

CIENCIA Y NEGOCIOS

Ciencia y Negocios, revista académica dedicada a la investigación y difusión de artículos sobre economía y negocios. Incluye trabajos de docentes e investigadores de otras universidades e instituciones.

REVISTA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONOR ORREGO

Editor jefe:

Dr. José Castañeda Nassi

Editores asociados:

Dr. Henry Hidalgo Lama
Mg. Ricardo Vera Leyva
Dr. Freddy Pérez Azahuanche

Consejo editorial:

Dra. Lucero Uceda Dávila
Mg. Danilo Wilson Cuadra
Mg. Luz Gorriti Delgado
Mg. Ricardo León Mantilla
Mg. Hugo Alpaca Salvador
Mg. Edwin Cieza Mostacero

ISSN N° 2706-5413 (edición impresa)

Depósito legal en la Biblioteca Nacional del Perú
N° 2019 - 13003

Vol. 1 N° 1, enero - junio de 2019 - Trujillo, Perú

Publicación semestral

Título Abreviado: Cien. y Neg.

Dirección

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONOR ORREGO

Av. América Sur N° 3145

Urb. Monserrate, Trujillo, Perú

Teléfono: 51-44-604444, anexo 2087

e-mail: jcastanedan@upao.edu.pe

<http://www.upao.edu.pe>

Preprensa:

Fondo Editorial UPAO

Diagración:

Jorge Arévalo Sernaqué

Se terminó de imprimir en junio de 2019 en:

Inversiones Gráfica G&M SAC

Jr. San Martín 674, Trujillo - Perú

T. (51-44) 223347

ventas@graficalittons.com

ÍNDICE

- 5** PRESENTACIÓN
- 7** EL BRANDING EMOCIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA FIDELIZACIÓN DE LOS CLIENTES DE STARBUCKS - REAL PLAZA DE LA CIUDAD DE TRUJILLO
D'yana Noemí Angulo Romero, Margot Herbias Figueroa
- 15** DESARROLLO Y GESTIÓN EMPRESARIAL DEL BANCO BBVA ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD
Estela Gabriel, Angélica; Otiniano Gomes, María; Otiniano Sandoval, Jean Carlos; Valle Colchao, Manuel
- 27** EL TALANTE FINANCIERO DE LOS ESTUDIANTES DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO (UPAO) EN LA COBERTURA DE SUS GASTOS DE ESTUDIOS TRUJILLO 2018
Delmer Espinoza Quispe
- 41** HERRAMIENTAS Y ESTRATEGIAS DE MARKETING DIGITAL EN LAS CLÍNICAS DENTALES DE HUACHO - 2018
Jorge Alberto Aparicio Ballena
- 53** INCUBADORA S360° Y LA CREACIÓN DE EMPRESAS DE LOS ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS
Álvarez Sánchez, Alicia Alejandra Arbaiza Valderrama, Fabiana Mariel
- 65** CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UPAO, PIURA
Arroyo García, Ana Luisa
- 77** LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO ELEMENTO FUNDAMENTAL EN LA SATISFACCIÓN LABORAL
Pérez Meléndez, Rosario del Carmen, Rojas Vásquez, Leydi Aracelli, Jenry Hidalgo Lama
- 87** NIVEL DE SATISFACCIÓN Y SU RELACIÓN CON EL ENDOMARKETING, EN LA EMPRESA HIELOS NORTE S.A.C., DISTRITO DE TRUJILLO, 2018
Cassinelli Holguín, Enrico, Díaz Cabel, Juan Carlos y Alpaca Salvador, Hugo A.

CIENCIA Y NEGOCIOS

Hacer negocios implica la concurrencia de una serie de factores, sobre los cuales hay que aplicar y desarrollar diversas competencias. Más allá del espíritu emprendedor de las personas, hay que evolucionar del empirismo al profesionalismo que, en este caso, comprende los estudios que aportan las Ciencias Económicas en el campo de los negocios.

Nuestra Facultad, con sus carreras profesionales de Administración, Contabilidad, y Economía y Negocios Internacionales, promueve la investigación científica como elemento transversal en la formación de profesionales, con acciones conducentes a fortalecer los contenidos de los planes de estudio y los aspectos tecnológicos y humanísticos.

Promueve la investigación y publicación de artículos científicos escritos por alumnos y docentes, que incluye, además, la publicación de opiniones de expertos en los diversos quehaceres de los negocios. Aspiramos a que los aportes sean importantes en la solución de problemas empresariales e institucionales. Es nuestra convicción, a partir de esta primera edición, hacer sostenible "Ciencia y Negocios" como un aporte a las organizaciones a nivel local, nacional e internacional.

Dr. José Alfredo Castañeda Nassi
Director

**EL *BRANDING* EMOCIONAL
Y SU INFLUENCIA EN LA
FIDELIZACIÓN DE LOS
CLIENTES DE STARBUCKS -
REAL PLAZA DE LA CIUDAD
DE TRUJILLO**

**D'yana Noemí Angulo Romero¹,
Margot Herbias Figueroa²**

1 Licenciada en Administración – Universidad Nacional de Trujillo

2 Doctora en Educación y Magister en Gestión de Comunicación Empresarial – Docente de la Universidad Privada Antenor Orrego

Resumen

El presente estudio tiene como objetivo demostrar la influencia del *branding* emocional en la fidelización de los clientes de la compañía Starbucks – Real Plaza de la ciudad de Trujillo, al crear una relación interactiva emocional. Se utilizó el diseño transeccional, empleando la técnica de la encuesta y utilizando como instrumento un cuestionario para la recolección de datos, validado a través del coeficiente alfa de Cronbach.

Se consideró como muestra representativa a los clientes frecuentes de la compañía Starbucks, conformada por un total de 354. Los resultados de la investigación han permitido explicar la influencia significativa del *branding* emocional en la fidelización de los clientes. Se concluye que el *branding* emocional sí influye de manera significativa en la fidelización de los clientes de la compañía Starbucks – Real Plaza Trujillo: al aplicar estrategias de *branding* emocional se establecen relaciones que contribuyen a la fidelización de los clientes.

Palabras claves: *Branding* emocional, fidelización de clientes, relación interactiva emocional, conexión emocional.

Abstract

This research was conducted in order to demonstrate that emotional branding has a influence on customer loyalty of Starbucks Company – Real Plaza of the city of Trujillo creating an interactive emotional relationship. It was used the causal transactional cross-sectional design. Also it was used the technique of the survey and the questionnaire was used as an instrument for data collection, validated by the Cronbach coefficient.

It was considered as representative sample frequent customers of Starbucks Company. The sample consisted in 354 customers.

The research results have helped to explain the influence of emotional branding in customer loyalty company Starbucks – Real Plaza Trujillo, determining that emotional branding has a significant influence on customer loyalty Starbucks Company - Real Plaza Trujillo; because if the Company applies emotional branding it would be reflected in customer loyalty.

Keywords: emotional branding, customer loyalty, emotional interactive relationship, emotional connection.

I. Introducción

Los cambios en el perfil del cliente actual hacen que los modelos de *marketing* tradicionales tengan que actualizarse para entender el comportamiento de los nuevos consumidores. Es decir, no basta con la entrega del producto, sino que se deben crear relaciones estrechas entre empresa y cliente, con el apoyo de las nuevas tendencias que brinda el *marketing*.

Tanto la economía actual como el *marketing* se fundamentan en las personas, y a las personas se llega mediante emociones. Por ello, una marca que gestione correctamente las emociones de los clientes será capaz de fidelizarlos y hacerse imprescindible, creando una conexión profunda y duradera. En los últimos años, se ha demostrado que las marcas no se construyen sobre cuotas de mercado, previsiones de ventas u otras decisiones empresariales sino en base a los sentimientos de los clientes. La estrategia de Starbucks ha conseguido que su público considere la venta de café, no como un producto, sino como un servicio: "la experiencia Starbucks", donde lo prioritario es crear una conexión emocional con el cliente, y en donde una vez que el consumidor desea pertenecer a la comunidad Starbucks, el siguiente objetivo de la empresa consiste en involucrarlo en toda la experiencia. En todas sus cafeterías, destaca el vínculo entre el personal de atención y sus clientes. De esta manera, la compañía Starbucks pretende una conexión entre la marca y cliente, desarrollar personalizaciones, utilizar estrategias intuitivas, emocionales, facilitar la interactividad con el usuario, y, de esta manera, no solo generar notoriedad de marca, sino fidelización hacia la misma.

Gobé (2005) afirma que "El branding emocional aporta nueva credibilidad y personalidad a las marcas que pueden tocar al ser humano de manera holística; el *branding* emocional se basa en la confianza de cara al público". Asimismo, sostiene que el *branding* emocional promueve conectar una marca con su público potencial, desarrollar personalizaciones, según los diferentes grupos de consumidores, utilizar estrategias intuitivas y emocionales, y facilitar la interactividad con el usuario. Sostiene que el *branding* emocional, como una estrategia de marketing, es capaz de transformar el ciclo de vida de un producto en el mercado en un acontecimiento lleno de vitalidad, cambios, y crear una relación interactiva con la contraparte más importante de toda empresa: sus clientes. Asimismo, el autor refiere que el objetivo del *branding* emocional es obtener una fidelidad del consumidor que vaya más allá de la razón. De esta manera, los clientes no sucumbirán ante acciones de la competencia, como guerras de precios o lanzamientos de nuevos productos, ya que mediante las emociones se ofrece algo que se encuentra en un nivel superior que establezca la interacción emocional empresa-consumidor.

Para Rodríguez (2007), la fidelización es el fenómeno por el que un público determinado permanece fiel a la compra de un producto concreto de una marca concreta, de una forma continua o periódica. La fidelización se basa en convertir cada venta en el principio de la siguiente. Trata de conseguir una relación estable y duradera con los usuarios finales de los productos que vende.

Por otra parte, Vildósola (2007) define a la fidelización de clientes como una nueva forma de pensar y sentir de la administración, donde la satisfacción del cliente es un valor principal. "Para lograr relaciones duraderas con los clientes implica un trabajo continuo; el hecho de contar con una lealtad está basado en la percepción del servicio por parte del cliente y de las experiencias que se cuentan dentro de los productos adquiridos" (Alcaide, 2010, p. 11).

Cruz (2013) en su tesis *La lealtad del consumidor por la efectividad del branding emocional de Starbucks en Polanco, delegación Miguel Hidalgo*, para obtener el título de licenciado en Relaciones Comerciales, del Instituto Politécnico Nacional, México DF, México, tuvo como objetivo aplicar las conexiones más efectivas del *branding* emocional de la marca Starbucks para fortalecer la lealtad de los consumidores.

Gracias a esta investigación, se pudo concluir que la personalidad de marca, los colores y los sentidos del ser humano conceptualizan al *branding* emocional como sensaciones y percepciones experimentadas por sonidos, sabores, colores y formas que hacen el diseño distinguible, creando contacto emocional y consolidando un producto o servicio en la vida de las personas. Permite conectar con el "yo interior" del cliente, y lleva a considerar a este no como un consumidor de la marca, sino como una persona que necesita vivir la marca.

Balbuena (2010), en su tesis *Calidad de servicio y lealtad de compra del consumidor en supermercados limeños*, para obtener el grado de magíster en administración estratégica de empresas, otorgado por la Pontificia Universidad Católica del Perú, establece que la calidad de servicio y lealtad de compra son conceptos que encuentran estrechamente relacionados. La investigación se enfocó en establecer la asociación entre ambos conceptos en clientes de supermercados de Lima, considerando su percepción e intención de comportamiento. Los resultados de la investigación permitieron establecer que hay una fuerte relación entre la calidad de servicio percibida por el cliente y su lealtad de compra. Los consumidores de los supermercados limeños mostraron una percepción favorable hacia la calidad de servicio recibida, así como altos niveles de lealtad, considerando la amplia oferta existente de este tipo de empresas.

La razón fundamental para realizar la presente investigación es la inexistencia de empresas trujillanas que desarrollen estrategias de *branding* emocional para conectarse con sus clientes y así generar fidelización en ellos. Hoy, el mercado consumidor es cada vez más exigente, los segmentos menos fieles y los nichos más indecisos; por lo tanto, es necesario entender que los modelos de *marketing* tradicionales tienen que actualizarse para comprender el nuevo comportamiento de dicho mercado. Para fidelizar al consumidor de hoy, se debe buscar una relación interactiva emocional; es decir, no basta con la entrega del producto, sino que se deben apelar a relaciones estrechas entre empresa y cliente, con el apoyo de las nuevas tendencias que brinda el *marketing*, como es el caso del *branding* emocional.

El objetivo fundamental es demostrar que el *branding* emocional influye de manera significativa en la fidelización de los clientes de la compañía Starbucks – Real Plaza de la ciudad de Trujillo.

II. Metodología

La población estuvo constituida por los 500 clientes, en promedio, que visitan diariamente la compañía Starbucks, ubicada en el centro comercial Real Plaza de la ciudad de Trujillo.

La muestra estuvo conformada por 384 clientes y, para calcularla, se utilizó la fórmula de poblaciones finitas. Las técnicas para el trabajo de investigación fueron la encuesta y el *focus group*, y como instrumentos se utilizaron el cuestionario y la guía de *focus groups*.

El diseño de investigación es transeccional causal de corte transversal.

X → Y

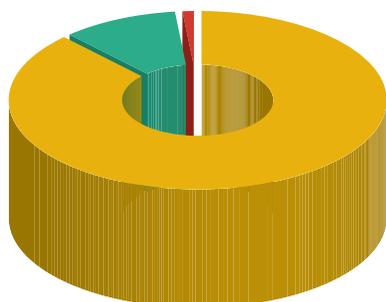
Donde:

X= *Branding* emocional

Y= Fidelización de los clientes

III. Resultados y discusión

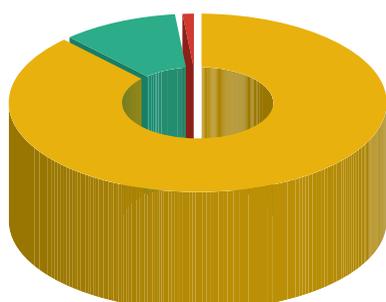
3.1. CONEXIÓN EMOCIONAL CON LA MARCA



- 88 % Totalmente de acuerdo
- 11 % De acuerdo
- 0 % Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- 1 % En desacuerdo
- 0 % Totalmente en desacuerdo

Interpretación: De los clientes encuestados, el 88% está de acuerdo en sentir una conexión emocional con la marca.

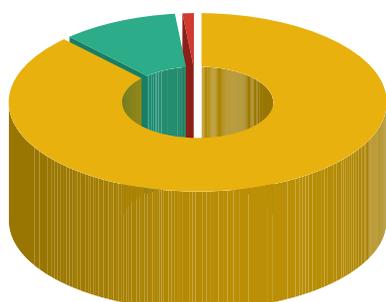
3.2. SATISFACCIÓN POR EL SERVICIO QUE BRINDA STARBUCKS



- 88 % Totalmente de acuerdo
- 11 % De acuerdo
- 0 % Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- 1 % En desacuerdo
- 0 % Totalmente en desacuerdo

Interpretación: De los clientes encuestados, el 86% está de acuerdo en sentirse satisfecho con el servicio que brinda Starbucks.

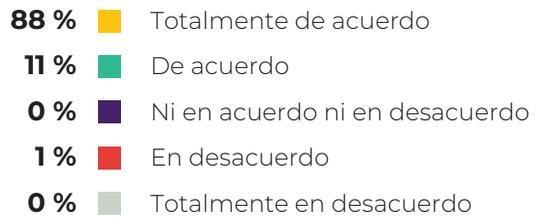
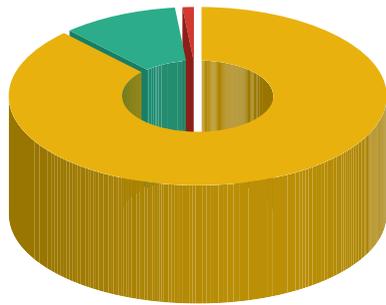
3.3. STARBUCKS ES UN LUGAR DONDE SE SIENTE BIENVENIDO



- 88 % Totalmente de acuerdo
- 11 % De acuerdo
- 0 % Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- 1 % En desacuerdo
- 0 % Totalmente en desacuerdo

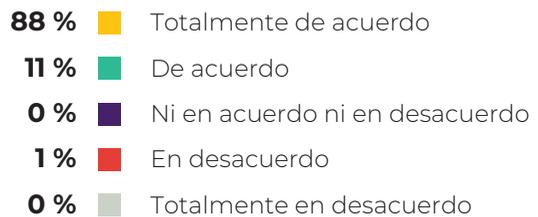
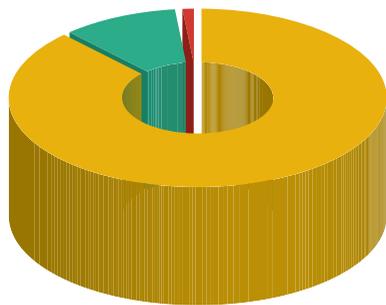
Interpretación: De los clientes encuestados, el 84% está de acuerdo en que Starbucks es un lugar donde siempre se siente bienvenido.

3.4. AGRADO POR EL AMBIENTE QUE SE VIVE EN LA CAFETERÍA



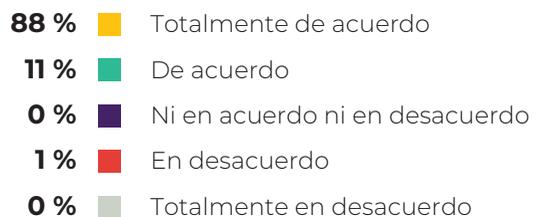
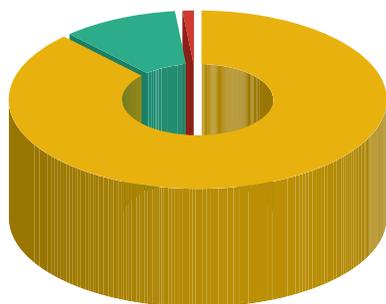
Interpretación: De los clientes encuestados, el 82% está de acuerdo en considerar que el ambiente que se vive en la cafetería es agradable.

3.5. FRECUENCIA DE VISITA A STARBUCKS



Interpretación: De los clientes encuestados, el 87% está de acuerdo en considerar que visita con frecuencia la cafetería Starbucks.

3.6. FIDELIZACIÓN HACIA LA MARCA



Interpretación: De los clientes encuestados, el 95% está de acuerdo en considerarse fidelizado con la marca.

La influencia del *branding* emocional en la fidelización de clientes se determinó aplicando la prueba de Chi cuadrado. El resultado fue de 14.409, con un valor P de 0.002, el cual es menor del 5%. Por tanto, queda demostrado que el *branding* emocional influye de manera

significativa en la fidelización de los clientes de la compañía Starbucks – Real Plaza de la ciudad de Trujillo, al crear una relación interactiva emocional.

De los resultados obtenidos en la investigación cuantitativa, podemos apreciar que, según las experiencias en Starbucks, el 88% está de acuerdo en sentir una conexión emocional con la marca. Asimismo, podemos observar que el 95% de los clientes está de acuerdo en sentirse fidelizado con la marca.

Los resultados que arroja la investigación cualitativa a través del *focus group* indican que, para los clientes, las estrategias de fidelización que perciben son la atención personalizada y la experiencia, en términos de conexiones estrellas (tanto personales como electrónicas). El personal que se encuentra en los establecimientos de Starbucks brinda una atención muy especial a cada uno de sus clientes con el fin de que su estancia sea cómoda y placentera.

El éxito de Starbucks radica en su capacidad para crear experiencias personalizadas para los clientes, estimular el crecimiento de los negocios, generar ganancias, energizar a sus empleados y asegurar la lealtad de sus consumidores.

De igual forma, Cruz (2013), en su tesis para obtener el título de licenciado en Relaciones Comerciales, del Instituto Politécnico Nacional, México DF, México concluye que la marca será preferida si el grado de conexión y enganche emocional derivado de su relevancia, interés y compromiso cultural con los consumidores, significa algo. Por eso, mediante el uso del *branding* emocional como herramienta estratégica se ha ganado la preferencia, el respeto y la lealtad de los consumidores. Del mismo modo, concluye que la fidelización no la aseguran buenos productos, respaldados por atractivos símbolos y logotipos, entornos de compra fascinantes y resultados excelentes. Todos los factores son importantes, pero demanda más una experiencia de marca total y a largo plazo, construida sinérgicamente mediante los puntos en contacto con las marcas favoritas.

También Gobé (2005) afirma que el *branding* emocional promueve conectar marca y público potencial, desarrollar personalizaciones según los diferentes grupos de consumidores, utilizar estrategias intuitivas y emocionales, y facilitar la interactividad con el usuario.

Asimismo, Alcaide (2010) sostiene que lograr relaciones duraderas con los clientes implica un trabajo continuo. El hecho de contar con una lealtad está basado en la percepción del servicio por parte del cliente y de las experiencias que se cuenten dentro de los productos adquiridos.

IV. Conclusiones

- El *branding* emocional influye de manera significativa en la fidelización de los clientes de la Compañía Starbucks – Real Plaza Trujillo, por cuanto al aplicar estrategias de *branding* emocional esto se refleja en la fidelización de los clientes, lo cual queda demostrado con la prueba de Chi cuadrado.
- El nivel de satisfacción de los clientes de la compañía Starbucks – Real Plaza Trujillo es alto. Esto se sustenta en la calidad de servicio personalizado que perciben los clientes. Así, a mejor servicio percibido, mayor satisfacción y fidelización.
- La relación interactiva emocional entre la compañía Starbucks – Real Plaza Trujillo y sus clientes es consistente. Starbucks conecta con sus clientes de un modo emocionalmente profundo al dejar de ver al consumidor como un comprador para verlo como una persona, pasar de vender productos a ofrecer experiencias, pasar de la honestidad a la confianza y de la calidad a la preferencia.

- El nivel de fidelización de los clientes de la compañía Starbucks –Real Plaza es alto. Starbucks se preocupa por atinar en lo que los clientes desean recibir, estrechar las relaciones y lograr su preferencia, dar siempre valor agregado al bien o servicio que ofrece.

V. Referencias bibliográficas

- Alcaide, J. (2010). *Fidelización de clientes*. Madrid: Esic.
- Barahona, P. (2009). *La fidelización del cliente y sus elementos*. Recuperado de: http://www.adrformacion.com/articulos/marketing/la_fidelizacion_del_cliente_y_sus_elementos_/articulo1272.html
- Barquero, J. (2006). *Marketing de clientes*. Madrid: McGraw-Hill.
- Bastos, A. (2006). *Fidelización del Cliente. Introducción a la venta personal y a la dirección de ventas*. España: Ideas propias Editorial.
- CP Comunicación Proximity, Grupo Contrapunto (2000). *La espiral de la lealtad*. Recuperado de <http://www.proximitybarcelona.es/>
- Desgrippes, J. (2001). *Branding y emociones humanas*. Nueva York: Allworth.
- Gobé, M. (2005). *Branding emocional, el nuevo paradigma para conectar las marcas emocionalmente con las personas*. España: Divine Egg Publicaciones.
- Kotler, P., Lane K. (2012). *Dirección de Marketing* (14ª Ed.). México: Pearson Educación.
- Krishna, A. (2010). *Sensory marketing: Research on the sensuality of products*. New York: Routledge.
- Labrador, H. (2006) *La Satisfacción del Cliente*. CIDEC. Recuperado de http://www.galeon.com/henderlabrador/hender_archivos/lsc.pdf
- Lindstrom, M. (2004). *Contextual Branding: Cuando la marca se vuelve inteligente*. Recuperado de: http://www.spri.net/aSW/web/cas/eventos/8102004_1.jsp
- Mesén, V. (2011). *Fidelización de clientes: Conceptos y perspectivas contables* Costa Rica. Tec Empresarial, 29-35 Vol. 5 Num 3.
- PROMOVE CONSULTORIA Y FORMACIÓN SLNE (2012). *Atraer y fidelizar clientes*. Santiago de Compostela: C.E.E.I GALICIA, S.A. (BIC GALICIA)
- Rodríguez, S. (2007). *Creatividad en marketing directo*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Saavedra J., Colmenares O. (2011). *Capital y personalidad de marca*. Maracaibo: Fondo Editorial Biblioteca Universidad Rafael Urdaneta.
- Vildósola, M. (2007) *Marketing de Servicios: Mercado y cliente en el caso peruano*. Lima: Fondo Editorial de la UNMSM.
- Zeithaml, V. (2009). *Marketing de servicios* (5ª. ed.). Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España S.L

**DESARROLLO Y
GESTIÓN EMPRESARIAL
DEL BANCO BBVA
ESTRATEGIAS DE
COMPETITIVIDAD**

**Estela Gabriel, Angélica¹;
Otiniano Gomes, María¹;
Otiniano Sandoval, Jean Carlos¹;
Valle Colchao, Manuel²**

1 Estudiantes de Administración de la Universidad Privada Antenor Orrego

2 Docente de la Universidad Privada Antenor Orrego

Resumen

El sistema bancario se ha convertido en una de los sistemas con más desarrollo en el país, involucrando aspectos como la evolución de la gestión empresarial, encargadas de conectar el ahorro y la inversión entre las familias, empresas u otras instituciones. El modelo de negocio de BBVA ha permitido diferenciarse en ese sector financiero. Se determinó, como objetivo general, analizar el nivel de desarrollo y la forma de gestión empresarial del Banco BBVA. Para lograr el objetivo planteado se utilizó, como metodología, la epistemología fenomenológica, mediante un estudio de caso simple, sustentada teóricamente en las estrategias de competitividad y en la economía de los costos de transacción. El estudio concluye que el tipo de gestión empresarial del Banco BBVA, que optó por la diferenciación como estrategia competitiva y el contrato como estructura de gobernanza, se ve reflejado en los indicadores de rentabilidad.

Palabras claves: Gestión empresarial, sistema bancario, competitividad, atributos de transacción, estructura de gobernanza

Abstract

The bank system has become in one of the systems with more development in the country, involving aspects such as the evolution of business management, in charge of connecting the saving and the investment in the families, companies and other institutions. The kind of business model of BBVA Bank has made it possible to differentiate itself in this financial sector. The aim of this article is analyze the development level and the kind of business management of the BBVA bank. To achieve the aim of the study, it was used the phenomenological epistemology through a simple case study, based theoretically in the competitiveness strategies and in the transaction costs economy. The case study concludes that; the kind business management of BBVA Bank, the differentiation as a competitiveness strategy and the contract as a governance structure, reflects important profitability KPI's.

Keywords: business management, competitiveness, transaction, attributes governance structure

I. Introducción

Los estados de libre comercio y la globalización han obligado a los gerentes a cambiar la mentalidad e incluir su desarrollo a la gestión empresarial, lo que implica no solo pensar en el contexto macroeconómico y la megagerencia, sino también en motivar e involucrar activamente al capital humano en la innovación y proyección para crear empresas más competitivas en el mercado internacional. El futuro es hoy y el país necesita gerentes innovadores para liderar el cambio (Berghe, 2016).

Chiavenato (2001) define la gestión empresarial como "el proceso de planear, organizar, integrar, direccionar y controlar los recursos (intelectuales, humanos, materiales, financieros, entre otros) de una organización, con el propósito de obtener el máximo beneficio o alcanzar sus objetivos".

Un caso ejemplar y que demuestra lo antes mencionado es el BBVA. Según Alloza (2004), la marca experiencia de BBVA es un modelo que supera la gestión tradicional de la marca al integrar los tres principales activos intangibles: marca, cultura y reputación corporativa; y cuyo objetivo es que cada uno de los múltiples contactos que mantiene el cliente con la entidad se convierta en una experiencia única y diferencial.

Si la organización desarrolla exitosamente productos y/o servicios ampliamente reconocidos existe la posibilidad de crecimiento sostenible del negocio (Peralta, 2013), que se ve reflejada en los indicadores de rentabilidad: (a) Rentabilidad Financiera (ROE): Sintetiza que, tras el estudio de las rentabilidades, viene una cuestión importante, el apalancamiento financiero o el efecto palanca. Esto hace referencia a la deuda y, en concreto, sobre si es mejor endeudarse para comprar nuevas máquinas o muebles para nuestro negocio o si, en cambio, es preferible hacerlo con dinero ahorrado. La mayoría suele preferir hacerlo mediante el dinero propio y así evitar endeudarse; (b) Rentabilidad de los Activos (ROA): Es la relación entre el beneficio logrado en un determinado período y los activos totales de una empresa. Se utiliza para medir la eficiencia de los activos totales de la misma, independientemente de las fuentes de financiación utilizadas y de la carga fiscal del país en el que la empresa desarrolla su actividad principal. (c) Rentabilidad de las Ventas (ROS): Es una ratio que resulta de dividir la utilidad neta después de impuestos por las ventas netas de la empresa (después de devoluciones y descuentos). La ROS indica el rendimiento de dichas ventas.

Sin embargo, el crecimiento sostenible se debe al nivel de competencia de la compañía y está influenciado por fuerzas que alteran el microentorno, y el comercio electrónico no es la excepción. Estas fuerzas operan en el entorno inmediato de una organización y afectan en la habilidad de esta para satisfacer a sus clientes y obtener rentabilidad; generando competitividad en el sector (Porter, 1979). Estas fuerzas son: (1) Rivalidad entre las empresas, (2) Poder de negociación de los clientes, (3) Poder de negociación de los proveedores, (4) Amenaza de los nuevos competidores entrantes y (5) Amenaza de productos sustitutos.

Según Alloza (2004), los beneficios tangibles de los productos, la calidad del servicio son elementos necesarios pero no suficientes para las empresas, las instituciones, e incluso los países que compiten en un entorno en el que se hace imprescindible buscar nuevas formas de diferenciación que ofrezcan crecimiento y valor para todos los *stakeholders* o públicos de interés (la sociedad, los consumidores, los empleados, los accionistas, los medios de comunicación, las administraciones públicas y los reguladores). Es decir, las empresas establecen estrategias competitivas para crear una posición competitiva dentro de un sector. Según Porter (1980) las estrategias pueden ser: (a) estrategia de liderazgo global en costos, (b) estrategia de diferenciación y (c) estrategia de enfoque o concentración (segmentación o especialización).

Por otro lado, la hipótesis básica de la teoría de los costos de transacción es aquel pago adicional al precio del bien o servicio adquirido en que se incurre al hacer un intercambio económico. En las economías de mercado, la racionalidad económica sugiere que la supervivencia de empresas, instituciones e instrumentos financieros se relaciona con los costos de transacción, por lo que las instituciones y los instrumentos que sobreviven son los que tienen los costos de transacción más bajos. Entonces las organizaciones que gozan de una actividad son las que minimizan los costos de transacción y dependen de distintos atributos. Estos son "incertidumbre", "frecuencia" y "especificidad de los activos" (Williamson, 1996).

La incertidumbre es el desconocimiento de los eventos futuros y tiene tres aspectos: la incertidumbre ligada a lo contingente, la que se origina por la falta de comunicación y la que se debe a situaciones de comportamiento en relaciones de interdependencia. Este último caso es considerado relevante en la elección de la estructura de gobernanza pues está relacionada con la opción de integración vertical (Williamson, 1993, citado por Ordoñez, 2009).

La frecuencia de la transacción es uno de los atributos que predetermina la elección de la estructura de gobernanza y el grado de conocimiento que las partes poseen entre sí. Se generan procesos de creación de confianza y prestigio que en la continuidad plantean los compromisos creíbles y economiza los costos de transacción (Williamson, 1993, citado por Ordoñez 2009).

Finalmente, el activo específico es el determinante principal en la elección de la estructura de gobernanza. Se entiende por activos específicos como aquellos activos que no pueden ser reutilizados sin una sensible pérdida de valor. Cuanto más específico sea un activo, mayor será el riesgo, su pérdida de valor y costos de transacción. Este es uno de los más importantes atributos de la transacción; mientras más alto sea, convierte un negocio de alimentario en una especialidad, con altos costos y altas ganancias (Williamson, 1993, citado por Ordoñez, 2009).

Teniendo esto en cuenta se consideró plantear como objetivo general de la investigación analizar el nivel de desarrollo y la buena gestión empresarial del Banco BBVA. Pues se entiende que esto ha llevado a que, en la actualidad, el Banco BBVA sea competitivo en el mercado bancario; quedando demostrada a través de la aplicación de: (1) Analizar los indicadores de rentabilidad como son ROE, ROA, ROS; (2) Identificar las estrategias que generan una posición competitiva en el sector, y (3) Definir las transacciones con los actores que intervienen en la cadena empresarial.

II. Material y método

El tipo de investigación fue la epistemología fenomenológica. El criterio fenomenológico fue propuesto por Peterson (1997). Según este autor, el conocimiento fenomenológico se deriva de un proceso iterativo que es a la vez inductivo y deductivo. El investigador debe observar la situación real y las acciones tomadas y le agrega el significado a través de la clasificación y de la acción, sus causas y sus resultados. Esta puede luego compararse con otras situaciones de decisión.

Entre los métodos preferidos para conducir una investigación fenomenológica se encuentran –de manera no excluyente– los de tipo cualitativo: estudios de caso, análisis de archivo, entrevistas y encuestas semiestructuradas o totalmente estructuradas, y los de tipo cuantitativo: ensayos de campo, análisis de incidentes críticos, técnicas de grilla de repertorio, análisis por clúster, análisis factorial y análisis conjunto (Dulce, 2008).

En relación con esto, diversos autores definen a una investigación del tipo cualitativa como aquella que tiene como objetivo proporcionar mayor información con relación al problema,

refinar las ideas o incluso proporcionar una nueva comprensión del problema en estudio (Auerbach y Silverstein, 2003). Mientras la investigación cuantitativa se define como la que tiene por objeto describir las características de cierto fenómeno o de una población, y también descubrir las relaciones entre las variables descritas.

Ambos abordajes son utilizados para el análisis de estudios de caso que posteriormente definirán estrategias a ser adoptadas por metodologías, como la del planeamiento estratégico para los sistemas productivos (Neves *et al.*, 2011).

Todo ello permitió desarrollar la investigación con el propósito de conocer el nivel de desarrollo y la buena gestión empresarial del Banco BBVA como estrategia de competitividad en el sector financiero.

III. Resultados

3.1. INDICADORES DE RENTABILIDAD – ROE/ROA/ROS

A continuación, mediremos los índices de rendimiento que nos servirá para determinar la efectividad de la administración del banco peruano BBVA Continental para controlar sus costos y gastos; entre los indicadores de rentabilidad por evaluar está el ROE (rentabilidad sobre recursos propios), ROA (rentabilidad de los activos) y el ROS (rentabilidad de las ventas); en este último, cuando hablamos de ventas nos referimos a las colocaciones ya que estamos haciendo la evaluación a una entidad financiera.

a) ROE - Rentabilidad de los recursos propios

Como podemos ver en la tabla 1, el ROE del BBVA Continental es de 19% y 18% en los años 2016 y 2017, respectivamente. Hay una disminución de 1%, lo cual representa muchos millones de soles de los recursos propios de esta gran entidad financiera. Como estrategias para mejorar este indicador sugerimos evaluar la tasa de interés que se le da a los clientes corporativos ya que en ocasiones, porque son clientes potenciales, se les disminuye la tasa de interés. Otra estrategia que podría funcionar es darle más énfasis en incentivar a los clientes que coloquen su dinero en una cuenta de ahorro fijo por un periodo de medio año, un año, dos años y así, dependiendo del monto, y manejar una tasa de interés considerable tanto para el cliente como para la entidad financiera.

Tabla 1: ROE BBVA 2016 -2017 (millones de soles)

Año	2016	2017
Utilidad Neta	1338	1387
Patrimonio Total	6989	7660
ROE	19%	18%

Fuente: Asociación de Bancos del Perú.
Elaboración: Propia

b) ROA - Rentabilidad de los activos

Con respecto al ROA del BBVA Continental vemos que tuvo un incremento del año 2016 al año 2017 de 1.70% y 1.81% respectivamente (ver tabla 2). Para mejorar este indicador podríamos optimizar el manejo de inventarios con respecto a la entidad financiera sería a los créditos que se da durante el año.

Tabla 2: ROA BBVA 2016 -2017 (millones de soles)

Año	2016	2017
Utilidad Neta	1338	1387
Activos Totales	78629	76591
ROA	1.70%	1.81%

Fuente: Asociación de Bancos del Perú.
Elaboración: Propia.

c) ROS - Rentabilidad sobre ventas

Por último y no menos importante el ROS del BBVA vemos que tuvo un incremento del año 2016 al año 2017 de 26.69% y 31.67%, respectivamente, como se muestra en la tabla 3; con la intención de mejorar este indicador, se podría aumentar la cartera de clientes corporativos y también empezar a enfocarse en nuevos créditos a pequeñas y medianas empresas.

Tabla 3: ROA BBVA 2016 -2017 (millones de soles)

Año	2016	2017
Utilidad Neta	1,338	1,387
Ingresos por ventas	4,506	4,380
ROS	29.69%	31.67%

Fuente: Asociación de Bancos del Perú.
Elaboración: Propia.

3.2. POSICIÓN COMPETITIVA EMPRESARIAL - CRUZ DE PORTER

La cruz de Porter del BBVA nos indicará cómo se encuentra en el sector bancario y cómo este repercute en las operaciones del banco. Siendo estos factores externos, se deben identificar para poder contrarrestar alguna amenaza o riesgo eventual que pueda presentarse.

Figura 1: Cruz de Porter



Fuente: Michael Porter, 1979

A) Primera fuerza: Rivalidad entre competidores existentes

Aquí podemos observar la división de las empresas dedicadas a los distintos sectores; en primer lugar, tenemos la Banca Múltiple que representa el 89.36% de participación del mercado siendo BBVA participante en este sector con el 24.5% de la cartera total de créditos. Entre los principales competidores tenemos al Banco de Crédito del Perú, Interbank, Scotiabank, Banco Financiero, etc. Los competidores más fuertes son el BCP, Interbank y Scotiabank.

Figura 2: Número de Empresas vs Tipo de Operación

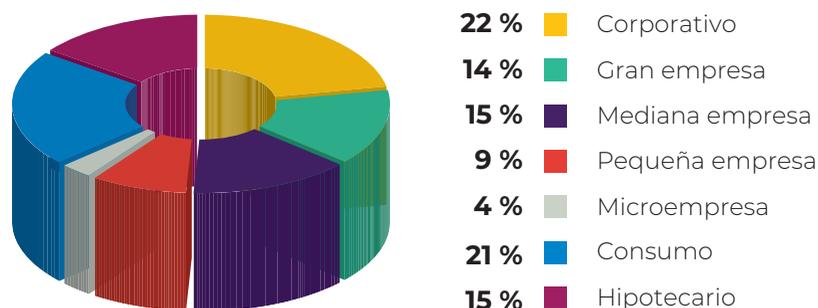
Empresas de Operaciones Múltiples	Número de Empresas	Activos a Agosto 2018	
		Monto (\$/ Millones)	Participación (%)
Banca Múltiple	16	368 897	89,36
Empresas financieras	11	14 048	3,40
Cajas municipales (CM)	12	25 724	6,23
Cajas rurales de ahorro y crédito (CRAC)	6	1 857	0,45
Entidades de desarrollo de la pequeña y microempresa (Edpyme)	9	2 279	0,55
TOTAL	54	412 805	100

Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros, agosto 2018

B) Segunda fuerza: Amenaza de los nuevos competidores

Respecto a la amenaza de nuevos competidores tenemos que observar la estructura de créditos del sector, en donde tenemos a los créditos corporativos, de gran empresa, de consumo e hipotecarios, lo cual representa más del 72% y lo convierte en el sector principal al cual se abocan los bancos. Pero no solamente a ellos les parece atractivos este sector, también existen cajas municipales, como Caja Huancayo que están ingresando al sector de consumo y al hipotecario, y también financieras como Efectiva o CrediScotia que están ingresando al sector consumo en el sector de electrodomésticos. Entonces se puede inferir que la amenaza de nuevos competidores es alta debido al gran atractivo de los sectores a los cuales se dirigen los bancos.

Figura 3: Sistema Financiero: Estructura de los Créditos Directos



Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros, agosto 2018

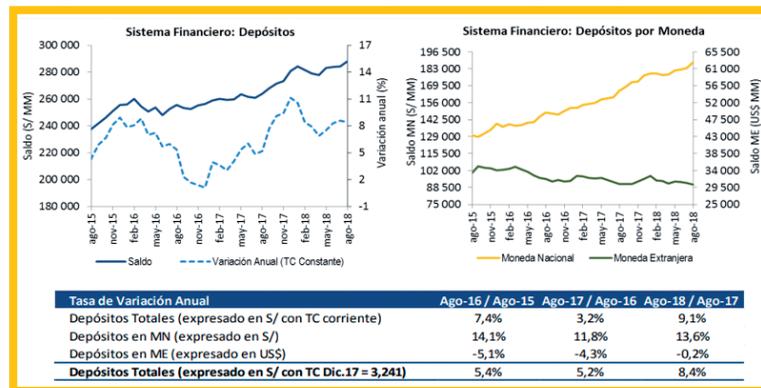
C) Tercera fuerza: Amenaza de productos sustitutos

En base a los productos sustitutos tenemos a los productos que ofrecen las financieras, que representarían los mismos productos, pero enfocándose a otro sector de la población, por ejemplo, créditos para personas que no cuentan con ingresos formales pedirían un crédito en una microfinanciera, aquí las personas que ya cuentan con créditos, al ver que no cuentan con disponibilidad crediticia en los bancos pueden migrar a los productos que ofrecen las micro financieras.

D) Cuarta fuerza: Poder de negociación de los proveedores

Siendo los proveedores de los bancos los ahorristas que captan, a cambio de una tasa pasiva. Tenemos que observar si es que BBVA cuenta con muchos ahorristas disponibles y para eso analizaremos los depósitos. Aquí podemos apreciar que los depósitos se están incrementando cada vez más, por lo cual se puede decir que el poder de negociación de los proveedores no es alto, porque cada vez más aumenta el número de estos; ver figura 4.

Figura 4: Sistema Financiero: Depósitos vs Depósitos por Moneda



Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros, agosto 2018

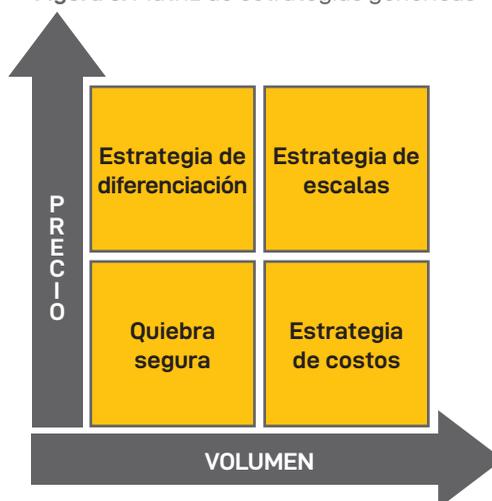
3.3. ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL – ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE PORTER

Hoy en día el BBVA tiene diferentes objetivos estratégicos como son la búsqueda del máximo beneficio, el incremento de cuota de mercado, o el aumento del éxito competitivo dentro del sector bancos y financieras. Cada año el BBVA Continental establece estrategias dentro de su empresa.

A) Estrategias genéricas de Porter

En este apartado vamos a identificar en que parte de la matriz de estrategias genéricas se encuentra el BBVA Continental según los datos obtenidos en la memoria anual, a continuación, veremos una matriz general de las estrategias genéricas que hemos plasmado con cuatro escenarios donde los drivers que dan origen a los negocios son el volumen y el precio. Veamos el cuadrante "Estrategia de Diferenciación"; es aquí donde se encuentra el BBVA Continental, pues ya que no tiene un alto índice de colocaciones en créditos personales o pequeños créditos sino en clientes corporativos (figura 5).

Figura 5: Matriz de estrategias genéricas



Fuente: Michael Porter

B) Posicionamiento como factor de actividad

Diseño y tecnología:

- Materializan con precisión los requerimientos del cliente.
- Para BBVA invertir en I+D+i sigue siendo rentable.
- Las políticas generales son valoradas de forma positiva por los clientes.

Marca y prestigio

- Ayuda a ganar más cuota de mercado.
- Para BBVA tener una marca fuerte es una ventaja.

Rapidez

- Con respecto a la estimación de créditos hipotecarios, vehiculares, otros.
- Están innovando en cuanto a nuevos conceptos de créditos y sobre todo en las políticas generales.
- Atención al cliente a través de varias plataformas.

C) Liderazgo en diferenciación

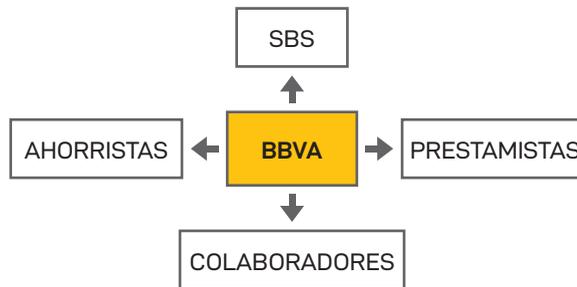
Esta cualidad única puede apoyarse en todo tipo de características: diseño, atributos técnicos, desempeño, atención al cliente, rapidez de entrega, oferta de servicios complementarios, etc.

3.4. ESTRATEGIAS DE GOBERNANCIA EMPRESARIAL – ECONOMÍA DE COSTOS DE TRANSACCIÓN

La posición competitiva empresarial del Banco BBVA se determinó Alto grado de confiabilidad por parte los ahorristas debido a su calificación A+ en el sistema bancario peruano, a través de esto se captan mayores ahorristas pagándoles una tasa más barata que el mercado y el margen se amplía muchísimo. Antes de definir las transacciones con los principales actores que intervienen en la cadena empresarial del BBVA.

Aquí podemos observar que son cuatro los actores que intervienen directamente en las operaciones del BBVA como regulador tenemos a la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) siendo un grupo de interés importante, también tenemos a los Ahorristas los cuales brindan su dinero al banco a través de sus depósitos, por el otro lado tenemos a los prestamistas que piden dinero al banco a través de préstamos y por último a los colaboradores que son el activo más importante para las operaciones bancarias, figura 6. Por lo cual tenemos que tener identificado correctamente a estos actores para la creación de las estrategias de gobernanza empresarial.

Figura 6: Actores que intervienen en la cadena empresarial del BBVA



Fuente: Elaboración propia

En el cuadro 1, se logró caracterizar cada atributo de la transacción; como la frecuencia, incertidumbre y activo específico; entre los prestamistas y BBVA.

Cuadro 1: Caracterización de los Atributos de la Transacción

Frecuencia	La frecuencia es muy alta debido a que los prestamistas siempre solicitan crédito a esta entidad bancaria.
Incertidumbre	Es relativamente baja debido a que el sistema monetario peruano es sólido, por lo tanto, el riesgo es muy bajo
Activo específico	Dinero que se capta y se coloca

Fuente: Elaboración propia

Como complemento al análisis de los Atributos de la Transacción, en el cuadro 2 se presenta el análisis de la Estructura de Gobernanza (Mercado Spot, Contrato, Integración Vertical), entre los prestamistas y BBVA.

Cuadro 2: Caracterización de la estructura de gobernanza

Mercado spot	No recomendado
Contrato	Es el más usado por el banco debido a la que asegura el pago futuro del activo específico es decir el dinero prestado
Integración vertical	No recomendado

Fuente: Elaboración propia

En general, para una mejor alineación de la relación entre los prestamistas y BBVA de estructura de gobernanza empresarial con la finalidad de reducir los costos de transacción se puede decir que; ante una frecuencia de nivel alto; incertidumbre, bajo y activo específico (dinero), alto; la mejor estructura de gobernanza para el BBVA Continental es el contrato debido a que con esto asegura el pago del bien futuro.

IV. Conclusiones

- El desarrollo y gestión empresarial ha evolucionado grandemente en el banco. Con la aplicación de indicadores de rentabilidad pudimos analizar en el BBVA que el ROA tuvo un incremento del año 2016 al año 2017 de 1.70% y 1.81% respectivamente. Como estrategia de mejora de este indicador se debe reformar el manejo de los inventarios; en la entidad financiera podría ser los créditos que se da durante el año.
- Respecto al ROE del BBVA fue de un 19% y 18% en los años 2016 y 2017 respectivamente, es decir, disminuyó un 1% (muchos millones de soles de los recursos propios de esta gran entidad financiera). Como estrategia para mejorar este indicador se sugiere evaluar la tasa de interés que se le da a los clientes corporativos, pues en ocasiones, porque son clientes potenciales, se les disminuye la tasa de interés.
- De la misma manera el ROS del BBVA Continental nos muestra que tuvo un incremento de 26.69% a 31.67% entre los años 2016 y 2017. Con el propósito de seguir mejorando este indicador se podría aumentar la cartera de clientes corporativos, y empezar a enfocarse en nuevos créditos a pequeñas y medianas empresas.
- El sistema de gestión empresarial del BBVA ha hecho que sea competitivo en el sector financiero. La estrategia de diferenciación ha permitido que se desarrolle una cartera de clientes corporativos más que de clientes de créditos personales o pequeños.
- El posicionamiento de BBVA permite contrarrestar el poder de negociación que tiene con dos grupos de interés bien identificados en las cinco fuerzas de Porter: los ahorristas (proveedores) y los prestamistas (clientes); a ellos se le debe poner especial atención, ya que de ellos depende el negocio.
- Con tal de reducir los costos de transacción, el BBVA decide optar por la mejor estructura de gobernanza del contrato. Esta permite asegurar el pago por parte de los prestamistas, pues se consideran como un bien futuro.

V. Referencias bibliográficas

- Alloza, Á. (2004). El caso de BBVA. "La marca experiencia y la reputación corporativa". Revista MK Marketing+Ventas, N° 189. Marzo de 2004, p. 112
- Auerbach & Silverstein (2003). *Qualitative data: An introduction to coding and analysis*. NY: NYU Press.
- Moreno, D. (2018). Inducción a rentabilidad financiera.
- Dulce, E; Senesi, S. y Vilella, F. (2008). *Estructuras de gobernanza, escala productiva y sustentabilidad del negocio de los quesos de oveja en Argentina*. XXXIX Reunión anual de la AAEA, 2° Congreso regional y 2° Congreso rioplatense de economía agraria. 5 al 7 de noviembre del 2008. Montevideo, República Oriental del Uruguay.
- Berghe, E. (2016). *Gestión gerencial y empresarial aplicada al siglo XXI*. 3ª. ed.
- Chiavenato, I. (2001). *Definición de gestión empresarial*. Caracas: Libreros Unidos.
- Neves, M., Trombin, V., Consoli, M., Julca-Briceño, B., Nogueira, J. (2011). "Análisis del sector sucroenergético brasileño bajo un enfoque de planificación estratégica". Revista Agroalimentaria, vol. 17, núm. 32, pp. 29-45. Universidad de los Andes, Venezuela.

- Ordóñez, H. (2000). *Nueva economía y negocios agroalimentarios*. Programa de Agronegocios y Alimentos. Facultad de Agronomía Universidad de Buenos Aires.
- Peralta, J. (2013). *Herramientas para la gestión y costos de los negocios*. Buenos Aires.
- Peterson, C. (1997). La epistemología de los agronegocios: pares, métodos y rigor. Trabajo presentado en el foro de investigación de agronegocios. Columbia: Universidad de Missouri.
- www.economiasimple.net/glosario/roa - ROA definición, conceptos
- www.finanzasparamortales.es/que-es-la-rentabilidad/ - Rentabilidad Financiera
- www.lifeder.com/diamante-de-porter/ - Cruz de Porter, conceptualización
- www.pymesyautonomos.com/administracion-finanzas/que-mide-la-relacion-entre-roa-y-roe - Concepto de ROE
- www.wiki-finanzas.com/index.php?seccion=Contenido&id=2012C0493- ROS conceptos, características

**EL TALANTE FINANCIERO
DE LOS ESTUDIANTES DE
LA UNIVERSIDAD PRIVADA
ANTENOR ORREGO (UPAO)
EN LA COBERTURA DE SUS
GASTOS DE ESTUDIOS
TRUJILLO 2018**

Delmer Espinoza Quispe¹

¹ Economista docente de la Escuela de Administración de la Universidad Privada Antenor Orrego

Resumen

En este trabajo se describió el talante financiero de los estudiantes de la Universidad Privada Antenor Orrego (UPAO) en la cobertura de sus gastos de estudios, Trujillo 2018. Es fundamental conocer qué hacen los jóvenes cuando no les alcanza la pensión que reciben para cubrir sus estudios. Existe un comportamiento diverso: solicitar incremento de los ingresos mensuales a los padres y familiares, realizar trabajos eventuales, sobregirarse y endeudarse con los proveedores de alimentación y hospedaje, no pagar puntualmente la pensión de enseñanza universitaria y solicitar un préstamo a familiares, amigos o instituciones. Los estudiantes requieren cubrir necesidades personales, de estudios, comprar libros, separatas, asistir a eventos de capacitación o atender desfases y brechas en el presupuesto mensual, según sea el caso, y esto los lleva a realizar actividades diversas cuando no les alcanza lo recibido. El problema de investigación ¿Cuál es el talante financiero de los estudiantes de la Universidad Privada Antenor Orrego (UPAO) en la cobertura de sus gastos de estudios, Trujillo 2018?, fue motivo de estudio con los estudiantes universitarios de la UPAO. Concluir la carrera universitaria es la principal motivación, por lo que están dispuestos a realizar esfuerzos y actividades adicionales, incluso asumir deudas con terceros. Se tomó como población los 15 705 estudiantes, según fuente del área de recursos humanos de la misma universidad, y una muestra aleatoria simple de 375, a quienes se les aplicó una encuesta. La investigación fue de tipo descriptiva. Las conclusiones principales indican que el 38 % de los estudiantes realizan diversas actividades para cubrir déficits presupuestales mensuales y que el 52 % acuden a sus padres en busca de apoyo para la ampliación presupuesto. Existe un 30 % de estudiantes que no le alcanza los montos de dinero que reciben, mucho de los cuales solicitan préstamos a terceras personas e instituciones. Se recomienda evaluar el diseño de un modelo de negocios que permita otorgar créditos a los estudiantes universitarios para cubrir sus principales gastos y hasta para iniciar un pequeño negocio, de manera que asegure culminar su carrera universitaria con éxito y sin retrasos.

Palabras claves: talante, estudiante, actitud, gastos, presupuestos.

Abstract

The research problem, what is the financial disposition of the students of the Antenor Orrego Private University (UPAO) in the coverage of their study expenses, Trujillo 2018? was the subject of study with the university students of the UPAO.

The general objective proposed was: Describe the financial disposition of the students of the Antenor Orrego Private University (UPAO) in the coverage of their study expenses, Trujillo 2018. It is essential to know what the young people do when the pension they receive is not enough to cover your studies. There is a diverse behavior: request increase of monthly income to parents and family members, perform casual work, overdraw and get into debt with food providers, lodging, not paying punctually the university education pension and request a loan to relatives, friends or institutions. Students need to cover personal needs, study, buy books, reprints, attend training events or attend gaps and gaps in the monthly budget, as the case may be, it leads to various activities when it is not enough. Concluding the university career is the main motivation, so they are willing to make additional efforts and activities, including taking on debts with third parties. The 15 705 students were taken as a population, according to the source of the human resources area of the same university and a random sample of 375, to whom a survey was applied. The research was descriptive. The main conclusions indicate that 38% of the students carry out various activities to cover monthly budget deficits and that 52% go to their parents in search of support for the budget expansion. There is a 30% of students who do not reach the amounts of money they receive, many of which request loans to third parties and institutions. It is recommended to evaluate the design of a business model that allows granting credits to university students to cover their main expenses and even to start a small business, in order to ensure a successful university career without delays.

Keywords: mood, student, attitude, expenses, budgets.

I. Introducción

Resulta importante observar el comportamiento de los jóvenes universitarios entre 18 – 29 años de edad, de nivel pregrado, en cuanto a la manutención de sus estudios universitarios, al pago de la pensión de enseñanza, alimentación, hospedaje y gastos personales. Los estudiantes requieren cubrir necesidades personales, de estudios, comprar libros, separatas, asistir a eventos de capacitación o atender desfases o brechas en el pago de alimentación, pensión de enseñanza, hospedaje, según sea el caso. Conocemos que existen características diferentes entre estudiantes de universidades públicas con privadas. Un factor relevante es el nivel socioeconómico (NSE) de la familia, entendiéndose que la gran mayoría de los NSE A, B y C pueden realizarlo en centros superiores privados.

Sin embargo, algunas características personales difieren en relación al comportamiento frente al gasto y el consumo, asumiéndose que los de NSE A, B y C tienen un nivel de gasto mayor frente a los otros. Es fundamental conocer qué hacen los jóvenes cuando no les alcanza la pensión que reciben para cubrir sus estudios. Los comportamientos son diversos: solicitar incremento de los ingresos mensuales a los padres o familiares, realizar trabajos eventuales, sobregirarse y endeudarse con los proveedores de alimentación y hospedaje, no pagar puntualmente la pensión de enseñanza universitaria y solicitar un préstamo a familiares, amigos o instituciones como la empresa Inversiones La Cruz, que solicitan dejar una garantía, como joyas, celulares, *laptops*, tabletas, etc. y Compartamos, que otorga créditos grupales (grupos de 15 personas), a tasa de interés del 20 % mensual.

Asimismo, existen fuentes de financiamiento alternativas e informales llamados agiotistas, con tasas altas de interés, que oscilan entre 20 y 25 % mensual. Es importante precisar que nadie otorga créditos enfocados en los jóvenes universitarios, sino hacia todas las personas que requieran un préstamo.

Los jóvenes representan el segmento poblacional más grande del país, aunque cifras del Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI (2016), indican que alrededor del 20 % de los jóvenes del país no estudia ni trabaja, los denominados ninis, lo cual resulta de alta preocupación para nuestra sociedad. Problemas estructurales como la informalidad –3 de cada 4 jóvenes laboran en la informalidad– contextualizan aún más la problemática juvenil. El 80 % de hombres accede al mercado laboral, mientras que las mujeres en 60 %. Esta brecha de 20 % es de las más grandes en América Latina, donde el promedio es de 10 %. Respecto al crédito, en nuestro país no existe restricciones gubernamentales para abrir una empresa dedicada al otorgamiento de créditos. La superintendencia de Banca y Seguros (SBS) que es la encargada de supervisar a las empresas del sector financiero y de seguros, prohíbe la captación de dinero bajo cualquier modalidad, pero no el otorgamiento de créditos, en razón de que, en este caso, el riesgo de no pago lo asume la entidad acreedora. Actualmente, no existe ninguna entidad financiera formal o informal que financie actividades o contingencias de gastos personales de los jóvenes universitarios, por lo que una propuesta alternativa de dar préstamos de contingencia a este segmento de la población resulta atractivo con sentido de pertenencia para ellos. El riesgo de no pago o incobrabilidad de los préstamos sería manejado con la evaluación crediticia en base tanto a variables objetivas (económicas) como subjetivas (comportamiento y reputación social), con aval de los padres u otro estudiante universitario, incorporando tecnología para el proceso de evaluación, como un *software* especializado para plataforma web, Facebook, Instagram y aplicativo para celulares, todo vía *online*, depositando el préstamos en una cuenta bancaria otorgado por el solicitante.

Existe una variable relevante para manejar el riesgo: reportar las deudas a una central de riesgo crediticio, como Infocorp, muy usado por las entidades crediticias para evaluar el comportamiento crediticio de la gente que solicita préstamos. Eso significa que, de solicitar

un préstamo para actividades comerciales, no serían sujeto de crédito y eso afectaría sus posibilidades de conseguir un empleo porque, en la actualidad, las empresas toman en cuenta esta información en los procesos de selección de personal. Por otro lado, la fijación del costo del dinero y la tasa de interés se realizará de acuerdo a la experiencia que tenga el solicitante de crédito; estar bancarizado o no tiene que ver con el riesgo crediticio. Hay la idea de que los jóvenes universitarios no son sujetos de crédito debido a que no generan un flujo de ingreso propio y no cuentan con garantías reales. Sin embargo, esto no es tan cierto debido a que sí reciben un flujo de ingreso proveniente de los padres o familiares que sostienen los estudios universitarios y cubren las necesidades de hospedaje, alimentación, pensión de enseñanza y gastos de manutención personal. Muchos de ellos, para cubrir los déficits temporales, recurren a usureros o instituciones que reciben sus herramientas de estudios como *laptops*, tabletas, celulares, etc., o a préstamos de amigos. No existe ninguna institución o empresa que brinde servicios de crédito a jóvenes universitarios.

La evaluación tradicional de las entidades financieras se basa en la evaluación de los ingresos económicos recibidos en la actualidad por los solicitantes, usando para tal fin el estado de ganancias y pérdidas. Se espera que el resultado de los ingresos y egresos proveniente de un negocio o trabajo formal, demostrados con las boletas de pago, sea lo suficiente amplio para pagar la cuota del préstamo solicitado. Las entidades bancarias otorgan estos créditos personales, cuya cuota a pagar mensual sea hasta un máximo del 30 % de los ingresos netos.

Tomando en cuenta todo lo expuesto, se plantea investigar el siguiente problema: ¿Cuál es el talante financiero de los estudiantes de la Universidad Privada Antenor Orrego (UPAO) en la cobertura de sus gastos de estudios, Trujillo, 2018? Mediante el presente estudio se pretende conocer las actitudes o talante financiero que los estudiantes de la UPAO tienen para enfrentar las contingencias que se les presenta para cubrir necesidades personales, de estudios como adquisición de libros, asistencia a eventos académicos, viajes de estudios, así como manejar las brechas suscitadas cuando toman el dinero de la alimentación, pago de enseñanza, hospedaje y otros en algunos meses para destinarlos a gastos propios de los estudios. Existen algunas alternativas de financiamiento de estudios universitarios de pre y posgrado, del Instituto Nacional de Becas (Inabec) y algunas instituciones financieras, pero destinados solo al pago de pensión de enseñanza y no para cubrir otros gastos necesarios para realizar los estudios universitarios. Muchos estudiantes tienen problemas de salud causados la presión o el estrés derivado de los problemas financieros, en tanto que otros estudiantes suspenden sus estudios por falta de apoyo de la familia o porque tienen que dedicarse a trabajar para solventar estos gastos de manera eventual o exclusiva. El que muchos jóvenes dejen de estudiar es un problema serio para la sociedad.

MARCO TEÓRICO

Czernik (2006), en su trabajo *VARIABLES SOCIODEMOGRÁFICAS Y SÍNTOMAS DE DEPRESIÓN EN ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS DE MEDICINA DE CORRIENTES, ARGENTINA*, concluye que en cuanto a las variables sociodemográficas tomadas en consideración, se puede señalar que la edad, lugar de origen, convivencia, gastos académicos y la relación de pareja de los evaluados no permiten establecer diferencias para determinar las posibles causas de los síntomas depresivos en estos estudiantes. Es indudable que un factor relevante en los cuadros de depresión en los jóvenes, es el tema económico, a muchos de ellos no les alcanza la asignación realizada por la familia.

Guzmán (2004) en su estudio *Un análisis en torno a la construcción del sentido del trabajo* concluye que el trabajo también cumple una función importante en el proceso de inserción laboral ya que, por una parte, permite al estudiante ubicarse en un ámbito donde puede continuar, mejorar sus condiciones o encontrar nuevas oportunidades, y por la otra, puede

constituirse en un espacio de socialización laboral donde se adquiere experiencia. Por último, encontramos que el trabajo estudiantil abre la posibilidad material para muchos jóvenes de cursar una carrera o de contar con condiciones de mayor solvencia. Existe un segmento importante de jóvenes que, en su mayoría, a partir de la mitad de carrera, empiezan a realizar algunas actividades laborales de manera dependiente o independiente. Ello no solo les genera ingresos económicos adicionales para cubrir sus gastos, sino que también les permite, ganar experiencia, conocimientos y mejores actitudes para la vida.

La Revista Electrónica de Investigación Educativa - REDIE (2008) en el trabajo "¿Deserción o autoexclusión? Un análisis de las causas de abandono escolar en estudiantes de educación media superior en Sonora, México" concluye que los estudiantes que desertan del nivel de educación media superior lo hacen durante los primeros semestres de bachillerato. La problemática se observa principalmente entre los varones, aunque la diferencia por sexo no es significativa. La edad media para desertar en ambos sexos fue de 17 años. La mayoría de estos jóvenes tiene padres con una escolaridad menor a la de sus hijos. Entre las principales razones para desertar en este grupo se encontraron los factores económicos, en el caso de las mujeres, y la reprobación de materias, en el de los hombres. Esta situación, se presenta en muchos hogares, donde la situación económica es cambiante y los jóvenes están sujetos a estos vaivenes que sufren sus padres cuando pierden su puesto de trabajo, muchos dejan de estudiar y empiezan a trabajar, para ayudarse en sus estudios.

Gómez (2015) en su investigación "Estudio exploratorio en estudiantes universitarios. Referencias sociodemográficas y elección de carrera", publicado en la revista Praxis Educativa, de la Universidad Nacional de Córdoba, Universidad Siglo 21, Universidad Católica de Córdoba, concluye que, respecto de la distribución por sexo, son más las alumnas mujeres que los varones, pero es significativamente superior el número de alumnas mujeres en la carrera de Psicología. Los progenitores de la carrera de Diseño Gráfico son los que han alcanzado mayor nivel de estudios, en segundo lugar, los padres de los estudiantes de Psicología y, por último, los de los alumnos de Contador Público. En promedio, tomando las tres poblaciones, el 28% de los alumnos trabajan, pero pocos lo hacen para financiar sus estudios.

Castro, Delgado y Rodríguez (2014), en la investigación "Uso y manejo del crédito en estudiantes universitarios", publicado en la revista Internacional de Administración & Finanzas, de la University of Puerto Rico, concluyen que los estudiantes pagan a tiempo las tarjetas probablemente para evadir pagos adicionales por concepto de intereses, pero el 60 % admite que otros asumen esos pagos cuando ellos no pueden hacerlo. Esto puede ser indicio de mal uso de la tarjeta, mala planificación financiera o intervención de los padres para evitar problemas de crédito de sus hijos o de ellos como codeudores. Parece necesario sugerir que se estudien de cerca los elementos relacionados a la educación sobre planificación financiera desde edades pre-universitarias para así crear conciencia sobre el uso y manejo adecuado de recursos económicos de esos jóvenes y futuras generaciones. La evidencia sugiere una aversión de la mayoría de los estudiantes a endeudarse y una preferencia por ajustes a su conducta para reducir sus gastos.

La teoría que orientó la investigación fue elaborada por Fernando Toro y Sanín (2013), en su trabajo "Gestión del clima organizacional - Intervención basada en evidencias". Los autores concluyen que la motivación, por su parte, es un antecedente directo del desempeño. Es garantía de esfuerzo, dedicación y concentración en las actividades cuando se encuentra en niveles altos y, por tanto, de un desempeño favorable. Por el contrario, niveles bajos de motivación se manifiestan en baja energía en el trabajo, eludir la actividad y preferir otras distintas no relacionadas con las labores, poco esfuerzo y menor dedicación. Esto conlleva a un desempeño pobre y deficiente.

Por su parte, Carrasco (2013), en su trabajo "Introducción al estudio de la motivación y

emoción" realizado en Mudima, Universidad a distancia de Madrid, concluye que el estudio de la motivación revela qué parte de esta es universal y qué parte es producto de la cultura. Las teorías de la motivación revelan 1. lo que es común dentro de los empeños de todos los seres humanos, al identificar los aspectos comunes entre personas de diferentes culturas, experiencias vitales, edades, periodos históricos y dotaciones genéticas (disposiciones biológicas, emociones básicas, necesidades, hedonismo...), y 2. aquellas motivaciones que se aprenden a través de la experiencia y que se fraguan socialmente a través de fuerzas culturales (y, por ende, están fuera del reino de la naturaleza humana).

El objetivo general planteado fue describir el talante financiero de los estudiantes de la Universidad Privada Antenor Orrego (UPAO) en la cobertura de sus gastos de estudios, Trujillo 2018.

II. Metodología

La población sujeta a estudio fueron 15 705 estudiantes universitarios, según el área de recursos humanos de la universidad (2016)

MUESTRA

Nuestro tipo de muestra fue probabilística y aleatoria simple, 375 estudiantes

TIPO DE INVESTIGACIÓN:

- Descriptiva

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN

Las técnicas utilizadas fueron:

- Encuesta
- Entrevista

Los instrumentos utilizados fueron:

- Cuestionario
- Guía de entrevista

Diseño de contrastación

Diseño transversal descriptivo, representado gráficamente

O → G1

Donde:

O: Talante financiero

G1: Cobertura de gastos

Variable independiente:

- Talante financiero

Variable dependiente:

- Cobertura de gastos

Indicadores:

VI: ingresos, fuentes de ingresos, tipos de ingresos

VD: gastos, distribución de gasto, frecuencia de brechas

Procesamiento de datos:

Excel 2016

III. Resultados y discusión

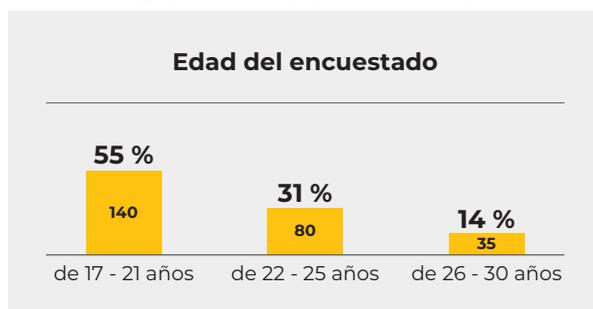
Figura N° 1: Tiempo de residencia de universitarios en Trujillo



Fuente: Aplicación de encuesta, agosto 2018

Interpretación: En la figura N°1, se observa que, el 61.0 % de los estudiantes universitarios respondió que tienen más de 10 años viviendo en Trujillo; el 22.0 % entre 0 y 5 años y el 17.0 % entre 6 y 10 años.

Figura N° 2: Edad del estudiante encuestado



Fuente: Aplicación de encuesta, agosto 2018

Interpretación: En la figura N° 2, observamos que el 55.0 % de los encuestados tuvo entre 17 y 21 años de edad; el 31.0 % entre 22 y 25 años, y el 14 % de 26 a 30 años. En la figura N° 3, se muestra que el 45.0 % de los entrevistados respondió que son hombres y el 55.0 %, mujeres.

Figura N° 3: Sexo del estudiante encuestado

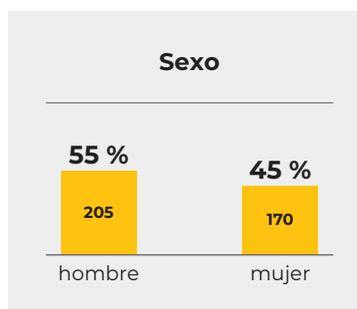


Figura N° 4: Apoyo recibido por los estudiantes para sus estudios

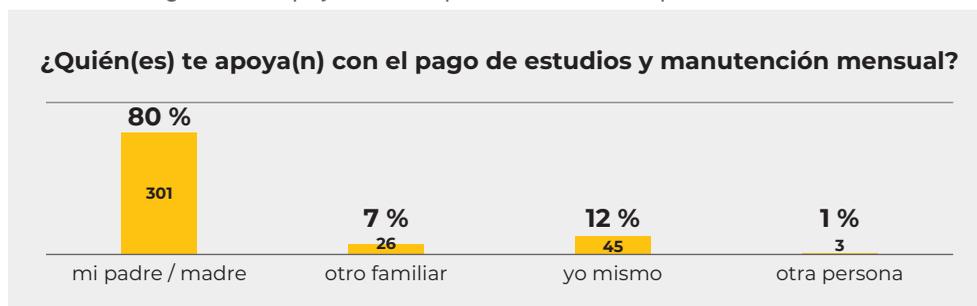
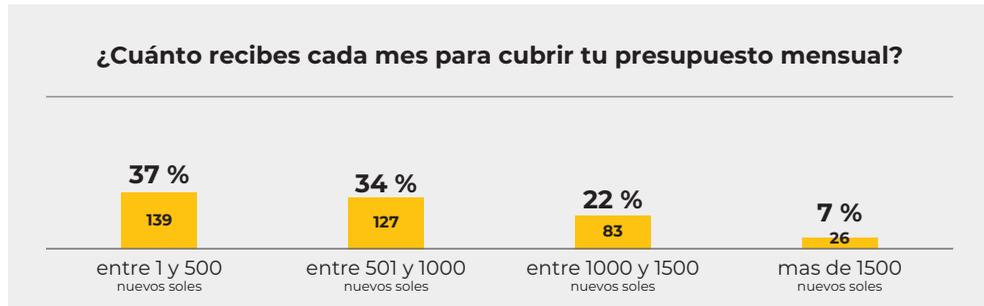


Figura N° 5: Monto de dinero que reciben para cubrir sus gastos de estudios



Fuente: Aplicación de encuesta, agosto 2018

Interpretación: En la figura N° 4, el 80.0 % de los estudiantes respondieron que tienen el apoyo de sus padres para el pago de sus estudios y la manutención mensual; el 7.0 % el apoyo de otro familiar; el 12.0 % lo cubren ellos mismos y el 1.0 %, otra persona.

En la figura N° 5, el 37.0 % de los encuestados respondieron que reciben entre 1 y 500 soles mensuales para cubrir su presupuesto mensual; el 34.0 % entre 501 y 1000 soles; el 22.0 % entre 1001 y 1500 soles y el 7.0 % más de 1500 soles.

Figura N° 6: Gastos que realizan los estudiantes



Fuente; Aplicación de encuesta, agosto 2018

Interpretación: En la figura N° 6, los estudiantes encuestados contestaron que, el 45.0 % del presupuesto lo gastan en alimentación; el 36.0 % en estudios; el 10.0 en pasajes; el 7.0 % en alquiler y el 3.0 % en otros gastos.

Figura N° 07: Cobertura de gastos

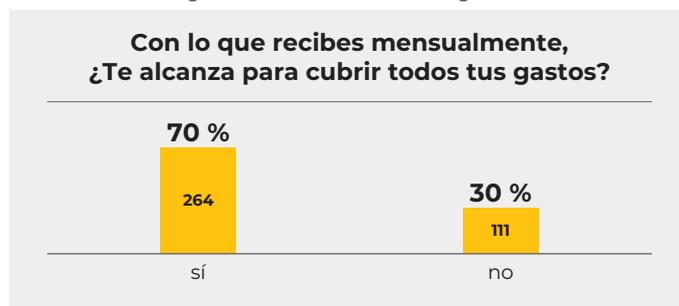
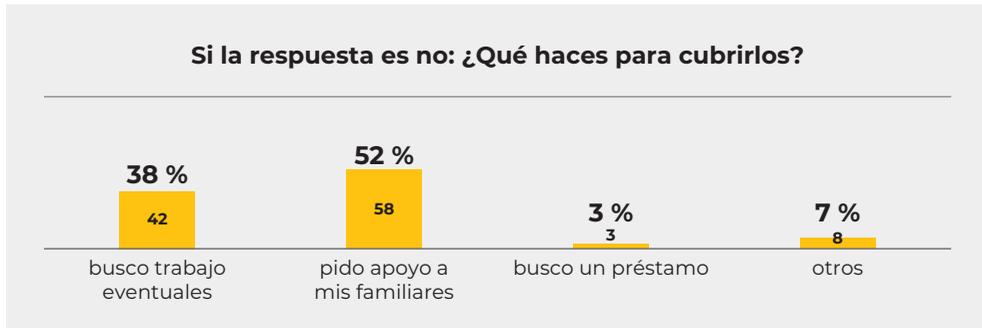


Figura N° 08: Acciones para cubrir gastos



Fuente: Aplicación de encuesta agosto 2018

Interpretación: En la figura N° 7, se observa que el 70.0 % de los estudiantes respondieron que con el monto que reciben mensualmente, sí les alcanza para cubrir sus gastos y el 30.0 % que no les alcanza.

En la figura N° 8, de los estudiantes que respondieron que no les alcanza lo que reciben mensualmente, el 52.0 % pide apoyo a sus familiares para cubrir sus gastos mensuales; el 38.0 % realiza trabajos eventuales, el 3.0 % busca un préstamo y el 7.0 % realiza otras acciones.

Figura N° 9: Déficits en presupuesto.

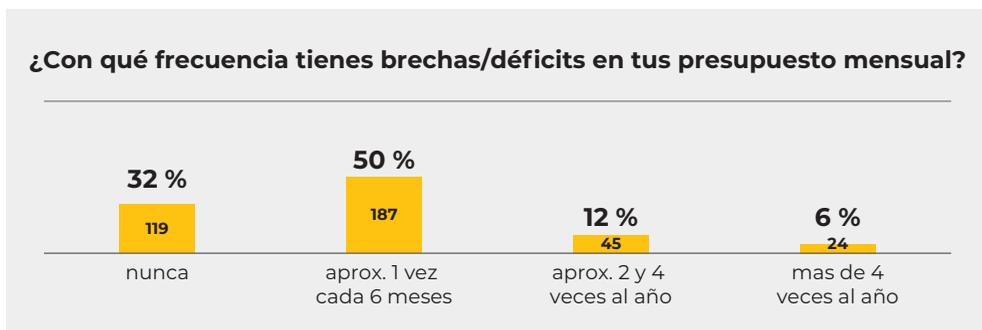
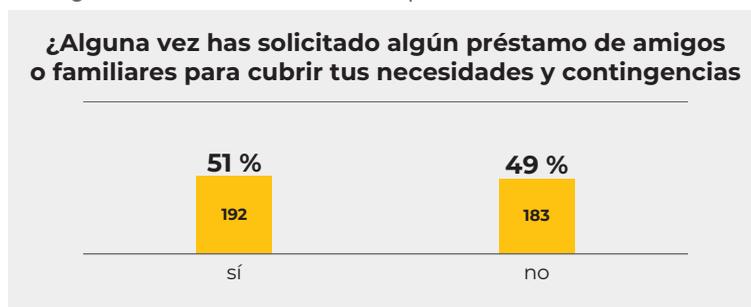


Figura N° 10: Solicitud de crédito para cubrir sus necesidades.



Fuente: Aplicación de encuesta, agosto 2018

Interpretación: En la figura N° 9, el 52.0 % de los estudiantes encuestados respondieron que nunca tuvieron déficits en su presupuesto mensual; el 50.0 %, una vez cada seis meses; el 12.0 % entre 2 y 4 veces al año, y el 6.0 % más de 4 veces al año.

En la figura N° 10, el 51.0 % de los encuestados, manifestaron que alguna vez había solicitado un préstamo a amigos o familiares y el 49.0 % no lo solicitaron.

• DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El trabajo realizado ha podido resolver el problema ¿Cuál es el talante financiero de los estudiantes de la Universidad Privada Antenor Orrego (UPAO) en la cobertura de sus gastos de estudios, Trujillo 2018? La obtención de información, el análisis y los resultados describen características y formas de comportamiento de los alumnos universitarios de la UPAO frente a la cobertura del presupuesto mensual requerido para la realización de sus estudios. No se han encontrado estudios similares al realizado con esta investigación. Se ha demostrado que la teoría que orientó la investigación es la de Toro Álvarez y Sanín Posada (2013), quienes señalan que la motivación es un antecedente directo del desempeño. Es garantía de esfuerzo, dedicación y concentración en las actividades cuando se encuentra en niveles altos, y por tanto de un desempeño favorable. Por el contrario, niveles bajos de motivación se manifiestan en baja energía en el trabajo, eludir la actividad y preferir otras distintas no relacionadas con las labores, poco esfuerzo y menor dedicación; esto conlleva a un desempeño pobre y deficiente. La afirmación anterior, se refleja en el deseo de los estudiantes por culminar su carrera universitaria, constituyéndose en su principal motivación, para lo cual realizan diferentes esfuerzos y actividades para lograrlo, como la de trabajar para cubrir el presupuesto requerido para tal fin.

Los resultados mostrados en las figuras han permitido lograr los objetivos específicos propuestos. En relación al objetivo específico 1, en la figura N° 2 observamos que el 55.0 % de los encuestados tuvo entre 17 y 21 años de edad; el 31.0 %, entre 22 y 25 años, y el 14 % de 26 a 30 años. En la figura N° 3, se muestra que el 45.0 % de los entrevistados respondió que son hombres y el 55.0 % son mujeres. Estos resultados reflejan la juventud de los estudiantes de pregrado de la UPAO, que se constituyeron en el *target market* de la investigación.

En relación al objetivo específico 2, Identificar los aspectos socioeconómicos que influyen en sus estudios universitarios, en la figura N° 4 se observa que el 80 % de los estudiantes respondieron que tienen el apoyo de sus padres para el pago de sus estudios y la manutención mensual; el 7 % el apoyo de otro familiar; el 12 % que lo cubren ellos mismos y el 1 %, otra persona. En la figura N° 5, el 37.0 % de los encuestados respondieron que reciben entre 1 y 500 soles mensuales para cubrir su presupuesto mensual; el 34 % entre 501 y 1000 soles; el 22 % entre 1001 y 1500 soles, y el 7 % más de 1500 soles. En la figura N° 6, los estudiantes encuestados contestaron que el 45 % del presupuesto lo destinan a la alimentación; el 36 % a los estudios, el 10 % a pasajes; el 7 % al alquiler, y el 3. % a otros gastos. Los resultados reflejaron que son los padres de familia, en su mayoría, quienes cubren los gastos de estudio y gastos personales de los estudiantes y que los montos otorgados son diversos.

En relación al objetivo específico 3, Valorar el comportamiento de los universitarios para cubrir sus necesidades de financiar contingencias de estudios, en la figura N° 7, se observa que el 70 % de los estudiantes respondieron que con el monto que reciben mensualmente, sí les alcanza para cubrir sus gastos y el 30 % respondió que no. En la figura N° 8, de los estudiantes que respondieron que no les alcanza lo que reciben mensualmente, el 52 % pide apoyo a sus familiares para cubrir sus gastos mensuales; el 38 % realiza trabajos eventuales, el 3 % busca un préstamo y el 7 % realiza otras acciones. Las respuestas reflejaron que los estudiantes a quienes no les alcanza el presupuesto mensual, en su mayoría piden el apoyo de los padres y otros realizan trabajos eventuales. Se discute si, el dedicarse a realizar trabajos eventuales tiene un impacto negativo en el desempeño académico.

En relación al objetivo específico 4, Identificar necesidades de préstamo de dinero para cubrir necesidades de contingencia para la realización de sus estudios y proponer una nueva alternativa de financiamiento, en la figura N° 9, se aprecia que el 52 % de los estudiantes encuestados respondieron que nunca tuvieron déficits en su presupuesto mensual; el 50 % una vez cada seis meses; el 12 % entre 2 y 4 veces al año, y el 6 % más de 4 veces al año.

En la figura N° 10, el 51 % de los encuestados manifestaron que alguna vez había solicitado un préstamo a amigos o familiares y el 49.0 %, que no solicitaron. La discusión está en si la escasa experiencia crediticia de aquellos que solicitan un préstamo es un factor relevante para cumplir con sus obligaciones. Ello se refleja en la decisión del sistema financiero formal de no considerar a los estudiantes como sujetos de crédito, por un lado, porque no reciben ingresos económicos como fruto del trabajo y por otro, por no estar bancarizados.

La información encontrada limitó la profundidad del estudio, sin embargo mostró una gran fortaleza en el equipo de trabajo, que permitió lograr un gran desempeño en el proceso de investigación, por los conocimientos, habilidades y la dedicación a tiempo completo. La importancia de esta investigación es la de mostrar ciertas características y comportamiento de los estudiantes, relacionados a la gestión de sus finanzas personales, que podrían afectar el rendimiento académico y la continuidad de los estudios. Es pertinente enfatizar que, a partir de los hallazgos, se podría generar nuevas investigaciones, como 1) analizar el impacto psicológico en los estudiantes como consecuencia de no cubrir satisfactoriamente el presupuesto mensual para estudiar, 2) identificar las causas y consecuencias de la exclusión de los estudiantes por el sistema financiero formal, y 3) determinar las debilidades de los estudiantes en la gestión de sus finanzas personales.

IV. Conclusiones

El trabajo de investigación arrojó las siguientes conclusiones:

- El 55.0 % de los encuestados tuvo entre 17 y 21 años de edad; el 31 % entre 22 y 25 años y el 14 % de 26 a 30 años. El 45.0 % de los entrevistados respondió que son hombres y el 55 % son mujeres. Estos resultados reflejan la juventud de los estudiantes de pregrado de la UPAO, que se constituyen en el *target market* de la investigación.
- El 80 % de los estudiantes respondieron que tienen el apoyo de sus padres para el pago de sus estudios y la manutención mensual; el 7 % el apoyo de otro familiar; el 12 % lo cubren ellos mismos y el 1 % otra persona. Por otro lado, el 37 % de los encuestados respondieron que reciben entre 1 y 500 soles mensuales para cubrir su presupuesto mensual; el 34 % entre 501 y 1000 soles; el 22 % entre 1001 y 1500 soles, y el 7 % más de 1500 soles. Los estudiantes respondieron que, el 45 % del presupuesto lo gastan en alimentación; el 36.0 % en estudios; el 10.0 en pasajes; el 7.0 % en alquiler y el 3.0 % en otros. Los resultados reflejan que son los padres de familia, en su mayoría, quienes cubren los gastos de estudio y gastos personales de los estudiantes y que los montos otorgados son diversos.
- El 70 % de los estudiantes respondieron que con el monto que reciben mensualmente, si les alcanza para cubrir sus gastos y el 30 % respondió que no le alcanza. Por otro lado, el 52 % pide apoyo a sus familiares para cubrir sus gastos mensuales; el 38 % realiza trabajos eventuales, el 3 % busca un préstamo y el 7 % realiza otras acciones. Las respuestas muestran que los estudiantes a quienes no les alcanza el presupuesto mensual, en su mayoría piden el apoyo de los padres y otros realizan trabajos eventuales.
- El 52 % de los estudiantes encuestados respondieron que nunca tuvieron déficits en su presupuesto mensual; el 50 % una vez cada seis meses; el 12.0 % entre 2 y 4 veces al año, y el 6.0 %, más de 4 veces al año. Por otro lado, mientras que el 51% de los encuestados manifestaron que alguna vez había solicitado un préstamo a amigos o familiares, el 49.0 % no lo solicitaron. La discusión está en si la escasa experiencia crediticia de aquellos que solicitan un préstamo es un factor relevante para cumplir con sus obligaciones. Esto se refleja en la decisión del sistema financiero formal, de no considerar a los estudiantes como sujetos de crédito, por un lado, porque no reciben ingresos económicos como fruto del trabajo y, por otro lado, por no estar bancarizados.

V. Referencias bibliográficas

- Carrasco (2013). *Introducción al estudio de la motivación y emoción*. Mudima. Universidad a distancia de Madrid, Published in Education. Departamento de Psicología.
- Castro, Delgado y Rodríguez (2006). "Uso y manejo del crédito en estudiantes universitarios" University of Puerto Rico. *Revista Internacional de Administración & Finanzas*. Recuperado de <https://poseidon01.ssrn.com/delivery.php?ID=14002101> – google académico.
- Czernik, Giménez y Mora (2006). *Variables sociodemográficas y síntomas de depresión en estudiantes universitarios de Medicina de Corrientes, Argentina*. Recuperado de https://www.alcmeon.com.ar/13/50/6_czernik.htm- google académico.
- De la Garza y Villezca (2006). *Efecto de la sobre educación en el ingreso de las personas con estudios de nivel superior en México*. Recuperado de google académico - <https://core.ac.uk/download/pdf/76596209.pdf> - Ensayos.
- Gómez (2015). "Estudio exploratorio en estudiantes universitarios. Referencias sociodemográficas y elección de carrera. Universidad Nacional de Córdoba, Docente, asesora pedagógica e investigadora en instituciones universitarias". Recuperado de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0328-97022014000100005- google académico –
- Guzmán (2004): *Un análisis en torno a la construcción del sentido del trabajo*. Recuperado de- <http://www.redalyc.org/html/140/14002210/> - google académico. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*
- Revista electrónica de investigación educativa – REDIE (2008). *¿Deserción o autoexclusión? Un análisis de las causas de abandono escolar en estudiantes de educación media superior en Sonora, México*. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S160740412008000100007&script=sci_arttext&tlng=pt – google académico –
- Toro y Sanin (2013). "*Gestión del clima organizacional - Intervención basada en evidencias*" - Cincel - Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional - Diagramación e impresión L.Vieco e Hijas Ltda.PBX: 255 9610 Medellín.

HERRAMIENTAS Y ESTRATEGIAS DE *MARKETING* DIGITAL EN LAS CLÍNICAS DENTALES DE HUACHO - 2018

Jorge Alberto Aparicio Ballena¹

Correspondencia:

Jorge A. Aparicio Ballena: Av. Oscar R. Benavides 3130 Block J Dpto. 202,
Condominio Álamos del Prado, Lima. Lima1. Jaba_91@hotmail.com, 979681099

¹ Mg. Administración de Negocios, Universidad de Chiclayo.

Resumen

El empleo del *marketing* digital (MD) ha crecido exponencialmente, las formas de llegar a un cliente requieren de herramientas y estrategias digitales. Este trabajo examina la relación entre ambas variables en las clínicas dentales de Huacho. Mediante una encuesta aplicada a pobladores se determinó que las clínicas dentales usan herramientas y estrategias de marketing digital y que existe una relación directa entre las herramientas y estrategias de marketing digital. El marketing digital hoy es una alternativa importante para atraer y fidelizar pacientes, siempre que se empleen las herramientas tecnológicas adecuadas, de tal forma, que no sean relaciones de apropiación, sino de representación.

Palabras clave: clínica dental, *marketing* digital, fidelización, herramientas tecnológicas.

Summary

The use of digital marketing (MD) has grown exponentially, the ways to reach a customer require tools and digital strategies. This work examines the relationship between both variables in the dental clinics of Huacho. Through a survey applied to residents, it was determined that dental clinics use digital marketing tools and strategies and that there is a direct relationship between digital marketing tools and strategies. Digital marketing today is an important alternative to attract and retain patients, provided that the appropriate technological tools are used, in such a way that they are not relations of appropriation, but representation.

Keywords: dental clinic, digital marketing, loyalty, technological tools.

I. Introducción

Reportlinker (2016), en su reporte *Global Dental Services Market 2016 – 2020*, informa: “El cuidado oral mueve alrededor de 35 billones de dólares en todo el mundo y en el 2020 se prevé que esta cifra supere los 40 billones de dólares”.

En nuestro país, la oferta del mercado dental –1.85 odontólogos por 10 mil habitantes– supera lo recomendado por la OMS. Esta afirmación debe llevar a los odontólogos a repensar su negocio y a explorar nuevas alternativas. Con el crecimiento de las herramientas tecnológicas, los profesionales deben adoptar estrategias que les permitan enfrentar la competencia y sostenerse en el mercado.

Según Torres (2016), en su investigación *Situación de la salud bucal en el país*, en “el Colegio de Odontólogos del Perú hay 39 mil médicos cirujanos registrados, lo que sobrepasa largamente las necesidades del país. La OMS recomienda un cirujano dentista por cada 10 mil habitantes. Las regiones con mayor disponibilidad de profesionales de odontología por cada 10 mil habitantes son: Apurímac (3,9), Moquegua (3,5), Huancavelica (2,5) y Tacna (2,4). Y las regiones con menor disponibilidad son: Huánuco, Lambayeque, Piura, La Libertad y Cajamarca. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática, hacia el 2021, año del Bicentenario de la Independencia Nacional, superaremos los 33 millones de habitantes y para el 2050 se estima una población de más de 40 millones de habitantes”.

El Instituto para el Desarrollo e integración de la Sanidad (2015) señala: “Los avances de tecnología de salud basados en las Tics (*e-health*), y en dispositivos móviles (*m-health*), han supuesto cambios en la forma de realizar la atención sanitaria con mejoras asistenciales para el paciente y el médico”. La tecnología es, actualmente, el medio que ha permitido conectar a las personas de manera rápida. Del mismo modo, constituye la base de los cambios en los hábitos de las personas y los negocios, y responde cada vez mejor a las necesidades de la población, facilitando y simplificando procesos.

La importancia de las actividades de *marketing* llevadas a cabo con las TIC, por parte de las instituciones de salud, varía en función de los productos, servicios y mercados. En el campo de la salud, su principal aplicación se ha dado, hasta ahora, en el área de la medicina asistencial —en nuestro país, destacan las clínicas Delgado e Internacional—, tanto en el ámbito público como privado. Cada vez son más los pacientes que recurren a la red de redes para obtener información y que demandan una comunicación que va más allá de la que se genera a nivel presencial.

Esta nueva forma de *marketing* requiere un importante esfuerzo, por parte de las clínicas dentales, para comunicar vía digital y difundir los beneficios de una atención adaptada a las necesidades del paciente. De esta manera, se transforma en un canal efectivo para alcanzar a los usuarios y aumentar la frecuencia e intensidad de las interacciones con estos. Harris (2009), en su libro *Social Networks: The future of marketing for small business* dice: “Como consecuencia de la expansión de las Tics y su uso en estrategias de marketing en Internet, la literatura ha demostrado el creciente poder de las comunidades online para construir relaciones cercanas entre marca y usuarios”.

Con toda esta información se puede afirmar que la presente investigación se justifica. Es necesario analizar la presencia que tiene una clínica dental en internet, cuál es su competencia, dónde están los pacientes y potenciales pacientes, qué factores las distinguen y cuáles se deben potenciar (amenazas y oportunidades). Una vez definidos los objetivos y determinada la posición frente a la competencia, se podrá extraer un mejor provecho de las herramientas.

En tal sentido, en este trabajo se busca establecer si existe relación entre el uso de las estrategias y herramientas del *marketing* digital (MD) de las clínicas dentales de Huacho.

II. Metodología

El diseño metodológico de la presente investigación es propio de una investigación descriptiva que, según Hair (2009), "se ocupa de datos cuantitativos. Las prácticas cuantitativas están animadas por la necesidad de recolectar suficiente información de la población definida, de modo que sea posible hacer inferencias precisas sobre los factores del mercado y los fenómenos que se investigan".

La naturaleza del problema de investigación es encontrar si existe relación entre las estrategias y herramientas de MD y el posicionamiento de las clínicas dentales. El diseño del cuestionario consta de 11 preguntas, todas ellas estructuradas. La aplicación del instrumento de recogida de datos fue presencial. Se ubicó a los informantes en lugares públicos de la ciudad de Huacho. La población de estudio estuvo conformada por hombres y mujeres de 10 años a más, del distrito de Huacho, provincia de Huaura, departamento de Lima. Según el Instituto Nacional de Estadística e informática (INEI), la población estimada de Huacho fue de 49825 habitantes, a junio del 2015.

Debido a que $N = 49\ 825$, supera las 10 000 unidades de análisis, se considera una población infinita, por lo que se utiliza la fórmula que correspondiente para obtener la muestra (n).

$$n = \frac{Z^2 P Q}{e^2}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de confianza

P = Probabilidad en favor

Q = Probabilidad en contra

e = Error de estimación

Cálculo:

n =?

Z = 95% de confianza

p = 0.5 (50%)

q = 0.5 (50%)

e = 5% de error máximo aceptable.

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5)}{(0.05)^2}$$

$$n = \frac{(3.84) (0.5) (0.5)}{(0.0025)}$$

$n = 384$ personas por encuestar

Como se ha dicho antes, la investigación se basa en un trabajo de campo con el que se pretende determinar la relación que existe entre el uso de estrategias y herramientas de MD y el posicionamiento de las clínicas dentales. Las variables se muestran en la Tabla 1

Tabla 1: Caracterización de las variables

VARIABLES SOCIO DEMOGRÁFICAS
Sexo
Edad
VARIABLES DE ESTUDIO
Conocimiento de clínicas dentales
Manejo de precios
Factor para elegir una clínica dental
Medios y plataformas digitales más usadas
Entorno digital

III. Resultados y discusión

La estrategia para el desarrollo de esta investigación permitió obtener un resultado importante que, en sí, no es de ingeniería pura, pero permitió contextualizarlo con la realidad del mercado, aterrizar en conceptos claros y conocer de primera mano los requerimientos de los pacientes actuales y potenciales, además de explorar los criterios con respecto al acercamiento y tipo de información de cada uno de los usuarios.

De los datos recogidos de la muestra como variables socio demográficos tenemos los siguientes resultados:

1) Distribución de los encuestados según edad. La muestra arroja los siguientes datos:

El rango de 18 – 30 años representa el 69%; el de 31 – 50 años, el 23%, y el de 51 años a más, el 9%.

2) Distribución de los encuestados según sexo. El 60 % de los encuestados pertenece al sexo masculino, y el 40%, al femenino.

En esta parte se presentan los resultados de la investigación que corresponden a las variables del estudio:

1) Conocimiento de clínicas dentales. Los resultados de la investigación revelan que el 94% manifiesta que conoce alguna clínica dental y el 6% que no, como se aprecia en la tabla 2.

Tabla 2: Conocimiento de clínica dental

Conoce una Clínica	Frecuencia	%
Sí	362	94
No	22	6
Total	384	100

2) Conoció la clínica a través de un entorno digital. Esta pregunta está relacionada con la anterior. Así, del 94% que manifestó conocer una clínica dental, solo el 43% lo hizo a través de un entorno digital, mientras que el 57% respondió que no la conoció por este medio, como se puede apreciar en la tabla 3.

Tabla 3: Conoció su clínica por un entorno digital

Por entorno digital	Frecuencia	%
Sí	156	43
No	206	57
Total	362	100

3) Manejo de precios. La investigación permite conocer que el 66% de la población se inclina a pagar entre 40 y 60 soles por una curación; el 22%, entre 61 y 80 soles; el 9%, entre 81 y 100 soles, y solo el 3%, más de 101 soles. Esto se aprecia en la tabla 4.

Tabla 4: Manejo de precios por una curación

Pago por curación (soles)	Frecuencia	%
S/ 40 – 60	252	66
S/ 61 – 80	66	17
S/ 81 – 100	66	17
S/ 101 – a más	0	0
Total	384	100

4) Precios divulgados por un entorno digital. Los resultados del estudio demuestran que el 86% de la población manifiesta que las clínicas dentales de su ciudad no divulgan sus precios a través de un entorno digital, mientras que el 14% afirmó que sí se enteran de las tarifas mediante ese medio. En la tabla 5 se puede observar todos los resultados.

Tabla 5: Precios divulgados por un entorno digital

Precios por entorno digital	Frecuencia	%
Sí	329	86
No	55	14
Total	384	100

5) Factor para elegir una clínica dental. Los resultados del estudio muestran que el principal factor para elegir una clínica dental es la calidad, con un 71%; el segundo lugar corresponde al ambiente, con un 26%; el tercero, a la distancia (3%), y el último, a la ubicación (0%). Esto se puede observar en la tabla 6.

Tabla 6: Factores para elegir una clínica dental

Factores	Frecuencia	%
Ubicación	0	0
Distancia	11	3
Ambiente	99	26
Calidad	274	71
Total	384	100

6) Medio por el que conozco una clínica dental. Se puede observar que la mayoría de encuestados admiten haber conocido una clínica dental a través de 'otros medios' (49%); es decir, por referencias de amigos, por ejemplo. Por su parte, el 37 % asegura que lo hizo mediante la web; el 11%, por medio de la televisión, y el 3%, a través de la televisión, como se puede apreciar en la tabla 7.

Tabla 7: Medio por el cual me entero de una clínica dental

Medio	Frecuencia	%
Televisión	42	11
Radio	12	3
Web	142	37
Otro medio	188	49
Total	384	100

7) Plataformas digitales más usadas. Por el diseño de la pregunta, con más de una alternativa, la investigación determina que la población interactúa en más de una plataforma digital. En esa perspectiva, la plataforma preferida es Facebook, con el 81%; en segundo lugar figura el correo electrónico, con 41%; las Apps tienen el 31% y las páginas web, el 28%. Un poco rezagados están Instagram, con el 19%, YouTube, con el 16%, y, por último, Twitter con solo 3%. Ver tabla 8.

Tabla 8: Uso de plataforma con mayor frecuencia

Plataforma	Frecuencia	%
Facebook	311	81
Twitter	12	3
Instagram	73	19
YouTube	61	16
Correo	157	41
Web	108	28
Apps	119	31

8) Entorno digital y oferta de servicios. Los resultados del estudio evidencian que el 86% gustaría que las clínicas dentales ofrezcan sus servicios mediante un entorno digital y el 3%, no. El 11% "tal vez" desearía que se les ofrezca el servicio a través de ese medio. En la tabla 9 podemos observar todos los resultados.

Tabla 9: Servicios por un entorno digital

Ofrecimiento	Frecuencia	%
Sí	329	86
No	11	3
Tal vez	44	11
Total	384	100

9) Entorno digital y promociones. Los resultados del estudio muestran que el 86% de los usuarios manifiesta que les gustaría que las clínicas dentales ofrezcan sus promociones a través de un entorno digital, el 6% no desean recibir promociones y el 8% "tal vez" deseen recibir alguna promoción a través de ese medio, como se puede apreciar en la tabla 10.

Tabla 10: Promociones por un entorno digital de la clínica dental

Promociones	Frecuencia	%
Sí	330	86
No	23	6
Tal vez	31	8
Total	384	100

A continuación (ver tabla 11), se exhibe algunas relaciones entre las variables de estudio. Se están considerando los valores más altos de cada una de ellas.

Se aprecia que la variable edad, en el rango de 18 a 30 años, que representa el 69%, tiene relación directa con la variable plataforma digital más usada. El 81% manifiesta que la plataforma con la que más interactúa es Facebook.

Del mismo modo, la variable 'conocimiento de clínicas dentales', en la que el 49% manifiesta que la conoció por otros medios (referencia de amistades), tiene relación con la variable 'conoció la clínica a través de un entorno digital'; en esta, el 57% manifiesta que no conoció la clínica a través de un entorno digital.

La variable 'factor para elegir una clínica dental', respecto de la que el 71% considera que la calidad es el factor principal para elegir una clínica, tiene relación con la variable 'entorno digital y ofrecimiento de servicios'. En esta, el 86% manifiesta que le gustaría recibir la oferta de servicios de una clínica mediante un entorno digital.

Por su parte, la variable 'manejo de precios', donde el 66% está dispuesto a pagar por una curación en el rango de 40 a 60 soles, tiene relación con la variable 'entorno digital y promociones', respecto de la cual se observa que el 86% manifiesta que le gustaría recibir promociones de su clínica por medio de un entorno digital. Ver tabla 11.

Tabla 11: Relaciones entre variables

Variables	Frecuencia	%	Variables	Frecuencia	%
Edad: 18 – 30 años	263	69	Plataforma digital más usada: Facebook	311	81
Conocimiento de clínicas dentales: otros medios	188	49	No conoció la clínica a través de un entorno digital	219	57
Factor para elegir una clínica dental: calidad	273	71	Entorno digital y oferta de servicios	330	86
Manejo de precios: 40 – 60 soles por una curación	253	66	Entorno digital y promociones	330	86

Los resultados expuestos se contrastan con otros estudios realizados a nivel nacional e internacional:

- Corcuera (2002), en su tesis *Elementos del marketing en la clínica odontológica de San Marcos*, concluye: "No abarcamos todos los medios de publicidad que se utilizan en el Marketing, incluso los medios utilizados actualmente, donde se publicita a la clínica, tiene un porcentaje bajo (18,5 %) con respecto a la recomendación (81,5 %). En la actualidad, después de las entrevistas planteadas respecto del uso del *marketing* digital, se comprueba que las tendencias se han incrementado: los pacientes recomendados llegan en la actualidad a cerca del 90% y los que llegan enterados por medios digitales u otros medios es del 10 %".

Las cifras presentadas por Corcuera son parecidas a las del presente estudio: en este se encontró que el 49 % de la población de Huacho se entera de una clínica dental por "otros medios", el principal de los cuales es la referencia de pacientes.

- Otero y Otero (2011), en su artículo "Odontomarketing: Estudios del Mercado Dental", en la revista virtual *Odontología, Ejercicio Profesional* manifiestan: "Después de todo, es conveniente recordar que el Marketing se fundamenta en la necesidad de conocer y estudiar la realidad, para encontrar los mejores mecanismos de interacción y así propiciar una relación mutuamente beneficiosa entre nuestros usuarios y nuestra empresa dental. Porque si no conocemos respecto a ¿quiénes son? y ¿cómo son? nuestros clientes actuales y potenciales, poco podremos hacer para diseñar y brindar una propuesta dental que de modo concreto sea adecuada a las particularidades nuestra propia realidad".

Como se aprecia, hace más de siete años los autores destacaban ya la importancia del marketing en el ejercicio profesional del cirujano dentista y, sobre todo, en la interacción de las clínicas dentales con sus clientes. Incluso, se hablaba de la elaboración de un plan de MD. Sin embargo, en el presente estudio se ha determinado que el 57% de la población no conocieron una clínica dental por medio de un entorno digital; más aún: las clínicas dentales de Huacho no usan el MD.

- Reportlinker (2016), en la sección introductoria del reporte *Global Dental Services Market 2016-2020*, dice: "Una de las razones del crecimiento del mercado de servicios dentales es un aumento en la prevalencia de caries dental y problemas orales en todo el mundo. Fuera de los problemas dentales, la enfermedad periodontal se considera una de las más graves y comunes que se encuentran a nivel mundial. Hay un aumento de la demanda de servicios como blanqueamiento dental y odontología cosmética".

Con esta información, un odontólogo que esté a punto de finalizar su carrera o que lleve años en el ejercicio profesional, debe empezar a plantearse qué salidas profesionales le esperan: ¿escoger una especialización o buscar aquella formación que mejor encaje con sus deseos y gustos, y que le permita alcanzar la meta de convertirse en un especialista con una trayectoria prestigiosa? De cualquier modo, cualquiera que sea la especialización que elija (ortodoncia, periodoncia, implantología, odontología pediátrica, etc.) deberá trabajar con el MD, pues el resultado de nuestro estudio determina que el 86 % de la población de la ciudad de Huacho le gustaría que los servicios dentales le sean ofrecidos por un entorno digital. Lamentablemente, el odontólogo no usa el entorno digital.

- Torres (2016), en su investigación *Situación de la salud bucal en el país*, dice que en "el Colegio de Odontólogos del Perú hay 39 mil médicos cirujanos registrados, lo que sobrepasa largamente las necesidades del país. La OMS recomienda un cirujano dentista por cada 10 mil habitantes". En la actualidad, el Perú tiene una relación de 1.85 odontólogos por cada 10 mil habitantes.

Frente a esta realidad, es importante que los odontólogos generen asociaciones, sumen esfuerzos y presenten una diversificación en la oferta. Sin embargo, este nuevo emprendimiento debe desarrollar una ventaja competitiva para tener éxito, sobre todo porque existe una rivalidad intensa en el sector, donde todos pugnan por dar cada vez más un servicio de calidad. En este estudio se ha determinado que la calidad es el principal factor que la población toma en cuenta para elegir una clínica dental (71 %); por lo tanto, los odontólogos apuntar hacia ella. Resulta claro que con un buen manejo del MD, la población no solo podrá conocer acerca de la calidad del servicio, sino que recibirá también evidencias de esta.

Nadie puede discutir que la tecnología ha revolucionado la vida del ser humano. Con el avance de la tecnología ahora los pacientes actuales y potenciales utilizan internet para buscar una solución a sus problemas dentales, desde sus computadoras personales, tabletas y dispositivos móviles. Asimismo se ven influidos por los comentarios en redes sociales, y tienen acceso a más información para comparar y elegir una solución dental; todo en tiempo real.

Uribe, Rialp y Llonch (2013), en su investigación *El uso de las redes sociales digitales como herramienta de marketing en el desempeño empresarial*, concluyen: "En resumen, sólo una alta intensidad en el uso de las RSD como herramienta de marketing podría ayudar a moderar el efecto de la OM sobre el desempeño, así como el efecto de la OM sobre la OE. Tener una verdadera e intensa estrategia de marketing en RSD, e invertir en acciones de marketing en RSD es necesario para impactar realmente la operación de la empresa y obtener mejores resultados. No es suficiente con que las empresas sean unas simples aficionadas en este aspecto del social media marketing, las empresas deben comportarse como unas profesionales, o incluso como 'geeks', para poder sacar provecho de esta herramienta de marketing emergente y en constante crecimiento".

Empresarialmente hablando, el negocio odontológico se encuentra en el ámbito de los servicios y, como tal, debe tener como objetivo utilizar las redes sociales para darse a conocer y disponer de un canal de comunicación que ayudará al odontólogo y a su clínica dental a tener presencia en internet, fidelizar a los pacientes antiguos, captar a nuevos clientes y mejorar su reputación *online*, esta última fundamental para generar confianza. No contemplarlo, puede ser un error y de los grandes. Y acá es donde juega un papel importante la implementación de las herramientas y estrategias de MD para una clínica dental.

IV. Conclusiones

- Se ha determinado que existe una relación directa entre el uso de herramientas y estrategias de marketing digital por parte de las clínicas dentales de Huacho.
- Las estrategias y herramientas de Marketing Digital son necesarias porque fortalecen la presencia digital de las clínicas, promueven la interacción de estas con sus pacientes actuales y potenciales, y permiten mejorar los niveles de satisfacción y fidelidad de los usuarios en un mercado competitivo.
- La sostenibilidad de las clínicas dentales de Huacho no depende únicamente de implementar un modelo de negocio competitivo, sino de incluir de manera estratégica la comunicación en un entorno digital.
- El desarrollo de herramientas y estrategias de Marketing Digital en el ámbito de internet, genera mayor reconocimiento para la marca y se pueden incorporar en cualquier clínica dental.
- Las promociones son de la preferencia del público objetivo encuestado; por lo tanto, la implementación de estas ayudaría a generar un *engagement* con los pacientes.

V. Referencias

- Benassini, M. (2009). *Introducción la Investigación de Mercados. Enfoque para América Latina*. México: Pearson
- Corcuera, G. (2002). Elementos del Marketing en la Clínica Odontológica de San Marcos (Tesis de pregrado). Universidad Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Flamenco, D. A. (2009). *Guía didáctica II, para seminarios de investigación social*. San Salvador: Ediciones Chinchilla.
- Hair, B. R. (2009). *Investigación de mercados. En un ambiente de información digital*. México: Mc Graw Hill.
- Harris, L. y Rae, A. (2009). *Social Networks: The future of Marketing for Small Business*. JBS; 30: 24–31.
- Instituto para el Desarrollo e integración de la Sanidad (2015). *Análisis de la situación de la sanidad Privada*. Recuperado de: www.fundacionidis.com/wp-content/informes/informe_analisis_situac_idis2015_web.pdf
- Otero M. J. y Otero I. J. (2011, noviembre). "Odontomarketing: Estudios del Mercado Dental". Vol. 12 (139). Recuperado de: <http://www.odontomarketing.com/201111.pdf>
- Reportlinker (2016). *Global Dental Services Market 2016-2020*. Recuperado de: <http://www.reportlinker.com/p04251785-summary/view-report.html>
- Torres, C. (2016). *Situación de la Salud Bucal en el País*. UNMSM. Recuperado de: https://issuu.com/cesartorresnonajulca7/docs/situacion_de_la_salud_bucal_2016
- Uribe, F. Rialp, J. y Llonch, J. (2013). "El uso de las redes sociales digitales como herramienta de marketing en el desempeño empresarial". Vol. 26 Núm. 47: 205–232. Recuperado de: https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/issue/view/554.

**INCUBADORA S360°
Y LA CREACIÓN
DE EMPRESAS DE
LOS ESTUDIANTES
UNIVERSITARIOS**

**Álvarez Sánchez, Alicia Alejandra¹
Arbaiza Valderrama, Fabiana Mariel¹**

¹ Estudiante de Administración - Universidad Privada Antenor Orrego

Resumen

El objetivo de esta investigación fue analizar el impacto de la incubadora S360° en la creación de empresas de los estudiantes de la Universidad Privada Antenor Orrego-Campus Trujillo, 2017-2018, para conocer el acompañamiento que brinda la incubadora S360° a los modelos de negocios innovadores desde el planteamiento de su idea hasta llegar a la fase final de la ejecución de las empresas de los estudiantes. Para ello, se realizó un análisis documental de las bases de los programas "Despega" y "StartUp Camp", entrevista a los *stakeholders* y encuestas a los 40 estudiantes ganadores. Los principales resultados hallados desde la recepción de la idea de negocio, la incubadora requiere que sean de base tecnológica y de fácil escalabilidad a corto plazo, las etapas dentro del concurso por los que pasan los equipos, desarrollo de primer prototipo, premiación de las mejores ideas, vinculación externa con otras universidades e incubadoras. En conclusión, se determinó la importancia de la ejecución de una incubadora de negocios en la universidad para fomentar el emprendimiento de los estudiantes e impulsar el crecimiento del desarrollo del país.

Palabras claves: Incubadora, empresa, innovación, tecnología.

Abstract

The objective of this research was to analyze the impact of the S360 ° incubator in the creation of companies of the Private University Antenor Orrego - Campus Trujillo, 2017-2018, to know the accompaniment provided by the S360 ° incubator to the models of Innovative businesses from the approach of your idea to reach the final phase of the execution of the companies of the students. To do this, a documentary analysis of the bases of the "Despega" and "StartUp Camp" programs, interviews with stakeholders and surveys of the 40 winning students was conducted. The main results found from the reception of the business idea, the incubator requires that they be technology-based and easily scalable in the short term, the stages within the contest that the teams go through, the development of the first prototype, the awarding of the best ideas, external linkage with other universities and incubators. In conclusion, the importance of executing a business incubator at the university was determined to promote student entrepreneurship and boost the growth of the country's development.

Keywords: Incubator, company, innovation, technology.

I. Introducción

Para Guerra *et al.* (2015), las incubadoras de empresas son herramientas utilizadas para apoyar los surgimientos de nuevos emprendimientos, en especial de base tecnológica o con un fuerte contenido innovador, que permiten y facilitan la creación de nuevas organizaciones que requieren un acompañamiento durante su etapa de creación y maduración como negocio con una constante asesoría y capacitación en las áreas específicas requeridas por los nuevos modelos de negocio.

Según Seminario *et al.* (2014), las limitantes en cuanto al desarrollo de la incubación empresarial, son la mayoría de proyectos tradicionales (bajos en tecnología), ya que muchas de las incubadoras no están ligadas a una estandarización en los procesos de incubación empresarial y en el monitoreo de las incubadoras empresariales.

Asimismo, Kantis (2014) sostiene que la proliferación de universidades de baja calidad educativa no ayuda a que los estudiantes universitarios desarrollen capacidades para plantear propuestas empresariales innovadoras basadas en I+D.

Si bien es cierto los autores argumentan que las universidades necesitan realizar centros de investigación e innovación, disminuyendo la escasez de estrategias para realizar proyectos emprendedores con sostenibilidad, estas investigaciones aún carecen de mayor fundamento sobre el impacto que ha tenido la implementación de una incubadora y qué efectos ha tenido sobre los modelos de negocio innovadores, que logran ser impulsados por el programa de financiamiento de proyectos de alta escalabilidad promovidas por la Incubadora S360° de la Universidad Privada Antenor Orrego como lo son Despega y Start Up Camp que a su vez los relaciona con otros financiamientos nacionales como Innovate Perú, Startup Perú, Wayra Perú y Endeavor Perú. A nivel internacional con otras incubadoras en México, España y Chile, así como también otorgar a los ganadores la oportunidad de participar en International Business Model promovido por las Universidades de Harvard y Stanford.

El propósito de esta investigación fue conocer el impacto que tiene la incubadora S360° en la creación de empresas de los estudiantes de la Universidad Privada Antenor Orrego, Campus Trujillo, durante el periodo 2017 - 2018.

II. Material y métodos

2.1. OBJETO DE ESTUDIO

Se realizó una investigación para evaluar el impacto de la implementación de la incubadora S360° en la creación de empresas para analizar los cambios que se efectuaron a partir de los emprendimientos presentados con esta iniciativa.

Se emplearon las metodologías Lean StartUp, basado en tres aspectos fundamentales (diseño de negocio, desarrollo del cliente y el desarrollo ágil desarrollado por los alumnos y aplicado en su modelo de negocio) y Running Lean, donde se identificó el problema, el producto que se diseñó a la necesidad del mercado y escalar en la adquisición de nuevos clientes.

Como población se tomó a los proyectos ganadores de los Programas Despega y Startup Camp, conformado por ocho grupos de estudiantes que participaron presentando su modelo de negocios en la incubadora S360°, los cuales fueron representativos para la muestra.

2.2. INSTRUMENTOS, EQUIPOS DE LABORATORIO I/O FUENTES DE DATOS

La recolección de datos para evaluar el entorno en el que se ejecuta la incubadora S360° se utilizó como técnica un análisis documental de las bases de los programas Despega y Startup Camp 2017-2018 y como instrumento la lista de cotejo; asimismo, se utilizó la técnica de la entrevista a los *stakeholders*, con la finalidad de conocer los lineamientos que deben seguir los estudiantes para postular en los programas brindados por la incubadora y conocer las estrategias de crecimiento que esperan los grupos de interés desarrollar para mejorar el nivel de emprendimiento e innovación en la ciudad y el país.

Por otro lado, para conocer el nivel de involucramiento de la Incubadora S360° en la creación de empresas, se utilizó como técnica la encuesta y como instrumento, el cuestionario, con el propósito de identificar los servicios más valorados, cuánto de inversión recibieron en sus modelos de negocios y el financiamiento que lograron obtener por la vinculación de la incubadora por parte de los estudiantes.

Por último, para determinar los factores de éxito que conllevaron a crear empresas de los estudiantes, se empleó como técnica la entrevista y como instrumento, la guía de entrevista, con la finalidad de conocer cuál es el valor diferencial, etapas, metodologías, técnicas de generación de ingresos que desarrollaron los modelos de negocios ganadores presentados en la incubadora.

2.3. MÉTODOS Y TÉCNICAS

La elaboración del instrumento de la lista de cotejo, se describió de acuerdo con los fundamentos de las bases, destacando lo esencial de las bases de los programas Despega y Startup Camp, como el concepto de las ideas que postulan, los objetivos, requisitos para participar, etapas de los programas y la premiación.

Respecto a la elaboración de la guía de entrevista, se tomó como tópicos por evaluar las bases de desarrollo y seguimiento de la incubadora S360°, estrategias de crecimiento que aportan los grupos de interés, sus principales aportes hacia la incubadora, conocer el tipo de emprendedores que buscan potenciar y cuál es la contribución en el desarrollo económico, tecnológico y social en el país de cada grupo de interés.

Por otro lado, la encuesta, se diseñó para conocer el ciclo académico actual de los alumnos, los concursos en los que participaron, las capacitaciones que recibieron, los servicios más valorados, el financiamiento e inversión que recibieron y el seguimiento *a posteriori* de la incubadora sobre los modelos de negocios presentados.

Por último, se realizó una entrevista a los ocho grupos ganadores con la finalidad de conocer los factores de éxito mediante una lista de preguntas orientadas al proceso y acompañamiento brindados por la incubadora S360°.

III. Resultados

Evaluación del entorno en el que se ejecuta la incubadora de empresas S360° en la Universidad Privada Antenor Orrego a nivel nacional e internacional.

Se ejecutó un análisis documental de las bases de los programas Despega y Startup Camp, donde se identificó los lineamientos requeridos sobre cómo es el proceso para el planteamiento, acompañamiento, programación, etapa y premiación de modelos de negocios presentados por los estudiantes.

Por otro lado, mediante una entrevista, se evaluó a los grupos de interés a nivel nacional como a la Cámara de Comercio, Grupo Empresarial Región La Libertad, para conocer su involucramiento en lo que respecta a temas de mentoría, capacitaciones, gremios

empresariales innovadores para mejorar y contribuir con el desarrollo económico, tecnológico y social en la ciudad de Trujillo.

Asimismo, a nivel internacional, se analizaron los grupos de interés como la incubadora de negocios Chrysalis y el Instituto Tecnológico de Monterrey sobre el apoyo que brindan a los estudiantes ganadores de los programas de la incubadora S360°, para acogerlos en su campus y poder mejorar a nivel Latinoamérica el índice de innovación debido que fomentará un alcance con otros países como Inglaterra, India y Estados Unidos y tendrá una alta replicabilidad de su modelo de negocio.

Conocimiento del nivel de involucramiento de la incubadora S360° en la creación de empresas de los estudiantes de la Universidad Privada Antenor Orrego-Campus Trujillo, 2017-2018.

Tabla 1: Ciclo en el que se encuentra actualmente el estudiante

Ciclo Académico	f	%
VI	3	8%
VII	2	5%
VIII	18	45%
IX	12	30%
X	5	13%
Total	40	100%

Fuente: Encuesta aplicada en octubre 2018

De los 40 alumnos encuestados, el 45% se encuentra en VIII ciclo, mientras que el 30% se encuentra en IX ciclo y solo un 5% se encuentra en VII ciclo.

Tabla 2: Modelos de negocio ganadores

Modelos ganadores	N° Integrantes
Konekta	5
UKU	5
Nisleen	5
Padoo	5
Aptitudy	5
EnergyCard	5
RapiJob	5
Cityo	5
Total	40

Fuente: Encuesta aplicada en octubre 2018

Los 40 alumnos encuestados han logrado ganar con sus modelos de negocio en los programas Despegar y Startup Camp. Cada grupo ganador está conformado por cinco integrantes.

Tabla 3: Sector en el que se orienta el modelo de negocio

Sectores	f	%
Construcción	10	25%
Educación	15	38%
Ingeniería	5	13%
Economía	10	25%
Total	40	100%

Fuente: Encuesta aplicada en octubre 2018

De los 40 alumnos encuestados, el 38% de los modelos de negocio se orientan al sector educación, mientras que el 25% se orientan a economía y construcción, y solo un 13%, al sector de ingeniería.

Tabla 4: Metodologías brindadas por la incubadora para crear y desarrollar el modelo de negocio

Metodologías	f	%
Lean StarUp	30	75%
Running Lean	10	25%
Total	40	100%

Fuente: Encuesta aplicada en octubre 2018

De los 40 alumnos encuestados, el 75% utilizó la metodología de Lean StartUp para crear su modelo de negocio, y solo un 25%, la metodología de Running Lean para ejecutar su idea de negocio a nivel nacional e internacional.

Tabla 5: Capacitaciones y tutoría otorgadas por la incubadora

Categorías	f	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	5	13%
De acuerdo	20	50%
Totalmente de acuerdo	15	38%
Total	40	100%

Fuente: Encuesta aplicada en octubre 2018

De los 40 alumnos encuestados, el 50% estuvo de acuerdo con las capacitaciones y tutorías otorgadas por la incubadora, mientras que un 38% está totalmente de acuerdo y solo un 13% está en desacuerdo.

Tabla 6: Servicios brindados por la incubadora

Servicios	f	%
Vinculación con redes nacionales e internacionales	10	25%
Asesoría a través de red de mentores	10	25%
Tecnología	15	38%
Financiamiento interno y externo	5	13%
Total	40	100%

Fuente: Encuesta aplicada en octubre 2018

De los 40 alumnos encuestados, el 38% recibió como servicio principal la tecnología para el desarrollo de su modelo de negocio, mientras que el 25% recibió el apoyo de la vinculación con redes nacionales e internacionales y asesoría a través de red de mentores, y solo un 13% recibió financiamiento interno y externo.

Tabla 7: Inversión que otorga UPAO a los modelos ganadores

Inversión	f	%
S/.1,000 a S/.10,000	20	50%
S/.20,000 a S/.30,000	5	13%
S/.40,000 a más	15	38%
Total	40	100%

Fuente: Encuesta aplicada en octubre 2018

El 50% de los alumnos encuestados aseguraron que los modelos de negocios ganadores recibieron una inversión de entre S/. 1000 y S/. 10 000, mientras que un 38%, de S/. 40 000 soles a más, y solo un 13%, de entre S/. 20 000 y S/. 30 000.

Tabla 8: Financiamiento externo impulsado por entidades estatales

Financiamiento	f	%
S/.10,000 a S/.50,000	20	50%
S/.60,000 a S/.100,000	15	38%
S/.200,000 a más	5	13%
Total	40	100%

Fuente: Encuesta aplicada en octubre 2018.

De los 40 alumnos encuestados, el 50% de los modelos de negocios ganadores recibieron un financiamiento otorgado por entidades estatales de entre S/. 10 000 y S/. 50 000, mientras que un 38%, de S/. 60 000 soles a S/. 100 000, y solo un 13%, de S/. 200 000 a más.

Tabla 9: Concursos nacionales e internacionales en la que ha participado el modelo de negocio

Concursos	f	%
IBMC Estados Unidos	5	13%
IBMC Perú	15	38%
Innovate Perú	10	25%
StarUp Perú	10	25%
Total	40	100%

Fuente: Encuesta aplicada en octubre 2018

De los 40 alumnos encuestados, el 38% de los modelos de negocios ganadores participaron en el concurso de IBMC Perú, mientras que un 25%, en los concursos de Innovate Perú y StartUp Perú, y solo un 13%, en IBMC de Estados Unidos; el ganador fue UKU.

Tabla 10: Seguimiento a posteriori de la incubadora S360° a los modelos de negocios ganadores

Seguimiento	f	%
Sí	15	38%
No	25	63%
Total	40	100%

Fuente: Encuesta aplicada en octubre 2018

De los 40 alumnos encuestados, el 63% afirmó que siguen recibiendo un seguimiento *a posteriori* de su modelo de negocio por parte de la incubadora S360° y solo un 38%, que no recibe seguimiento.

Tabla 11: Nivel de involucramiento de la incubadora S360° desde la ejecución del modelo de negocio hasta su etapa final

Involucramiento	f	%
Alto	20	50%
Medio	15	38%
Bajo	5	13%
Total	40	100%

Fuente: Encuesta aplicada en octubre 2018.

De los 40 alumnos encuestados, el 50% afirma que el nivel de involucramiento por parte de la incubadora es alto, mientras que un 38%, que tiene un nivel de involucramiento medio, y solo un 13%, que su nivel de involucramiento es bajo.

Determinación de los factores de éxito que conllevaron a crear empresas de los estudiantes de la Universidad Privada Antenor Orrego-Campus Trujillo, 2017-2018.

Los principales factores de éxito fueron la actitud emprendedora de los estudiantes que la incubadora requiere, los cuales deben estar comprometidos con su grupo de trabajo y su modelo de negocio. Del mismo modo, debe destacarse el acompañamiento de la incubadora, que ofrece los servicios de mentoría, capacitaciones, metodologías y financiamiento externo. Asimismo, realizaron un prototipo de modelo de negocio, basado en una necesidad real y cambiante del cliente. De igual forma, se logra la aceptación del prototipo, que se evalúa mediante indicadores como número de visitas, número de ventas, número de recomendaciones, número de suscripciones, número de afiliaciones, entre otras modalidades para poder medir cómo el cliente recibe el modelo innovador. Por último, se produjo un total aprendizaje del mercado, donde el emprendedor tiene un contacto directo con el cliente y mantiene una actualización constante de lo que requiere.

IV. Discusión

El impacto de la incubadora S360° en la creación de empresas de los estudiantes es positiva, debido que el motivo principal de su implementación es el de crear emprendedores que ofrezcan soluciones a problemas de repercusión global, con la ejecución de modelos innovadores con base tecnológica. El objetivo principal es disminuir el riesgo de fracaso de los emprendimientos.

A partir de los resultados, se confirma la hipótesis de que la incubadora de empresas S360° influye de manera significativa en la creación de empresas de los estudiantes, debido que ofrece un acompañamiento a través de metodologías como el Lean Startup y Running Lean, el planteamiento de la idea de negocio, capacitaciones a través de una red de mentoría en temas relacionados a *marketing*, ventas, mercado, entre otros, establecer una red de conexiones internas y externas para obtener capital y financiamiento, hasta conseguir el primer prototipo del negocio e ir experimentando con el mercado sobre cómo realizar un producto o servicio a la necesidad real del cliente.

Estos resultados guardan relación con la Teoría de Redes sustentado por Bollingtoft y Ulhoi (2005), quienes describen a la incubadora de empresas como una composición de redes sociales, vínculos, estructuras individuales y colectivas que ayudan al individuo a conseguir acceso a la información y al *know how* para generar un nuevo emprendimiento. Ello es concordante con los hallazgos de este estudio.

Las investigaciones de Montoya, Silva y Cabrera (2011), Andrade (2012), Cerdán *et al.* (2013) y Guerra, Castillo y Triviño (2015) sobre la implementación de incubadora en México, España, Brasil y Ecuador, también guardan relación con nuestra investigación, debido que el impacto de su creación es brindar apoyo al fortalecimiento de las micro y pequeñas creadas por estudiantes, promoviendo la innovación tecnológica en temas relacionados con las TIC, nanotecnología y biotecnología, asistencia técnica, consultoría especializada, financiamiento, soporte administrativo, infraestructura física e informática para crear empresas de base tecnológica, rentables y sustentables que generen bienes y servicios con alto valor agregado los cuales conllevan a que los emprendimientos tengan una alta tasa de éxito.

V. Conclusiones

- Se identificó de un análisis documental las pautas que debe seguir la postulación de una idea de negocio. Por otro lado, mediante la entrevista realizada a los *stakeholders*, se determinó el entorno en el que se ejecuta la incubadora tanto de manera nacional como internacional, los cuales aportan beneficios para los programas y buscan impulsar el emprendimiento, apoyados por la Universidad.
- Mediante la aplicación de encuestas a los estudiantes ganadores de los programas Despega y StartUp Camp se ha desatacado tres servicios más valorados, por los alumnos dentro de la incubadora, según como muestra la figura 1, son la tecnología, la vinculación nacional e internacional y asesoría por red de mentores especializado. Otro punto importante que se destacó en la encuesta, es el monto de inversión que recibió el alumno por parte de la universidad. Según muestra la figura 2, el 50% recibió de S/. 1000 a S/. 10 000 y el 38%, de S/. 40 000 a más. Por otro lado, en la figura 3, se destacó el financiamiento con un 50% que recibió el alumno con un monto de S/. 10 000 a S/. 50 000 y un 38%, de S/. 60 000 a S/. 100 000.
- Se demostró que los principales factores de éxito para que los alumnos puedan crear sus empresas con un valor diferencial de base tecnológica, son que estos deben presentar características de innovación y dedicación con su modelo de negocio, así como utilizar modalidades de ingreso de dinero modernas, como los son las suscripciones mensuales, pago de patrocinadores y comisión de ventas por cada establecimiento inscrito en los negocios.

VI. Referencias bibliográficas

- Andrade, P. (2012). La Experiencia Brasileña en la Superación de Dificultades de Empresas de Base Tecnológica en Incubadora. *Journal of technology management & innovation*, 7(3), 161-171. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242012000300014>
- Ascigil, S. y Magner, N. (2009). Business Incubators: Leveraging Skill Utilization through Social Capital. *Journal of Small Business Strategy*, 19(20), 19-34. <https://libjournals.mtsu.edu/index.php/jsbs/article/view/114>
- Bollingtoft, A., & Ulhoi, J. P. (2005). The networked business incubator –leveraging entrepreneurial agency? *Journal of Business Venturing*, 20(2), 265-290.
- Cerdán, M., Jiménez, A. y Torrent, J. (2013). Valorando los programas de apoyo al emprendedor en las incubadoras de empresas en Cataluña. *Revista Venezolana de Gerencia*, 18 (63), 408-433.
- Fishbein y Ajzen (1975). *Creencia, actitud, intención y comportamiento: una introducción a la teoría y la investigación*. Illinois: Editorial Addison-Wesley.
- Ganamás, C. (2015). *Directorio del Emprendedor 2016*. Lima: Comunicamas. Recuperado de: http://revistaganamas.com.pe/Directorio_2016.pdf
- Gartner, W. (1985). A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation. *The Academy of Management Review*, 10(4), 696-706.
- Guerra, O., Hernández, D., Castillo y Triviño, C. (2015). Incubadora de empresas: vía para el emprendimiento en las universidades. *Revista Universidad y Sociedad [seriada en línea]*, 7 (2). pp. 110-114. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/>

- Guerrero, C.; Serida, J., Alzamora, J. y Morales, O. (2016). *Global Entrepreneurship Monitor: Perú 2015-2016*. Recuperado de: http://www.esan.edu.pe/publicaciones/2016/12/15/reporte_GEM%2020152016%20final.pdf
- Hackett, S. y Dilts, D. (2004). A Systematic Review of Business Incubation Research. *The Journal of Technology Transfer*. 29. 55-82. Doi: 10.1023/B:JOTT.0000011181.11952.0f.
- Huerta de Soto, J. (1992): *Socialismo, cálculo económico y función empresarial*. Madrid: Unión Editorial.
- Kantis, S. (2014). *Corriendo fronteras para crear y potenciar empresas*. Buenos Aires: Gratina.
- Kirzner, I. (1998). Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process: An Austrian Approach. *Journal of Economic Literature*, 35(1), 258-273.
- Kirzner, I. (1994). Creativity and/or Alertness: A Reconsideration of the Schumpeterian Entrepreneur. *Review of Austrian Economics*, 11, 179-250.
- Lewis, C. (2005). *Millionaire's Companion*. Nueva York: Editorial Kindle.
- Maital, R., Seshadri, D y Dumanis, A. (2008) Toward a grounded theory of effective business incubation. *Vikalpa: J Decis Makers*, 33(4):1-13
- Montoya, N., Silva, M. y Cabrera, L. (2011). Proceso de gestión en incubadoras: estudio comparativo en México. *Revista de investigación*, 4(7), 41- 53. Recuperado de: <http://www.ucla.edu.ve/dac/revistateacs/articulos/Rev7-Art3-PargayOtros.pdf>
- Seminario, B., Sanborn, C. y Alva, N. (2014). *Cuando despertemos en el 2062: visiones del Perú en 50 años*. Lima: Universidad del Pacífico
- Schumpeter, J. A. (1934): *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Schumpeter, J.A. (1963). Teoría del desenvolvimiento económico. Una investigación sobre ganancia, capital, crédito, interés y ciclo económico. *Revista de Cultura Económica*, 3(1), 84-144.
- Schumpeter, J.A. (1995). Historia del análisis económico. Nueva York, NY: Harper & Row, Publishers, 5(1), 620.
- Thompson, E. (2009). *Individual Entrepreneurial Intent: Construct Clarification and Development of an Internationally Reliable Metric*. 14(2), 120-187.

CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UPAO, PIURA

Arroyo García, Ana Luisa¹

¹ Estudiante de Administración - Universidad Privada Antenor Orrego

Resumen

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo evaluar el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo de UPAO, Piura, en el año 2018. La muestra estuvo conformada por 47 trabajadores con edades comprendidas entre los 25 y 65 años de edad, de uno y otro sexo, categorizados según su condición laboral: nombrados y contratados. Las variables de estudio se evaluaron con dos instrumentos: Escala del Clima Organizacional de Sonia Palma Carrillo CL- SP (2004) y la Escala de Satisfacción Laboral de Sonia Palma SL - SP (1999). Al concluir el trabajo, se obtuvo como resultados que el clima organizacional y la satisfacción laboral son óptimos para el cumplimiento de las funciones del personal, traducido en un clima favorable y un nivel de satisfacción regular a-buena. A su vez, el personal nombrado se encuentra más satisfecho y el personal contratado percibe un clima más favorable. Existe una correlación altamente significativa entre los indicadores que engloban las variables de estudio.

Palabras clave: Clima organizacional, satisfacción laboral, personal administrativo

ABSTRACT

The objective of this research was to evaluate the organizational climate and job satisfaction of the administrative staff of UPAO, Piura in 2018. The sample consisted of 47 workers aged between 25 and 65, both sexes, categorized according to their working condition; such as appointed and hired. The study variables were evaluated with two instruments: Scale of the Organizational Climate of Sonia Palma Carrillo CL-SP (2004) and the Sonia Palma SL - SP (1999) Work Satisfaction Scale. At the conclusion of the work, it was obtained as results that, the organizational climate and job satisfaction are optimal for the fulfillment of the functions of the staff, translated into a favorable climate and a regular-good level of satisfaction, in turn the staff named he finds more satisfied and the hired personnel perceive a more favorable climate; In addition, there is a highly significant correlation between the indicators that encompass the study variables.

Keywords: Organizational climate, job satisfaction, administrative staff

I. Introducción

El tema ha sido discutido por varios años y los estudios confirman que el clima organizacional se relaciona o tiene un impacto moderado y significativo en la satisfacción de los trabajadores; por ejemplo, el clásico estudio de Benjamín Schneider y Robert Snyder, desarrollado en 1975, considera que el clima y la satisfacción laboral se relacionan, según el puesto de la persona.

En el ámbito internacional, Hallet (2016), elabora un *ranking* de los países según el nivel de satisfacción de su fuerza laboral, el cual está liderado por India, México y Rusia; por el contrario, Japón, Sudáfrica y Francia se ubican en los últimos puestos. Los factores evaluados fueron el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, el tipo de *management*, la cultura organizacional, la seguridad en el empleo y posibilidades de progreso y en último lugar la compensación económica y otros beneficios. En EE. UU. se ha manifestado una reducción en el nivel de satisfacción de sus trabajadores, principalmente por los cambios tecnológicos, las exigencias en productividad y nuevas expectativas que relacionan la vida y el trabajo; provocando un estrés creciente en los trabajadores.

En Sudamérica, se destacan Brasil, Argentina y Chile, donde el factor que determina la satisfacción laboral es la naturaleza del trabajo; y los factores menos gratificantes están relacionados al salario y otros beneficios. Se confirma que el clima organizacional se relaciona o tiene un impacto moderado y significativo en la satisfacción de los trabajadores.

En Perú, el tema está tomando cada día mayor importancia y, en la actualidad, el clima y la satisfacción en el trabajo se consideran como variables intangibles del negocio que son discutidas por los ejecutivos de alto nivel junto a otras variables operativas, financieras, entre otras, según Szeinman (2015), pues considera que si el capital humano conoce claramente hacia dónde va la compañía, en términos estratégicos, ello le permitirá involucrarse en el cumplimiento de los objetivos organizacionales y, a ellos, realizarse personal y profesionalmente.

Por todo esto, la aplicación de instrumentos que midan las variables en los trabajadores, les darán a los directivos una visión rápida de qué valoración tienen de la organización sus miembros y lo satisfechos o no que se encuentran de pertenecer a ella, obteniendo así información valiosa que les permita mejorar o intensificar sus esfuerzos en relación a la gestión del capital humano, puesto que el crecimiento de la organización dependerá del compromiso que los trabajadores muestren con su trabajo.

El personal administrativo es quien contribuye al desenvolvimiento de los procesos administrativos porque son la imagen de la institución, ya que están en contacto permanente con los clientes internos y externos; por ende, las exigencias y la constante presión son características de su diaria labor, volviéndose en muchas oportunidades difíciles de manejar.

El presente trabajo evalúa cómo es el clima organizacional y la satisfacción laboral y cómo son percibidas por el personal administrativo de una institución educativa. Consideramos, a partir de dicho problema, medir las variables de estudio y determinar el tipo y grado de relación que tienen, así como los factores más determinantes en cada una.

II. Material y métodos

2.1 OBJETO DE ESTUDIO

La Universidad Privada Antenor Orrego es una institución de educación superior con más de 30 años de fundación, cuya sede principal está ubicada en la ciudad de Trujillo y posee una sola filial en la ciudad de Piura; en esta última se aplicó el estudio. La filial fue creada hace más de cinco años y las áreas administrativas han ido creciendo paulatinamente, tanto en cantidad de personal como en la creación de nuevas áreas que contribuyan al mejor desarrollo organizacional.

La población de estudio está conformada por 54 trabajadores del área administrativa, de uno y otro sexo, con edades comprendidas entre 25 y 65 años, y un tiempo mínimo de laborar seis meses en la institución, categorizados según su condición laboral como nombrados, contratados y practicantes (Tabla 1).

Tabla 1: Población por tipo de organización según condición laboral

Condición laboral	Hombres		Mujeres		Total	
	N	%	n	%	n	%
Nombrados	6	10.8	3	5.8	9	16.5
Contratados	22	39.4	18	34.6	40	74.0
Practicantes	1	1.8	4	7.7	5	9.5
Total	29	52	25	48	54	100.0

Fuente: Planilla de la Oficina de RR. HH de UPAO PIURA, año 2018

La muestra está constituida por 47 trabajadores que laboran en las áreas administrativas; se tomó la misma cantidad de la población por ser pequeña y a partir de los criterios de exclusión se obtuvo esa cantidad puesto que se encontraban en periodo vacaciones 2 trabajadores y 5 son practicantes (Tabla 2).

Tabla 2: Muestra a partir de criterios

Condición laboral	Hombres		Mujeres		Total	
	n	%	n	%	n	%
Nombrados	5	9.6	3	7.2	8	16.8
Contratados	22	42.4	17	40.8	39	83.2
Total	27	52	20	48	47	100

Fuente: Planilla de la Oficina de RR. HH de UPAO PIURA, año 2018

El clima organizacional se entiende como el conjunto de percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura (Dessler, 1973). La teoría de Clima Laboral de Likert (1965) citada por Brunet (1999), determina que el comportamiento que asumen los subordinados dependerá directamente del comportamiento de sus directivos y las condiciones organizacionales que los mismos le ofrezcan; además, planteó tres tipos de variables que caracterizan a la organización y que determinan la forma cómo el trabajador percibe el clima: las causales, intermedias y finales, de las que surgen como resultado cuatro tipos; el autoritario-explotador, autoritario-paternalista, el consultivo y el de participación en grupo, siendo este último el más favorable para la organización.

Diversos autores mencionan que el clima organizacional está sujeto a dimensiones, factores o indicadores que lograrán ser percibidos de forma positiva o negativa por el empleado y que resultará en la satisfacción o insatisfacción ante su empleo. Sonia Palma (2004) los resume en cinco principales: la autorrealización o desarrollo personal, el involucramiento laboral, la supervisión, la comunicación y las condiciones laborales.

La satisfacción laboral es una respuesta afectiva o emocional positiva hacia el trabajo en general o hacia alguna faceta de este. (Durand, Extremera, Montalbán y Rey, 2005). Landy y Conte (2005) describen cuatro tipos de satisfacción: progresista (aumenta al nivel que se incrementa su aspiración); estable (busca mantener su nivel de aspiración); conformista (entendido como la disminución de voluntad por hacer las cosas bien) y la seudosatisfacción, en la que surgen falsas sensaciones producto de discriminar necesidades.

De la misma manera, para esta variable se han considerado diversos factores, de los cuales Sonia Palma (1999) destaca siete: las condiciones físicas y/o materiales, los beneficios laborales y/o remunerativos, las políticas administrativas, las relaciones interpersonales, el desarrollo personal, el desempeño de tareas y la relación con la autoridad.

2.2. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Las técnicas utilizadas fueron la encuesta y la entrevista, y los instrumentos, el cuestionario, aplicado al personal administrativo, y la guía de entrevista, consistente en diez preguntas, dirigida al jefe del área administrativa de la institución.

2.3. MÉTODOS Y TÉCNICAS

Para la variable clima organizacional se aplicó la Escala de Clima Laboral CL- SPC – Sonia Palma Carrillo, construido en el 2004, que comprende 50 ítems relacionados con los cinco factores mencionados anteriormente, validados por jueces y sometidos a una prueba piloto para discriminar los ítems. Para la confiabilidad de esta se utilizó el coeficiente alfa de Cronbach y se obtuvo un índice de 0,63, por la aplicación a 473 trabajadores, considerando profesores y empleados administrativos de tres universidades privadas de Lima. Las correlaciones obtenidas para los cinco factores son positivas significativas ($p < 0.05$).

Para la variable 2: Satisfacción laboral se aplicó la Escala de Satisfacción Laboral SL- SPC – de Sonia Palma Carrillo, construida en 1999. Comprende 36 ítems relacionados con los factores ya mencionados, validados en 300 adultos, con edades mayores a 18 años, varones y mujeres, de forma individual o colectiva, mediante el coeficiente Alfa de Cronbach. Se obtuvo un puntaje total que permitió estimar la confiabilidad. Este fue de 0.79.

Para la recolección de datos se solicitó el permiso a la Dirección ejecutiva de UPAO, filial Piura, mediante una carta de solicitud de autorización; una vez conseguido el permiso se coordinó los horarios con la Dirección y el personal administrativo para la aplicación de los instrumentos de recolección de datos. En el horario acordado, se reunió a los trabajadores, donde se les informó, con la lectura del consentimiento informado, el objetivo de la recolección de datos, y se recaló su participación voluntaria; se distribuyeron los cuestionarios y luego se realizó la entrevista al jefe de la Oficina Administrativa.

Una vez aplicados los instrumentos, se procedió a la codificación, depurando pruebas incompletas, y se elaboró la base de datos utilizando la herramienta Excel; se evaluó la confiabilidad de ambos instrumentos mediante el coeficiente Alfa de Cronbach. Asimismo, se evaluó la validez de constructo de los instrumentos mediante el coeficiente de correlación ítem-test corregido. Una vez corroborada la confiabilidad y la validez de ambas escalas, se sumaron los resultados de los ítems agrupándolos por factores, lo que permitió identificar el nivel de clima organizacional y el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores.

Respecto al análisis correlacional, se determinó el cumplimiento de la normalidad de las puntuaciones obtenidas por los trabajadores en ambas pruebas, mediante la aplicación de la prueba estadística de Shapiro-Wilk, el cual se aplica a poblaciones menores a 50, y se usó la prueba no paramétrica de correlación de Spearman, en la evaluación de la asociación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo.

En lo referente al procesamiento de los datos, este fue realizado de manera automática gracias al SPSS, en su versión 22.0.

Finalmente, los resultados obtenidos fueron presentados en tablas elaboradas según lo reglamentado por las normas APA, sexta edición.

III. RESULTADOS

3.1. DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS SEGÚN NIVEL DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL.

La tabla 3 señala que, el clima organizacional es percibido por el personal administrativo de la siguiente manera; un 55% considera que es favorable; un 24%, muy favorable, y un 21%, medio.

Tabla 3: Nivel en la escala de clima organizacional del personal administrativo de UPAO, Piura, 2018

Factor y nivel	N°	%
Clima organizacional		
Muy favorable	11	23.4
Favorable	26	55.3
Medio	10	21.3
Desfavorable	0	0.0
Muy desfavorable	0	0.0
Total	47	100

Fuente: Elaboración propia

La tabla 4 señala que, en el personal nombrado, un 63% percibe el clima como medio y un 37% como favorable; por otro lado, en el personal contratado, un 54% percibe el clima como favorable, el 28% como muy favorable y un 18% como medio.

Tabla 4: Nivel en la escala de clima organizacional, según condición laboral, del personal administrativo de UPAO, Piura, 2018

Clima organizacional	N°		%	
	Nombrado	Contratado	Nombrado	Contratado
Muy favorable	0	11	0	28
Favorable	3	21	37	54
Medio	5	7	63	18
Desfavorable	3	0	0	0
Muy desfavorable	0	0	0	0
Total	8	39	100	100

Fuente: Elaboración propia

La tabla 5 señala que el personal administrativo, en un 77%, siente satisfacción en un nivel regular; el 21%, en un nivel bueno y el 2%, en un nivel bajo.

Tabla 5: Nivel en la escala de satisfacción laboral del personal administrativo de UPAO, Piura, 2018

Factor y nivel	N°	%
Satisfacción laboral		
Alta	0	0.0
Buena	10	21.3
Regular	36	76.6
Baja	1	2.1
Mala	0	0.0
Total	47	100

Fuente: Elaboración propia

La tabla 6 muestra que, en el personal nombrado, el 88% está satisfecho en un nivel bueno y el 12% en un nivel regular; por otro lado, en el personal contratado el 74% está satisfecho en un nivel regular, el 23% en un nivel bueno y solo un 3% en un nivel bajo.

Tabla 6: Nivel en la escala de satisfacción laboral, según condición laboral, del personal administrativo de UPAO, Piura, 2018

Satisfacción laboral	N°		%	
	Nombrado	Contratado	Nombrado	Contratado
Alta	0	0	0.0	0.0
Buena	7	9	88	23
Regular	1	29	12	74
Baja	0	1	0.0	3
Mala	0	0	0.0	0.0
Total	8	39	100	100

Fuente: Elaboración propia

3.2. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE LA RELACIÓN ENTRE LA ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA ESCALA DE SATISFACCIÓN LABORAL

En la tabla 7 se muestran los resultados de la prueba de correlación, la misma que identifica una relación altamente significativa y positiva entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, así como con sus factores: relaciones interpersonales, desarrollo personal, desempeño de tareas y relación con la autoridad; y en menor proporción con los factores beneficios laborales y/o remunerativos y políticas administrativas. Sin embargo, la correlación con el factor condiciones físicas y/o materiales no es significativa.

Tabla 7: Correlación entre la escala de clima organizacional y los factores en la escala de satisfacción laboral

Satisfacción laboral	Clima Organizacional	
	Coefficiente de correlación (r)	Sig. (p)
Satisfacción laboral	.715**	.000
Condiciones físicas y/o materiales	.209	.159
Beneficios laborales y/o remunerativos	.357*	.014
Políticas administrativas	.363*	.012
Relaciones interpersonales	.656**	.000
Desarrollo personal	.653**	.000
Desempeño de tareas	.620**	.000
Relación con la autoridad	.406**	.005

**p<0.01: Altamente significativa

p>0.05: No significativa

Fuente: Elaboración propia

3.3. FACTORES DETERMINANTES EN LA ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL

Tabla 8: Factores determinantes en la escala de clima organizacional

Clima Organizacional		Autorrealización o desarrollo personal	Involucramiento laboral	Supervisión	Comunicación	Condiciones laborales
A	Promedio	37.1	40.0	38.3	38.5	37.8
B	Puntaje máx.	50	50	50	50	50
	(B-A)	12.85	10.02	11.74	11.47	12.17
	Nivel	Favorable	Favorable	Favorable	Favorable	Favorable

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9: Factores determinantes en la escala de satisfacción laboral

N°	Satisfacción Laboral	Condiciones Físicas y/o Materiales	Beneficios Laborales y/o Remunerativos	Políticas Administrativas	Relaciones Interpersonales	Desarrollo Personal	Desempeño de Tareas	Relación con la Autoridad
A	Promedio	18.11	12.17	18.19	16.77	24.77	25.23	23.55
B	Puntaje máx.	23+-	18+-	23+-	19+-	29+-	29+-	29+-
	(B-A)	4.89	5.83	4.81	2.23	4.23	3.77	5.45
	Nivel	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10: Matriz de consistencia (entrevista)

ENTREVISTADO	
Miguel Ángel Carrasco Vélez - Jefe de la Oficina de Gestión Administrativa	
PREGUNTA	
Autorrealización o desarrollo personal	Ascenso, creación de nuevos puestos de trabajo, competencia interna para puestos de mayor responsabilidad (jefaturas)
Involucramiento laboral	Proceso de inducción (según filosofía, políticas, objetivos) de la institución
Supervisión	Evaluación semestral, mensual y anual (Sistema ERP integrado) de avances según metas por área
Comunicación	Medio físico (vía telefónica, e-mail, otras formas digitales) para comunicados y oficios, formal (Banner administrativo) e informal (Grupos de chat)
Condiciones laborales (físicas y/o materiales)	Acondicionamiento mobiliario, Equipos de comunicación electrónicos (computadoras, scanner, impresoras, teléfonos con opción de videoconferencia), Implementos de seguridad y trabajo
Beneficios Laborales y/o Remunerativos	Homologación por ajustes según grado de escala del trabajador, posición y antigüedad
Políticas Administrativas	Alineadas a la filosofía de Antenor Orrego (capacidad de análisis, honestidad y justicia)
Relaciones Interpersonales	Trato igualitario (reconocimientos o amonestaciones)
Desempeño de Tareas	Reconocimiento de las buenas labores por correo, llamada, saludos personales
Correlación de variables determinan calidad de servicio	Relación directa del clima y la satisfacción reflejada por una confianza mutua. Áreas multidisciplinarias

Fuente: Elaboración propia

IV. Discusión

La presente investigación tuvo como objetivo evaluar el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo de UPAO, Piura, año 2018. Los resultados revelan que el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo de UPAO, Piura en el año 2018 es óptimo. La impresión del personal sobre el ambiente donde labora es favorable y la satisfacción que siente es media, resultando óptimas para el trabajador. Estas relacionan factores como las condiciones físicas y/o materiales, los beneficios laborales y/o remunerativos que perciben, las políticas administrativas que siguen, las relaciones con sus compañeros y su jefe inmediato, su desarrollo personal y el desempeño en sus tareas. Estos resultados son similares a los obtenidos por Santamaría y Zaña (2015), quienes encontraron en su investigación que el clima laboral es percibido por el 34.83% de los trabajadores como muy favorable y por el 21.35%, como favorable, porcentajes que sumados sobrepasan la mitad del total. La situación es semejante a la del presente estudio, pues es el trabajo fue realizado también en una institución universitaria. Por otro lado, Alva y Juárez (2014) obtienen como resultados de su investigación que un nivel medio de satisfacción de los colaboradores lleva a un nivel de productividad media y que provoca un desempeño laboral regular; por lo tanto, el personal administrativo de UPAO, Piura, ante una satisfacción de nivel medio mostrará un trato a la altura de esta con el cliente final.

En cuanto a los resultados que analizan la relación entre las variables, estos demuestran que hay una correlación altamente significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, así como entre cada uno de los factores del clima laboral y la variable satisfacción en el personal administrativo de UPAO, Piura. Esta conclusión es similar a los resultados obtenidos por Montoya, Bello – Escamilla, Bermúdez, Burgos, Fuentealba y Padilla (2017), quienes concluyen a partir de su trabajo, que la correlación de variables fue significativa, tanto en docentes y administrativos; por lo tanto, la percepción de un clima organizacional alto se asocia a un mayor nivel de satisfacción laboral en docentes y administrativos. Del mismo modo, Pérez y Rivera (2015) en su trabajo de investigación concluyen que existe una vinculación causa-efecto positiva entre el clima organizacional y la satisfacción laboral.

Por otro lado, considerando los resultados para las variables según la condición laboral del trabajador mostrados en las tablas 4 y 6, gran parte del personal nombrado percibe el clima como medio y se muestra satisfecho en un nivel bueno. Por otro lado, la mayor parte del personal contratado percibe el clima como favorable y se muestran satisfechos en un nivel regular, estos contrastan en cierta medida con los obtenidos por Montoya *et al.* (2017), quienes también concluyen que los funcionarios que tienen contrato de titular se encuentran más satisfechos laboralmente y los a contrata perciben un nivel de clima organizacional más alto.

A su vez, la información brindada por el jefe Administrativo de UPAO, Piura, revelada en la tabla 10, concuerda con los resultados, puesto que el comportamiento de los factores de cada una de las variables es positivo, debido a las condiciones, actitudes, facilidades que se le otorga al personal para el cumplimiento de sus funciones. Estos aspectos forman en él una percepción favorable del clima laboral y un nivel de satisfacción bueno.

V. Conclusiones

- El clima organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo de UPAO, Piura, en el año 2018, es óptimo para el cumplimiento de sus funciones.
- La relación del clima organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo de UPAO, Piura, en el año 2018, es altamente significativa traduciéndose como una relación causa-efecto, en la cual el trabajador se muestra satisfecho en la medida de cuán favorable percibe el clima de la institución donde labora.
- Los factores determinantes del clima organizacional del personal administrativo son, en primer lugar, el involucramiento laboral el cual se refiere al compromiso con los valores y el desarrollo de la institución; en segundo lugar, la comunicación que se busca sea fluida, clara y coherente entre todos, y, en tercer lugar, la supervisión de sus superiores en la actividad laboral
- Los factores determinantes para la satisfacción del personal fueron, en primer lugar, el desempeño en sus tareas, el cual hace referencia a la valoración por cuenta propia de la importancia de las tareas que realiza, en segundo lugar, el desarrollo personal referido a las oportunidades, retos y desafíos, y, en tercer lugar, las relaciones interpersonales, que se traduce como la amena interacción con sus compañeros de trabajo.

VI. Agradecimientos

A la universidad Privada Antenor Orrego por brindarme, a través de sus docentes, todos los conocimientos y valores que me ayudan en la vida profesional.

A mi estimado profesor José Castañeda Nassi por su apoyo en la aplicación del presente trabajo.

A mi familia por ser mi fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día más y así luchar por un futuro mejor.

VII. Referencias bibliográficas

- Alva, J. y Juárez, J. (2014). Relación entre el nivel de Satisfacción Laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la Empresa Chimú Agropecuaria S.A. (Tesis de pregrado). Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo.
- Brunet, L. (1999). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. México: Trillas.
- Dessler, G. (1973). Organización y Administración: enfoque situacional. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Durand, M., Extremera, N., Montalbán, F. y Rey, L. (2005). Engagement y Burnout en el ámbito docente: Análisis de sus relaciones con la satisfacción laboral y vital en una muestra de profesores. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. 21(1-2), pp. 145 – 158.
- Hallet, Rachel (2016). ¿Le agrada ir a trabajar? Estos países tienen los empleados más felices. World Economic Forum.
- Landy, F. y Conte, J. (2005). Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional en Psicología Industrial. (1ª ed.) México: McGraw Hill.

- Montoya, P., Bello -Escamilla, N., Bermúdez, N., Burgos, F., Fuentealba, M., Padilla, A. (2017). Satisfacción Laboral y su Relación con el Clima Organizacional en Funcionarios de una Universidad Estatal Chilena. *Ciencia & trabajo*, 19(58), 7-13. doi: 10.4067/S0718-24492017000100007
- Palma, S. (2004). *Escala Clima Laboral CL - SPC*. (1ª ed.). Perú.
- Pérez, N. y Rivera, P. (2015). *Clima organizacional y Satisfacción laboral en los trabajadores del instituto de investigaciones de la Amazonía peruana, Período 2013*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de la Amazonía Peruana. Iquitos, Perú.
- Santamaría, F. y Zaña, K. (2015). *Percepción del clima laboral de los trabajadores de una entidad universitaria, 2015*. (Tesis de pregrado). Universidad Privada Juan Mejía Baca, Chiclayo.
- Szeinman, P. (2015). Los CEO en Perú ya ven al clima organizacional como una variable intangible del negocio. *Diario Gestión*, pp. 1-2.

LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO ELEMENTO FUNDAMENTAL EN LA SATISFACCIÓN LABORAL

**Pérez Meléndez, Rosario del Carmen¹,
Rojas Vásquez, Leydi Aracelli¹,
Jenry Hidalgo Lama²**

1 Estudiantes de la Escuela Profesional de Administración – Universidad Privada Antenor Orrego.

2 Doctor en Administración – Docente de la Universidad Privada Antenor Orrego

Resumen

Este trabajo tuvo como objetivo determinar la influencia de la gestión del talento humano en la satisfacción laboral de los trabajadores de la UGEL N° 3 – Trujillo, 2018. Se empleó un diseño de contrastación correlacional y se consideró como muestra representativa a los 55 trabajadores de la UGEL N° 3 – Trujillo. Los resultados permiten apreciar que en la UGEL N° 3 los trabajadores se sienten conformes con el entorno y la asignación de sus labores, pues la institución se preocupa por brindar a sus trabajadores un lugar de trabajo en donde se sientan cómodos como fin de obtener una buena calidad de trabajo. Se concluyó que la gestión del talento humano y la satisfacción laboral están muy relacionados; por lo tanto, la gestión del talento humano influye de manera significativa en la satisfacción laboral de los trabajadores de la UGEL N° 3 – Trujillo, 2018.

Palabras claves: gestión, talento humano y satisfacción laboral.

Abstract

The objective of this study was to determine the influence of human talent management on the job satisfaction of UGEL workers No. 3 - Trujillo, 2018. A correlational test design was used and the 55 employees of the UGEL N° 3 - Trujillo. The results show that in UGEL No. 3 workers feel comfortable with the environment and the allocation of their work, because the institution is concerned about providing their workers a place of work where they feel comfortable in order to obtain a good job. quality of work. It was concluded that the management of human talent and job satisfaction are closely related; therefore, the management of human talent has a significant influence on the job satisfaction of the workers of UGEL N° 3 - Trujillo, 2018.

Keywords: management, human talent and job satisfaction.

I. Introducción

En el entorno actual, las organizaciones, independientemente del sector al que pertenezcan, enfrentan diversos problemas, ocasionados, en gran medida, por factores internos. Dentro de estos problemas, uno de los principales es el bajo nivel de satisfacción laboral de los colaboradores, lo cual impide el desarrollo de un trabajo creativo e innovador. El éxito de una organización depende de que se tomen decisiones adecuadas dentro de las diversas áreas de la empresa, entre ellas el área de gestión de recursos humanos.

Así como cada persona posee sus objetivos individuales, las empresas también cuentan con los suyos. Allí es donde entra en juego el papel de la gestión del talento humano; cuando tenemos que ser capaces de alinear los objetivos individuales con los objetivos organizacionales para llegar a la meta en común. Aunque se busca un equilibrio entre los individuos y la empresa, este no podrá alcanzarse por completo, pues las necesidades, los objetivos y las relaciones de poder varían, de modo que la adaptación es un proceso de cambio y de ajustes continuos.

Los trabajadores desempeñan un papel fundamental en las empresas, en tanto son el activo más importante de la organización. Así como las organizaciones necesitan de las personas para poder existir, las personas también necesitan de aquellas por la misma razón.

En el presente artículo analizaremos la problemática existente respecto a la gestión del talento humano y la satisfacción laboral de los trabajadores de la UGEL N° 3, donde actualmente los trabajadores muestran insatisfacción en su ambiente laboral, pues el área de recursos humanos solo realiza acciones mínimas para mantener el bienestar de sus trabajadores.

La gestión de talento humano se debe centrar en ayudar y mejorar al máximo el talento con el que cuenta la UGEL N° 3, manteniendo como prioridad el desarrollo profesional de sus trabajadores.

En el marco de las teorías planteadas en nuestro artículo, diversos autores plantean sus puntos de vista, los cuales respaldarán nuestro estudio y nos ayudarán a establecer alternativas para resolver los problemas existentes en la UGEL N° 3.

Existen muchos estudios realizados respecto a la gestión del talento humano y la satisfacción laboral, con el fin de determinar cuáles son los factores que influyen en el bienestar de las personas en sus ambientes laborales.

De acuerdo con Locke (1976), la satisfacción laboral es el estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona.

Para Dessler y Varela (2011), la gestión del talento humano se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización.

Chiavenato (2002) considera que el objetivo de la gestión del talento humano es lograr la integración de la persona al sistema y a la estructura del trabajo, con el fin de que realice su labor con eficiencia y, de esta manera, obtener la ansiada competitividad organizacional.

Dentro de la revisión de trabajos previos sobre el tema en estudio, encontramos la tesis de Espín (2017) titulada *Modelo de gestión en la satisfacción laboral de los docentes especializados en educación media*, que enfatiza la idea de que el talento humano es el motor que mueve a las instituciones, por lo cual se debe generar espacios de comunicación que fortalezcan a la organización. Además, toma en consideración que la satisfacción laboral de los trabajadores está determinada por el sentido de pertenencia hacia la institución, el compromiso y la dedicación por su labor.

El trabajo se ha enmarcado en la perspectiva teórica de Elton Mayo, quien, en su teoría de las relaciones humanas, consideró la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, otorgando una mayor importancia a la comunicación ascendente; es decir, a la comunicación abierta entre empleados y gerencia. La característica más relevante de la teoría elegida es el estudio de la organización como un grupo de personas. Se ha tomado en cuenta, asimismo, la perspectiva teórica de Frederick Herzberg, quien, en su teoría de motivación e higiene, afirma que los factores que generan insatisfacción en los trabajadores son de naturaleza distinta a la de aquellos que producen la satisfacción.

La presente investigación es importante porque permitirá identificar las debilidades en las diferentes áreas de la institución y convertirlas en fortalezas, con el fin de que los trabajadores puedan estar satisfechos. De esta manera, brindarán un servicio de calidad a los usuarios.

II. Material y método

El tipo de investigación es básico y el diseño de contrastación correlacional. La población de estudio estuvo constituida por los 55 trabajadores de la UGEL N° 3 – Trujillo y, por tratarse de un número pequeño de unidades de análisis, no fue necesario calcular una muestra. Para obtener datos sobre la variable 'gestión del talento humano', se empleó el análisis documental y la encuesta, y, para el caso de la variable 'satisfacción laboral', el test propuesto por Sonia Palma (escala de satisfacción laboral SL-SPC de Sonia Palma). Para realizar el procesamiento de datos se utilizó el método descriptivo – analítico, y para el análisis de estos, el programa informático estadístico SPSS, versión 21.0.

III. Resultados

Para el primer objetivo que es diagnosticar la situación actual de la Gestión del Talento Humano de la UGEL N° 3 – Trujillo, 2018, hemos utilizado como instrumento el análisis documental, en cual consideraremos cuatro dimensiones:

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

El proceso de reclutamiento es eficaz, eficiente y accesible para atraer a su personal de manera pública, ya que cuenta con las convocatorias en el Ministerio de Trabajo, y también para poder conseguir personal apto que cumpla con todos los requerimientos del puesto, por lo cual se considera que es adecuado y eficiente para la gestión del talento humano dentro de la institución.

DISEÑO DE CARGOS

La asignación de cargos de la Unidad de Gestión Educativas Local N°3 comprende los cargos clasificado y estructural (director, jefe), que se componen de unidades orgánicas como los órganos de dirección, de asesoramiento, de apoyo y de línea.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño del personal se da a través de sus adendas (extensión al contrato). Quiere decir que cada dos meses se le extiende una adenda a un trabajador, previa evaluación y según criterio discrecional.

CAPACITACIÓN

Actualmente no se ha realizado en el periodo 2018 un plan de capacitación, por una cuestión de presupuesto. Por otro lado, la UGEL N°3 sí cuenta con un plan de capacitación, el cual contiene un plan de sensibilización y capacitación en control interno.

VARIABLE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Tabla 1: Descripción de los resultados del nivel de gestión del talento humano de la dimensión evaluación desempeño

NIVEL	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
	fi	%
BAJO	17	31
MEDIO	23	42
ALTO	15	27
TOTAL	55	100

Fuente: Encuesta aplicada en octubre de 2018.

Se puede apreciar que la UGEL N°3 tiene un nivel medio con un porcentaje de 42% respecto a su evaluación del trabajo, lo que significa que es adecuada para su gestión en la organización.

Tabla 2: Descripción de los resultados del nivel de gestión del talento humano de la dimensión capacitación.

NIVEL	CAPACITACIÓN	
	Fi	%
BAJO	30	55
MEDIO	19	35
ALTO	6	11
TOTAL	55	100

Fuente: Encuesta aplicada en octubre de 2018.

Se puede apreciar que los trabajadores de la UGEL N°3, respecto a la capacitación, consideran que tiene un nivel bajo, con un porcentaje de 55%, lo que indica que se sienten inconformes frente a la falta de capacitación por parte de la institución.

VARIABLE DE SATISFACCIÓN LABORAL

Determinar el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la UGEL N° 3 – Trujillo, 2018.

Tabla 3: Descripción de los resultados del nivel de satisfacción laboral de la dimensión condiciones de trabajo.

NIVEL	Condiciones de trabajo	
	fi	%
Muy satisfecho	26	47
Satisfecho	12	22
Promedio	10	18
Insatisfecho	6	11
Muy insatisfecho	1	2
TOTAL	55	100

Fuente: Encuesta aplicada en octubre de 2018.

Se puede apreciar que los trabajadores de la UGEL N°3, respecto a las condiciones de trabajo que se da en el ámbito laboral, se muestran muy satisfechos (26%), lo cual nos demuestra que gran parte de la institución se siente a gusto con las condiciones que se le ofrece.

Tabla 4: Descripción de los resultados del nivel de satisfacción laboral de la dimensión Reconocimiento

NIVEL	Reconocimiento personal o social	
	fi	%
Muy satisfecho	10	18
Satisfecho	12	22
Promedio	26	47
Insatisfecho	4	7
Muy insatisfecho	3	5
TOTAL	55	100

Fuente: Encuesta aplicada en octubre de 2018.

Se puede apreciar que los trabajadores de la UGEL N°3 tienen un nivel promedio con relación al reconocimiento tanto personal como social, con un porcentaje de 47%. Por ende, la institución debe desarrollar estrategias para mejorar la satisfacción en este aspecto.

Tabla5: Descripción de la gestión del talento humano y su relación con la satisfacción laboral de los trabajadores de la UGEL N° 3 – Trujillo, 2018.

Satisfacción laboral	Gestión del talento humano						Total	
	Bajo		Medio		Alto			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Muy insatisfecho	0	0	0	0	0	0	0	0
Insatisfecho	1	5	3	15	0	0	4	20
Promedio	2	10	10	50	0	0	12	60
Satisfecho	1	5	3	15	0	0	4	20
Muy satisfecho	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	4	20	16	80	0	0	20	100
		X ² = 0.117		P = 0.732 > 0.05				

Fuente: Aplicación del cuestionario de gestión del talento humano y la satisfacción laboral, Trujillo – 2018.

Se puede apreciar que el 50% de los trabajadores de la UGEL N°3 obtienen un nivel medio de gestión del talento humano y un nivel promedio de satisfacción laboral, en tanto que el 10% de los trabajadores obtienen un nivel bajo de gestión del talento humano y un nivel promedio de satisfacción laboral. También se observa que el valor de la prueba Chi Cuadrado es $X^2 = 0.117$, con nivel de significancia de $P = 0.732$, que es mayor al 5% ($P > 0.05$). Se demuestra, de ese modo, que la gestión del talento humano se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los trabajadores de la UGEL N° 3 – Trujillo, 2018.

IV. Discusión

De acuerdo con el primer objetivo específico: Diagnosticar la situación actual de la gestión del talento humano de la UGEL N° 3 – Trujillo, 2018. Según la tabla N° 1, se puede afirmar que en la dimensión evaluación del desempeño, el 42% de los encuestados se encuentran en un nivel medio. Asimismo, según la tabla N° 2, se puede afirmar que en la dimensión capacitación, el 55% de los encuestados se encuentran en un nivel bajo.

Estos resultados se ven refrendados en la tesis de Utrilla (2015) titulada *Gestión del talento humano y su mejora en el desempeño laboral de los colaboradores de la Institución Educativa Santa Teresita de la ciudad de Trujillo, 2015*, que plantea que para fortalecer el talento humano y la integración de sus colaboradores, es necesario evaluar su desempeño comprobando el grado de cumplimiento que alcanzan los objetivos individuales de cada persona en su trabajo, además de implementar un plan de capacitación continuo que ayude al recurso humano a mejorar sus habilidades, favoreciendo de esa manera la confianza y desarrollo personal de los colaboradores.

En consecuencia, en la UGEL N° 3 el nivel de la gestión del talento humano es regular, por lo cual es indispensable evaluar constantemente el desempeño de los trabajadores, con el propósito de medir el rendimiento y la obtención de los resultados de una manera objetiva; asimismo, para realizar capacitaciones orientadas a mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores en sus puestos de trabajo.

De acuerdo con el segundo objetivo específico: Determinar el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la UGEL N° 3 – Trujillo, 2018, respecto a las condiciones de trabajo, en nuestra investigación llegamos a constatar que el 47% de los encuestados están muy satisfecho en sus condiciones de trabajo, lo cual pone de manifiesto que los trabajadores

se sienten a gusto con las condiciones dadas en la institución. Respecto al reconocimiento del personal, llegamos a constatar que el 47% de los encuestados se encuentra en un nivel promedio de satisfacción respecto al reconocimiento personal o social que les brinda la institución; por ende, se debería brindar un mayor reconocimiento para que el trabajador se sienta más identificado con la institución y tenga un mejor desempeño en su ambiente laboral.

Estos resultados se ven refrendados en la tesis de León (2011), titulada *Satisfacción laboral en docentes de primaria en instituciones educativas inclusivas – región Callao*. El autor realizó mediciones de la variable satisfacción laboral basándose en las dimensiones propuestas por Sonia Palma, quien confeccionó la Escala de Satisfacción Laboral SL – SPC. Se concluye que en la UGEL N° 3, el nivel de la satisfacción laboral es regular; por ello, es indispensable que la institución brinde las condiciones de trabajo adecuadas de modo que los trabajadores puedan lograr un óptimo desarrollo laboral, que sea beneficioso tanto para ellos mediante sueldos justos, que les permita cubrir sus expectativas económicas.

Se realizó la prueba de correlación Chi cuadrado para analizar la influencia de la gestión del talento humano en la satisfacción laboral en los trabajadores de la UGEL N°3 – Trujillo, 2018, cuyo resultado obtenido fue $X^2 = 0.117$ con nivel de significancia de $P = 0.732$, el cual es mayor al 5% ($P > 0.05$). De esta manera, se demostró que la gestión del talento humano se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los trabajadores. Estos resultados concuerdan con los que obtuvo Zapata (2016), en su tesis *Gestión del talento humano en universidades estatales*. Por lo tanto, al haber una mayor satisfacción tanto en las condiciones de trabajo y el reconocimiento por parte de la institución, habrá una mejor gestión del talento humano.

V. Conclusiones

- Respecto a las dimensiones de la gestión del talento humano, los resultados de la evaluación del desempeño y capacitación, evidenciaron un nivel medio y bajo respectivamente. Los trabajadores de la UGEL N° 3 consideran que la medición y evaluación de su desempeño mejorará su rendimiento futuro, y la implementación de capacitaciones constantes los ayudará a desempeñarse de manera más eficientes en sus actividades diarias.
- En relación a la variable satisfacción laboral, en lo que concierne a las condiciones de trabajo y reconocimiento personal o social, se encuentra en un nivel promedio respecto al trabajo que realiza en la institución. Asimismo, aunque siente la comodidad de trabajar en buenas condiciones laborales, sus salarios no cubren sus expectativas económicas.
- Se pudo determinar que existe relación entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral de los trabajadores de la UGEL N° 3 – Trujillo, 2018. La correlación es significativa; por lo tanto, mediante la prueba Chi cuadrado queda demostrada que la relación entre ambas variables se encuentra en un nivel regular.

VI. Referencias bibliográficas

- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Dessler, G., y Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano*. 5ª. edición. México: Pearson Educación.
- Espín, D. (2017). "*Modelo de Gestión en la Satisfacción Laboral de los docentes especializados en educación media*". Tesis de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato. Ecuador
- León, B. (2011). "*Satisfacción Laboral en docentes de primaria en Instituciones Educativas Inclusivas – Región Callao*". Tesis de la Facultad de Educación de la Universidad San Ignacio de Loyola. Perú.
- Locke, E.A. (1976). Job Attachment, Satisfaction, and Turnover among Public Sector Employees. *Journal of Vocational Behavior*, 12(3), 119-128.
- Utrilla, E. (2015). "Gestión del talento humano y su mejora en el desempeño laboral de los colaboradores de la Institución Educativa Santa Teresita de la ciudad de Trujillo, 2015". Tesis de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Trujillo. Perú.

**NIVEL DE SATISFACCIÓN
Y SU RELACIÓN CON EL
ENDOMARKETING, EN LA
EMPRESA HIELOSNORTE
S.A.C., DISTRITO DE
TRUJILLO, 2018**

**Cassinelli Holguín, Enrico¹,
Díaz Cabel, Juan Carlos¹
Alpaca Salvador, Hugo A.²**

1 Estudiante de Administración - Universidad Privada Antenor Orrego

2 Magister en Administración - Docente, Universidad Privada Antenor Orrego

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre el endomarketing y la satisfacción laboral, en la empresa Hielosnorte S.A.C., distrito de Trujillo, 2018. Han participado en la investigación 81 colaboradores. Se utilizó como técnica de recolección de datos el análisis documental, así como el test de Endomarketing de Bohnenberger (2005) y el test de Satisfacción laboral de Chiang, Salazar, Huerta y Núñez (2008). Este estudio es de tipo no experimental, con un diseño descriptivo correlacional, porque tiene como propósito medir el grado de relación o incidencia que existe entre dos variables sobre las que no se ha ejercido ningún control, en donde el endomarketing es la variable independiente y la satisfacción laboral es la variable dependiente; para este propósito se aplicó la prueba Rho de Sperman. Los resultados obtenidos indican que existe una relación positiva entre las variables *marketing* interno y la satisfacción laboral, confirmando nuestra hipótesis: a mayor grado de endomarketing, mayor será el nivel de satisfacción laboral. Las dimensiones que componen el *marketing* interno (comunicación interna, prácticas de recursos humanos y orientación al cliente) determinaron que la empresa no se enfoca en ver a los colaboradores como clientes internos. Se evidenció una notable diferencia entre el grado de endomarketing en los puestos de trabajo administrativos y operativos. Los colaboradores con niveles de satisfacción laboral bajo o insatisfecho reflejan actitudes negativas hacia sus puestos de trabajo, mientras que los que tienen un nivel alto de satisfacción laboral tienen actitudes positivas en sus puestos de trabajo. Se concluye que el nivel de satisfacción laboral en la empresa es bajo. Las dimensiones que involucran las variables endomarketing y satisfacción laboral cuentan con una correlación significativa y positiva.

Palabras claves: Endomarketing, satisfacción laboral, comunicación interna, prácticas de recursos humanos y orientación al cliente.

Abstract

This investigation had as an objective to determine the relation between endomarketing and work satisfaction, in Hielosnorte S.A.C., district of Trujillo, 2018. Eighty one employees participated in the investigation, we used as a technique of data recollection an analisis of company documents, also Bohnenberger's (2005) endomarketing test and Chiang, Salazar, Huerta, and Nuñez (2008) work satisfaction test. This study is of the non-experimental type, with a correlational descriptive design, because it has as a purpose to measure the level of relation that exists between the two variables, over which there was no control exerted, where endomarketing is the independent variable and work satisfaction is the dependent variable, for this purpose Rho Spearman was applied. The results obtained indicate that a positive relation exists between the variables endomarketing and work satisfaction, confirming our hypothesis; determining that with higher levels of endomarketing, there are higher levels of work satisfaction. The dimensions that compose work satisfaction (internal communication, human resource practices and customer orientation), determine that the company does not focus on seeing the employees as an internal customer. A notable difference was evident between the level of endomarketing in the positions in charge of administrative work and operative work. The employees with low levels of work satisfaction reflect negative attitudes towards their positions, while the employees that have a high level of work satisfaction have positive attitudes towards their positions. In conclusion, the work satisfaction in the company is low. The dimensions that involve the variables endomarketing and work satisfaction have a meaningful and positive correlation.

Key words: Endomarketing, work satisfaction, internal communication, human resource practices and customer orientation.

I. Introducción

En la actualidad, para las empresas es indiscutible la importancia de mantener satisfechos a sus clientes internos, ya que son indispensables para consolidarse y trascender en el mercado. En tal sentido, el personal es un factor clave para alcanzar una ventaja competitiva; las organizaciones que tienen empleados más satisfechos son más productivas y rentables que aquellas cuyos empleados están más insatisfechos. (Chiang, Salazar, Huerta, y Núñez, 2008). La satisfacción laboral se convierte, entonces, en un componente esencial para incrementar la competitividad de las empresas, pues produce un impacto directo en los resultados de la empresa.

En este sentido, muchas organizaciones e investigadores han reconocido la importancia del *marketing* interno como una alternativa para aumentar el compromiso de los empleados con la organización y con la satisfacción de los clientes (Fuentes, 2009, p. 190). El endomarketing o *marketing* interno encierra un conjunto de características que permiten a las empresas promocionarse con sus colaboradores. Alcántara, Goytortua, y Vega (2014, p. 3) señalan que el *marketing* interno es importante para obtener una mayor satisfacción laboral, pues permite evitar la rotación del personal, añadir lealtad hacia la empresa y generar mayor productividad, pues el empleado es visto bajo la perspectiva de un cliente, al cual se debe generar fidelidad, buena comunicación y relaciones interpersonales. Con el endomarketing se pretende mejorar la satisfacción del cliente interno, permitiendo un impacto potencial en el cliente externo.

A pesar que el concepto de endomarketing no es nuevo, han sido pocas las investigaciones que describen a quien se encuentra a cargo de realizar el marketing interno y cómo se ejecuta este proceso. Por eso es necesario estudiar los distintos modelos de gestión de endomarketing, como los de Berry, Grönroos, Rafiq y Ahmed, Lings, Bansal, Mendelson y Sharma, y Bohnenberger, para determinar cuál se adapta a las necesidades actuales del recurso humano en las organizaciones. Adicionalmente, es importante recopilar información de investigaciones sobre endomarketing y los resultados obtenidos, para tener una visión mucho más amplia de su práctica en la actualidad y su impacto en la satisfacción laboral.

Por tal motivo, con la finalidad de profundizar más en este tema, realizaremos una investigación en la empresa industrial Hielosnorte SAC del distrito de Trujillo, dedicada a la fabricación de hielo y envasado de agua de mesa, de manera que se pueda determinar cómo manejan su *marketing* interno y si existe relación con el nivel de satisfacción de sus colaboradores. Para ello vamos hacer uso de una investigación de tipo descriptiva correlacional, pues a través de este proyecto de investigación se pretende conocer si los niveles de satisfacción laboral se relacionan al manejo del *marketing* interno.

SATISFACCIÓN LABORAL

La satisfacción laboral es cómo se siente el trabajador en la organización, considerándose las condiciones de trabajo, salario, estilos de liderazgo, oportunidades de crecimiento, entre otros aspectos. Además, es considerada una actitud y está estrechamente relacionada a las creencias desarrolladas por el empleado. (Flórez, 1992)

La definición de satisfacción laboral se puede dividir según distintos autores en dos direcciones: la primera hace referencia a la satisfacción laboral como un estado emocional, sentimiento o respuesta afectiva; el segundo grupo de autores considera que es una actitud generalizada del trabajo, y va más allá de un estado emocional. (Chiang, Martín, y Núñez, 2010, p.153).

ENDOMARKETING

Araque, Sánchez y Fernanda (2016) manifiestan que de acuerdo con múltiples teóricos que han abordado el tema se puede definir el *marketing* interno como un conjunto de técnicas que le permiten a una empresa mostrar el valor de sus objetivos, estrategias, estructuras, dirigentes y demás componentes a un mercado constituido por sus trabajadores, con el objetivo de incrementar su productividad y lealtad por medio de un ambiente de trabajo adecuado que se interese por sus necesidades y deseos, el cual da como resultado un servicio generalizado de todos los empleados hacia la satisfacción del cliente externo.

Existen dos cuestiones relacionadas al *endomarketing*: coordinación y técnicas que pueden ser utilizadas. Los autores que tratan del tema presentan cuatro alternativas de coordinación: el sector de recursos humanos (Grönroos); el sector de marketing (Berry); los dos sectores (Rafiq y Ahmed); o, aún, el nivel ejecutivo (Lings), ya que es una filosofía de gestión, que tiene como objetivo desarrollar la orientación interna para el cliente. Para algunos, el ejercicio de las prácticas más avanzadas de recursos humanos lleva a un proceso de marketing interno (Bansal, Mendelson y Sharma).

La mayoría de los modelos fueron construidos a partir de una concepción teórica. Pero Ahmed, Rafiq y Saad (2003) se destacan porque hicieron una investigación empírica para identificar las relaciones del modelo propuesto a partir de una concepción teórica. El modelo presupone una relación entre el *marketing* interno y las competencias que afectan al rendimiento de la organización.

Bohnenberger (2005) propone un modelo de *marketing* interno basado en los modelos antes mencionados, e indica que el endomarketing está relacionado a una filosofía de gestión de la empresa, que ve a los colaboradores como un cliente interno, aceptándolo como un recurso estratégico, al cual se busca satisfacer, mediante diversas técnicas de gestión, para alcanzar una mayor satisfacción del cliente externo y, consecuentemente, obtener mejores beneficios. El autor divide al endomarketing en tres dimensiones, relacionadas con la comunicación interna, las prácticas de recursos humanos y las actividades de orientación al cliente, respectivamente.

Bakar, Rohaizat, y Sukati (2013) investigaron la relación entre las prácticas de marketing interno con la satisfacción laboral, la orientación al cliente y el compromiso organizacional en el sector bancario de Johor Bahru, Malasia. Demostraron que el componente desarrollo del marketing interno tiene una sobresaliente relación con la satisfacción laboral (0.36; $p < 0,05$)

II. Metodología

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

Test

Los instrumentos utilizados en el desarrollo de la presente investigación fueron el test de marketing interno, de María Bohnenberger, y el test de satisfacción laboral, de Chiang, Salazar, Huerta y Núñez, aplicados a los colaboradores de Hielosnorte S.A.C. del distrito de Trujillo, 2018. En ambos casos, los resultados fueron calificados sobre la base de una escala ordinal, usando el método Likert de cinco puntos, los cuales permiten expresar, en términos de frecuencia, la ocurrencia de los aspectos indicados y fluctúan desde muy en total desacuerdo (1) para el menor valor, hasta total acuerdo (5) para la mayor valoración.

Análisis documental

El análisis documental es una herramienta de recopilación e interpretación de información que permite sintetizar un documento o documentos, en forma de contenido resumido o documento secundario.

III. Resultados

Dentro de los resultados obtenidos se realiza un análisis documental con respecto a las estrategias de endomarketing desarrolladas por la empresa Hielosnorte SAC al 2018.

ESTRATEGIAS DE ENDOMARKETING

Objetivos y metas de la organización

Esta información es compartida a cada área según la información que concierne a los mismos.

El área de Recursos humanos no ha delegado la función a los jefes de las áreas que comuniquen al personal bajo su cargo sobre los objetivos de sus respectivas áreas.

Resultados alcanzados

En este punto los jefes sí tienen rol de asignar cifras que esperan que cumplan los trabajadores, el trabajador tiene el deber de cumplir con las metas diarias asignadas.

El área de Recursos humanos se encarga de concertar reuniones mensuales entre jefaturas para conocer los avances de los objetivos (resultados) de las distintas áreas.

Reconocimiento

El área de recursos humanos tuvo un programa de reconocimiento de desempeño para los departamentos de producción, almacén y distribución, denominado "El empleado del mes", entre el 2015 y el 2016. En la actualidad no existe registro de programas de reconocimiento.

Conocer las necesidades de los empleados

Estos informarán de sus inquietudes o necesidades a sus jefes inmediatos. Solo de ser el caso, pueden ser atendidos por el área de recursos humanos para solicitar permisos, justificar faltas y/o tardanzas, quejas o molestias, etc.

Se realizó también la aplicación de encuestas a los colaboradores de la empresa Hielosnorte SAC. Aquí los resultados:

Tabla 1: Endomarketing de Hielosnorte S.A.C.

Endomarketing	Nº	%
Muy bajo	7	9
Bajo	62	77
Medio	0	0
Alto	12	15
Muy alto	0	0
Total	81	100

Fuente: Encuesta propia.

Interpretación: De los datos obtenidos se encontró que el 77% de los colaboradores afirman que el endomarketing en la empresa es bajo, seguida del 15% con alto.

Tabla 2: Satisfacción laboral de Hielosnorte S.A.C.

Satisfacción laboral	Nº	%
Muy mala	0	0
Mala	67	83
Medio	4	5
Buena	10	12
Muy buena	0	0
Total	81	100

Fuente: Aplicación de encuestas.

Interpretación: Se aprecia que el 83% de los colaboradores tienen un nivel de satisfacción bajo, seguida del 12% que tienen un nivel de satisfacción alto.

Tabla 3: Análisis de correlación entre las dimensiones del endomarketing y las dimensiones de satisfacción laboral en Hielosnorte S.A.C.

Variable	Comunicación Interna	Prácticas de Recursos Humanos	Orientación del Cliente
Satisfacción por el trabajo en general	.375**	.601**	.616**
Satisfacción con el espacio físico del trabajo	.289**	.374**	.463**
Satisfacción con la forma en que realiza su trabajo	.543**	.437**	.629**
Satisfacción con las oportunidades de desarrollo	.350**	.358**	.426**
Satisfacción con relación subordinado-supervisor	.244*	.359**	.552**
Satisfacción con la remuneración	.257*	.448**	.304**

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Aplicación de encuestas.

Interpretación: Los resultados presentados en la tabla 14, nos indican que existen correlaciones significativas y positivas entre las dimensiones de las variables de estudio.

Tabla 4: Relación entre endomarketing y satisfacción laboral en Hielosnorte S.A.C.

Medidas simétricas					
		r	Valor	Error estándar asintótico	T aproximada
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	0.570	0.091	6.173	,000
N de casos válidos			81		

Fuente: Aplicación de encuestas.

Interpretación: Los resultados presentados en la tabla 4 indican que existe correlación positiva y significativa entre las variables ($r = 0.570$).

IV. Discusión

Nuestra investigación puso en evidencia que existe correlación significativa y positiva, entre las variables endomarketing y la satisfacción laboral, con un coeficiente de correlación de 0.570. Los resultados coinciden con los de las investigaciones de Bakar, Rohaizat y Sukati (2013), quienes demostraron que el componente desarrollo del marketing interno tiene una sobresaliente relación con la satisfacción laboral (0.36; $p < 0.05$), y la investigación de Chiu, Cho y Won (2014), cuyos resultados mostraron la existencia de una relación directa significativa entre el *marketing* interno y la satisfacción laboral (0.84; $p < 0.001$).

Analizando las dimensiones de endomarketing (comunicación interna, prácticas de recursos humanos y la orientación al cliente) se encontró que el 59% de los colaboradores afirman que la comunicación interna de la empresa es mala, seguida del 23% que consideran que muy mala. De igual manera se encontró que el 73% de los colaboradores afirman que las prácticas de recursos humanos en la empresa son malas, seguida del 14% que creen que son muy buenas. Asimismo, de los datos obtenidos se encontró que el 60% de los colaboradores afirman que la orientación al cliente en la empresa es baja, seguida del 17% que la consideran muy baja. Finalmente se pudo determinar que el 77% de los colaboradores afirman que el endomarketing en la empresa es bajo, seguida del 15% que opinan que es alto. Los resultados coinciden con lo dicho por Bohnenberger (2005) quien identificó que las variables del proceso de *marketing* interno en las empresas se dividen en tres grupos, a partir de su relación con la comunicación interna, las prácticas de recursos humanos y las actividades de orientación al cliente, respectivamente.

El estudio de las dimensiones de satisfacción laboral (satisfacción por el trabajo en general, con el espacio físico del trabajo, la forma que realiza su trabajo, las oportunidades de desarrollo, la relación subordinado-supervisor y la remuneración) muestra que el 66.7% de los colaboradores tienen un nivel bajo de satisfacción por el trabajo en general, seguida del 13.6% con un nivel alto. Además, el 49.4% de los colaboradores tienen un nivel medio de satisfacción con el espacio físico del trabajo, seguida del 32.1% que tienen un nivel bajo. También se observa que el 58% de los colaboradores tienen un nivel bajo de satisfacción con la forma en que realiza su trabajo, seguida del 16% con muy bajo. De igual manera, el 54.3% de los colaboradores tienen un nivel bajo de satisfacción con las oportunidades de desarrollo, seguida del 17.3% con medio. Al mismo tiempo, de los datos obtenidos se encontró que el 58% de los colaboradores tienen un nivel de bajo de satisfacción con

la relación subordinado-supervisor, seguida del 21% con un nivel medio. De los datos obtenidos también se encontró que el 46.9% de los colaboradores tienen un nivel medio de satisfacción con la remuneración, seguida del 32.1% con nivel bajo. Por último, de los datos obtenidos se encontró que el 83% de los colaboradores tienen un nivel de satisfacción bajo, seguida del 12% que tienen un nivel alto. Se conforma, de este modo, la afirmación de Chiang *et al.* (2008) que indicaban que la satisfacción laboral involucra seis factores antes descritos. Estos factores o subescalas presentan un coeficiente de fiabilidad alto (0.834 – 0.913), que reafirma la exactitud de los datos obtenidos en esta investigación.

Se puede determinar por los datos obtenidos que el 56% del personal compuesto por puestos operativos o funcionales tienen un nivel de satisfacción laboral bajo, mientras que un 9% que representan puestos de trabajo de nivel administrativo, tienen un nivel de satisfacción laboral alto.

Los resultados nos indican que existen correlaciones significativas y positivas entre las dimensiones de las variables de estudio. La correlación más significativa es la existente entre la satisfacción con la forma en que realiza su trabajo y la orientación al cliente del endomarketing. En contraste, la correlación menos significativa es aquella referida a la satisfacción con la relación subordinado-supervisor y la comunicación interna del endomarketing.

V. Conclusiones

- Existe relación entre las variables *marketing* interno y la satisfacción laboral, entendiéndose que a mayor grado de endomarketing, mayor será el nivel de satisfacción laboral, puesto que el fin del endomarketing es la satisfacción del cliente externo a través de la satisfacción del cliente interno.
- Las dimensiones que componen el *marketing* interno (comunicación interna, prácticas de recursos humanos y orientación al cliente) ponen en evidencia que la empresa no se enfoca en ver a los colaboradores como clientes internos, dificultando el cumplimiento de su plan estratégico. Los colaboradores tienen la necesidad de sentirse identificados con lo que hacen en la empresa y la visión de la misma. Se evidenció la existencia de dificultades, sobre ¿cómo? y ¿a quién? se comunica los objetivos y metas de la organización, los resultados alcanzados, los valores y cultura de la organización, y la actuación de la organización en el ambiente externo; en cuanto a las prácticas de recursos humanos, existen problemas como la falta de reconocimiento, *empowerment* y conocimiento de las necesidades de los empleados. Con respecto a la orientación al cliente, es notoria la escasa orientación de los empleados hacia el cliente externo.
- Se evidenció una notable diferencia entre el grado de endomarketing en los puestos de trabajo administrativos y operativos, demostrando que cuando se descuida o no se hace buen uso del *marketing* interno impacta negativamente en los colaboradores, afectando significativamente al marketing externo.
- Los colaboradores con niveles de satisfacción laboral bajo o insatisfecho reflejan actitudes negativas hacia sus puestos de trabajo, mientras que los que tienen un nivel alto de satisfacción laboral tienen actitudes positivas en sus puestos de trabajo. Se concluye que el nivel de satisfacción laboral en la empresa es bajo.
- Las dimensiones que involucran las variables endomarketing y satisfacción laboral cuentan con una correlación significativa y positiva.

VI. Referencias bibliográficas

- Ahmed, P., Rafiq, M., Saad, N. (2003) *Internal marketing and the mediating role of organizational competencies*. European Journal of Marketing. 37, (9), pp. 1221-1241.
- Araque, D., Sánchez, J. y Fernanda, A. (2016). *Relación entre marketing interno y compromiso organizacional en Centros de Desarrollo Tecnológico colombianos*. Universidad Pontificia Bolivariana, Bucaramanga, Colombia.
- Bansal, H., Mendelson, M., Sharma, B. (2001). *The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes*. Journal of Quality Management, pp. 61– 76.
- Bakar, A., Rohaizat, B. y Sukati, I. (2013) *The practices of internal marketing and its effects on job satisfaction, customer orientation and organizational commitment: Evidence from service industry*. International Business Management. 7(6), pp. 436-445.
- Berry, L. y Parasuraman, A. (1992). *Services marketing starts from within*. Marketing Management. 1(1), pp. 24-34.
- Bohnenberger, M. (2005). *Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional* (tesis de doctorado). Universitat de les Illes Balears, Islas Baleares, España.
- Chiang, M., Salazar, C., Huerta, P. y Núñez, A. (2008). *Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (instituciones públicas)*. Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. Revista Universum. 2(23), pp. 67-85.
- Chiang, M., Martín, M. y Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Universidad Pontificia Comillas, Madrid, España.
- Chiu, W., Cho, N. y Won D. (2014) *The effects of internal marketing on job satisfaction and organizational commitment in Taipei sports centers*. Journal of Global Scholars of Marketing Science. 24(2), pp. 206-222.
- Flórez, J. (1992). *El Comportamiento Humano en las organizaciones*. Universidad del Pacífico, Lima, Perú.
- Fuentes, P. (2009). *Relación entre el marketing interno y el compromiso organizacional: evolución en el estudio y medición del compromiso organizativo*. Perspectivas. (24).
- Grönross, C. (1990). *Relationship approach to marketing in service contexts: the marketing and organizational behavior interface*. Journal of Business Research. 20(1), pp. 3-11.
- Lings, I. (1999). *Managing service quality with internal marketing schematics*. Long Range Planning. 32(4), pp. 452-463.
- Rafiq, M. y Ahmed, P. (2000). *Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension*. Journal of Services Marketing. 14(6), pp. 449-462.

