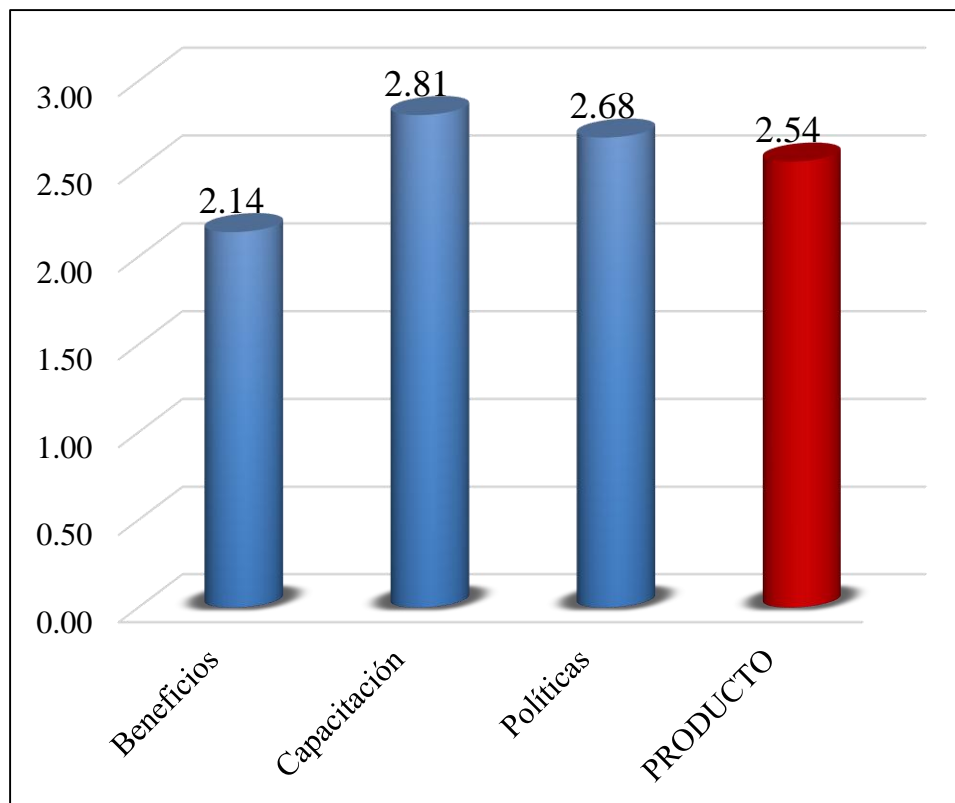


Figura 05. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión producto

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- ✓ Como se observa el indicador capacitación presenta un promedio de 2.81 lo que indica que el nivel es regular, situación que ocurre porque existe capacitación, pero solo en temas de especialización en el puesto mas no de crecimiento y desarrollo personal en todo el personal, las políticas con un promedio de 2.68 que también indican un nivel regular las cuales muestran la falta de políticas enfocadas en el trato al personal y los beneficios que se encuentran a un nivel bajo con un promedio de 2.14, reflejando que muy a pesar de los esfuerzos realizados por el personal no existe un beneficio adicional que reciban de la institución. Es así que la dimensión producto obtuvo un promedio de 2.54 que indica que el nivel es bajo.



4.2.2. Análisis descriptivo de la dimensión objetivo

A. Resultados de los indicadores de la dimensión objetivo

Tabla 10

Indicadores de la dimensión objetivo

Objetivo	Generación de valor para la empresa		Aplicación de las competencias adquiridas		Búsqueda de oportunidades para la empresa	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Muy bajo	5	12.8%	5	12.8%	4	10.3%
Bajo	9	23.1%	6	15.4%	9	23.1%
Regular	14	35.9%	18	46.2%	18	46.2%
Alto	7	17.9%	8	20.5%	7	17.9%
Muy alto	4	10.3%	2	5.1%	1	2.6%
Total	39	100%	39	100%	39	100%

Fuente: Elaboración propia

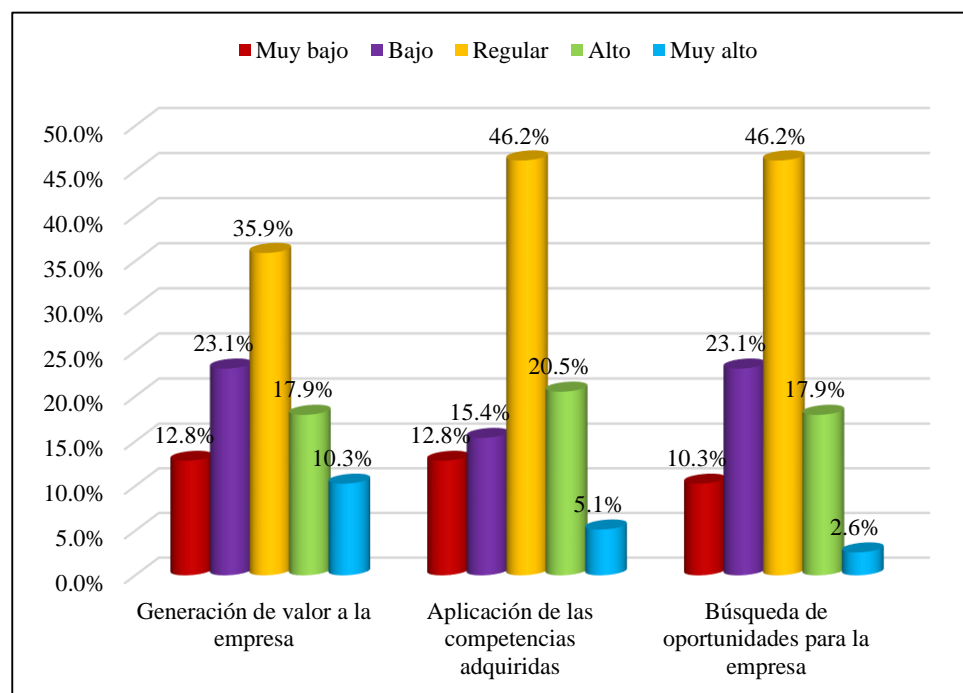


Figura 06. Indicadores de la dimensión objetivo

Fuente: Elaboración propia



Interpretación y análisis:

- ✓ Como se puede observar el 35.9% de las personas encuestadas indicaron que la generación de valor a la empresa se presenta a un nivel regular, el 23.1% indicó que el nivel es bajo, para el 12.8% es muy bajo, el 17.9% respondió que es alto y el 10.3% que es muy alto, situación que muestra que los directivos no se han preocupado por darle valor al nombre de la financiera a través de mejorar las habilidades y conocimientos de su personal, considerando que cuentan con un buen equipo de trabajo con el que pueden atraer y retener clientes y hacer frente a la competencia.

- ✓ En cuanto a la aplicación de las competencias adquiridas, se observa que el 46.2% consideró que el nivel es regular, para el 20.5% es alto, el 15.4% cree que es bajo, el 12.8% respondió que es muy bajo y el 5.1% indicó que es muy alto, situación que muestra que después de las capacitaciones que reciben las personas ponen en acción las competencias adquiridas, más la evaluación del desempeño después de una capacitación no es realizada de manera efectiva, limitándose solo a observar el cumplimiento de metas.

- ✓ La búsqueda de oportunidades para la empresa muestra que el 46.2% de las personas encuestadas indicaron que el nivel es regular, para el 23.1% es bajo, el 17.9% consideró que es alto, el 10.3% respondió que es muy bajo y solo un 2.6% cree que es muy alto, situación que indica que muy a pesar de la era tecnológica en la que se vive hoy, la financiera no ha logrado implementar por completo la tecnología que facilite la labor que realiza, manifestando que el cliente aun no puede hacer uso de una plataforma virtual para revisar sus cuentas, atrasando así el trabajo del personal, ya que muchos clientes se aproximan a las agencias para sacar un extracto de sus movimientos; en cuanto a la presencia en diferentes eventos, ferias, etc., en ocasiones los asesores de crédito asisten con la finalidad de captar nuevos clientes.



B. Objetivo

Tabla 11

Objetivo

Ponderación	<i>f</i>	%
Muy bajo	4	10.3%
Bajo	8	20.5%
Regular	17	43.6%
Alto	8	20.5%
Muy alto	2	5.1%
Total	39	100%

Fuente: Elaboración propia

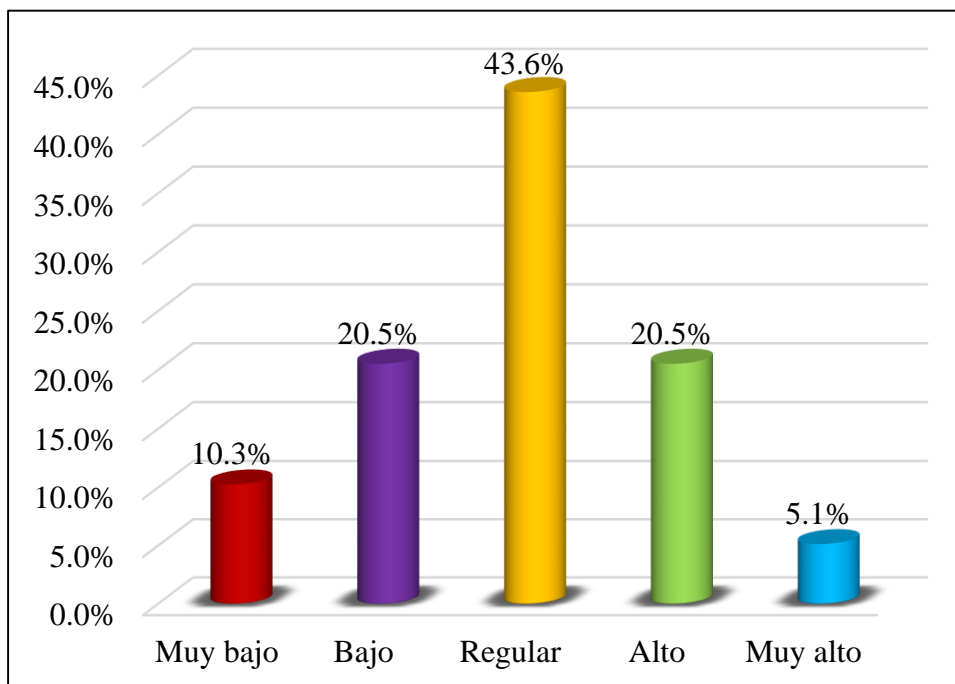


Figura 07. Objetivo

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- ✓ Como se puede observar el 43.6% de las personas encuestadas indicaron que la dimensión del objetivo se presenta a un nivel regular, el 20.5% manifestó



que el nivel es bajo, para otro 20.5% es alto, el 10.3% cree que es bajo y el 5.1% consideró que es muy alto, datos estadísticos que reflejan que, no se realizan acciones que logren generar valor a la empresa, pues las mejoras de habilidades y conocimientos del personal se realiza solo a una parte de ellos; en cuanto a la aplicación de las competencias adquiridas, estas muestran que las personas ponen en acción todos los conocimientos adquiridos con las capacitaciones aunque estas no sean evaluadas por su jefes inmediatos; finalmente la búsqueda de oportunidades para la empresa también se desarrolla de manera regular ya que en la financiera no existe la preocupación por entrar en el mundo de la tecnología a fin de poder brindar un mejor servicio a los clientes, siendo el sistema que usa limitante para realizar varias operaciones necesarias para dar un mejor servicio al clientes, y la presencia en espacios públicos se desarrolla de manera regular ya que se asiste de manera muy esporádica a los diferentes eventos a fin de captar nuevos clientes.

C. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión objetivo

Tabla 12

Comparación promedio de los indicadores de la dimensión objetivo

Indicadores	Valor	Escala de medición
Generación de valor a la empresa	2.94	Regular
Aplicación de las competencias adquiridas	2.92	Regular
Búsqueda de oportunidades para la empresa	2.81	Regular
OBJETIVO	2.89	Regular

Fuente: Elaboración propia

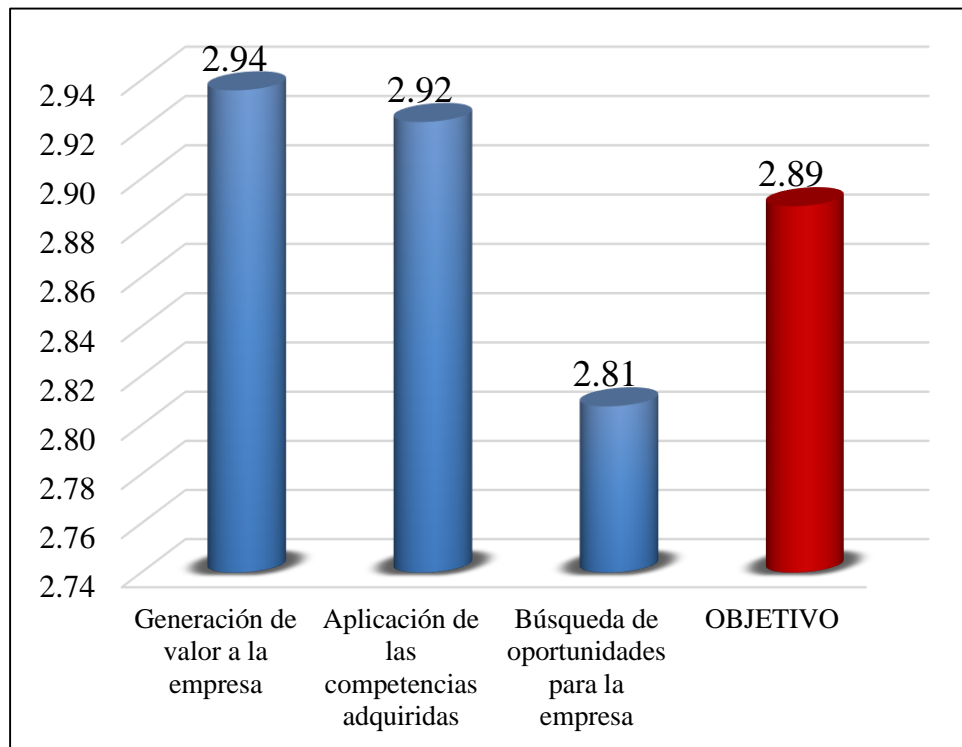


Figura 08. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión objetivo

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- ✓ Como se observa el indicador de la generación de valor a la empresa presenta un promedio de 2.94 que indica que el nivel es regular mostrando así que en la institución no se preocupan por mejorar de manera constante las habilidades del personal: las aplicaciones de las competencias adquiridas con un promedio de 2.92 indica que el nivel también es regular, mostrando que el personal pone en acción lo que aprende de las capacitaciones pero que estas no son evaluadas y finalmente la búsqueda de oportunidades para la empresa con un promedio de 2.81 que también presenta un nivel regular, reflejando que en la institución no se implementa la tecnología para facilitar el trabajo del personal y brindar un mejor servicio. La dimensión del objetivo alcanzo un promedio de 2.89, que de acuerdo a la escala de baremación representa un nivel regular.



4.2.3. Análisis descriptivo de la dimensión despliegue

A. Resultados de los indicadores de la dimensión despliegue

Tabla 13

Indicadores de la dimensión despliegue

Despliegue	Empowerment		Reconocimiento	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Muy bajo	7	17.9%	9	23.1%
Bajo	9	23.1%	10	25.6%
Regular	17	43.6%	12	30.8%
Alto	6	15.4%	5	12.8%
Muy alto	0	0.0%	3	7.7%
Total	39	100%	39	100%

Fuente: Elaboración propia

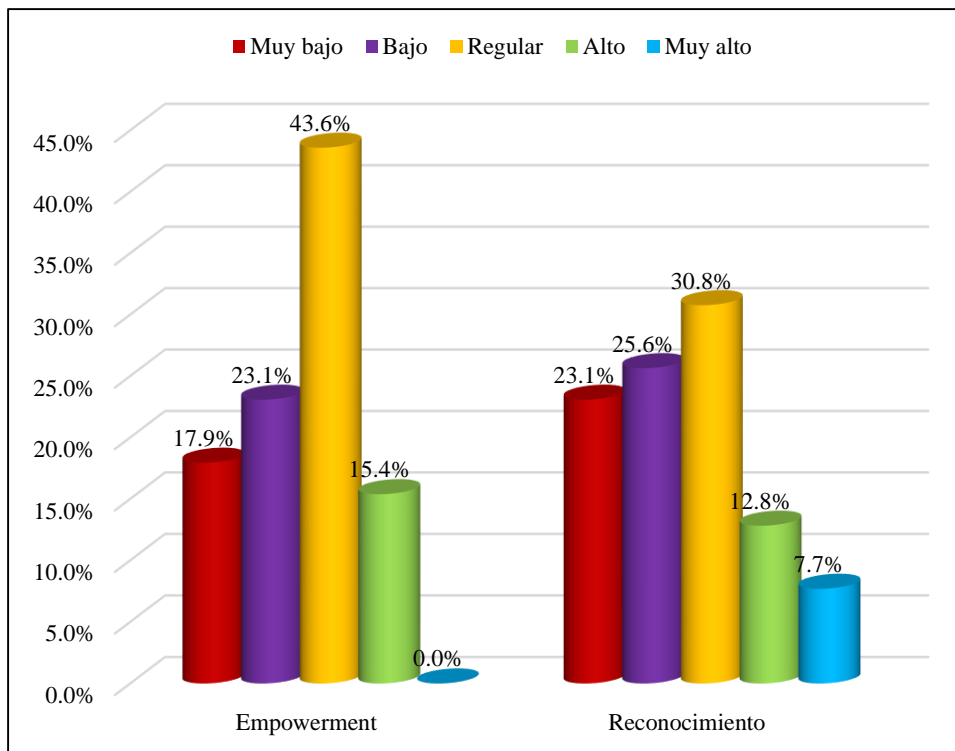


Figura 09. Indicadores de la dimensión despliegue

Fuente: Elaboración propia



Interpretación y análisis:

- ✓ Como se puede observar el 43.6% de las personas encuestadas indicaron que el empowerment se presenta a un nivel regular, el 23.1% indico que el nivel es bajo, para el 17.9% es muy bajo y el 15.4% respondió que es alto, situación que pone en manifiesto que en la institución no todos tienen poder para que puedan tomar decisiones en sus puestos de trabajo, no existiendo una descripción amplia y clara que les de la libertad para elegir la mejor alternativa para la solución de problemas.
- ✓ En cuanto al reconocimiento se observa que el 30.8% de las personas encuestadas indicaron que este existe a un nivel regular, el 25.6% consideró que el nivel es bajo, para el 23.1% es muy bajo, el 12.8% respondió que es alto y el 7.7% manifestó que es muy alto, situación que refleja que en la institución si se realiza un pago por productividad cuando se alcanzan y superan los objetivos trazados, sin embargo este reconocimiento muy pocas veces es reconocido por los directivos no existiendo palabras de aliento que motiven a las personas.

B. Despliegue

Tabla 14
Despliegue

Ponderación	<i>f</i>	%
Muy bajo	8	20.5%
Bajo	9	23.1%
Regular	15	38.5%
Alto	5	12.8%
Muy alto	2	5.1%
Total	39	100%

Fuente: Elaboración propia

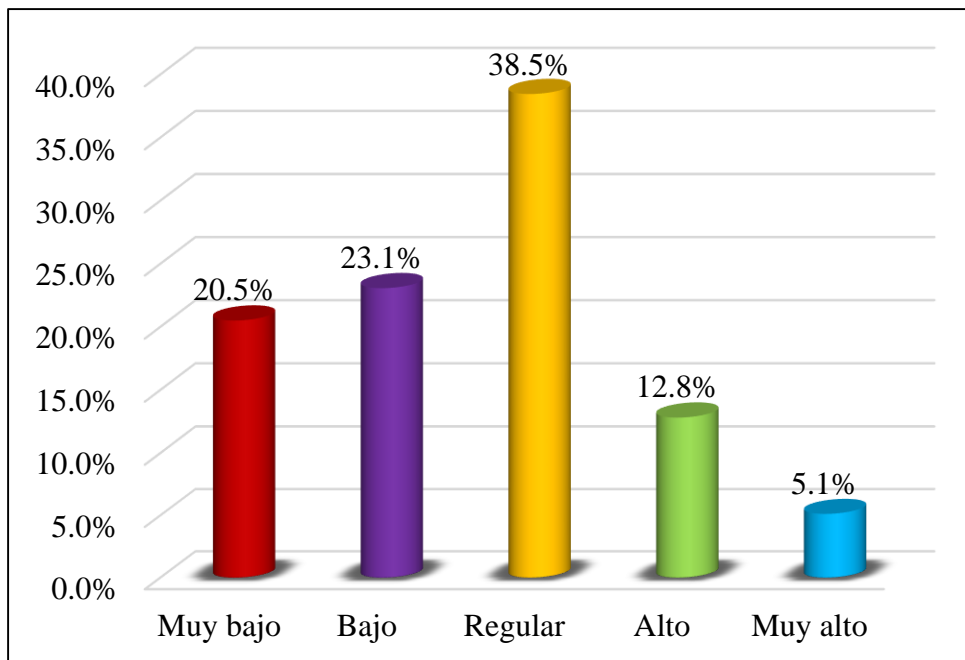


Figura 10. Despliegue

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- ✓ Como se puede observar el 38.5% de las personas encuestadas indicaron que a un nivel regular se presenta el despliegue en la institución, el 23.1% respondió que el nivel es bajo, para el 20.5% es muy bajo, el 12.8% respondió que es alto y el 5.1% que es muy alto, datos estadísticos que reflejan que el despliegue muestra algunas deficiencias en la institución, analizado a través del empowerment el cual indica que las personas no tienen poder para que puedan tomar decisiones en las actividades que desarrollan esperando siempre el visto bueno u opinión de un superior tal situación hace que el trabajo se retrase ya que muchas veces deben de esperar a que se dispongan de tiempo para poder tomar decisiones; el reconocimiento que también muestra acciones no muy alentadoras al personal, ya que muy a pesar que la institución realiza el pago de bonos por productividad o alcance de metas, estos son muy bajos, no contentando ello a las personas, y el reconocimiento verbal por el logro de los objetivos es muy esporádico, o algunas veces este se hace solo al supervisor directo y muchas veces ya no llega a la persona que ejecuto la labor, descuidando así que las personas se sientan animadas por la labor que realizan.



C. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión despliegue

Tabla 15

Comparación promedio de los indicadores de la dimensión despliegue

Indicadores	Valor	Escala de medición
Empowerment	2.56	Bajo
Reconocimiento	2.55	Bajo
DESPLIEGUE	2.56	Bajo

Fuente: Elaboración propia

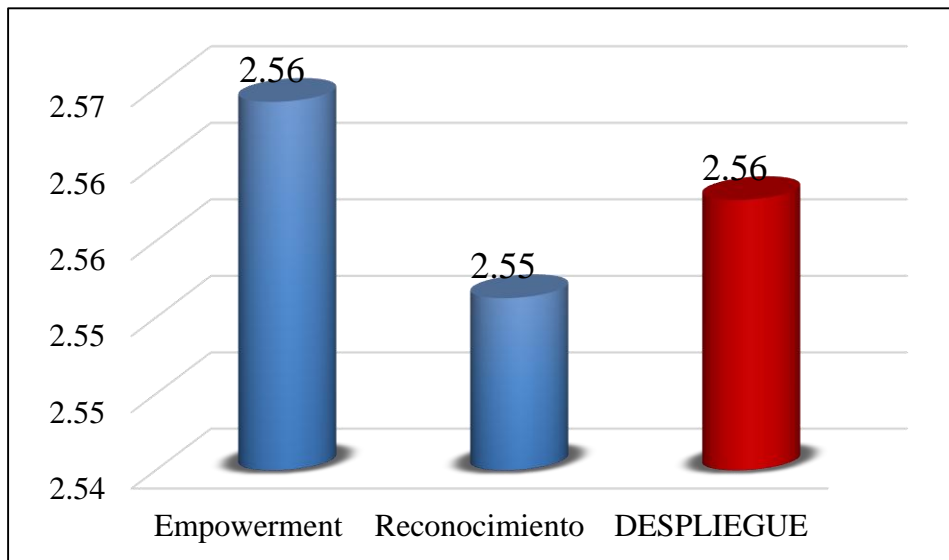


Figura 11. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión despliegue

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- ✓ Como se observa el indicador del empowerment presenta un promedio de 2.56 que de acuerdo a la escala de baremación indica un nivel bajo, situación que ocurre puesto que las personas en la financiera no disponen de la autoridad necesaria para poder tomar decisiones en su puesto de trabajo; de igual manera el reconocimiento con un promedio de 2.55 que también indica que el nivel es bajo, reflejando así el poco reconocimiento ya sea en efectivo o afectivo que se da al personal en el trabajo. La dimensión del despliegue obtuvo un promedio de 2.56 que indica que el nivel es bajo.



4.2.4. Análisis descriptivo de la dimensión comunicación interna

A. Resultados de los indicadores de la dimensión comunicación interna

Tabla 16

Indicadores de la dimensión comunicación interna

Comunicación interna	Medios de comunicación interna		Retroalimentación	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Muy bajo	10	25.6%	6	15.4%
Bajo	15	38.5%	12	30.8%
Regular	8	20.5%	16	41.0%
Alto	5	12.8%	3	7.7%
Muy alto	1	2.6%	2	5.1%
Total	39	100%	39	100%

Fuente: Elaboración propia

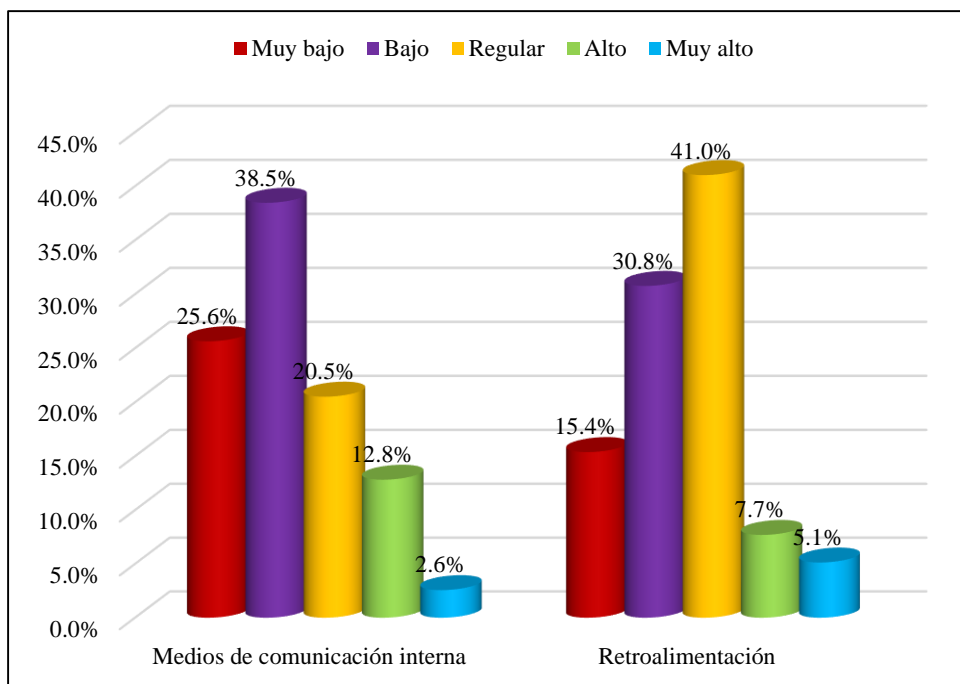


Figura 12. Indicadores de la dimensión comunicación interna

Fuente: Elaboración propia



Interpretación y análisis:

- ✓ Como se puede observar el 38.5% de las personas encuestadas indicaron que los medios de comunicación interna se presentan a un nivel bajo, el 25.6% manifestó que es muy bajo, para el 20.5% es regular, el 12.8% consideró que es alto y el 2.6% respondió que es muy alto, datos que reflejan que no todo el personal conoce de manera muy clara sobre la forma de trabajo que se tienen en la institución, y sobre los beneficios que podrían tener a fin de retener a las personas con mayor talento; así mismo no existen estrategias de comunicación que motive al personal día a día en el cumplimiento de sus objetivos.
- ✓ En cuanto a la retroalimentación, se observa que el 41% de las personas encuestadas indicaron que el nivel es regular, el 30.8% contestó que es bajo, para el 15.4% es muy bajo, el 7.7% manifestó que es alto y el 5.1% que es muy alto, situación que muestra que no existen actividades de retroalimentación de manera personal en la institución, siendo solo presente cuando hay errores fuertes y muchas veces estas no son constructivas, haciendo sentir mal a las personas.

B. Comunicación interna

Tabla 17

Comunicación interna

Ponderación	<i>f</i>	%
Muy bajo	8	20.5%
Bajo	14	35.9%
Regular	12	30.8%
Alto	4	10.3%
Muy alto	1	2.6%
Total	39	100%

Fuente: Elaboración propia

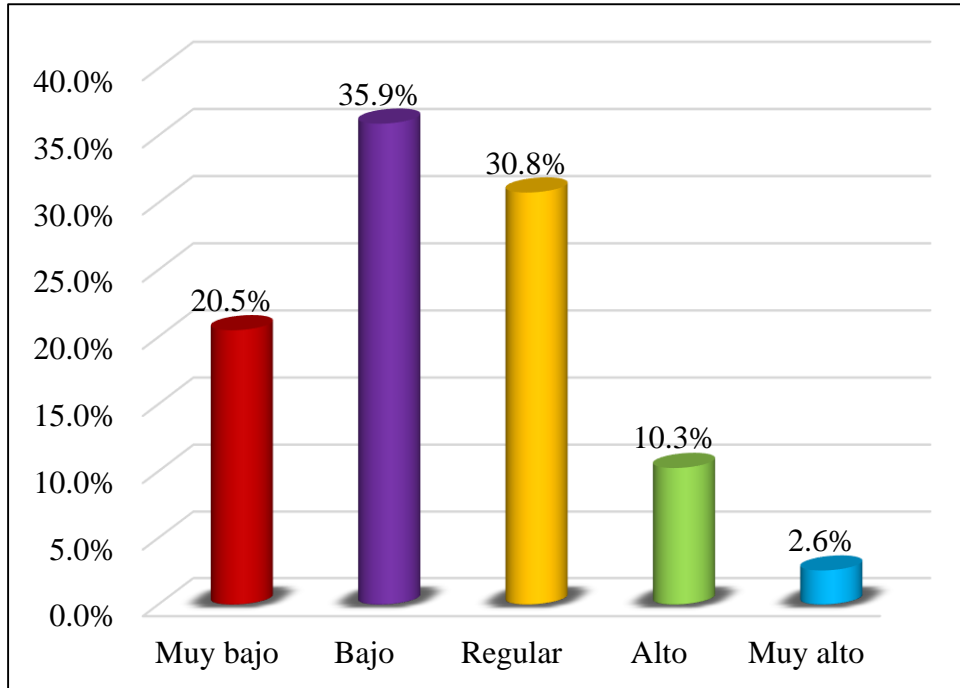


Figura 13. Comunicación interna

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- ✓ Como se puede observar el 35.9% de las personas encuestadas indicaron que a un nivel regular se presenta la comunicación interna en la financiera, el 30.8% indicó que es regular, para el 20.5% es muy bajo, el 10.3% consideró que es alto y el 2.6% que es muy alto, resultados estadísticos que muestran que la comunicación interna no se desarrolla de manera adecuada en la institución existiendo deficiencias en cuanto a los medios de comunicación interna ya que las personas no conocen de manera específica la forma de trabajo que se tiene en Credinka y peor aun cuando no se aplican estrategias de comunicación para motivar al personal y tratar de retener a los mejores talentos; de igual manera en cuanto a la retroalimentación ya que esta no se realiza de manera independiente y las pocas que existen muchas veces no son constructivas, sacando a relucir solo los errores cometidos sin que muchas veces estos tengan un aprendizaje de lo sucedido.

C. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión comunicación interna

Tabla 18

Comparación promedio de los indicadores de la dimensión comunicación interna

Indicadores	Valor	Escala de medición
Medios de comunicación interna	2.28	Bajo
Retroalimentación	2.55	Bajo
COMUNICACIÓN INTERNA	2.42	Bajo

Fuente: Elaboración propia

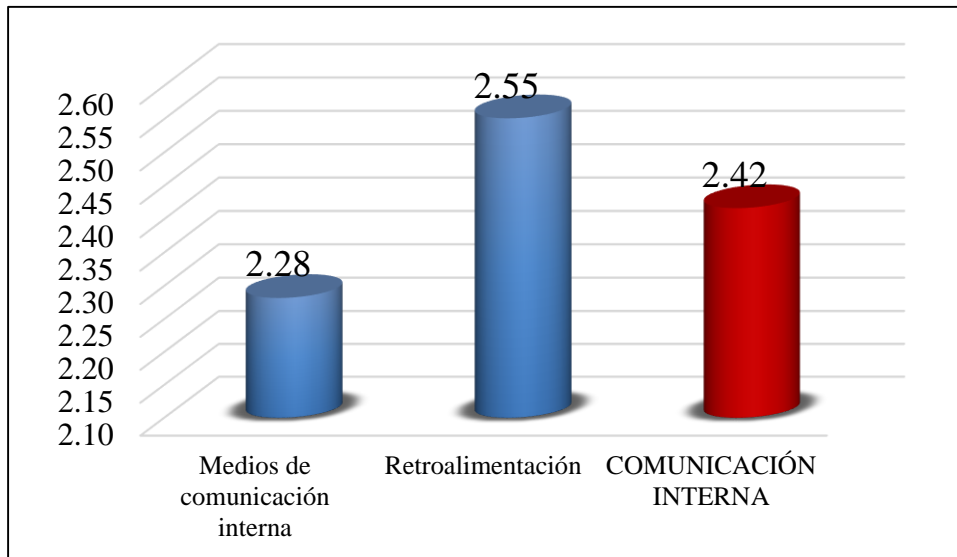


Figura 14. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión comunicación interna

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- ✓ Como se observa el indicador de la retroalimentación, presenta un promedio de 2.55 que de acuerdo a la escala de baremación presenta un nivel bajo, debido a que son muy escasas y constructivas las actividades de retroalimentación que existe en la financiera, del mismo modo el indicador de los medios de comunicación interna con un promedio de 2.28 que indica que el nivel es bajo, evidenciando así las pocas actividades de comunicación con el fin de informar y motivar al personal. La dimensión de la comunicación interna obtuvo un promedio de 2.42 que indica un nivel bajo.



4.2.5. Análisis descriptivo de la variable del marketing interno

A. Marketing interno

Tabla 19

Marketing interno

Ponderación	<i>f</i>	%
Muy bajo	7	17.9%
Bajo	10	25.6%
Regular	15	38.5%
Alto	5	12.8%
Muy alto	2	5.1%
Total	39	100%

Fuente: Elaboración propia

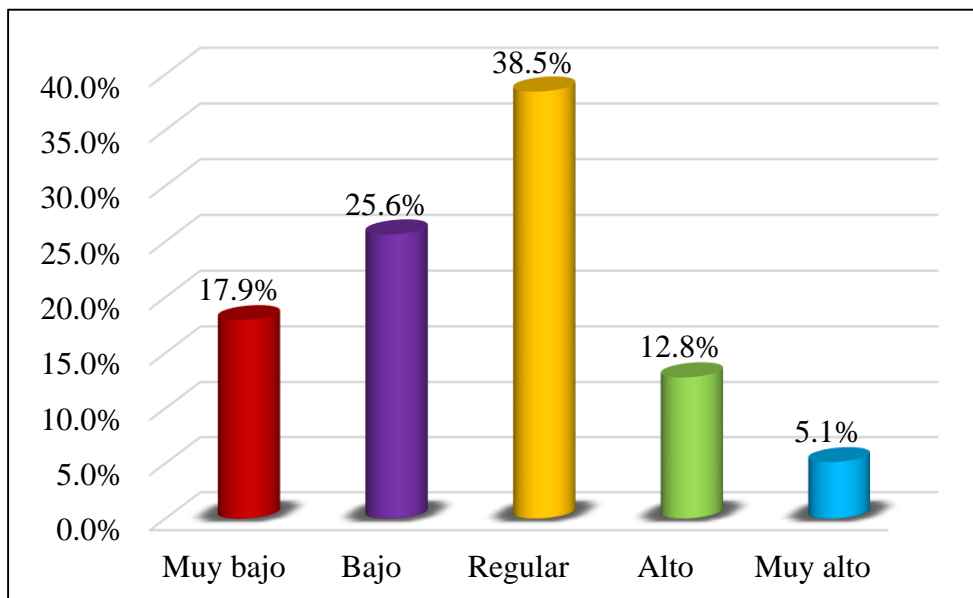


Figura 15. Marketing interno

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- ✓ Como se puede observar el 38.5% de las personas encuestadas de la financiera Credinka agencia Avenida El Sol de la ciudad del Cusco, indicaron que a un



nivel regular se realizan las actividades de marketing interno, el 25.6% consideró que el nivel es bajo, para el 17.9% es muy bajo, el 12.8% manifestó que es alto y para el 5.1% es muy alto, resultados estadísticos que muestran que en cuanto al producto que vienen a ser las actividades orientadas al cliente interno, estas se encuentran a un nivel bajo, ya que el personal no recibe beneficios adicionales a los establecidos por ley muy a pesar del esfuerzo en su trabajo, siendo capacitados solo en temas específicos a la labor que realizan mas no en temas de crecimiento y desarrollo personal y las políticas que manejan no están muy bien enfocadas a un trato adecuado al personal o enfocados a los beneficios para el mismo; en cuanto al objetivo del marketing interno, este de desarrolla aun nivel regular, analizado a través de la generación de valor a la empresa indicando que los directivos han descuidado la mejora de las habilidades del personal con lo que se podría dar mayor valor al nombre que manejan; así mismo las aplicaciones de las competencias adquiridas muestran que las personas tratan de poner en practica todo lo aprendido en las escasas capacitaciones que reciben sin embargo no existe una evaluación del desempeño de las habilidades y conocimientos después de cada capacitación, y la búsqueda de oportunidades para la empresa también se muestra que se aplica de manera baja ya que la institución no aprovecha la tecnología que hoy se maneja, tanto para facilitar la labor del personal como para mostrar presencia en espacios concurridos; el despliegue con que también se desarrolla a un nivel bajo mostrando la falta de empowerment que se da al personal para que puedan tomar decisiones en las funciones que realizan, existiendo poco reconocimiento por la labor y cumplimiento de metas establecidas; finalmente la comunicación interna que muestra un nivel bajo de las actividades aplicadas, como el caso de los medios de comunicación interna la cual no informa de manera clara sobre el trabajo, los beneficios, y sobre todo la falta de estrategias de comunicación que logre motivar al personal a fin de tratar de retener a las personas más talentosas en la institución; y la retroalimentación que no es realizada después de cada actividad realizada sino solo cuando las cosas salen mal o se comente errores en el trabajo, siendo esta no constructiva para el crecimiento del personal.



B. Comparación promedio de las dimensiones del marketing interno

Tabla 20

Comparación promedio de las dimensiones del marketing interno

Indicadores	Valor	Escala de medición
Producto	2.54	Bajo
Objetivo	2.89	Regular
Despliegue	2.56	Bajo
Comunicación interna	2.42	Bajo
MARKETING INTERNO	2.63	Regular

Fuente: Elaboración propia

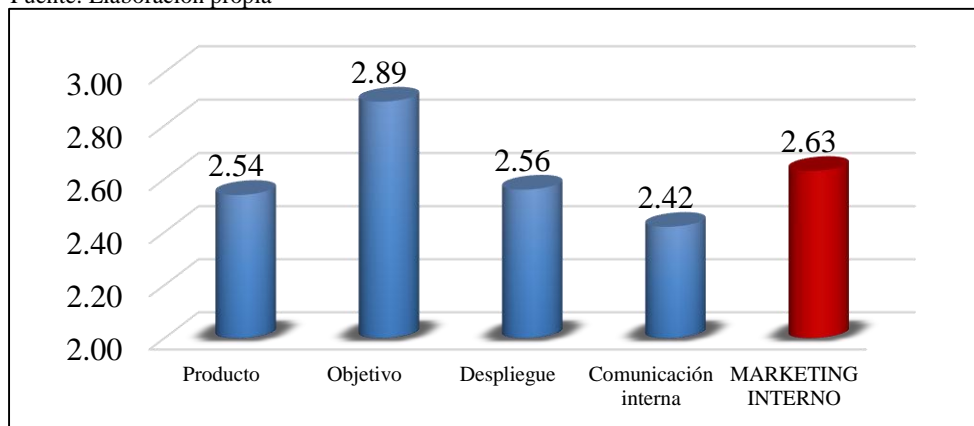


Figura 16. Comparación promedio de las dimensiones del marketing interno

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- ✓ Como se observa la dimensión del objetivo obtuvo un promedio de 2.89 que de acuerdo a la escala de baremación representa un nivel regular, mostrando así la poca retribución que el personal da a cambio de los beneficios recibidos; el despliegue con un promedio de 2.56 que indica que el nivel es bajo, debido a la falta de empowerment y reconocimiento que se realiza con el personal, el producto, con un promedio de 2.54 que también indica que el nivel es bajo, manifestado por pocos beneficios extras, la capacitación adecuada y las políticas que maneja la financiera en pro del personal, finalmente la comunicación interna que muestra un nivel bajo con un promedio de 2.42, mostrando así la escasa información y motivación que se da al personal; con estos resultados la variable de marketing interno presenta un promedio de 2.63 lo que indica que el nivel es regular.



CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1. Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos

Para poder describir los hallazgos de la presente investigación, se tomó en cuenta el objetivo planteado que dice: “Describir el marketing interno en Credinka - agencia Avenida El Sol – Cusco 2019”, llegando a lo siguiente:

La dimensión del objetivo muestra el mejor desempeño dentro del marketing interno con nivel de regular, presentando un promedio de 2.89, lo que muestra que dentro de las acciones que realiza la financiera la generación de valor a la empresa es la que mejor se trabaja, mostrando interés por el personal con el que se cuenta, haciendo lo posible por darles las herramientas necesarias en cuanto al conocimiento para el desempeño de sus funciones, por otro lado se puede observar la dimensión de la comunicación interna que obtuvo el promedio más bajo dentro del endomarketing con un 2.42, poniendo en manifiesto que la comunicación interna que manejan los directivos con el personal tanto de plataforma como de operaciones y administrativos dentro de la financiera no es la más adecuada no logrando ello ayudar al cumplimiento de los objetivos, pues existe poca información sobre los beneficios que alcanzaran si cumplen con los objetivos trazados y junto a ello la poca motivación hacia el personal que día a día debe salir al campo o a la atención de los clientes a fin de cumplir con sus funciones. Otro factor observado el cual muestra el nivel más bajo dentro de los indicadores del marketing interno son los beneficios, los cuales presentan un promedio de 2.14 que indica que el nivel es bajo, reflejando ello que en la institución muy a pesar del esfuerzo del personal no existen mayores reconocimientos al cumplimiento de los objetivos del puesto, siendo las comisiones muy bajas para la labor que realizan, aumentando ello la desmotivación de las personas en la financiera.



5.2. Comparación crítica con la literatura existente

El marketing interno en la financiera Credinka, de acuerdo a los resultados obtenidos se ha venido desarrollando en un nivel de regular a bajo, hecho que deberá de ser considerado, pues, como bien lo manifiesta Regalado, Baca, & Gerónimo (2011, pág. 9) quien afirma que: “El conjunto de estrategias y acciones propias del marketing que se planean y ejecutan al interior de las organizaciones con la finalidad de incentivar en los trabajadores, o clientes internos, actitudes que eleven la satisfacción de los clientes externos”, en ese sentido será importante atender dicho concepto a fin de incrementar los niveles de desarrollo de marketing interno que permitan fortalecer el desarrollo del personal en su labor, la adecuada atención al cliente y la óptima relación que debe existir entre el colaborador y los clientes, dicha necesidad se ve reforzada en lo planteado y concluido por Toledo (2010) en su trabajo de investigación titulado: “La importancia de la gestión del marketing interno como un proceso continuo y su repercusión en la organización y el mercado: un enfoque aplicado a empresas del Sector Servicios en Argentina”, llegando a la siguiente conclusión: “La aplicación de un proceso de marketing interno en una organización, permite vincular de modo efectivo y eficiente la satisfacción del cliente interno y la satisfacción del cliente externo”, dicho resultado muestra claramente la importancia y necesidad de trabajar y fortalecer de una manera adecuada el marketing interno en una organización y para el presente caso de manera específica en la financiera Credinka; es importante también destacar lo concluido por Matias & Maguiña (2015) en su trabajo de investigación titulado: “Marketing interno y compromiso organizacional de los colaboradores del Banco de la Nación agencia 2, Huaraz, 2015” que entre otras cosas manifiesta que: “el marketing interno incide significativamente en el compromiso organizacional de los colaboradores del Banco de la Nación”, lo cual permite ver que una adecuada aplicación del marketing interno seguramente incidirá en un fortalecimiento del compromiso organizacional en los trabajadores de la financiera Credinka, finalmente, es importante también destacar que la conclusión de la investigación desarrollada por Bohnenberger (2005) en la tesis titulada: “Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional” quien llegó a la siguiente conclusión: “Las variables que componen el proceso de marketing interno en las empresas investigadas pueden ser divididas en tres grupos: las que se relacionan con la comunicación interna, las que se



relacionan con las prácticas de recursos humanos y las que se relacionan con las actividades de orientación al cliente”, en tal sentido será necesario que la financiera Credinka considere estos tres elementos como parte fundamental que permita lograr el incremento de los niveles de compromiso del personal dentro de una correcta aplicación del marketing interno.

5.3. Limitaciones del estudio

Se ha constituido como limitantes de estudio las escasas investigaciones desarrolladas en la ciudad del Cusco en cuanto a marketing interno se refiere, así mismo también ha sido una limitante el excesivo tiempo en el otorgamiento de autorizaciones para la obtención de datos dentro de la institución.

5.4. Implicancias del estudio

Con la presente investigación se pretende sugerir a la financiera Credinka prestar una especial atención en una correcta y adecuada aplicación del marketing interno que permita optimizar y fortalecer sus procesos los cuales a su vez sirvan como una referencia para la aplicación en otras organizaciones.



CONCLUSIONES

Primera: El marketing interno se desarrolla a un nivel regular con 2.63 de promedio, mostrando con este resultado que las estrategias y acciones que se plantean dentro de la institución a fin de motivar al personal y lograr elevar su satisfacción laboral no son las más adecuadas, pues dichas actividades no ayudan a crear un valor a la empresa mostrando malestar e insatisfacción del personal que labora en Credinka.

Segunda: En cuanto al producto del marketing interno este presenta un promedio de 2.54 que indica que el nivel es bajo, situación que muestra que las estrategias de satisfacción del cliente interno como los beneficios, no están bien enfocados, ya que el personal no recibe algo adicional a lo establecido por ley muy a pesar de que se esfuerce por alcanzar sus metas o éstas sean superadas; la capacitación, del mismo modo no se está manejando de manera adecuada, debido a que se realizan capacitaciones en temas relacionados al desarrollo y crecimiento personal pero eso solo se da en la alta gerencia, jefes y supervisores, y la capacitación en temas de especialización al puesto si se trabaja con todo el personal; en cuanto a las políticas, manifiestan que no se cuenta con políticas de recursos humanos que mejoren el trato en beneficio al personal.

Tercera: El objetivo del marketing interno se desarrolla a un nivel regular con un promedio de 2.89, dato estadístico que reflejan que, no se realizan acciones que logren generar valor a la empresa, pues las mejoras de habilidades y conocimientos del personal se realiza solo a una parte de ellos; en cuanto a la aplicación de las competencias adquiridas, estas muestran que las personas ponen en acción todos los conocimientos adquiridos con las capacitaciones aunque estas no sean evaluadas por su jefes inmediatos; finalmente la búsqueda de oportunidades para la empresa también se desarrolla de manera regular ya que en la financiera no existe la preocupación por entrar en el mundo de la tecnología a fin de poder brindar un mejor servicio a los clientes, siendo el sistema que usa limitante para realizar varias operaciones necesarias para dar un mejor servicio al clientes, y la presencia en espacios públicos se desarrolla de manera regular ya que se asiste de manera muy esporádica a los diferentes eventos a fin de captar nuevos clientes.



Cuarta: El despliegue del marketing interno obtuvo un promedio de 2.56 que de acuerdo a la escala de baremación indica que el nivel es bajo, resultado que refleja algunas deficiencias en la institución, analizado a través del empowerment el cual indica que las personas no tienen poder para que puedan tomar decisiones en las actividades que desarrollan esperando siempre el visto bueno u opinión de un superior, tal situación hace que el trabajo se retrase ya que muchas veces deben de esperar a que se dispongan de tiempo para poder tomar decisiones; el reconocimiento que también muestra acciones no muy alentadoras al personal, ya que muy a pesar que la institución realiza el pago de bonos por productividad o alcance de metas, estos son muy bajos, no contentando ello a las personas, y el reconocimiento verbal por el logro de los objetivos es muy esporádico, o algunas veces este se hace solo al supervisor directo y muchas veces ya no llega a la persona que ejecutó la labor, descuidando así que las personas se sientan animadas por la labor que realizan.

Quinta: Finalmente, la comunicación interna con un promedio de 2.42 valor que representa un nivel bajo, resultados estadísticos que muestran que la comunicación interna no se desarrolla de manera adecuada en la institución existiendo deficiencias en cuanto a los medios de comunicación interna ya que las personas no conocen de manera específica la forma de trabajo que se tiene en Credinka y peor aun cuando no se aplican estrategias de comunicación para motivar al personal y tratar de retener a los mejores talentos; de igual manera en cuanto a la retroalimentación ya que esta no se realiza de manera independiente y las pocas que existen muchas veces no son constructivas, sacando a relucir solo los errores cometidos sin que muchas veces estos tengan un aprendizaje de lo sucedido.



RECOMENDACIONES

Primera: Se recomienda a la gerencia que a través de la oficina de recursos humanos se desarrollen estrategias que se orienten a incrementar los niveles de satisfacción y motivación del personal con acciones como posibles incrementos en porcentajes de comisiones diversas, implementación de premiaciones simbólicas, por diversos logros o cumplimientos de objetivos, incentivos no monetarios en diversas fechas relevantes, con las cuales se pueda fortalecer la identificación del personal con la organización hecho que lleve a una correcta y adecuada practica del marketing interno.

Segunda: Se recomienda a la gerencia que a través de la oficina de recursos humanos fomentar el desarrollo horizontal estratégico en la implementación de acciones de capacitación, así como de incentivo al personal, hecho que también deberá ocurrir al momento de la implementación de políticas, las cuales escalonadamente sean uniformes para los diversos niveles jerárquicos, práctica que permitirá mostrar la intención de la organización de una práctica equitativa y solidaria del marketing interno reduciendo brechas y distancias que generen incomodidad principalmente en el personal de nivel operativo.

Tercera: Se recomienda a la gerencia y al área de operaciones de la financiera Credinka, fortalecer y llevar adecuadamente a la práctica las capacitaciones desarrolladas al personal, para lo cual se deberá trabajar de la mano con la actualización y mejora de la tecnología con la que se cuenta, a fin de ubicar los servicios que brinda el personal a la par de cualquier otra institución financiera en la ciudad, hecho que reducirá las fricciones entre clientes y personal de atención y obviamente mejorará el nivel de satisfacción de los mismos.

Cuarta: Se recomienda a la gerencia y al área de recursos humanos y operaciones, la implementación de acciones que permitan el empoderamiento en la autonomía de toma de decisiones operativas e incluso tácticas por parte del personal de atención al cliente en sus diversos sectores y de sus supervisores inmediatos a fin de dinamizar los servicios y agilizar la labor de atención del personal, lo cual permitirá también la satisfacción en el cliente, sugiriéndose incentivos adecuados a las mejores gestiones de solución desarrolladas por el personal en determinadas ocasiones, y obviamente corrigiendo las menos acertadas.



Quinta: Se recomienda a la gerencia y al área de recursos humanos y operaciones, la optimización y mejora de las formas y medios de comunicación dentro de la organización considerando como una herramienta el benchmarking con la cual se pueda considerar las herramientas usadas en otras organizaciones lo que permita fortalecer y optimizar la fluidez y rapidez de la información dentro de la institución, así mismo en la que respecta a la retroalimentación, esta deberá de ser considerada y aplicada de una manera proactiva, con la cual principalmente se reconozcan los logros y se corrijan los desaciertos son necesidades de sanción u otra acción punitiva.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Banco Popular Dominicano, S.A. (2015). *Cliente interno y externo en una organización*.
Obtenido de <https://www.impulsapopular.com/gerencia/cliente-interno-y-externo-en-una-organizacion/>
- Barranco, J. (2007). *Marketing interno: concepto*. Obtenido de https://www.tendencias21.net/marketing/Marketing-interno-concepto_a3.html
- Bazan, C. (2016). *¿Qué es el endomarketing?* Obtenido de <https://www.marketeroslatam.com/que-es-el-endomarketing/>
- Benavides, J. (2014). *Administración* (Segunda ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Bohnenberger, M. C. (2005). Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional. *Tesis doctoral*. Universitat De Les Illes Balears, Islas Baleares, España. Obtenido de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/9421/tmcb1de1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Busom, I. (2005). *La rentabilidad de la inversión en I+D+I* (Primera ed.). Centre d'Economía Industrial. Obtenido de https://books.google.com.pe/books?id=sfl2XNjvh9oC&printsec=frontcover&dq=rentabilidad&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj_4tOixMLeAhUlwFkKHaj2Ch4Q6AEITDAG#v=onepage&q=rentabilidad&f=false
- Carrasco, S. (2005). *Metodología de la investigación científica*. Lima: San Marcos.
- Caurin, J. M., Hernández, R., Valero, S., & Soriano, R. (2016). *Oportunidades de una empresa*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/oportunidades-de-una-empresa.html>
- CENTRUM. (2016). *La importancia del marketing interno en una empresa*. Obtenido de <https://rpp.pe/economia/negocios/la-importancia-del-marketing-interno-en-una-empresa-noticia-992593>



- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica de éxito en las organizaciones* (Segunda ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.v. doi:http://www.academia.edu/8122275/Comportamiento-Organizacional-Idalberto-Chiavenato-Mc_Grawhill-2da-Edicion
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (Tercera ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (Octava ed.). México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Credinka. (2017). *Quienes somos*. Obtenido de <https://www.credinka.com/Default2.aspx>
- ESAN. (2016). *¿Cómo crear valor a través de las personas?* Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/09/como-crear-valor-a-traves-de-las-personas/>
- ESAN. (2017). *La retroalimentación: pieza clave en la mejora del desempeño*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/03/la-retroalimentacion-pieza-clave-en-la-mejora-del-desempeno/>
- Escobar, Á. (2016). La importancia del marketing interno en las organizaciones. *Management & Empresa*. Obtenido de <http://www.rme.udec.cl/index.php/RME/article/download/7/6>.
- ESE Business School. (2017). *Medios y canales para la comunicación interna corporativa*. Obtenido de <https://www.eae.es/actualidad/noticias/medios-y-canales-para-la-comunicacion-interna-corporativa>
- Fandos, M., Renta, A., Jiménez, J., & González, Á. (2017). Análisis sobre el aprendizaje y la aplicación de las competencias generales en el contexto laboral. Estrategias de colaboración entre la formación profesional, la universidad y la empresa. *ed de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, 53(2). Obtenido de <https://www.redalyc.org/html/3421/342151828006/>
- Fescina, F. (2017). *La importancia de hacer marketing interno*. Obtenido de <http://aynou.com/la-importancia-de-hacer-marketing-interno/>



- Giménez, A. (2014). *Comunicación interna*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/pulvetta/medios-de-comunicacin-interna-y-externa-de-una-empresaorganizacin>
- Hernández, R., Méndez, S., Mendoza, P., & Cuevas, A. (2017). *Fundamentos de investigación* (Primera ed.). México, México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing* (Décimoprimer ed.). México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de marketing* (Décimocuarta ed.). México: Pearson Educación.
- Lamb, C., & Hair, J. M. (2011). *Marketing* (Décimo primera ed.). México: Cengage Learning.
- Larry, C., & Schwab, D. (2005). *Recursos Humanos*. México: Trillas.
- Martínez, A. (2012). *La importancia de la comunicación cara a cara*. Obtenido de <https://blog.videoconferencia.net/2012/11/14/la-importancia-de-la-comunicacion-cara-a-cara/>
- Matias, N., & Maguiña, A. (2015). Marketing interno y compromiso organizacional de los colaboradores del Banco de la Nación agencia 2, Huaraz, 2015. *Tesis de grado*. Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Huaraz, Perú. Obtenido de <http://repositorio.unasam.edu.pe/bitstream/handle/UNASAM/896/MARKETING%20INTERNO%20Y%20COMPROMISO%20ORGANIZACIONAL%20DE%20LOS%20COLABORADORES%20DEL%20BANCO%20DE%20LA%20NACION%20AGENCIA%202.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Muñiz, R. (2010). *Marketing en el siglo* (Quinta ed.). Centro de Estudios Financiero. Obtenido de <https://www.marketing-xxi.com/Marketing-siglo-xxi.html>
- Polo, D. (2015). *Beneficios laborales para ofrecer a tus empleados*. Obtenido de <https://www.gestionar-facil.com/beneficios-laborales/>
- Regalado, O., Allpacca, R., Baca, L., & Gerónimo, M. (2011). *Endomárketing: estrategias de relación con el cliente interno* (Primera ed.). Lima, Perú: Universidad ESAN.



Obtenido de https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2011/08/05/endomarketing_para_web_con_sello.pdf

Riquelme, M. (2017). *Retroalimentación (Qué Es Y Su Aplicación En La Empresa)*.

Obtenido de <https://www.webyempresas.com/retroalimentacion/>

Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento Organizacional* (Décimoséptima ed.).

México: Pearson Educación.

Robbins, S., Decenzo, D., & Coulter, M. (2013). *Fundamentos de Administración* (Octava

ed.). México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Ruiz, I. (2016). Diseño de un modelo de marketing. *Tesis de maestría*. Universidad

Iberoamericana Puebla, Puebla, México. Obtenido de

<https://repositorio.iberopuebla.mx/bitstream/handle/20.500.11777/2627/Ru%C3%ADz%20L%C3%B3pez%20Israel.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Schiffman, L., & Lazar, L. (2010). *Comportamiento del consumidor* (Décima ed.). México:

Pearson Educación.

Sinermedia. (2018). *Las ventajas del marketing interno*. Obtenido de

<https://www.sinermedia.com/la-importancia-del-marketing-interno/>

Toledo, R. (2010). La importancia de la gestión del marketing interno como un proceso

continuo y su repercusión en la organización y el mercado: un enfoque aplicado a

empresas del Sector Servicios en Argentina. *Tesis de maestría*. Universidad de

Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina. Obtenido de

http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0295_ToledoRL.pdf

Zapata, A., & Rodríguez, A. (2017). *Gestión de la Cultura Organizacional*. Colombia:

Universidad del Valle.

Zapata, L. (2011). *Los medios de comunicación interna*. Obtenido de

<https://talentosreunidos.com/2011/10/03/los-medios-de-la-comunicacion-interna/>

Zegarra, F. (2014). Relación entre marketing interno y compromiso organizacional en el

personal de salud del hospital de San Juan de Lurigancho. *Tesis de maestría*.

Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. Obtenido de



http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/3747/Zegarra_rf.pdf;jsessionid=3AAB4BFE297570C7B1DE4A886057EA42?sequence=1



ANEXOS



Anexo 01: Matriz de operacionalización de variables

Variables	Dimensiones	Indicadores
<p>Marketing interno: El endomarketing o marketing interno es el conjunto de estrategias y acciones propias del marketing que se planean y ejecutan al interior de las organizaciones con la finalidad de incentivar en los trabajadores, o clientes internos, actitudes que eleven la satisfacción de los clientes externos y, con ello, contribuyan a crear valor para la empresa. Se trata de motivar a los trabajadores, crear un mejor clima organizacional y obtener un mayor grado de lealtad y compromiso en la relación empresa-trabajador. (Regalado, Allpacca, Baca, & Gerónimo, 2011, pág. 9)</p>	<p>Producto: Abarca la definición y el diseño del programa de endomarketing creado para cubrir las estrategias del modelo: satisfacción del cliente interno y orientación hacia el cliente externo. (Regalado, Allpacca, Baca, & Gerónimo, 2011, pág. 59)</p> <p>Objetivo: Es la respuesta que se espera lograr del empleado cuando se implemente el programa de endomarketing. Es el «precio» o la retribución que el empleado da por recibir los beneficios de un programa. (Regalado, Allpacca, Baca, & Gerónimo, 2011, pág. 60)</p> <p>Despliegue: Consiste en los mecanismos organizacionales que la empresa debe emplear o ejecutar para que el programa se cumpla y el objetivo sea viable. (Regalado, Allpacca, Baca, & Gerónimo, 2011, pág. 60)</p> <p>Comunicación interna: Incluye las estrategias y los recursos que se utilizan para que los objetivos del programa encuentren cabida en el público objetivo en cada etapa del despliegue y en cada nivel de empleados. Dependiendo de estos factores, se definen los medios y las formas de comunicación: videos, audios, carteles, gigantografías, multimedia, Internet, reuniones presenciales, etc. (Regalado, Allpacca, Baca, & Gerónimo, 2011, pág. 60)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Beneficios - Capacitación - Políticas <hr/> <ul style="list-style-type: none"> - Generación de valor a la empresa - Aplicación de las competencias adquiridas - Búsqueda de oportunidades para la empresa <hr/> <ul style="list-style-type: none"> - Empowerment - Reconocimiento <hr/> <ul style="list-style-type: none"> - Medios de comunicación interna - Retroalimentación



Anexo 02: Matriz de consistencia del proyecto de investigación

Problema General	Objetivo general	Variables y dimensiones	Diseño metodológ.	Población y muestra	Técnicas e instrum.
¿Cómo es el marketing interno en Credinka - agencia Avenida El Sol – Cusco 2019?	Describir el marketing interno en Credinka - agencia Avenida El Sol – Cusco 2019.	Marketing interno	Tipo: Básica	Población: Personal de la oficina de Credinka agencia Av. El Sol. 39 personas	Técnica: - Encuesta
Problemas Específicos	Objetivos específicos	- Producto - Objetivo - Despliegue - Comunicación	Enfoque: Cuantitativo		Instrumento: - Cuestionario
¿Cómo es el producto del marketing interno en Credinka - agencia Avenida El Sol – Cusco 2019?	Describir el producto del marketing interno en Credinka - agencia Avenida El Sol – Cusco 2019.		Diseño: No experimental - transversal		
¿Cómo es el objetivo del marketing interno en Credinka - agencia Avenida El Sol – Cusco 2019?	Describir el objetivo del marketing interno en Credinka - agencia Avenida El Sol – Cusco 2019.				
¿Cómo es el despliegue del marketing interno en Credinka - agencia Avenida El Sol – Cusco 2019?	Describir el despliegue del marketing interno en Credinka - agencia Avenida El Sol – Cusco 2019.		Alcance: Descriptiva		
¿Cómo es la comunicación interna del marketing interno en Credinka - agencia Avenida El Sol – Cusco 2019?	Describir la comunicación interna del marketing interno en Credinka - agencia Avenida El Sol – Cusco 2019.				



Anexo 03: Matriz del instrumento

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems/reactivo	Peso	Nº de ítems	Alternativas
Marketing interno	Producto	Beneficios	1. El puesto de trabajo le brinda algún beneficio adicional a los establecidos por ley. 2. La institución valora el trabajo que realiza y lo demuestra a través de beneficios adicionales.	30%	6	Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre
		Capacitación	3. La institución le brinda capacitaciones en temas relacionados al desarrollo y crecimiento personal. 4. La institución le brinda capacitaciones en temas relacionados a su puesto de trabajo.			
		Políticas	5. Se cuenta con políticas de recursos humanos de cómo tratar al personal de la institución. 6. Las políticas institucionales orientan la labor administrativa en beneficio del personal.			
	Objetivo	Generación de valor a la empresa	7. Los directivos se preocupan por dar valor al nombre de la institución a través de mejorar las habilidades y conocimientos de su personal. 8. Cree Ud. que con el equipo de trabajo que cuenta la institución, se puede enfrentar a la competencia.			
		Aplicación de las competencias adquiridas	9. Después de una capacitación, las personas en la institución, ponen en acción las competencias adquiridas. 10. En la institución se evalúa el desempeño del personal después de realizada la capacitación.			
		Búsqueda de oportunidades para la empresa	11. La institución implementa tecnología que facilite la labor que realiza. 12. La institución aprovecha oportunidades como eventos, ferias, etc., que le ayuden a cumplir sus metas.			



Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems/reactivo	Peso	N° de ítems	Alternativas
Despliegue		Empowerment	13. En la institución se da poder a las personas para que puedan tomar decisiones en sus puestos de trabajo. 14. Se da una descripción amplia y clara a fin de que las personas tengan libertad en las decisiones que tomen.	20%	4	Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre
		Reconocimiento	15. La institución realiza el pago de bonos por productividad o alcance de metas y objetivos al personal. 16. En la institución se realiza un reconocimiento verbal por el logro de los objetivos alcanzados.			
Comunicación interna		Medios de comunicación interna	17. La institución informa al personal sobre la forma de trabajo que tiene y los beneficios que ofrecen a fin de retener a las personas 18. En la institución se aplican estrategias de comunicación con el personal a fin de motivarlos día a día.	20%	4	
		Retroalimentación	19. Se realiza una retroalimentación con cada persona después de una actividad realizada. 20. Las observaciones realizadas por el desarrollo de sus actividades, son constructivas.			
		TOTAL				