

# Revista **Ex Cathedra** en negocios

ISSN: 2520-9876

Volumen 3 / N° 1  
Enero - Junio 2018

ÓRGANO OFICIAL DE DIFUSIÓN CIENTÍFICA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Editorial

## **No hay quinto malo**

Luis Enrique Ramírez Salinas

## **Reputación corporativa desde la perspectiva del cliente y su relación con el desempeño financiero de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito de la ciudad de Trujillo**

María Alejandra Osorio Vargas

## **Crecimiento empresarial y desarrollo económico regional: caso sector Mype en el Departamento de La Libertad.**

Luz Alicia Baltodano Nontol, Marco Antonio Zegarra Alvarado

## **Prácticas de administración de recursos humanos, necesidades psicológicas básicas y compromiso organizacional en el sector MYPYME, Trujillo.**

Nancy Deifilia Aguilar Aragón

## **Análisis FODA en el sector de comercialización de combustibles: caso de una Estación de Servicios de la ciudad de Trujillo.**

Rodolfo Enrique Ramírez López, Matías Martín Ferradas Burga

## **Satisfacción del usuario de biblioteca: caso de una institución educativa universitaria de la ciudad de Trujillo.**

Luis Enrique Ramírez Salinas, María Amelia Casanova Correa, Ariana Marianné Diaz Reto

## **Análisis FODA en el sector de hoteles y restaurantes: caso de un restaurante de comida criolla de la ciudad de Trujillo.**

Elena Karretero



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Trujillo - Perú

---

# Ex Cathedra en negocios

## COMITÉ EDITORIAL

### Editor Jefe

**Luis Ramírez Salinas**

Universidad César Vallejo. Trujillo, Perú.

### Editores Asociados

**Augusto Hidalgo Sánchez**

Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.

**Alejandro Inga Durango**

Banco Central de Reserva del Perú. Trujillo, Perú.

**Fredy Llaque Sánchez**

Consejo Normativo de Contabilidad. Lima, Perú.

**Cristián Amador Vega**

Dirección del Trabajo. Santiago, Chile.

## COMITÉ TÉCNICO

### Editor Científico-Administrativo

**Luz Baltodano Nontol**

Universidad César Vallejo. Trujillo, Perú.

### Revisor de Contenidos

**Martín Ferradas Burga**

Universidad César Vallejo. Trujillo, Perú.

### Editora de Contenidos

**Flor Calvanapón Alva**

Universidad César Vallejo. Trujillo, Perú.

### Asesor Editorial Externo

**Fernando Ardito Saenz**

Universidad Peruana Cayetano Heredia. Lima, Perú.

### Asistente Administrativo

**María Casanova Correa**

Universidad César Vallejo. Trujillo, Perú.

*Ex Cathedra en negocios* (<http://revistas.ucv.edu.pe/index.php/EXCATHEDRAENNEGOCIOS>) es una publicación científica de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad César Vallejo (Trujillo, Perú); de periodicidad semestral (enero-junio/julio-diciembre) y formato digital. Está dirigida a la comunidad científica y académica nacional e internacional, siendo su propósito principal difundir el conocimiento y la producción científica en artículos originales e inéditos en el campo de las disciplinas que tienen que ver con la administración de los negocios públicos y privados en general.

**Universidad César Vallejo**

Sede central

Av. Larco 1770

Trujillo, Perú

Teléfono (044) 485000

Correo electrónico: [excathedra@ucv.edu.pe](mailto:excathedra@ucv.edu.pe)

## **AUTORIDADES UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

César Acuña Peralta  
**Fundador**

Humberto Llempén Coronel  
**Rector**

Heraclio Campana Añasco  
**Vicerrector Académico**

Santiago Moisés Benites Castillo  
**Vicerrector de Investigación**

Sophía Verónica Calderón Rojas  
**Vicerrectora de Bienestar Universitario.**

Ana Teresa Fernández Gill  
**Directora General**

Augusto Manuel López Paredes  
**Decano de la Facultad de Ciencias Empresariales**

---

# Contenido

---

	Pág.
<b>Editorial</b>	7
No hay quinto malo <b>Luis Enrique Ramírez Salinas</b>	
<b>Artículos</b>	
Reputación corporativa desde la perspectiva del cliente y su relación con el desempeño financiero de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito de la ciudad de Trujillo. <b>María Alejandra Osorio Vargas</b>	8
Crecimiento empresarial y desarrollo económico regional: caso sector Mype en el Departamento de La Libertad. <b>Luz Alicia Baltodano Nontol, Marco Antonio Zegarra Alvarado</b>	27
Prácticas de administración de recursos humanos, necesidades psicológicas básicas y compromiso organizacional en el sector MYPYME, Trujillo. <b>Nancy Deifilia Aguilar Aragón</b>	38
Análisis FODA en el sector de comercialización de combustibles: caso de una Estación de Servicios de la ciudad de Trujillo. <b>Rodolfo Enrique Ramírez López, Matías Martín Ferradas Burga</b>	57
Satisfacción del usuario de biblioteca: caso de una institución educativa universitaria de la ciudad de Trujillo. <b>Luis Enrique Ramírez Salinas, María Amelia Casanova Correa, Ariana Marianné Diaz Reto</b>	67
Análisis FODA en el sector de hoteles y restaurantes: caso de un restaurante de comida criolla de la ciudad de Trujillo. <b>Elena Karretero</b>	81

---

## ***Content***

---

	Pág.
<b><i>Editorial</i></b>	7
<i>There is no fifth bad</i>	
<b>Luis Enrique Ramírez Salinas</b>	
<b><i>Articles</i></b>	
<i>Corporate reputation from the perspective of the client and its relationship with the financial performance of the Municipal Savings and Credit Institutions of the city of Trujillo.</i>	8
<b>María Alejandra Osorio Vargas</b>	
<i>Business growth and regional economic development: Mype sector case in the Department of La Libertad (Peru)</i>	27
<b>Luz Alicia Baltodano Nontol, Marco Antonio Zegarra Alvarado</b>	
<i>Human resources management practices, basic psychological needs and organizational commitment in the MYPYME sector, Trujillo.</i>	38
<b>Nancy Deifilia Aguilar Aragón</b>	
<i>SWOT analysis in the fuel marketing sector: case of a Service Station in the city of Trujillo.</i>	57
<b>Rodolfo Enrique Ramírez López, Matías Martín Ferradas Burga</b>	
<i>Library user satisfaction: case of a university educational institution in the city of Trujillo.</i>	67
<b>Luis Enrique Ramírez Salinas, María Amelia Casanova Correa, Ariana Marianné Diaz Reto</b>	
<i>SWOT analysis in the hotel and restaurant sector: case of a Creole food restaurant in the city of Trujillo</i>	81
<b>Elena Karretero</b>	



## No hay quinto malo

Una antigua creencia proveniente del mundo taurino español y representada en la expresión “no hay quinto malo”, sostenía que, ante una corrida de toros, los ganaderos escogían el mejor de ellos para que ocupe la quinta posición de salida al ruedo. Esta explicación así la recuerda el renombrado escritor estadounidense y laureado Premio Nobel de Literatura 1954 Ernest Hemingway, en el glosario de su obra *Death in the Afternoon* (Muerte en la tarde), publicada en 1932.

Siendo este, desde su aparición, el quinto ejemplar de *Ex Cathedra en negocios*, esperamos –es siempre nuestra mejor intención- que sus contenidos satisfagan los intereses y necesidades de la comunidad científica nacional e internacional. No pretendemos que este sea el “mejor de la tarde” – utilizando otro término taurino-; solo esperamos verificar que el camino emprendido hace poco más de dos años siga siendo fructífero y cada vez mejor andado.

En este sentido, hay que tener en cuenta que –recordando al reconocido físico y filósofo de la ciencia argentino Mario Bunge- la ciencia no es simplemente un cuerpo de conocimientos, sino también una actividad de investigación. En esta actividad nos encontramos comprometidos docentes, estudiantes, graduados y personal administrativo de la Institución. El actual ejemplar es una plena demostración de ello.

**Luis Enrique Ramírez Salinas**  
Editor Jefe

## Reputación corporativa desde la perspectiva del cliente y su relación con el desempeño financiero de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito de la ciudad de Trujillo

*Corporate reputation from the perspective of the client and its relationship with the financial performance of the Municipal Savings and Credit Institutions of the city of Trujillo*



**María Alejandra Osorio Vargas**  
Universidad César Vallejo, Trujillo / Perú  
Egresada Escuela de Posgrado  
Correspondencia: [ma.osorio@hotmail.com](mailto:ma.osorio@hotmail.com)

### RESUMEN

El estudio ha buscado determinar la relación existente entre la reputación corporativa de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC) que operan en la ciudad de Trujillo (Perú) y su desempeño financiero. Para este propósito, se diseñó un estudio de tipo cuantitativo, no experimental, descriptivo-correlacional y transeccional, cuyo trabajo de campo utilizó como técnicas de recolección de datos tanto la encuesta, para la primera variable, como los datos de panel, para la segunda variable. Se seleccionó una muestra por conveniencia de clientes para medir la reputación corporativa de tres CMAC, a través de un cuestionario auto administrado. Se utilizó un período de doce meses para medir el desempeño financiero de las mismas, a través del cálculo de tres indicadores: rendimiento sobre los activos (ROA), rendimiento sobre el patrimonio (ROE) y rendimiento de la cartera. Los resultados mostraron que no existe una relación directa entre la reputación corporativa y el desempeño financiero de las CMAC que operan en la ciudad de Trujillo.

**Palabras clave:** Reputación corporativa, desempeño financiero, rendimiento sobre los activos, rendimiento sobre el patrimonio, rendimiento de la cartera, cajas municipales de ahorro y crédito.

### ABSTRACT

*The study has sought to determine the relationship between the corporate reputation of the Savings and Loan Municipal Savings Banks (CMAC) operating in the city of Trujillo (Peru) and its financial performance. For this purpose, a quantitative study was designed, not experimental, descriptive-correlational and transectional, whose field work used as data collection techniques both the survey, for the first variable, and the panel data, for the second variable. A sample was selected for the convenience of clients to measure the corporate reputation of three CMACs, through a self-administered questionnaire. A period of twelve months was used to measure the financial performance of the same, through the calculation of three indicators: return on assets (ROA), return on equity (ROE) and portfolio performance. The results showed that there is no direct relationship between the corporate reputation and the financial performance of the CMACs operating in the city of Trujillo.*

**Keywords:** Corporate reputation, financial performance, return on assets, return on equity, portfolio performance, municipal savings and credit funds.

# INTRODUCCIÓN

Las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC) se rigen actualmente por la Ley 26702 –modificada por el D. Leg. 1196- la cual establece en su quinta disposición final y complementaria que las Cajas Municipales de Crédito Popular y las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito continuarán regidas por las normas contenidas en sus leyes respectivas, salvo algunos temas específicos. Asimismo, establece que, teniendo en cuenta lo dispuesto por el artículo 2 de la Ley N° 26483, modificatoria de la Ley Orgánica de Municipalidades, los Concejos Municipales designarán a sus representantes al comité directivo de la correspondiente Caja, quienes no podrán ser regidores. Finalmente, la norma en cuestión dispone que para la elección del Directorio serán de aplicación las normas contenidas en la Ley General de Sociedades.

Según un estudio de Mendiola, Aguirre, Aguilar, Chauca, Dávila y Palhua (2015), las CMAC en el Perú han llegado a convertirse en agentes económicos importantes del sector microfinanciero, apoyando al Estado “en la tarea de encarar problemas sociales, tales como la generación de puestos de trabajo, la creación de riqueza, la distribución del poder económico, la promoción de la iniciativa y de la innovación” (p. 11). El análisis que los autores realizan respecto a la evolución de las CMAC, en el período 2005-2013, señala que las mismas han incrementado su nivel de colocaciones; su grado de concentración, según el nivel colocaciones, es moderado; han incrementado su nivel de captaciones; el nivel de morosidad se ha mantenido con un ligero crecimiento; y, el número de agencias se ha incrementado en el período, ubicándose el 82% de las agencias en provincias y el resto en la ciudad de Lima.

En el contexto de esta realidad se inscribe el problema de investigación planteado sobre la existencia o no de una relación directa entre la reputación corporativa de las CMAC y su desempeño financiero. La búsqueda de antecedentes del problema en cuestión, encaminan al trabajo efectuado por García (2003) en España, el mismo que tuvo el propósito de determinar la potencialidad que representaba la reputación para generar diferenciales de rentabilidad en el sector hotelero. Sobre una muestra de 80 empresas hoteleras españolas de 3, 4 y 5 estrellas, los resultados permitieron concluir que mayores niveles de reputación de las empresas hoteleras españolas posibilitaban incrementos significativos en sus niveles de rentabilidad sobre el activo (ROA).

Inglis, Morley y Sammut (2006), por su parte, llevaron a cabo una investigación en Australia con el propósito de probar la relación entre la reputación de una empresa y su desempeño financiero. Combinando dos fuentes de datos preexistentes (el Índice de Reputación producido anualmente por la empresa privada australiana *RepuTex*, para medir la reputación corporativa, y la aplicación informática *Fin Analysis* de la base de datos *Aspect Huntley*, que proporciona información auditada de empresas que cotizan en la Bolsa de Valores de Australia, para medir el desempeño financiero), sobre una muestra de 77 empresas seleccionadas, concerniente al período 2003- 2004, los resultados indicaron que no existía una relación causal entre la reputación de la empresa y su desempeño financiero, en cualquier dirección, lo que contrariaba los hallazgos encontrados en otros países. A juicio de los investigadores, los resultados encontrados podían deberse a defectos en la medición de la reputación o a la debilidad de la relación analizada.

Setó y Angla (2011), por otro lado, efectuaron un estudio con el fin de analizar la relación existente entre la responsabilidad social de la empresa (RSE), utilizando como indicador la reputación corporativa, y el resultado financiero del conjunto de empresas españolas que aparecen en el ranking del Monitor Español de Reputación Corporativa (MERCOS), tanto desde el enfoque de la buena gestión empresarial como el de los recursos sobrantes. En base a una muestra de datos del MERCOS 2005 y del 2007, para el análisis de la reputación corporativa, así como de la información económico-financiera que aparece en la base de datos SABI (Sistema de análisis de balances ibéricos), para el análisis del desempeño financiero, los resultados de la investigación demostraron la inexistencia a corto plazo de una relación significativa entre la RSE y el resultado financiero para ambos enfoques.

Da Costa, Mendes, Sampiao y Carvalho (2013), finalmente, efectuaron un estudio que buscaba relacionar la reputación corporativa y el desempeño de 84 empresas brasileñas que ostentaban los mejores indicadores de reputación corporativa, según el Reputation Institute. En base a un análisis de regresión, considerando la evolución de los negocios como variable dependiente y la reputación corporativa como variable independiente, los resultados mostraron que las empresas con mejor reputación corporativa presentaban una evolución superior, como sostiene la teoría de la visión basada en recursos.

## REVISIÓN TEÓRICA

El vocablo *reputación* se suele utilizar desde tiempos antiguos para expresar generalmente una opinión sobre las personas. El obispo inglés Joseph Hall (1574- 1656), citado por Tracey (2014), a quien algunos llamaban el Séneca inglés, expresaba al respecto lo siguiente: “Una reputación una vez rota posiblemente pueda ser reparada, pero el mundo siempre mantendrá sus ojos en el lugar donde estaba la grieta” (p. 21).

Ritter (2013), por ejemplo, recuerda que ya en el Libro de los Proverbios del Antiguo Testamento, puede leerse lo siguiente: “Vale más el buen nombre que las muchas riquezas, y ser estimado vale más que la plata y el oro” (p. 7). Es, por lo tanto, un lugar común indagar sobre la reputación de personas que recién se conoce con preguntas como las siguientes: ¿Qué tal persona es? ¿Es buena gente? ¿A qué se dedica?, etc.

En su aplicación al terreno de las organizaciones, el concepto se ha venido estudiando bajo las denominaciones de reputación corporativa y reputación empresarial, entre otras, desde diversas disciplinas como la Teoría de la Comunicación, el Marketing, la Economía y la Dirección Estratégica. En todos los casos los especialistas han considerado que la reputación corporativa es un intangible de importancia estratégica para las organizaciones y que puede ser gestionado para la adquisición de ventajas competitivas.

Sin embargo, tal como sostienen Martínez y Olmedo (2010), ha resultado una tarea difícil conseguir un consenso general sobre la definición del término reputación corporativa. Es

por ello que plantean un estudio cronológico de la definición en base a tres criterios básicos: su desarrollo a lo largo del tiempo, la importancia de la percepción y las escuelas de pensamiento de Chun. A partir de este análisis, las autoras concluyen en lo siguiente:

[...] tradicionalmente la mayoría de trabajos desarrollados consideran la reputación desde una perspectiva relacional, debido a que ésta se entiende como un activo de construcción y validación social (Fombrun y Rindova, 1994), que es creado y mantenido a través de un proceso de legitimación (Rao, 1994), donde los grupos de interés en las empresas son sujetos fundamentales (p. 62).

Ruiz, Gutiérrez y Esteban (2012), por su lado, en su trabajo de revisión de las definiciones establecidas en torno al concepto de reputación corporativa, han encontrado una diversidad tal que confirman lo anteriormente expresado, algunas de las cuales se detallan a continuación (p. 21):

Un conjunto de atributos atribuidos a una compañía, inferidos de sus actuaciones en el pasado (Weigelt y Camerer, 1988: 443).

El resultado de un proceso competitivo en que las compañías indican sus características clave a sus constituyentes para maximizar su estatus social (Fombrun y Shanley, 1990 : 234).

Una representación perceptual de las acciones pasadas y perspectivas futuras de una compañía, que describe su atractivo global para todos sus constituyentes en comparación con sus competidoras (Fombrun, 1996: 72).

Una representación colectiva de las acciones pasadas y resultados de una compañía que describe su capacidad para proporcionar valiosos resultados a múltiples *stakeholders* (Fombrun y Van Riel, 1997: 10).

Percepciones de los stakeholders de la capacidad de una organización para crear valor con relación a sus competidores (Rindova et al., 2005: 1033).

Juicio colectivo de los observadores de una corporación basados en la medida de los impactos financieros, sociales y medioambientales atribuidos a la corporación a lo largo del tiempo (Barnett et al., 2006: 34).

Evaluación global de una compañía, socialmente transmisible (sus características, prácticas, conducta y resultados, etc.) desarrollada a lo largo del tiempo entre los *stakeholders*, que representa las expectativas hacia la compañía y el nivel de confianza, favorabilidad y reconocimiento en comparación con sus competidoras (Smaiziene y Jucevicius, 2009: 96).

Una representación perceptual agregada y relativamente estable de las acciones pasadas y perspectivas futuras de una compañía respecto a un criterio específico, en comparación con algún estándar (Walker, 2010: 370).

En este orden de ideas y tratando de encontrar una definición que cumpla determinadas condiciones de referencia, en función de su triple capacidad de integración, diferenciación y operacionalidad, Ruiz, Gutiérrez y Esteban proponen la siguiente definición: “Una representación perceptual de las acciones pasadas y perspectivas futuras de una compañía, que describe su atractivo respecto a un criterio específico para un determinado grupo de stakeholders en comparación con algún estándar” (p. 24).

Por otro lado, Guajardo y Dávila (2013) consideran que la reputación corporativa “puede ser definida como las atribuciones que hacen aquellos individuos, grupos e incluso otras organizaciones sobre la empresa en cuestión” (p. 12), siendo importante entender lo que son los grupos de interés o *stakeholders*. A su juicio, dentro de los grupos de interés se encuentran los empleados, accionistas, directivos, clientes, proveedores, ONG, medios de comunicación, entre otros.

Los autores en mención hacen referencia a una serie de tipos de clasificación de los grupos de interés. Un primer tipo los clasifica en primarios y secundarios, bajo el criterio de si guardan relación formal o contractual con la organización y si tienen un papel directo o indirecto en el logro de objetivos. Serían ejemplos de grupos primarios los accionistas, empleados, clientes y proveedores; en tanto que la comunidad local, los grupos de presión, los movimientos sociales, las instituciones educativas, el gobierno y los medios de comunicación serían ejemplos de grupos secundarios.

Un segundo tipo los clasifica en genéricos y específicos, de acuerdo al criterio de la amplitud de sus intereses; así, mientras que los trabajadores de la empresa serían *stakeholders* genéricos, los diversos grupos internos diferenciados por edad, género, etc. serían *stakeholders* específicos. Un tercer tipo los clasifica en internos y externos en función de los límites físicos de la organización; así, los socios, accionistas, directivos y trabajadores serían ejemplos de grupos internos y los clientes, proveedores, competidores y la sociedad serían ejemplos de grupos externos. Finalmente, de acuerdo al papel que tienen los protagonistas de la relación organización-sociedad, los grupos de interés pueden clasificarse en partícipes (trabajadores, proveedores, clientes y accionistas), relacionados sociales (instituciones vinculadas con la empresa y vecinos de ésta), interlocutores (asociaciones de consumidores, grupos ecologistas y medios de comunicación) y afectados por la actividad de la empresa (jubilados, ancianos, discapacitados y desempleados).

Finalmente, Guajardo y Dávila consideran que es importante determinar el enfoque sobre el estudio científico de los grupos de interés en base a la Teoría de los Stakeholders de Freeman. En este sentido, informan que pueden ser estudiados desde tres perspectivas: (a) analítica; describiendo a los grupos implicados y/o afectados por la empresa para establecer sus interrelaciones, poder y capacidad para defender sus intereses en influir en las decisiones que adopta la organización; (b) estratégica; definiendo la posición de la organización frente a cada grupo de interés para determinar las estrategias a implementar en base a la prioridad de los grupos; y, (c) normativa; estableciendo qué se entiende por interés e identificando a grupos e intereses para actuar, explicitando los presupuestos de los otros dos enfoques.

Por otro lado, en relación a las dimensiones de la variable en cuestión, los autores coinciden en que se trata de una variable multidimensional. Así, por ejemplo, Martínez y Olmedo (2009) exponen la postura de algunos autores especializados, tal como se describe a continuación: (a) Según Weigelt y Camerer: reputación de la empresa (localización, capacidades directivas, estrategia, posición financiera o responsabilidad social), reputación del producto o servicio (percepción pública de la calidad) y reputación asociada a la cultura organizativa (entorno de trabajo, valores, premisas, símbolos y creencias que forman parte de la empresa); (b) Según Dollinger et al.: reputación de la dirección, reputación del producto (calidad) y reputación financiera; (c) Según De Quevedo: reputación interna (trabajadores, directivos, acciones, clientes y aliados) y reputación externa (sociedad en general); (d) Según Martín et al.: reputación de negocio y reputación social; y, (e) Según Chun: imagen (percepción externa de los *Stakeholders*), identidad corporativa (percepción de los *stakeholders* internos) e identidad deseada (percepción que quieren dar los directivos).

En este sentido, Martínez y Olmedo proponen un total de 4 dimensiones con una serie de indicadores que tienen en cuenta a los distintos grupos de interés y a las perspectivas de análisis más utilizadas, del siguiente modo:

- Reputación interna de la empresa (percepción de la actividad de la empresa de los grupos de interés empresarial, como trabajadores, directivos, accionistas y clientes): localización, capacidad directiva, calidad de gestión, estrategia empresarial, estructura organizativa, cultura organizativa, conocimientos, habilidades y talento de los empleados, posición financiera y responsabilidad social corporativa.
- Reputación externa de la empresa (percepción de la actividad de la empresa de los grupos de interés externos, como proveedores, distribuidoras, empresas colaboradoras y sociedad en general): localización, capacidad directiva, calidad de gestión, estrategia empresarial, estructura organizativa, cultura organizativa, conocimientos, habilidades y talento de los empleados, posición financiera y responsabilidad social corporativa.
- Reputación interna del producto/servicio (percepción del producto/servicio de los grupos de interés internos): calidad del producto/servicio, calidad del proceso productivo, investigación y desarrollo, distribución y logística, ventas y servicios postventa.
- Reputación externa del producto/servicio (percepción del producto/servicio de los grupos de interés externos): calidad del producto/servicio, calidad del proceso productivo, investigación y desarrollo, distribución y logística, ventas y servicios postventa

En todo caso, en el sector financiero se han venido utilizando una serie de índices de reputación bancaria con diversas dimensiones, tal como lo detallan Ruiz, Gutiérrez y Esteban (2014) del siguiente modo: Oferta, Trato al cliente, Innovación, Marca de empleador, Integri

dad, Liderazgo, Fiabilidad y Responsabilidad social corporativa.

En el contexto español, Castilla-Polo, Sánchez-Hernández, Gallardo-Vásquez y Ruiz (2015) han definido una escala para medir la reputación de las empresas cooperativas oleícolas, la misma que abarca cuatro dimensiones: (a) Responsabilidad social: memoria de sostenibilidad e informes de responsabilidad social; (b) Innovación: innovación de productos e innovación de procesos; (c) Certificación de calidad: sistema certificado de productos y sistema certificado de procesos; y, (d) Premios y reconocimientos: premios al producto y premios a la empresa.

Respecto a la variable *desempeño financiero*, no se encuentra en la literatura especializada una definición explícita y precisa acerca del constructo en cuestión. Respecto al vocablo *desempeño*, la Real Academia Española (2014) ha establecido como una de sus acepciones la siguiente: “ejercer las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio”. Aplicado este significado al campo de las finanzas de una empresa, obtenemos la idea inicial de que la variable en cuestión tiene que ver con el ejercicio de la función financiera al interior de una empresa. Al respecto, recordaremos que Fayol (1987) había considerado, en su momento, que las empresas realizaban un conjunto de operaciones que podían ser divididas en 6 grupos: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas. En relación a la función financiera, este autor sostenía que una hábil gestión financiera resulta siendo indispensable con la finalidad de obtener capitales que permitan obtener el mayor provecho posible de las disponibilidades y, de tal manera, evitar compromisos imprudentes.

Por su parte, Nájera, citado por Austria (2007), considera que “la función financiera de las empresas se centra en la obtención y aplicación óptima de los recursos monetarios” (p. 200). En todo caso, de lo antes expuesto se puede deducir que, en un sentido restringido, el desempeño financiero de una empresa se refiere a la actividad de llevar a cabo la función financiera de la misma. Asimismo que, a la luz de la misión lucrativa de toda empresa privada, se puede afirmar que, en un sentido amplio, el desempeño financiero tiene que ver con el grado en que la empresa alcanza el objetivo último para el que ha sido constituida y que responde a su propia naturaleza: la rentabilidad del negocio.

Por otro lado, en términos evaluativos, Nava (2009) considera que el denominado análisis o diagnóstico financiero es una valiosa herramienta para poder evaluar el desempeño económico y financiero de una empresa a lo largo de un determinado período de tiempo. En este sentido, Vásquez y Núñez (2009), consideran que los estados financieros no solo son útiles para proporcionar información sobre la posición financiera de una empresa en algún punto del tiempo, sino, también, para evaluar su desempeño. Según estos autores, uno de los primeros pasos en este propósito evaluador es el cálculo de las razones financieras, las mismas que buscan mostrar las relaciones que existen entre algunos rubros de los estados financieros, en cuanto poseen una lógica contable-financiera que permite una interpretación del desempeño de una empresa.

A su vez, Moyer, McGuigan y Kretlow (2005) destacan la importancia del análisis de los estados financieros en una empresa, cuando afirman que “es importante que los gerentes de finanzas y los analistas tengan sólidos conocimientos del proceso de análisis de estados financieros para así poder hacer una evaluación equilibrada del verdadero desempeño de una organi

zación” (p. 63), agregando que “el análisis de tendencias y los estados financieros en base común pueden ayudar a los gerentes de finanzas a detectar los cambios en el desempeño financiero de una empresa a lo largo del tiempo” (p. 64).

En todo caso y en concordancia con el enfoque del desempeño financiero que se ha presentado en líneas anteriores, se considera que uno de las principales dimensiones para medir el desempeño financiero de una empresa lo constituye la rentabilidad. Al respecto, Parada (1988) considera que, de manera general, la rentabilidad es una de las medidas que busca calcular la eficiencia monetaria de una inversión y, como tal, está definida por la razón Utilidad/Inversión. Por lo tanto, la rentabilidad “sirve para evaluar el grado de eficiencia de los recursos invertidos en cuanto a la generación de utilidades” (p. 15).

En este contexto, Borges, De Miranda, Resende y Medeiros (2014), en un trabajo efectuado en torno a un análisis comparativo de la rentabilidad de bancos brasileños y norteamericanos, traen a colación las siguientes definiciones de rentabilidad (p. 73):

La rentabilidad puede ser definida como el éxito económico obtenido en relación al capital invertido (Braga, 1989).

Resultado de las operaciones de la empresa en un período determinado, por lo tanto, involucra elementos económicos, operacionales y financieros (Padoveze y Benedicto (2004).

Puede afirmarse, entonces, que la rentabilidad es una de las principales medidas que suelen utilizar los expertos para evaluar el desempeño financiero de una empresa. Al respecto, Rivera y Ruiz (2011), indican que existen tres fuentes de información que permiten evaluar el desempeño financiero de una empresa: (a) La que se basa en información contable; (b) La que utiliza información del mercado; y, (c) La que sigue los criterios de la gerencia del valor.

Según estos autores, las medidas de desempeño financiero más difundidas actualmente son: (a) Con base en la información contable: los de crecimiento (ventas, activos y utilidad), los de eficiencia (rotación cartera, rotación inventarios, rotación activos operacionales y rotación de activos totales), los de eficacia (margen bruto, margen operacional, margen neto y la relación EBITDA/ventas) y los de efectividad o productividad (rendimiento del activo y rendimiento del patrimonio); (b) Con base en la información del mercado: el PER (*Price/earning rate*), la Q de Tobin, la relación valor de mercado/valor en libros y la rentabilidad por dividendos; y, (c) Con base en la gestión del valor: el más conocido es el EVA, aun cuando existen otros como el rendimiento de la inversión en términos de flujo de caja o en términos del rendimiento de los accionistas, o el valor agregado para los propietarios.

Entre las medidas de evaluación del desempeño financiero de una empresa que los especialistas suelen utilizar figuran las denominadas razones financieras o ratios financieros. Tal como sostienen Faruk & Alam (2014), los ratios de desempeño financiero se suelen utilizar para describir el funcionamiento de un negocio. Estos ratios se derivan de los ítems de un estado financiero. Para obtener un ratio financiero, la variable de un estado financiero se divide por la otra cuyo resultado ilustra la relación entre dos variables financieras. Entre las medidas general

mente más usadas por los especialistas figuran una serie de razones financieras, como las que se detallan a continuación:

- Razones de liquidez: miden la capacidad de una empresa para convertir sus activos en efectivo o de obtener efectivo a fin de solventar su pasivo circulante; es decir, cubrir sus obligaciones en el corto plazo. Las más usadas son dos: la razón de circulante, que se utiliza para evaluar la solvencia de una empresa en el corto plazo o capacidad que tiene para pagar sus pasivos corrientes o circulantes; y la razón de prueba ácida, que es una medida más rigurosa de la solvencia a corto plazo.
- Razones de administración de activos: evalúan la eficiencia de la empresa en cuanto al uso de los recursos con que dispone. Las más usadas son tres: la razón del período promedio de cobranza, que evalúa la capacidad de una empresa para cobrar sus ventas al crédito de manera oportuna, es decir, la cantidad de días promedio que permanece sin liquidarse una cuenta por cobrar; la razón de rotación de activos fijos, que evalúa la eficiencia con que la empresa utiliza su planta y equipo para generar ventas; es decir, la relación que existe entre las ventas y la inversión en activos fijos; y, la razón de rotación de activos totales, que evalúa la eficiencia con que la empresa utiliza todos sus recursos para generar ventas; es decir, la relación que existe entre las ventas y la inversión total.
- Razones de apalancamiento financiero: evalúan el grado o la forma en que los activos de la empresa han sido financiados, ya sea a través de terceros (endeudamiento) o de los propietarios (patrimonio). Las más usadas son tres: la razón de deuda, que evalúa la proporción de la inversión de la empresa que ha sido financiada con recursos de terceros (préstamos); la razón de cobertura de intereses, que evalúa el grado en que las utilidades de la empresa antes de intereses e impuestos (UAI) pueden declinar antes de que estas utilidades sean insuficientes para cubrir los gastos anuales por intereses; es decir, en qué medida los ingresos de la empresa pueden cumplir con los pagos por intereses; y, la razón de cobertura de cargos fijos, que evalúa la cantidad de veces que la empresa es capaz de cubrir el total de los compromisos financieros fijos, los que incluyen, además de los pagos por intereses, los dividendos preferentes y los pagos por contratos de arrendamiento de largo plazo.
- Razones de apalancamiento financiero: evalúan el grado o la forma en que los activos de la empresa han sido financiados, ya sea a través de terceros (endeudamiento) o de los propietarios (patrimonio). Las más usadas son tres: la razón de deuda, que evalúa la proporción de la inversión de la empresa que ha sido financiada con recursos de terceros (préstamos); la razón de cobertura de intereses, que evalúa el grado en que las utilidades de la empresa antes de intereses e impuestos (UAI) pueden declinar antes de que estas utilidades sean insuficientes para cubrir los gastos anuales por intereses; es decir, en qué medida los ingresos de la empresa pueden cumplir con los pagos por intereses; y, la razón de cobertura de cargos fijos, que evalúa la cantidad de veces que la empresa es capaz de cubrir el total de los compromisos financieros fijos, los que

incluyen, además de los pagos por intereses, los dividendos preferentes y los pagos por contratos de arrendamiento de largo plazo.

- Razones de rentabilidad: evalúan la capacidad de la empresa para generar utilidades en función de los recursos disponibles, es decir, la eficacia de las decisiones de inversión y financiamiento adoptadas por la gerencia. Muestran los efectos de las decisiones de la administración en materia de liquidez, activos y deuda sobre los resultados operativos. Las más usadas son cuatro: la razón de margen de utilidad neta, que evalúa el grado de rentabilidad de las ventas de la empresa, después de deducir todos los gastos, incluidos los impuestos e intereses; la razón del rendimiento sobre los activos (ROA), que evalúa el grado de rentabilidad obtenido por la inversión en activos efectuada por la empresa; la razón del rendimiento sobre el patrimonio (ROE), que evalúa el grado de rentabilidad que están obteniendo los inversionistas; y, la razón del rendimiento sobre el capital contable común (RCC), que se utiliza cuando una empresa tiene acciones preferentes en su capital; caso contrario, es igual que el ROE.
- Razones de valor de mercado: evalúan el grado de relación entre el precio de las acciones de la empresa con sus utilidades y el valor en libros por acción. Las más usadas son dos: la razón precio/utilidades, que evalúa la disposición que tienen los inversionistas para pagar por cada unidad monetaria de las utilidades reportadas; y, la razón valor de mercado/valor en libros, que evalúa la relación entre el valor bursátil de las acciones de la empresa y su valor en los libros contables.
- Razones de política de dividendos: proporcionan información sobre la estrategia de dividendos de la empresa y sus perspectivas de crecimiento futuro (Moyer et al.). Las más usadas son dos: la razón de retribución, que señala el porcentaje de las utilidades de la empresa que se paga en forma de dividendos; y, la razón de rendimiento de dividendos, que señala el dividendo anual esperado por acción en función de su precio actual.

En todo caso, en el contexto de estas razones financieras y tratándose de instituciones microfinancieras, especialistas de la consultora *MicroRate* (calificadora de evaluación del desempeño y riesgo en instituciones micro financieras, reconocida por la SBS) y del Banco Interamericano de Desarrollo, como Von Stauffenberg, Jansson, Kenyon y Barluenga-Badiola (2003), han propuesto un conjunto de indicadores de desempeño como los siguientes: (a) Para medir la calidad de la cartera: cartera en riesgo (morosidad), gastos de provisión, cobertura de riesgo y créditos castigados; (b) Para medir la eficiencia y productividad: índice de gastos operativos, costo por prestatario, productividad del personal y productividad del oficial de créditos; (c) Para medir la gestión financiera: gastos de financiamiento, costo de recursos financieros y deuda/patrimonio; y, (g) Para medir la rentabilidad: retorno sobre patrimonio (ROE), retorno sobre activos (ROA) y rendimiento de la cartera (se calcula dividiendo el total de los ingresos financieros por colocaciones en efectivo por la cartera bruta promedio del período).

Por otro lado, diversos autores han efectuado una serie de revisiones críticas acerca de la relación entre la reputación corporativa y el desempeño financiero. Así por ejemplo, a principios de siglo, De la Fuente y De Quevedo (2003) efectuaron una revisión de la literatura empírica sobre la relación entre ambas variables, concluyendo que, hasta dicho momento, la investigación efectuada había profundizado progresivamente en cuanto al conocimiento de la relación entre la reputación corporativa y la creación de valor; habiendo sugerido los estudios iniciales la posibilidad única de la relación entre dichas variables y los estudios más recientes la existencia de una relación bidireccional.

Según los referidos autores la literatura especializada había establecido la responsabilidad por dicha incoherencia en diversos factores tales como el uso de muestras multisectoriales, la multiplicidad de medidas del desempeño financiero y la diversidad de constructos de la reputación. Además, según su punto de vista, otro factor parecía tener relevancia: el retraso con el que la reputación afectaba la creación de valor de las empresas y viceversa.

Por su parte, Geller (2014) en su trabajo de revisión crítica acerca de la relación entre la reputación corporativa, la creación de valor y los resultados de la empresa, ha tratado de responder tres preguntas principales al respecto: (a) ¿Puede la reputación crear valor y, en caso afirmativo, cómo?; (b) ¿Cómo se puede medir la reputación corporativa?; (c) ¿La buena reputación corporativa tiene un impacto positivo en el desempeño financiero y, en caso afirmativo, en qué medida?

Según el autor, luego de su exhaustivo análisis acerca de los trabajos publicados en importantes revistas científicas, ha llegado a la conclusión de que existe una fuerte base teórica y empírica para sugerir que una buena reputación corporativa puede ser fuente de ventaja competitiva y de mejora del desempeño financiero de una empresa, creando así valor para la misma. Sin embargo, todavía existe mucho por hacer en cuanto a la cuestión de medición de la reputación y, sobre todo, para evaluar la magnitud del efecto que la buena reputación tiene en los resultados financieros de la empresa. En todo caso, considera que las futuras investigaciones deben abordar cuestiones tales como: ¿Qué dimensiones de la reputación y/o grupos de interés son los más relevantes para el desempeño económico? ¿Las nuevas medidas multidimensionales de la reputación proporcionan realmente resultados más efectivos en comparación con los rankings generalmente usados para evaluar la relación entre reputación y desempeño? ¿Cuál es la magnitud del efecto de la buena reputación sobre el desempeño financiero? ¿Cuál es el valor económico de la buena reputación?

Recientemente, Gatzert (2015) ha llevado a cabo una exhaustiva y rigurosa revisión de la literatura existente en investigación empírica respecto a las siguientes cuatro relaciones: (a) Impacto de la reputación corporativa en el comportamiento de los grupos de interés o *stakeholders*; (b) Impacto de la reputación corporativa en el desempeño financiero corporativo; (c) Impacto de los eventos dañinos para la reputación (riesgo) en la reputación corporativa; y, (d) Impacto de los eventos dañinos para la reputación (riesgo) en el desempeño financiero corporativo.

El autor concluye en que la literatura revisada revela efectos significativos en las cuatro relaciones consideradas para diferentes medidas de la reputación y países. En cuanto al impacto de la reputación corporativa sobre el comportamiento de los grupos de interés y el desempeño financiero de las empresas, la literatura empírica hace hincapié en que la administración de la reputación requiere efectuar una clara distinción entre los respectivos grupos de interés, así como entre los aspectos financieros y no financieros de la reputación (por ejemplo, mientras que los aspectos no financieros pueden ser más relevantes para los clientes y empleados, los aspectos financieros lo pueden ser para los inversionistas). En lo que respecta a las otras dos relaciones, la literatura muestra que el impacto de los eventos dañinos a la reputación sobre el desempeño financiero corporativo depende en gran medida del tipo de evento, siendo los eventos típicamente fraudulentos o criminales los causantes de las más severas pérdidas en reputación financiera. Factores de mayor impacto incluyen, por ejemplo, el tipo de industria, las características de la empresa y del país.

Puede apreciarse, de la información presentada, que la mayoría de los trabajos seleccionados han encontrado una relación positiva entre la reputación y el desempeño financiero de las empresas en diferentes partes del mundo. Asimismo, que los instrumentos de medición son diversos: en el caso de la reputación corporativa, se han efectuado análisis de contenidos de periódicos, calificaciones de imagen de gerentes, índices de reputación etc.; en el caso del desempeño financiero, se ha medido a través de una serie de indicadores, tales como el ROA (rentabilidad sobre activos), la Q de Tobin, utilidad neta, etc.

## METODOLOGÍA

La presente investigación ha sido de carácter no experimental, puesto que de lo que se ha tratado es de observar un fenómeno tal y como se da en la realidad (la relación entre reputación corporativa y desempeño financiero), para después analizarlo sin tratar de manipular las variables correspondientes. La investigación tiene un diseño correlacional, puesto que ha buscado demostrar la asociación existente entre las dos variables en estudio: reputación corporativa y desempeño financiero.

La población para el análisis de la reputación corporativa, ha estado constituida por un total de 110 clientes de las 3 CMAC que operan en la ciudad de Trujillo.

La técnica de recolección de datos utilizada ha sido la encuesta y el panel de datos. Los instrumentos correspondientes han sido los siguientes: (a) En el caso de la variable *reputación corporativa*, se aplicó un cuestionario adaptado del denominado “Índice de reputación bancaria”, elaborado por Ruiz, Gutiérrez y Esteban (2014); y, (b) En el caso de la variable *desempeño financiero*, se aplicó un formato especial de registro documental. La escala de medición, en el caso de la reputación corporativa (RC), comprende un Likert de 5 posibles situaciones: 5= muy buena RC; 4= buena RC; 3= regular RC; 2= mala RC; y 1= muy mala RC.

Los pasos que se han seguido en el desarrollo de la presente investigación han sido los siguientes:

- a) Se estructuró el Cuestionario para medir la variable *reputación corporativa*.
- b) Se aplicó el cuestionario diseñado a una muestra piloto de 20 trabajadores de la CMAC de Trujillo, con el propósito de verificar la confiabilidad del mismo, obteniéndose un *alfa de Cronbach* de 0.79.
- c) Se aplicaron los cuestionarios definitivos para medir la *reputación corporativa* de las CMAC, de acuerdo a la muestra seleccionada.
- d) Se recogió la información correspondiente al *desempeño financiero* de las CMAC de la información que aparece en el portal respectivo de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS).
- e) Se procesó la información recogida a través de tablas construidas para el efecto y del programa informático EXCEL.
- f) Se analizó la información recogida a través estadísticos descriptivos y de correlación (*coeficiente de Pearson*) mediante el programa SPSS.

## RESULTADOS

En la tabla 1 se presentan los resultados de la variable *reputación corporativa* y sus respectivas dimensiones correspondientes a las 3 CMAC estudiadas. En términos comparativos, la CMAC 1 destaca en “innovación” (3,9), “integridad” (4,2) y “fiabilidad” (3,8); y, la CMAC 2 en “oferta de productos” (4,1), “trato al cliente” (3,9) y “responsabilidad social corporativa” (4,0). La CMAC 3 solo iguala con las otras en “marca de empleador” (4,0).

Tabla 1  
*Reputación corporativa de las CMAC's, según dimensión.*

\ CMAC	1	2	3
Dimensión			
Oferta de productos	3.8	4.1	3.6
Trato al cliente	3.7	3.9	3.5
Innovación	3.9	3.7	3.7
Marca de empleador	4.0	4.0	4.0
Integridad	4.2	4.1	3.8
Fiabilidad	4.3	3.8	3.8
Responsabilidad social corporativa	3.8	4.0	3.4
Promedio	4.0	3.9	3.7

En la tabla 2 se muestran los resultados del *desempeño financiero* de las CMAs estudiadas, en cuanto al rendimiento sobre los activos (ROA), en un período de los 12 meses anteriores a la investigación efectuada. El desempeño de las CMACs, en el período, ha sido prácticamente igual (1,8%), excepto la CMAC 2.

Tabla 2  
ROA (%) CMAC's

CMAC \ Periodo	2015					2016							Promedio
	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	
1	1.82	1.78	1.83	1.71	1.8	1.78	1.68	1.71	1.81	1.87	2.01	2.02	1.8
2	0.95	0.98	1.04	1.02	0.64	0.54	0.42	0.35	0.35	-0.11	-0.11	-0.34	0.5
3	2.21	2.08	2.01	1.95	1.86	1.81	1.77	1.64	1.57	1.41	1.39	1.47	1.8

Nota: Los datos han sido extraídos del portal web de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS).

En la tabla 3 se muestran los resultados del *desempeño financiero* de las CMAs estudiadas, en cuanto al rendimiento sobre el patrimonio (ROE), en un período de los 12 meses anteriores a la investigación efectuada. La CMAC con mejor desempeño ha sido la CMAC 3 (15,6); la de peor desempeño, la CMAC 2 (3,8%).

Tabla 3  
ROE (%) CMAC's

CMAC \ Periodo	2015					2016							Promedio
	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	
1	9.93	9.63	9.82	9.11	9.5	9.32	8.76	8.87	9.28	9.49	10.13	10.15	9.5
2	7.52	7.79	8.22	7.99	4.98	4.18	3.27	2.68	2.68	-0.84	-0.88	-2.57	3.8
3	18.93	17.98	17.53	17.1	16.4	16	15.71	14.62	14.15	12.81	12.7	13.53	15.6

Nota: Los datos han sido extraídos del portal web de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS).

Por último, en la tabla 4 se muestran los resultados del *desempeño financiero* de las CMAs estudiadas, en cuanto al rendimiento de su cartera, en un período de los 12 meses anteriores a la investigación efectuada. La CMAC con mejor desempeño ha sido la CMAC 2 (14,6); y, la de peor desempeño, la CMAC 3 (11,9%).

Tabla 4  
Rendimiento de cartera (%) CMAC's

CMAC \ Periodo	2015					2016							Promedio
	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	
1	15.42	17.3	19.32	21.12	23.02	1.95	3.82	5.73	7.63	9.48	11.6	13.57	12.5
2	17.56	19.81	21.98	24.23	26.66	2.27	4.49	6.8	9.21	11.78	14.18	16.59	14.6
3	15.11	16.92	18.68	20.25	21.59	1.91	3.68	5.51	7.15	8.84	10.49	12.13	11.9

Nota: Los datos han sido extraídos del portal web de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS).

En la tabla 5 se muestran los resultados de la correlación efectuada entre la *reputación corporativa* y el *desempeño financiero* –medido a través del ROA- de las tres CMAC analizadas. Se aprecia una relación inversa o negativa entre las variables (-0,189), aunque no significativa (0,879).

Tabla 5

*Relación entre Reputación corporativa y Rendimiento sobre activos (ROA)*

		Reputación corporativa	Rendimiento sobre activos
Reputación Corporativa	Correlación de Pearson	1	-0.189
	Sig. (bilateral)		0.879
Rendimiento sobre activos	Correlación de Pearson	-0.189	1
	Sig. (bilateral)	0.879	
N		3	3

Por su parte, en la tabla 6 se muestran los resultados de la correlación efectuada entre la *reputación corporativa* y el *desempeño financiero* –esta vez medido a través del ROE- de las tres CMAC analizadas. También se aprecia una relación inversa o negativa entre las variables (-0,669), igualmente no significativa (0,533).

Tabla 6

*Relación entre reputación corporativa y rendimiento sobre patrimonio (ROE)*

		Reputación corporativa	Rendimiento sobre activos
Reputación Corporativa	Correlación de Pearson	1	-0.669
	Sig. (bilateral)		0.533
Rendimiento sobre activos	Correlación de Pearson	-0.669	1
	Sig. (bilateral)	0.533	
N		3	3

Finalmente, en la tabla 7 se muestran los resultados de la correlación efectuada entre la *reputación corporativa* y el *desempeño financiero* –esta vez medido a través del Rendimiento de cartera- de las tres CMAC analizadas. En este caso, se aprecia una relación directa o positiva entre las variables (0,392), aunque no significativa (0,743).

Tabla 7

*Relación entre reputación corporativa y rendimiento sobre patrimonio ROE*

		Reputación corporativa	Rendimiento sobre activos
Reputación Corporativa	Correlación de Pearson	1	-0.392
	Sig. (bilateral)		0.743
Rendimiento sobre activos	Correlación de Pearson	-0.392	1
	Sig. (bilateral)	0.743	
N		3	3

## DISCUSIÓN

Los resultados mostrados no permiten verificar la hipótesis planteada para el presente estudio, en el sentido de que existiría una relación directa o positiva entre las variables *reputación corporativa* y *desempeño financiero* de la CMAC que operan en la ciudad de Trujillo. Teniendo en cuenta los tres indicadores utilizados para medir el *desempeño financiero* de las MAC (ROA, ROE y rendimiento de cartera), solo con uno de ellos se verifica la relación directa o positiva planteada (rendimiento de cartera); sin embargo, ésta no resulta siendo significativa. Con los otros dos indicadores (ROA y ROE), por el contrario, se verifica una relación inversa o negativa, aunque, también, no significativa.

Estos resultados difieren de los postulados que generalmente tienen establecidos la teoría especializada, como los expuestos, por ejemplo, De la Fuente y De Quevedo, quienes habían sugerido la existencia de una relación bidireccional entre ambas variables. Asimismo, de los estudios efectuados por Geller, quien había concluido que existía una fuerte base teórica y empírica para afirmar que una buena *reputación corporativa* podía ser fuente de ventaja competitiva y e mejora del *desempeño financiero* de una empresa. De igual modo, de la revisión de investigación empírica efectuada por Gatzert, quien concluye que existe un impacto de la *reputación corporativa* sobre el *desempeño financiero* de las empresas, que supone efectuar una clara distinción entre los respectivos grupos de interés de las mismas.

Por otro lado, los resultados encontrados en la presente investigación coinciden con algunos estudios empíricos que ya han sido citados como antecedentes, tales como el llevado a cabo por Inglis et al., sobre una muestra de empresas australianas, en el que concluyó que no

existía una relación causal entre reputación corporativa y desempeño financiero, en cualquier dirección, lo que contradecía los hallazgos encontrados en otros países. Asimismo, con el estudio efectuado por Setó y Angla, en una muestra de empresas españolas, en que los resultados demostraban la inexistencia a corto plazo de una relación significativa entre las variables en cuestión.

La explicación que, al respecto, puede adelantarse, es que los resultados contradictorios alcanzados podían deberse a defectos en la medición o a la debilidad de la relación analizada. Se puede agregar, al respecto, que puesto que los trabajos en mención han sido efectuados en realidades culturales diferentes a las del país, futuras investigaciones de tipo transcultural podrían proporcionar mayores luces al respecto. Así mismo, la posibilidad de replicar este tipo de estudios con una muestra mayor de empresas y en otros sectores de actividad económica ayudaría a clarificar la relación existente.

## CONCLUSIONES

Se ha determinado que el nivel de *reputación corporativa* de las CMAC que operan en la ciudad de Trujillo alcanza, en cada caso, el calificativo de “buena RC”, con una ligera predominancia de la CMAC 1 (4,0). Asimismo, que el nivel de *desempeño financiero* de las CMAC que operan en la ciudad de Trujillo, en un período de doce meses, varía en función del indicador de desempeño utilizado (ROA, ROE y rendimiento de cartera).

Finalmente, se ha determinado la no existencia de una relación directa o positiva entre la *reputación corporativa* y el *desempeño financiero* de las CMAC que operan en la ciudad de Trujillo.

## REFERENCIAS

- Austria, M. (2007). Construcción de índices de desempeño financiero mediante el análisis de componentes principales, 2004-2005. *Análisis Económico*, 51 (XXII), pp. 199-222.
- Borges, A., De Miranda, G., Resende, J. y Medeiros, V. (2014). Bancos versus Cooperativas de Crédito: Um estudo dos índices de eficiencia e receita da prestação de serviços entre 2002 e 2012. *RAM. REV.ADM. MACKENZIE*, 15(5), pp. 195-223.
- Castilla-Polo, F., Sánchez-Hernández, M., Gallardo-Vásquez, D. y Ruiz, M. (2015). Diseño de un modelo de reputación para cooperativas oleícolas. *Revista de Contabilidad–Spanish Accounting Review*, 19 (1), pp. 154-167.

- Da Costa, V., Mendes, M., Sampiao, G. y Carvalho, A. (2013). Reputação corporativa las empresas brasileiras: uma questão relevante para o desempenho empresarial. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 10 (21), pp. 115-136.
- De la Fuente, J. & De Quevedo, E. (2003). Empirical Analysis of the Relationship Between Corporate Reputation and Financial Performance: A Survey of the Literature. *Corporate Reputation Review*, 6, pp. 161-177.
- Faruk, M. & Alam, R. (2014). A comparative financial performance analysis of Bangladeshi Private Commercial Banks. *International Journal of Information, Business and Management*, 6 (1), pp. 129-146.
- Fayol, H. (1987). *Administración Industrial y General*. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.
- García, F. (2003). Reputación y rentabilidad en la empresa hotelera española. *Estudios turísticos*, 158, pp. 127-144.
- Gatzert, N. (2015). The impact of corporate reputation and reputation damaging events on financial performance: Empirical evidence from the literature. *European Management Journal*, 33, pp. 485-499.
- Geller, G. (2014). A review and critique on the relationship between Corporate Reputate, Value Creation and Firm Performance. *Amazon, Organizations and Sustainability*, 3 (1), pp. 7-26.
- Guajardo, A. y Dávila, C. (2013). Estado actual de la reputación corporativa del Supermercado Soriana desde la perspectiva de las clientas de Monterrey, México. *Razón y Palabra*, 84, septiembre-noviembre. Recuperado de [www.razonypalabra.org.mx](http://www.razonypalabra.org.mx)
- Inglis, R., Morley, C. y Sammut, P. (2006). Corporate reputation and organizational performance: An Australian study. *Managerial Auditing Journal*, 21 (9), pp. 934-947.
- Martínez, I. y Olmedo, I. (2009). La medición de la reputación empresarial: problemática y propuesta. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 15 (2), pp.127-142.
- Martínez, I. y Olmedo, I. (2010). Revisión teórica de la reputación en el entorno empresarial. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 44, pp. 59-78.
- Mendiola, A., Aguirre, C., Aguilar, J., Chauca, P., Dávila, M. y Palhua, M. (2015). *Sostenibilidad y rentabilidad de las cajas municipales de ahorro y crédito (CMAC) en el Perú*. Lima, Perú: ESAN ediciones.

- Moyer, R., McGuigan, J. y Kretlow, W.(2005). *Administración financiera contemporanea*. México, D.F.: CENGAGE Learning.
- Nava, M. (2009). *Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente*. Revista venezolana de Gerencia, 14 (48), pp. 606-628.
- Parada, J. (1988). *Rentabilidad empresarial: Un enfoque de gestión*. Concepción, Chile: Editorial Universidad de Concepción.
- Rivera, J. y Ruiz, (2011). Análisis del desempeño financiero de empresas innovadoras del Sector Alimentos y Bebidas en Colombia. *Pensamiento y gestión*, 31, pp. 109-136.
- Real Academia Española (2014). Diccionario de la lengua española (versión *on line*).  
[www.rae.es](http://www.rae.es)
- Ritter, M. (2013). *El valor del capital reputacional: por qué la opinión que tiene el público de su empresa es un activo estratégico*. Argentina: Ritter & Partners Comunicación Estratégica.
- Ruiz, B., Gutiérrez, S. y Esteban, A. (2012). Desarrollo de un concepto de reputación corporativa adaptado a las necesidades de la gestión empresarial. *Strategy & Management Business Review*, 3(1), pp. 9-31.
- Ruiz, B., Gutiérrez, S. y Esteban, A. (2014). Reputación bancaria durante la crisis económica. Comparación entre las principales entidades financieras desde la perspectiva del cliente. *Universia Business Review*, tercer trimestre, pp. 16-35.
- Setó, D. y Angla, J. (2011). La naturaleza de la relación entre la responsabilidad social de la empresa (RSE) y el resultado financiero. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 20 (4), pp. 161-176.
- Tracey, N. (2014). *Corporate reputation and financial performance: Underlying dimensions of corporate reputation and their relation to sustained financial performance*. School of management, QUT Business School Queensland University of Technology Brisbane, Australia. A thesis submitted in partial fulfilment of the requirements for admission to the degree of Doctor of Philosophy (Corporate Reputation). Recuperado de:  
[https://eprints.qut.edu.au/67787/1/Noel\\_Tracey\\_Thesis.pdf](https://eprints.qut.edu.au/67787/1/Noel_Tracey_Thesis.pdf)
- Vásquez, N. y Núñez, J. (2009). Análisis de tendencias en los Indicadores Financieros de la Banca Mexicana. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 54, pp. 145-168.
- Von Stauffenberg et al. (2003). *Indicadores de desempeño para instituciones microfinancieras: Guía técnica*. MicroRate y Banco Interamericano de Desarrollo. Washington, D.C. Recuperado de:  
<http://www.microrate.com/media/docs/research/technical-guide-3rd-edition-spanish.pdf>

## Crecimiento empresarial y desarrollo económico regional: caso sector Mype en el Departamento de La Libertad.

### *Business growth and regional economic development: mype sector case in the Department of La Libertad.*



**Luz Alicia Baltodano Nontol**  
Universidad César Vallejo, Trujillo / Perú  
Docente tiempo completo  
Facultad de Ciencias Empresariales  
Correspondencia: [lbaltodano@ucv.edu.pe](mailto:lbaltodano@ucv.edu.pe)



**Marco Antonio Zegarra Alvarado**  
Gobierno Regional de la Libertad  
Especialista en Planificación

### RESUMEN

El estudio realizado ha tenido como objetivo principal determinar la manera cómo el crecimiento empresarial del sector de micro y pequeña empresa (Mype) de Trujillo se ve afectado por la existencia de una posición interna débil/fuerte para hacer frente a los cambios que plantea el entorno. Para ello se bosquejó una investigación con enfoque cuali-cuantitativo, con diseño no experimental, de alcance descriptivo y de corte transeccional. Se utilizó una muestra no probabilística por conveniencia de 33 mypes pertenecientes a 2 sectores de actividad económica y 5 distritos de la provincia de Trujillo. Los resultados obtenidos muestran una posición interna débil del sector Mype frente a los cambios del entorno.

**Palabras clave:** crecimiento empresarial, crecimiento económico, fortalezas, debilidades, matriz EFI.

### ABSTRACT

*The main objective of the study was to determine how the business growth of the micro and small business sector (Mype) of Trujillo is affected by the existence of a weak / strong internal position to face the changes posed by the environment . To this end, an investigation with a qualitative-quantitative approach was designed, with a non-experimental design, with a descriptive scope and a transectional approach. A non-probabilistic sample was used for convenience of 33 mypes belonging to 2 sectors of economic activity and 5 districts of the province of Trujillo. The results obtained show a weak internal position of the Mype sector in the face of environmental changes.*

**Keywords:** business growth, economic growth, strengths, weaknesses, EFI matrix.

# INTRODUCCIÓN

El departamento de La Libertad (ver figura 1) está asentado sobre una superficie de 25,500 Km<sup>2</sup> (superficie continental más insular) que representa el 2% del territorio nacional, estando dividido políticamente en 12 provincias y 83 distritos, con su capital la ciudad de Trujillo (Banco Central de Reserva del Perú, Sucursal Trujillo, 2016).

Figura 1. Mapa del departamento de La Libertad



Nota: tomado de Banco Central de Reserva del Perú, sucursal Trujillo (2016, p. 1)

Según un estudio efectuado por el Ministerio de la Producción (2016), el departamento de La Libertad presenta un conjunto de condiciones favorables para el desarrollo económico identificadas como fortalezas. Éstas serían las siguientes: (a) un crecimiento económico sostenido de 6.8% anual en la última década; (b) la posesión de casi todos los pisos altitudinales, lo que le permite desarrollar diversos cultivos y variedades forestales; (c) el Proyecto de Irrigación Chavimochic, como infraestructura clave para el desarrollo; importantes reservas de oro y carbón; y, (d) una elevada proporción de la población que estudia y/o trabaja en carreras vinculadas a ciencia y tecnología.

Sin embargo, a la par, según el estudio, existen algunas “barreras para el crecimiento” tales como las siguientes: (a) producción a pequeña escala (92.7% de las unidades agropecuarias tiene una extensión menor a 10 ha.); (b) baja calidad y cobertura de la infraestructura vial en zonas no costeras (10.5 % de la infraestructura vial existente se encuentra afirmada); (c) deficiente situación del aeropuerto de Trujillo y el terminal portuario de Salaverry (2% de las exportaciones nacionales salen por Aduanas Salaverry); y (d) inseguridad ciudadana (94% de los empresarios percibe problemas de inseguridad ciudadana y 8% de las empresas en Trujillo señala que destina entre el 16% y 35% de su presupuesto anual en gastos de seguridad).

En lo que respecta a su estructura productiva, en el departamento existirían un total de 83,798 empresas formales distribuidas de la siguiente forma: 80,457 microempresas (96.0 %), 2,999 pequeñas empresas (3.5 %), 91 medianas empresas (0.1 %) y 251 grandes empresas (0.3%). Estas cifras indican de manera indubitable que prima considerablemente el sector MYPE (micro y pequeña empresa)<sup>1</sup>.

Por otro lado, la indagación efectuada sobre fuentes escritas acerca de estudios diagnósticos de las MYPEs departamentales y/o locales ha revelado la práctica inexistencia de ellos. En todo caso, un estudio efectuado por el Ministerio de la Producción (2017), en base a los datos recogidos por la *Encuesta Nacional de Empresas 2015*, realizada en coordinación con el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), sobre una muestra de 209,907 empresas con ventas anuales superiores a las 20 UIT (Unidad Impositiva Tributaria), ha puesto en evidencia un serie de dificultades que enfrentan las empresas para su crecimiento y especialización que afectan su productividad y competitividad a nivel local e internacional. En este sentido, los principales problemas detectados, entre otros, son: (a) difícil acceso al financiamiento; (b) baja penetración de tecnologías de la información y la comunicación; (c) falta de planificación y perfeccionamiento de los procesos productivos; y (d) baja inversión en las certificaciones. Según el estudio, “estos problemas afectan, principalmente, a la micro y pequeña empresa (MYPE)” (p. 12).

Por su parte, en lo que respecta al desarrollo económico de la Región, la evolución del *valor agregado bruto* en el período 2007-2016 (ver tabla 1) demuestra el crecimiento sostenido de la economía regional (39% de crecimiento en el período), en el que destacan por su evolución extraordinariamente positiva dos sectores: (a) Electricidad, gas y agua (118% de crecimiento en el período); y, (b) Telecomunicaciones y otros servicios de información (158% de crecimiento en el período). Los dos únicos sectores que decrecen son, por un lado, Pesca y acuicultura (46% de decrecimiento en el período); y, por otro, Extracción de petróleo, gas y minerales (14% de decrecimiento en el período). Por lo demás, el resto de sectores presentan un importante crecimiento en el período analizado.

<sup>1</sup> La ley N° 30056 (2 de julio de 2013) clasifica a las empresas, en función de sus niveles de ventas anuales, como microempresas, pequeñas empresas y medianas empresas.

Tabla 1

**La Libertad: Valor Agregado Bruto por Años, según Actividades Económicas Valores a Precios Constantes de 2007 (miles de soles)**

Actividades	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013P/	2014P/	2015E/	2016E/
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	2,157,076	2,271,551	2,346,322	2,463,598	2,639,154	2,681,068	2,761,143	2,799,839	2,872,620	2,913,461
Pesca y Acuicultura	187,612	165,542	114,206	103,997	119,077	136,383	172,742	63,194	61,374	100,114
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	2,626,063	2,845,928	2,625,509	2,412,045	2,382,262	2,708,014	2,535,696	2,425,129	2,466,791	2,256,433
Manufactura	2,484,339	2,645,350	2,569,183	2,835,861	2,967,724	3,187,986	3,377,849	3,312,337	3,233,810	3,200,774
Electricidad, Gas y Agua	111,622	116,890	127,045	150,703	167,770	150,647	149,784	187,850	226,151	243,608
Construcción	735,838	792,963	805,272	992,283	1,000,757	1,107,887	1,299,186	1,387,818	1,343,518	1,280,623
Comercio	1,408,019	1,550,836	1,544,631	1,713,476	1,824,646	2,002,791	2,116,307	2,145,787	2,200,796	2,263,325
Transporte, Almacén., Correo y Mensajería	840,358	899,859	871,203	997,677	1,058,466	1,145,100	1,204,141	1,227,730	1,273,786	1,299,025
Alojamiento y Restaurantes	296,942	342,349	326,229	350,246	381,659	420,966	454,165	481,449	494,899	508,881
Telecom. y Otros Serv. de Información	384,959	455,833	491,937	547,178	620,764	716,716	775,459	835,551	905,737	994,168
Administración Pública y Defensa	553,194	577,798	705,395	730,419	758,819	813,624	843,327	916,411	944,544	993,610
Otros Servicios	2,829,590	3,006,902	3,189,239	3,327,372	3,457,316	3,641,610	3,842,284	4,036,170	4,239,497	4,387,496
<b>Valor Agregado Bruto</b>	<b>14,615,612</b>	<b>15,653,801</b>	<b>15,716,171</b>	<b>16,624,855</b>	<b>17,378,414</b>	<b>18,712,792</b>	<b>19,532,083</b>	<b>19,819,295</b>	<b>20,263,523</b>	<b>20,441,518</b>

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Informática. Con información disponible a LaLio de 2017

## REVISIÓN TEÓRICA

El vocablo *crecimiento* significa “acción y efecto de *crecer*”, según la Real Academia Española (RAE, 2018); y, una de las acepciones del término *crecer*, según la misma fuente, denota “adquirir aumento”. Por su parte, el *crecimiento empresarial* es un concepto sobre el cual no existe una definición unitaria y consensuada en la literatura especializada. Los trabajos realizados han sido abordados desde distintos enfoques, según la disciplina o el punto de vista adoptado por el autor (Blásquez, Dorta y Verona, 2006). En todo caso, según Sallenave (citado por Muñoz-Salgado, Nava-Rogel y Rangel, 2013), el término “crecer” es sinónimo del aumento en utilidades, considerándose al *crecimiento organizacional* (un equivalente del anterior término) como “un índice de desempeño económico dinámico de la empresa” (p. 33).

Por su parte, desde la perspectiva de la planeación estratégica, Aguilera (2010, pp. 96-97) ha realizado un estudio acerca de la relación entre el crecimiento empresarial y el direccionamiento estratégico, en el que se presentan algunos aspectos teóricos sobre el crecimiento empresarial, entre ellos la definición del concepto. Así, la autora hace mención a definiciones de diversos autores que se citan a continuación:

“Un acto creativo, pero también un proceso social disciplinado, que enlaza las diferentes partes móviles de una organización a fin de conseguir un aumento constante de las ventas” (Charán y Sánchez, 2004).

“Proceso de adaptación a los cambios exigidos por el entorno o promovidos por el espíritu emprendedor del directivo según el cual la empresa se ve compelida a desarrollar o ampliar su capacidad productiva mediante el ajuste o adquisición de nuevos recursos [...]” (Blásquez, Dorta y Verona, 2006).

“Índice de comportamiento dinámico de la empresa que mide su aptitud para ensanchar sus posibilidades comerciales, financieras y técnicas en mercados con alto grado de dinamismo tecnológico y, en consecuencia, con alta dosis de incertidumbre [...]”(Fernández, García y Ventura, 1988).

Tal como advierte la autora, las definiciones antes citadas se caracterizan porque tienen presente tanto la importancia del entorno como la adaptación del funcionamiento interno de la empresa al mismo. En efecto, en el marco de un proceso de planeación estratégica “si el objetivo de una organización es el crecimiento, la dirección estratégica debe establecer un marco de acción que le permita alcanzar esta meta mediante la identificación, en primera instancia, de sus capacidades internas y las oportunidades y amenazas externas” (Aguilera-Castro y Virgen-Ortiz, 2013, p. 83).

En este sentido, el proceso de planeación estratégico de una empresa, a juicio de David (2013), comprende tres etapas: formulación, implementación y evaluación de estrategias. La etapa de formulación, implica desarrollar un direccionamiento estratégico (visión y misión) a partir de la identificación de las fortalezas y debilidades de la empresa, así como de las oportunidades y amenazas del entorno, que permita generar y elegir las estrategias que se han de seguir. La etapa de implementación, requiere que la empresa establezca sus objetivos anuales y las polí

ticas correspondientes, así como motive a los trabajadores y asigne los recursos necesarios para que las estrategias de pongan en práctica. La etapa de evaluación, consta de tres actividades fundamentales: revisión de los factores externos e internos, medición del desempeño y aplicación de las medidas correctivas.

En este contexto de ideas, el presente trabajo se ha centrado en la etapa inicial del proceso, concretamente en la identificación de las fortalezas y debilidades del sector de las Mypes en orden a determinar si las mismas contarían o no con una posición interna lo suficientemente fuerte como para tener éxito de cara a los retos que le plantea el entorno o ambiente externo.

## METODOLOGÍA

El estudio realizado es una investigación con enfoque cuali-cuantitativo. En la parte cualitativa, se trata de un estudio de caso; en la cuantitativa, presenta un diseño no experimental, de alcance descriptivo y corte transeccional (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

La muestra utilizada fue seleccionada aplicando el criterio del *muestreo no probabilístico por conveniencia* (Malhotra, 2008), en un total de 33 MYPEs pertenecientes a 2 sectores de actividad económica y 5 Distritos de la Provincia de Trujillo, tal como se aprecia en la tabla 2.

Tabla 2  
*Característica de la muestra Pymes*

Sector	
Manufactura	28
Servicios	5
	33
Ubicación territorial	
Distrito Trujillo	17
Distrito Víctor Larco	5
Distrito El Porvenir	7
Distrito La Esperanza	3
Distrito de Salaverry	1
	33

En la tabla 3 se muestran las técnicas e instrumentos de recolección de datos, así como las fuentes utilizadas, por cada factor organizacional analizado, siguiendo una adaptación<sup>2</sup> del esquema de análisis por capacidades planteado por Serna (1997).

Los datos recogidos fueron procesados en una *matriz de identificación de fortalezas y debilidades*, elaborada como una versión adaptada de la matriz propuesta por Serna. El análisis de los mismos fue realizado a través de una *matriz de evaluación de factores internos* (matriz EFI), en la versión propuesta por David.

Tabla 3

*Técnicas, instrumentos y fuentes de recolección de datos*

	Capacidad / Factor	Técnica / Instrumento recolección de datos	Fuente recolección de datos
Directiva	1 Planificación	Entrevista / Lista de chequeo	Propietario / Gerente
	2 Organización	Entrevista / Lista de chequeo	Propietario / Gerente
	3 Administración recursos humanos	Encuesta / Cuestionario	Trabajadores
	4 Motivación laboral	Encuesta / Cuestionario	Trabajadores
	5 Control	Entrevista / Lista de chequeo	Propietario / Gerente
Competitiva	6 Investigación de mercado	Entrevista / Lista de chequeo	Propietario / Gerente
	7 Publicidad	Entrevista / Lista de chequeo	Propietario / Gerente
	8 Promoción	Entrevista / Lista de chequeo	Propietario / Gerente
Financiera	9 Liquidez	Entrevista / Lista de chequeo	Propietario / Gerente
Operaciones	10 Logística de entrada	Entrevista / Lista de chequeo	Jefe de operaciones
	11 Operaciones	Entrevista / Lista de chequeo	Jefe de operaciones
	12 Logística de salida	Entrevista / Lista de chequeo	Jefe de operaciones
Talento Humano	13 Nivel educativo	Análisis documental / Fichas de registro	Trabajadores
	14 Experiencia laboral	Análisis documental / Fichas de registro	Trabajadores
	15 Capacitación	Análisis documental / Fichas de registro	Trabajadores

<sup>2</sup> La adaptación es obra del profesor Luis Enrique Ramírez Salinas, docente tiempo completo (TC) de la Facultad de Ciencias Empresariales

## RESULTADOS

En la tabla 4 se identifican y describen las fortalezas y debilidades detectadas en el sector Mype estudiado.

Tabla 4

*Matriz de identificación de fortalezas y debilidades sector Pyme*

Variable	Calificación		Fortaleza		Debilidad		Descripción
	A	B	A	B	A	B	
1					X		Las empresas son administradas intuitivamente, en función del “día a día”, sin tener en cuenta planes estratégicos ni operativos.
2				X			La estructura organizacional de las empresas, dado su tamaño, es simple y adecuada a sus necesidades de funcionamiento, aunque sin formalización alguna.
3						X	Las prácticas de ARH que se aplican en la empresa son relativamente adecuadas y calificadas por los trabajadores con puntaje de 3,5 (en una escala de 1 a 5 puntos).
4				X			Si bien los niveles de desmotivación son bajos (2,1), el tipo de motivación con mayor puntaje es el de regulación externa (4,0).
5						X	Al no contar con planes, los pocos mecanismos de control que algunas empresas tienen establecidas se limitan a actividades eminentemente operativas.
6						X	Solo algunas empresas suelen realizar alguna actividad de investigación del mercado al que se dirigen.
7				X			La mayor parte de las empresas suelen utilizar el <i>facebook</i> y las redes sociales como publicidad de sus productos
8						X	Solo algunas empresas suelen realizar algunas actividades de promoción de sus productos
9			X				Las empresas no tienen mayores problemas de liquidez para financiar sus operaciones.
10						X	La mayor parte de las empresas no cuentan con mecanismos ni instrumentos adecuados que garantice una logística de entrada de calidad.
11						X	Las operaciones de las empresas son administradas de manera empírica, no habiéndose implementado técnicas e instrumentos adecuados.
12						X	Existen algunas deficiencias en el desarrollo de las actividades propias de la logística de salida
13				X			En buena parte, el nivel educativo de los trabajadores es el adecuado a las tareas que desempeña; sin embargo, en varios casos el nivel es superior al requerido (riesgo de abandono).
14			X				Los trabajadores cuentan con la experiencia requerida para el desempeño de sus tareas.
15						X	Los trabajadores no han recibido mayor capacitación en el último año.

Por su parte, en la tabla 5 se presenta la evaluación de los factores internos analizados (matriz EFI), con sus respectivas ponderaciones. Pude apreciarse que la evaluación ponderada final del sector alcanza un puntaje de 2.28, lo que demuestra una posición interna débil frente a los cambios del entorno.

Tabla 5

*Matriz de evaluación de factores internos*

Factores internos	Evaluación	Ponderación (%)	Calificación	Puntuación ponderada
Fortalezas				
1 Organización		0.04	3	0.12
2 Administración recursos humanos		0.09	2	0.18
3 Motivación laboral		0.08	3	0.24
4 Publicidad		0.02	3	0.06
5 Liquidez		0.12	4	0.48
6 Nivel educativo		0.01	3	0.03
7 Experiencia		0.13	4	0.52
Debilidades				
1 Planificación		0.06	1	0.06
2 Control		0.04	1	0.04
3 Investigación de mercado		0.04	2	0.08
4 Promoción		0.01	1	0.01
5 Logística de entrada		0.12	1	0.12
6 Operaciones		0.12	1	0.12
7 Logística de salida		0.10	2	0.20
8 Capacitación		0.02	1	0.02
Total		1.00		2.28

Nota: 1 = debilidad alta (DA); 2 = debilidad baja (DB); 3 = fortaleza baja (FB); 4 = fortaleza alta (FA)

Los factores internos que acusan las debilidades ponderadas más críticas son las de promoción del producto (0.01), capacitación del recurso humano (0.02), control gerencial (0.04), planificación estratégica y operativa (0.06) e investigación de mercado (0.08). Los factores que significan las fortalezas ponderadas más importantes son las de experiencia del recurso humano (0.52) y liquidez (0.48).

## DISCUSIÓN

Los resultados de la investigación desarrollada confirman los postulados teóricos vigentes en el campo de estudios del crecimiento empresarial, desde la perspectiva de la planificación estratégica. En efecto, siguiendo a Blásquez, Dorta y Verona, citados por Aguilera (2010), el crecimiento de las empresas supone un proceso de adaptación a los cambios que plantea el entorno mediante el desarrollo de su capacidad productiva. En el caso concreto del sector de las Mypes trujillanas, este proceso de adaptación se ve afectado por la posición interna débil de las empresas del sector a pesar que el entorno económico ha sido positivo en el período 2007-2016.

Por otro lado, teniendo en cuenta que el presente trabajo tiene un carácter inédito, puesto que no se han encontrado estudios similares relacionados con las micro y pequeñas empresas (mypes), se espera que el mismo se constituya como investigación base para futuros trabajos de investigación que, en relación al tema, se lleven a cabo. En todo caso, puede mencionarse un estudio del crecimiento empresarial de las pequeñas empresas de la industria metalmecánica de Lima, realizado por Seclén (2016), que evidencia el hecho de que la principal fuente de competitividad de las mismas se basa en su especialización productiva, dado su carácter “artesanal” y su nicho de mercado de dimensión reducida.

Asimismo, un estudio acerca del crecimiento empresarial de las pequeñas y medianas empresas (pymes) de Santiago de Cali, Colombia, efectuado por Aguilera-Castro y Virgen-Ortiz (2013), demostró que estas empresas tenían un claro conocimiento de sus características internas pero no del entorno en el que operaban, razón por la cual sus estrategias implementadas no eran las más adecuadas, lo que dificultaba su desarrollo y adaptación al entorno.

## CONCLUSIONES

El trabajo de investigación llevado a cabo ha permitido extraer las siguientes conclusiones:

- a) En el período 2007-2016, el crecimiento económico de La Libertad ha sido positivo y sostenido, destacando el crecimiento extraordinario del sector Electricidad, gas y agua, así como el de Telecomunicaciones y otros servicios de información.
- b) El sector de micro y pequeña empresa (mype) de Trujillo ha tenido una posición débil para hacer frente a los cambios planteados por el entorno, a pesar de la evolución favorable del entorno económico.
- c) Los factores que significan las fortalezas ponderadas más importantes de las empresas del sector son las de experiencia del recurso humano (0.52) y liquidez (0.48).
- d) Los factores internos que acusan las debilidades ponderadas más críticas de las empresas del sector son las de promoción del producto (0.01), capacitación del recurso humano (0.02), control gerencial (0.04), planificación estratégica y operativa (0.06) e investigación de mercado

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilera, A. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. *Pensamiento y gestión*, 28, 85-106.
- Aguilera-Castro y Virgen-Ortiz (2013). Aplicación de un modelo de formulación de estrategias para evidenciar la orientación al crecimiento empresarial en Pymes: Santiago de Cali-Colombia. *Entramado*, 9 (2), 82-97.
- Banco Central de Reserva del Perú, Sucursal Trujillo (2016). Caracterización del Departamento de La Libertad. Recuperado de:  
<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/la-libertad-caracterizacion.pdf>
- Blásquez, F., Dorta, J. y Verona, M. (2006). Conceptos, perspectivas y medida del crecimiento empresarial. *Cuadernos de Administración*, 19 (31), 165-195.
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México, D.F.: Pearson Educación.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. México, D.F.: McGraw Hill Educación.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados*. México, D.F.: Pearson Educación.
- Ministerio de la Producción (2016). La Libertad: Sumario regional. Elaborado por la Dirección de Estudios Económicos de Mype e Industria (DEMI). Recuperado de:  
[http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc\\_03/Regionales/Cusco.pdf](http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/Cusco.pdf)
- Ministerio de la Producción (2017). *Estudio de la situación actual de las empresas peruanas: los determinantes de su productividad y orientación exportadora*. Lima: Ministerio de la Producción.
- Muñoz-Salgado, F., Nava-Rogel, R. y Rangel, J. (2013). Capacidades innovadoras como estrategia de crecimiento en PYMES familiares. *Revista de empresa familiar*, 3 (2), 29-41.
- RAE (2018). Diccionario de la Lengua Española. Edición del Tricentenario. Recuperado de:  
<https://dle.rae.es/?id=BDAz8ce>
- Seclén, J. (2016). Crecimiento empresarial en las pequeñas empresas de la industria metalmeccánica de Lima: un estudio de casos múltiple. *Ekonomiaz*, 90, 224-241.
- Serna, H. (1997). *Gerencia estratégica*. Colombia: 3R Editores.

# Prácticas de administración de recursos humanos, necesidades psicológicas básicas y compromiso organizacional en el sector MYPYME, Trujillo.

## *Human resources management practices, basic psychological needs and organizational commitment in the MYPYME sector, Trujillo.*



**Nancy Deifilia Aguilar Aragón**

Universidad César Vallejo, Trujillo / Perú

Docente tiempo parcial

Facultad de Ciencias Empresariales

Correspondencia: [nancy.aguilar22@gmail.com](mailto:nancy.aguilar22@gmail.com)

### RESUMEN

El presente trabajo ha tenido como objetivo determinar la relación entre las prácticas de administración de recursos humanos, la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas en el trabajo y el compromiso organizacional de los trabajadores del sector MYPYME (micro, pequeñas y mediana empresa) de la ciudad de Trujillo. El estudio ha seguido un enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo-correlacional, con diseño no experimental transeccional. La muestra por conveniencia ha estado constituida por un total de 409 trabajadores pertenecientes a 21 empresas del sector, a los que se les aplicó un cuestionario auto-administrado. Los resultados determinaron que existe una relación directa y significativa entre las tres variables estudiadas.

**Palabras clave:** prácticas de administración de recursos humanos, satisfacción de las necesidades psicológicas básicas en el trabajo, compromiso organizacional, sector MYPYME.

### ABSTRACT

*The objective of this work has been to determine the relationship between human resources management practices, the satisfaction of basic psychological needs at work and the organizational commitment of workers in the MYPYME sector (micro, small and medium enterprises) of the city from Trujillo. The study has followed a quantitative, descriptive-correlational approach, with non-experimental transectional design. The sample for convenience has been constituted by a total of 409 workers belonging to 21 companies in the sector, to which a self-administered questionnaire was applied. The results determined that there is a direct and significant relationship between the three variables studied.*

**Keywords:** human resources management practices, satisfaction of basic psychological needs at work, organizational commitment, MYPYME sector.

# INTRODUCCIÓN

En el Perú, el sector MYPYME (microempresas, pequeñas empresas y medianas empresas) constituye el conjunto más importante de empresas, particularmente desde la perspectiva del número de empresas y de la generación de empleo correspondiente. Sin embargo, la realidad evidencia que estas empresas “muestran serios problemas institucionales, económicos, financieros, que las hace operar bajo condiciones desafiantes” (CEPAL, 2017, p. 5).

En efecto, un estudio realizado por el Ministerio de la Producción, en cooperación con el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), basado en los resultados de la *Encuesta Nacional de Empresas 2015*, “evidencian las dificultades que enfrentan las empresas para su crecimiento y especialización que no permiten mejorar su productividad y mostrarse más competitivas a nivel local e internacional” (Ministerio de la Producción, 2017, p. 12).

Según el estudio en mención, el tejido empresarial formal peruano en el 2015 estuvo conformado en un 99.5% por micro, pequeña y mediana empresa; habiéndose detectado una serie de problemas como el difícil acceso al financiamiento, la baja penetración de tecnologías de la información y la comunicación, la falta de planificación y perfeccionamiento de los procesos productivos, la baja inversión en las certificaciones, entre otros, que afectan especialmente a la micro y pequeña empresa.

En este contexto, un dato relevante para efectos de la presente investigación ha sido el referido a las prácticas de gestión empresarial, definidos en dicho estudio como aquellos conocimientos que se emplean en la dirección, organización, planificación y control de las diferentes funciones de una empresa. En tal sentido, en el estudio se afirma que:

Las prácticas de gestión empresarial en el Perú, vistas como el grado de sofisticación del negocio, han estado ligeramente desfasadas en comparación con los países de la región de acuerdo al Reporte de Competitividad Global (WEF, 2015). Incluso, solo llega al 70% del valor obtenido por Estados Unidos (p. 83).

Es así que, en el marco de esta problemática empresarial, surge el tema planteado en la presente investigación, el mismo que aborda un aspecto casi no tratado a la hora de discutir los problemas que afrontan las organizaciones y que se refiere a uno de los componentes fundamentales para su buen desempeño: el psico-social. A pesar de múltiples declaraciones que se efectúan en cuanto a que los trabajadores son el principal activo de las empresas o que el factor humano es la principal fuente de ventaja competitiva, lo cierto es que la ponderación del comportamiento humano en las empresas brilla por su ausencia en la agenda de discusión. Con el presente trabajo se busca contribuir a la discusión de la problemática empresarial peruana, específicamente, determinar si las necesidades psicológicas básicas del trabajador guardan relación con las prácticas de administración de recursos humanos y uno de sus resultados, cual es, el compromiso organizacional. En concordancia con lo que sostiene Atteya (2012), si las prácticas de administración de recursos humanos no son adecuadas, un trabajador carecerá de compromiso y lealtad hacia la organización.

Al respecto, uno de los pocos trabajos previos es el estudio llevado a cabo por Marescaux, De Winne & Sels (2013) en Bélgica, cuyo objetivo fue determinar el papel mediador de las necesidades psicológicas básicas en la relación existente entre las prácticas de recursos humanos (desarrollo de la carrera laboral, capacitación, participación, evaluación del desempeño y tutoría) y resultados como el *engagement* laboral, el compromiso organizacional afectivo y las intenciones de rotación de los empleados. Sobre una muestra de 5,748 empleados belgas, a los que se les aplicó una encuesta, el estudio llegó a los siguientes resultados: (a) En tanto que algunas prácticas de recursos humanos se relacionaban positivamente con una o dos necesidades y otras se relacionaban negativamente con la necesidad de competencia, la práctica de gestión de la carrera no se relacionaba con ninguna de las tres necesidades pero sí con la intención de rotación; (b) El grado en que se tenía en cuenta al individuo en la implementación de las prácticas de recursos humanos se relacionaba positivamente con la satisfacción de al menos una necesidad; (c) El compromiso organizacional afectivo se relacionaba negativamente con la intención de rotación; (d) El *engagement* laboral se relacionaba positivamente con el compromiso organizacional afectivo y negativamente con la intención de rotación; (e) La satisfacción de las tres necesidades se relacionaba positivamente con el *engagement* laboral; y, (f) En tanto que en el caso de la satisfacción de la necesidad de competencia la relación con el compromiso organizacional era negativa, en el caso de las otras dos necesidades la relación era positiva.

Otro antecedente lo constituye la investigación de Paşaoğlu (2015), realizada en Eskişehir (Turquía), con el propósito de evaluar los efectos de las prácticas de administración de recursos humanos en el compromiso organizacional de los empleados del sector bancario (aunque sin analizar el papel mediador de las necesidades psicológicas básicas). Sobre la base de 304 encuestas válidas aplicadas a empleados de tiempo completo que laboraban en diferentes bancos privados y gubernamentales, los resultados verificaban que la variable compromiso organizacional dependía individual y sistemáticamente de las prácticas de recursos humanos consideradas en el estudio (selección, capacitación, evaluación del desempeño, promoción, recompensas básicas, intercambio de información y seguridad en el trabajo).

## REVISIÓN TEÓRICA

### **Prácticas de administración de recursos humanos**

La implementación de adecuadas prácticas de administración de los recursos humanos en una organización es algo que ha quedado fuera de toda duda y sobre lo que existe particular consenso entre los tratadistas en la materia, sobre todo por sus beneficiosos efectos en el desempeño de las mismas. Debe entenderse, por lo tanto, que el actual papel de la administración de recursos humanos en las organizaciones resulta siendo de carácter estratégico, toda vez que sus prácticas deben estar alineadas directamente con la estrategia empresarial, relegando así su tradicional papel de apoyo y buscando que una de sus características distintivas sea lograr un mejor desempeño de la organización a través de las personas, vistas como recursos valiosos y constitutivos de ventaja competitiva (Demo, Neiva, Nunes & Rozzett, 2012; Yahya & Tan, 2015; Singh & Kassa, 2016).

En este sentido, Dessler (2015) ha sostenido que “la administración estratégica de recursos humanos es la formulación y ejecución de políticas y prácticas de recursos humanos que produzcan las habilidades y los comportamientos de los trabajadores que la empresa necesita para alcanzar sus metas estratégicas” (p. 34). De similar modo, Duarte, Gomes & Neves (2015) consideran que la administración de recursos humanos comprende una gama de prácticas – como el reclutamiento y la selección, la capacitación y el desarrollo, la evaluación del desempeño y la gestión de la carrera- alineadas con la estrategia de negocios de la empresa.

La consideración de la administración de recursos humanos desde una perspectiva estratégica ha surgido, tal como advierten Camps y Luna-Arocas (2008), debido al interés de los investigadores en demostrar el efecto que tienen las prácticas de recursos humanos en el desempeño organizacional, habiéndose centrado los esfuerzos de investigación en los recursos y capacidades internas de la organización. En tal razón –señalan los autores-, las estrategias competitivas basadas en la diferenciación han estado ligadas, conceptual y empíricamente, a las denominadas prácticas de recursos humanos de alto rendimiento, las mismas que han sido conceptualizadas como “un conjunto de prácticas de RH diferentes pero interrelacionadas que seleccionan, desarrollan, retienen y motivan a la fuerza laboral de una organización” (p. 118).

Sin embargo, tal como advierten Alajmi & Alenezi (2016), no existe aún suficiente consenso en la literatura actual sobre cuáles son las mejores prácticas de administración de recursos humanos. En los modelos de investigación empírica, los autores han venido utilizando diversas prácticas tal como puede apreciarse en la breve indagación efectuada y que se muestra en la tabla 1.

Tabla 1

*Prácticas de administración de Recursos Humanos, según diversos autores*

Madanat, HG & Khasawneh, AS (2018)	Nwachukwu, Ch. & Chladková, H. (2017)	Alajmi, SA & Alenezi, MA (2016)	Al-Hawari & Shdefat (2016)	Demo, G, Neiva, ER, Nunes, J. & Rozzett, K. (2012)
Planificación de RH	Planificación	Planificación RH	Planificación RH	Reclutamiento y selección
Dotación	Compensación	Dotación	Selección y contratación	Compensación y recompensas
Compensación	Entrenamiento y desarrollo	Compensación	Entrenamiento	Entrenamiento, desarrollo y educación
Entrenamiento y desarrollo	Condiciones de trabajo	Entrenamiento	Recompensas y motivación	Evaluación del desempeño
Evaluación del desempeño		Evaluación del desempeño	Evaluación del desempeño	Condiciones de trabajo
				Participación

Elaboración propia

Al respecto, Sarries y Casares (2008) sostienen que:

[...] se considera buena práctica aquella actuación que, aun en el caso de que esté recogida en el convenio colectivo o en el pacto de empresa, es valorada de forma positiva y manifiesta por los trabajadores, contribuye a mejorar de manera ostensible las relaciones entre los empleados y de éstos con la empresa y produce algún impacto económico, bien sea en la imagen de la empresa, en la reducción del absentismo, en la mejora de la calidad de la producción o en el incremento de la misma (p. 101).

Para efectos del presente trabajo, los autores han considerado de manera discrecional utilizar como parte del modelo de investigación las siguientes 7 prácticas: (a) Planificación de recursos humanos: entendida como la previsión de las necesidades de personas que cubran la totalidad de puestos existentes en la organización; (b) Reclutamiento y selección: entendida como la búsqueda e incorporación de personas adecuadas para el ejercicio de los diferentes puestos de la organización; (c) Capacitación y desarrollo de recursos humanos: entendida como el mejoramiento de las competencias de los trabajadores a través de programas específicos de aprendizaje; (d) Compensaciones: entendida como la administración de las diferentes formas de retribuir el desempeño de las personas en un puesto determinado; (e) Carrera laboral: entendida como el establecimiento y manejo de líneas de promoción en diversos puestos de la organización; (f) Evaluación del desempeño: entendida como la valoración periódica del desempeño de los trabajadores con el propósito de mejorarlo; y, (g) Seguridad e higiene en el trabajo: entendida como la implementación de normas y procedimientos para proteger a los trabajadores de accidentes de trabajo y enfermedades físicas o emocionales.

### **Necesidades psicológicas básicas en el trabajo**

Las necesidades, según Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006), pueden ser entendidas como activadores del comportamiento humano y, en tal razón, “cuando existen deficiencias en las necesidades, el individuo es más susceptible a los esfuerzos motivacionales del administrador” (p. 139).

Puig, Sabater y Rodríguez (2012), por su parte, han señalado que los planteamientos teóricos en torno a las necesidades humanas han girado en base a dos enfoques: relativista y universalista. El enfoque relativista sostiene que las necesidades varían en función de diversos factores tales como el sexo, la raza, la cultura, etc.; el enfoque universalista, en cambio, sostiene que existen necesidades objetivas y universales que se presentan en igual forma en todos los seres humanos.

En este contexto, la teoría de la autodeterminación de Deci & Ryan (2000) –sobre la que se apoya el presente trabajo- se encuadra en el enfoque universalista, al sostener la existencia de tres necesidades como nutrimentos psicológicos innatos esenciales para el crecimiento psicológico, la integridad y el bienestar de las personas: competencia, relación y autonomía. Por la necesidad de competencia, el individuo busca enfrentar desafíos óptimos y experimentar dominio o efectividad sobre los mundos físico y social; por la necesidad de relación, busca apegos y experimentar sentimientos de seguridad, pertenencia e intimidad con otros; y, por la necesidad de autonomía, busca auto-organizarse y regular su propio comportamiento, que incluye la tendencia a trabajar hacia la coherencia interna y la integración entre las demandas y los objetivos reguladores. Al respecto, cabe señalar que los hallazgos de una investigación transcultural efectuada por Chen et al. (2015), en cuatro países (Bélgica, China, Estados Unidos de Norteamérica y Perú), con diferentes contextos culturales, subrayó la afirmación de la universalidad de la teoría de las necesidades psicológicas básicas, que es una de las seis mini-teorías en las que se sustenta la teoría de la autodeterminación.

Van de Broeck, Vansteenkiste, De Witte & Lens (2008), por su parte, señalan que, en el contexto de las organizaciones y en relación al trabajo, diversos estudios empíricos han demostrado que la satisfacción de las necesidades básicas se ha relacionado positivamente con el bienestar de los trabajadores, con la satisfacción laboral, con la motivación laboral, con el tiempo dedicado voluntariamente al trabajo y con las evaluaciones del desempeño, así como negativamente con el agotamiento emocional.

Por su parte, en una revisión meta-analítica que examinó la relación entre variables antecedentes y de resultados con la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas, Van den Broeck, Ferris, Chang & Rosen (2016), encontraron una diversidad de hallazgos: (a) Con variables antecedentes: no existía un patrón consistente de relaciones con las variables demográficas consideradas; existían relaciones significativas con las variables de diferencia individual, a excepción de la apertura a la experiencia y los valores extrínsecos; las tres necesidades se relacionaban negativamente con los factores estresantes, el conflicto trabajo-familia y la inseguridad laboral; existían relaciones positivas y significativas con todos los recursos laborales, pero variados con las demandas de trabajo; existían relaciones positivas con el liderazgo y variables organizacionales, las diferentes percepciones de imparcialidad, el ajuste persona-entorno, y, relaciones negativas con el maltrato laboral; (b) Con variables de resultados: existían relaciones significativas con los indicadores de bienestar; existían relaciones positivas con actitudes de trabajo tales como la satisfacción laboral y el comportamiento afectivo y negativas con las intenciones de rotación; existían relaciones positivas con comportamientos laborales tales como el desempeño y esfuerzo y negativas con las anomalías; y, en cuanto a la motivación, existían relaciones negativas solo con la amotivación.

En cuanto a la medición de la satisfacción de necesidades psicológicas básicas, autores como Galiana, Gutiérrez, Tomás & Sancho (2016), informan que se han utilizado una serie de métodos, en variados entornos y con diferentes enfoques. En este sentido, se han utilizado diversas escalas generales y específicas, siendo una de las más representativas la *Basic Psychological Needs Scale* de Gagné, la misma que mide la satisfacción de las necesidades en general y de cada una de las mismas. Sin embargo, según Tafvelin & Stenling (2018), una crítica común que se ha hecho a las escalas existentes de satisfacción de necesidades relacionadas con el trabajo es que se trata de instrumentos ad hoc, que no han sido evaluados rigurosamente y que, en algunos casos, incluyen antecedentes y consecuentes de los constructos que se pretende medir. Estos autores han desarrollado y validado su *Need Satisfaction at Work Scale*, utilizando como marco teórico la teoría de la autodeterminación, que incluye 13 ítems y 3 sub-escalas (una para cada necesidad psicológica básica), la misma que se ha adaptado para su uso en el presente estudio, por tratarse de una escala desarrollada específicamente para un contexto laboral.

### **Compromiso organizacional**

Es uno de los constructos más estudiados en el campo del comportamiento organizacional (Alves, Affonso, Carino y Ribeiro; 2018). Autores como Radosavljevic, Cilerdzic & Dragic (2017) sostienen que en un mundo competitivo como el actual ninguna organización puede tener un desempeño superior a menos que cada empleado esté comprometido con los objetivos de su organización y que no trabaje como un eficaz integrante de equipo.

En este sentido, Ivancevich et al han resaltado la importancia del mismo al considerar que su ausencia reduce la efectividad de una organización, definiéndolo como una “sensación de identificación, participación y lealtad que expresa el empleado hacia la compañía” (p. 224). Robbins y Judge (2013), por su parte, lo destacan como una de las tres principales actitudes hacia el trabajo –conjuntamente con la satisfacción laboral y el involucramiento en el trabajo– definiéndola como el “grado en que un empleado se identifica con una organización particular y con sus metas, y desea seguir siendo miembro de ésta” (p. 75). A su turno, Araque, Sánchez y Uribe (2017) consideran que, de acuerdo al trabajo de diversos autores, el compromiso organizacional puede definirse como:

Una actitud que expresa una unión psicológica entre el individuo y su organización, es decir, el grado de involucramiento y lealtad de los colaboradores con su empresa, el cual se evidencia a través de la identificación de los empleados con los objetivos y valores de la organización, la contribución para el cumplimiento de sus metas y objetivos, y el deseo de ser parte de ésta (p. 97).

En todo caso, el desarrollo conceptual del término no ha ido acompañado de una cuidadosa segmentación de su dominio teórico, hecho que ha derivado en la existencia de diferentes enfoques que hacen del mismo un constructo polisémico, multifacético y con un reducido consenso en cuanto a su definición (Alcántara, Carneiro y Pasquotto; 2017). Al respecto, Meyer & Herscovitch (2001) han anotado que puede encontrarse en la literatura especializada enfoques sobre el compromiso no solo con marcos conceptuales unidimensionales y multidimensionales, sino, también, variadas formas de compromiso según el lugar de trabajo (compromiso con organizaciones, sindicatos, ocupaciones o profesiones, equipos y líderes, metas y carreras personales).

Calderón (2016), por su parte, ha identificado cuatro modelos de compromiso organizacional que incluyen dimensiones o componentes afectivos, cognitivos y comportamentales: (a) Modelo de un factor: considera las dimensiones afectiva y calculada como extremos opuestos de un continuo de compromiso; (b) Modelo de dos factores: considera las dimensiones afectiva y calculada, incluyendo la lealtad como parte de la dimensión afectiva; (c) Modelo de tres factores: considera las dimensiones afectiva, normativa y calculada como concurrentes y con intensidades diferentes; y, (d) Modelo de cuatro factores: divide la dimensión calculada en costos de abandono de la organización y escasez de alternativas.

Si bien el más aceptado por los académicos ha sido el modelo de tres factores, autores como Solinger, Hofmans & Olffen (2014) han informado que si bien la base afectiva del compromiso ha sido generalmente bien apoyada por la evidencia empírica, las otras dos bases han seguido siendo objeto de controversia. En todo caso, en este trabajo se ha optado por utilizar el conocido modelo de tres factores de Meyer y Allen, que es el que ha sido sometido al mayor escrutinio empírico y, posiblemente, ha recibido el mayor apoyo (Shahnawaz & Juyal; 2006).

Este modelo de tres factores, según Meyer, Allen & Smith (1993), considera al compromiso como un estado psicológico que, por un lado, caracteriza la relación del empleado con la organización y, por otro, tiene implicaciones para su decisión de continuar o no con la organización. En este sentido, tres temas distintos se incluyen en la definición de compromiso: como un vínculo afectivo con la organización (compromiso afectivo); como una percepción del costo asociado al abandono de la organización (compromiso de continuidad); y, como una obligación de permanecer en la organización (compromiso normativo). En otras palabras, la naturaleza del estado psicológico es diferente en cada caso: los empleados con fuerte compromiso afectivo permanecen en la organización porque lo desean; los que tienen un fuerte compromiso de continuidad permanecen porque lo necesitan; y, los que tienen un fuerte compromiso normativo permanecen porque sienten que deben hacerlo. Una mejor comprensión de la relación entre el empleado y la organización, según sus autores, se obtenía considerando juntas las tres formas de compromiso.

## **METODOLOGÍA**

El estudio en cuestión ha seguido un enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo-correlacional, con diseño no experimental transeccional. La muestra por conveniencia ha estado constituida por un total de 409 trabajadores pertenecientes a 21 empresas del sector MYPYME de la ciudad de Trujillo (La Libertad, Perú).

La técnica de recolección de datos utilizada ha sido la encuesta. El instrumento correspondiente ha sido un cuestionario dividido en 3 secciones (una para cada variable), construido a partir de la adaptación de diversos instrumentos de medición utilizados en otras investigaciones (las que se indican en la tabla 2, en la columna que define operacionalmente a cada variable).

Siguiendo las indicaciones dadas por Hernández, Fernández y Baptista (2014), el cuestionario ha utilizado una escala Likert de 5 categorías, con un puntaje que va del 1 al 5, que ha permitido evaluar las diferentes situaciones respondidas en cada variable estudiada.

Tabla 2

*Operacionalización de variables*

Variable	Definición		Dimensión	Ítem Cuestionario
	Conceptual	Operacional		
Prácticas de administración de recursos humanos	Conjunto de actividades, funciones y procesos distintos pero interrelacionados que se dirigen a atraer, desarrollar y mantener los recursos humanos de una empresa (Lado & Wilson, citados por Atteya, 2012)	La variable se define operacionalmente mediante la aplicación de un cuestionario elaborado en base a la adaptación de diversos instrumentos de medición utilizados en otros estudios (Boada-Grau y Gil-Ripoll, 2011; Demo, Neiva, Nunes & Roxxett, 2012; Alajmi & Alenezi, 2016; Nwachukwu & Chladková 2017; Madanat & Khasawneh, 2018)	Planificación de recursos humanos	1. Las necesidades futuras de trabajadores se determinan de acuerdo con planes anuales de RH. 2. La formación de los planes anuales de RH se vincula directamente al plan estratégico.
			Reclutamiento y selección	3. Se difunde información, de manera amplia y suficiente, tanto al interior como al exterior, sobre los procesos de reclutamiento y selección de personal. 4. Los procesos de reclutamiento y selección permiten captar personas competentes para la organización
			Capacitación y desarrollo	5. Los planes de capacitación y desarrollo que se ejecutan están sustentados en la previa identificación de necesidades de la organización y de los trabajadores. 6. La organización destina un monto importante de su presupuesto como inversión para el desarrollo del talento humano 7. La organización estimula el aprendizaje y el desarrollo de competencias de los trabajadores
			Compensaciones	8. El sistema de compensaciones (remuneraciones) está diseñado de manera justa y proporcional al aporte de cada trabajador 9. El sistema de compensaciones (remuneraciones) incentiva la mejora del desempeño de los trabajadores
			Carrera laboral	10. Se a implementado un sistema que permite identificar el potencial de talento de los trabajadores 11. Se ha implementado un sistema que administra la carrera laboral de los trabajadores
			Evaluación del desempeño	12. Se evalúa el desempeño del personal de manera periódica 13. El propósito de la evaluación del desempeño es identificar y superar los niveles de competencia de los trabajadores. 14. Los resultados de la evaluación del desempeño están ligados a las decisiones de promoción y aumento de remuneraciones 15. Los resultados de la evaluación del desempeño corresponden efectivamente al desempeño real de los trabajadores
			Seguridad e higiene en el trabajo	16. Se desarrollan programas de prevención y atención de los accidentes de trabajo 17. La infraestructura física, las instalaciones y el equipamiento son ergonómicas, cómodas y apropiadas a la protección de la seguridad y la salud de los trabajadores 18. La organización ha implementado programas de atención de la salud y calidad de vida de los trabajadores.

Continúa en la siguiente página

Necesidades psicológicas básicas en el trabajo	Nutrientes psicológicos innatos que son esenciales para el crecimiento psicológico, la integridad y el bienestar continuos (Deci & Ryan, 2000)	La variable se define operacionalmente mediante la aplicación de un cuestionario adaptado de la “Escala de satisfacción de necesidades en el trabajo (NSa-WS)” de Tafvelin & Steling (2018).	Autonomía	1. En mi trabajo puedo adoptar decisiones significativas
				2. Con mi trabajo puedo manifestar quien soy.
				3. Tengo la posibilidad de influir en mi situación laboral.
				4. Lo que hago en mi trabajo guarda coherencia con lo que soy.
			Competencia	5. Puedo manejar los desafíos que enfrento en mi trabajo.
				6. Hago mejoras constantes al desarrollar mis tareas en el trabajo.
				7. Me considero eficiente en el trabajo.
				8. Realmente me considero capacitado para el trabajo.
			Relaciones	9. Siento que puedo confiar en las personas con las que trabajo.
				10. Me siento cercano a las personas con las que trabajo.
				11. Disfruto con las personas con las que trabajo.
				12. Siento que las personas con las que trabajo realmente se preocupan por mi.
				13. Me siento seguro con las personas con las que trabajo.
Compromiso organizacional	Grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas, y desea seguir siendo miembro de ésta (Robbins y Judge, 2013)	La variable se define operacionalmente mediante la aplicación de un cuestionario adaptado de la “Escala de compromiso organizacional” de Meyer y Allen (2004).	Afectivo	1. Sería muy feliz de pasar el resto de mi vida laboral en esta organización
				2. Realmente siento como si los problemas de esta organización fueran los míos.
				3. Esta organización tiene un gran significado personal para mi.
			De continuidad	4. Demasiadas cosas de mi vida serían afectadas si decidiera dejar esta organización ahora.
				5. Creo que tengo muy pocas alternativas como para considerar dejar esta organización.
				6. Si no hubiera puesto tanto de mi en esta organización, podría considerar trabajar en otra parte.
				7. Me sentiría culpable si dejara esta organización ahora.
			Normativo	8. Esta organización merece mi lealtad.
				9. No dejaría esta organización ahora mismo porque tengo un sentido de obligación para con su gente.

## RESULTADOS

En la tabla 3 se muestran los resultados descriptivos de la variable *prácticas de administración de recursos humanos*, tanto en cuanto a su promedio y desviación estándar generales y los correspondientes a cada una de sus dimensiones. Teniendo en cuenta que la escala de medición utilizada comprende 5 posibles niveles de respuesta (5= excelentes prácticas; 4= buenas prácticas; 3= regulares prácticas; 2= deficientes prácticas; y, 1= muy deficientes prácticas) y que el promedio general alcanzado es de 3.75, puede sostenerse que en las empresas analizadas se llevan a cabo “buenas prácticas de administración de recursos humanos”. Similar afirmación puede hacerse en relación a cada una de sus dimensiones.

Tabla 3

*Estadísticos descriptivos “Prácticas de administración de recursos humanos”*

Dimensiones	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Planificación de recursos humanos	1	5	3.78	0.980
Reclutamiento y selección	1	5	3.84	0.973
Capacitación y desarrollo	1	5	3.84	0.973
Compensaciones	1	5	3.75	1.069
Carrera laboral	1	5	3.52	1.106
Evaluación del desempeño	1	5	3.8	0.985
Seguridad e higiene en el trabajo	1	5	3.79	1.011
Promedio			3.75	0.815

Por su parte, en la tabla 4 se muestran los resultados descriptivos de la variable *satisfacción de necesidades psicológicas básicas en el trabajo*, tanto en cuanto a su promedio y desviación estándar generales y los correspondientes a cada una de sus dimensiones. Teniendo en cuenta que la escala de medición utilizada comprende 5 posibles niveles de respuesta (5= satisfacción total; 4= satisfacción parcial; 3= ni satisfacción/ni insatisfacción; 2= insatisfacción parcial; y, 1= insatisfacción total) y que el promedio general alcanzado es de 3.89, puede sostenerse que los trabajadores de las empresas analizadas “satisfacen parcialmente sus necesidades psicológicas básicas mediante su trabajo”. Similar afirmación puede hacerse en relación a cada una de sus dimensiones, sin dejar de advertir que la satisfacción de la necesidad de competencia excede el promedio y se ubica en el nivel de satisfacción total.

Tabla 4

*Estadísticos descriptivos “Satisfacción necesidades psicológicas básicas”*

Dimensiones	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Autonomía	1	5	3.78	0.883
Competencia	1	5	4.22	0.818
Relaciones	1	5	3.77	0.921
Promedio			3.89	0.744

Finalmente, en la tabla 5 se muestran los resultados descriptivos de la variable *compromiso organizacional*, tanto en cuanto a su promedio y desviación estándar generales y los correspondientes a cada una de sus dimensiones. Teniendo en cuenta que la escala de medición utilizada comprende 5 posibles niveles de respuesta (5= muy alto nivel de compromiso; 4= alto nivel de compromiso; 3= nivel medio de compromiso; 2= bajo nivel de compromiso; y, 1= muy bajo nivel de compromiso) y que el promedio general alcanzado es de 3.47, puede sostenerse que en las empresas analizadas el “nivel de compromiso organizacional de los trabajadores es alto”. Similar afirmación puede hacerse en relación a cada una de sus dimensiones.

Tabla 5

*Estadísticos descriptivos “Compromiso organizacional”*

Dimensiones	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Autonomía	1	5	3.43	0.985
Competencia	1	5	3.45	0.929
Relaciones	1	5	3.51	1.054
Promedio			3.47	0.864

## De correlación

En la tabla 6 se muestran los resultados de la correlación efectuada entre las variables “prácticas de administración de recursos humanos” y “satisfacción de necesidades psicológicas básicas en el trabajo”, los mismos que prueban la existencia de una correlación directa (0,624) y altamente significativa (0.000) entre ambas variables.

Asimismo, los resultados prueban que entre las dimensiones de ambas variables se producen, sin excepción, correlaciones directas y altamente significativas. La correlación más alta

es la que se produce entre la dimensión de “evaluación del desempeño” de la primera variable y la dimensión de “autonomía” de la segunda variable (0,550); y, la correlación más baja entre la dimensión de “carrera laboral” de la primera variable y la dimensión de “competencia” de la segunda variable (0,254).

También importa precisar que los resultados prueban una alta correlación entre la dimensión “seguridad e higiene en el trabajo” de la primera variable y la segunda variable en su conjunto (0,558), así como una baja correlación entre la dimensión “planificación de recursos humanos” y la segunda variable en su conjunto (0,358). De igual modo, una alta correlación entre la primera variable y la dimensión de “autonomía” de la segunda variable (0,613).

Tabla 6

*Prácticas de la administración de recursos humanos vs satisfacción necesidades psicológicas básicas (en el trabajo)*

Dimensiones	Coefficientes y nivel de significancia	Autonomía	Competencia	Relaciones	Satisfacción psicológicas básicas (en el trabajo)
Planificación de recursos humanos	Coefficiente de correlación	0,367**	0,275**	0,265**	0,358**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	409	409	409	409
Reclutamiento y selección	Coefficiente de correlación	0,391**	0,384**	0,282**	0,414**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	409	409	409	409
Capacitación y desarrollo	Coefficiente de correlación	0,391**	0,384**	0,282**	0,414**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	409	409	409	409
Compensaciones	Coefficiente de correlación	0,436**	0,271**	0,363**	0,434**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	409	409	409	409
Carrera laboral	Coefficiente de correlación	0,485**	0,254**	0,378**	0,448**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	409	409	409	409
Evaluación del desempeño	Coefficiente de correlación	0,550**	0,348**	0,437**	0,540**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	409	409	409	409
Seguridad e higiene en el trabajo	Coefficiente de correlación	0,534**	0,373**	0,499**	0,558**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	409	409	409	409
Prácticas de administración de recursos humanos	Coefficiente de correlación	0,613**	0,435**	0,507**	0,624**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	409	409	409	409

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

Por otro lado, en la tabla 7 se muestran los resultados de la correlación efectuada entre las variables “prácticas de administración de recursos humanos” y “compromiso organizacio

nal”, los mismos que prueban la existencia de una correlación directa (0,637) y altamente significativa (0.000) entre ambas variables.

Asimismo, los resultados prueban que entre las dimensiones de ambas variables también se producen, sin excepción, correlaciones directas y altamente significativas. La correlación más alta es la que se produce entre la dimensión de “seguridad e higiene en el trabajo” de la primera variable y la dimensión “compromiso de continuidad” de la segunda variable (0,511); y, la correlación más baja entre la dimensión de “planificación de recursos humanos” de la primera variable y la dimensión “compromiso de continuidad” de la segunda variable (0,312).

También cabe indicar que los resultados prueban una alta correlación entre la dimensión “evaluación del desempeño” de la primera variable y la segunda variable en su conjunto (0,554), así como una alta correlación entre la primera variable y la dimensión de “compromiso normativo” de la segunda variable (0,579).

Tabla 7

*Prácticas de administración de recursos humanos vs compromiso organizacional*

Dimensiones	Coeficientes y nivel de significancia	Autonomía	Competencia	Relaciones	Satisfacción psicológicas básicas (en el trabajo)
Planificación de recursos humanos	Coeficiente de correlación	0,393**	0,312**	0,419**	0,427**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	409	409	409	409
Reclutamiento y selección	Coeficiente de correlación	0,349**	0,391**	0,418**	0,441**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	409	409	409	409
Capacitación y desarrollo	Coeficiente de correlación	0,349**	0,391**	0,418**	0,441**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	409	409	409	409
Compensaciones	Coeficiente de correlación	0,403**	0,362**	0,388**	0,439**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	409	409	409	409
Carrera laboral	Coeficiente de correlación	0,486**	0,382**	0,456**	0,505**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	409	409	409	409
Evaluación del desempeño	Coeficiente de correlación	0,487**	0,475**	0,496**	0,554**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	409	409	409	409
Seguridad e higiene en el trabajo	Coeficiente de correlación	0,466**	0,511**	0,453**	0,537**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	409	409	409	409
Prácticas de administración de recursos humanos	Coeficiente de correlación	0,566**	0,529**	0,579**	0,637**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	409	409	409	409

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

Finalmente, en la tabla 8, se muestran los resultados de la correlación efectuada entre las variables “satisfacción de necesidades psicológicas básicas en el trabajo” y “compromiso organizacional”, los mismos que prueban la existencia de una correlación directa (0,559) y altamente significativa (0.000) entre ambas variables.

Asimismo, los resultados prueban que entre las dimensiones de las dos variables también se producen, sin excepción, correlaciones directas y altamente significativas. La correlación más alta es la que se produce entre la dimensión de “autonomía” de la primera variable y la dimensión “compromiso afectivo” de la segunda variable (0,573); y, la correlación más baja entre la dimensión de “competencia” de la primera variable y la dimensión “compromiso afectivo” de la segunda variable (0,317).

También es bueno señalar que los resultados prueban una alta correlación entre la dimensión “autonomía” de la primera variable y la segunda variable en su conjunto (0,541), así como una alta correlación entre la primera variable y la dimensión de “compromiso afectivo” de la segunda variable (0,551).

Tabla 8

*Satisfacción necesidades psicológicas básicas (en el trabajo) vs compromiso organizacional*

Dimensiones		Afectivo	De continuidad	Normativo	Compromiso organizacional
Autonomía	Coefficiente de correlación	0,573**	0,397**	0,477**	,0541**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	409	409	409	409
Competencia	Coefficiente de correlación	0,317**	0,318**	0,360**	,371**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	409	409	409	409
Relaciones	Coefficiente de correlación	0,484**	0,408**	0,421**	0,495**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	409	409	409	409
Satisfacción de necesidades psicológicas básicas (en el trabajo)	Coefficiente de correlación	0,551**	0,441**	0,498**	0,559**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	409	409	409	409

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

## DISCUSIÓN

Los estadísticos descriptivos de las tres variables estudiadas muestran resultados positivos en la percepción de los trabajadores de la muestra de empresas seleccionada para el efecto. Según la escala de medición utilizada (que va del 1 al 5) los puntajes de cada una de ellas se encuentran ubicados en la parte superior de la escala (3.75, en el caso de *prácticas de administración de recursos humanos*; 3.89, en el caso de *satisfacción de necesidades psicológicas básicas en el trabajo*; y, 3.47, en el caso de *compromiso organizacional*).

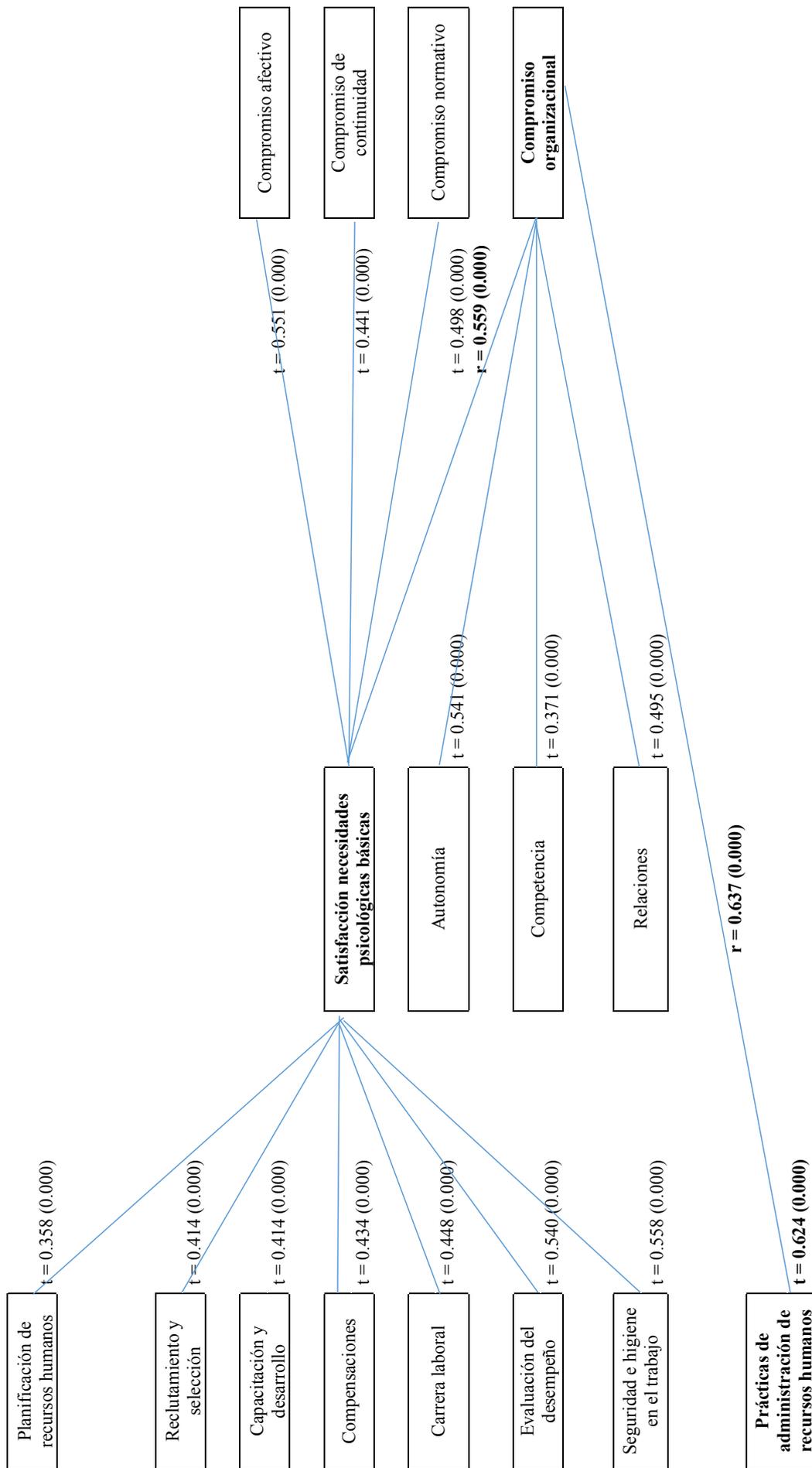
Por su parte, los resultados de correlación muestran la existencia de relaciones directas y altamente significativas entre las tres variables en mención, así como entre sus dimensiones (ver figura 1); resultados que confirman las conclusiones establecidas en la literatura especializada por autores como Van den Broeck, Ferris, Chang & Rosen, en su trabajo de revisión meta-analítica antes ya citado. Asimismo, los resultados concuerdan en parte con aquellos encontrados en las investigaciones citadas como antecedentes del presente estudio.

## CONCLUSIÓN

El trabajo de investigación realizado permite sostener las siguientes conclusiones:

- a) Existe una relación directa y significativa entre las prácticas de administración de recursos humanos y la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas de los trabajadores de las MYPYMEs de la ciudad de Trujillo.
- b) Existe una relación directa y significativa entre las prácticas de administración de recursos humanos y el compromiso organizacional de los trabajadores de las MYPYMEs de la ciudad de Trujillo.
- c) Existe una relación directa y significativa entre la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas y el compromiso organizacional de los trabajadores de las MYPYMEs de la ciudad de Trujillo.

Figura 1. Correlación entre prácticas de administración de recursos humanos, satisfacción de necesidades psicológicas básicas en el trabajo y compromiso organizacional MYPYMEs. Trujillo



## REFERENCIAS

- Alajmi, S.S. & Alenezi, M.A. (2016). Human Resource Management Practices and Competitive Advantage: The Mediator Role of Person-Organization Fit. *Global Journal of Human Resource Management*, 4 (1), pp. 65-82.
- Alcántara, B., Carneiro, G. y Pasquotto, M. (2017). Comprometimento organizacional en una cooperativa de reciclagem. *INTERAÇÕES*, 18 (3), pp. 107-120.
- Alves, G., Affonso, I., Carino, M. y Ribeiro, D. (2018). Comprometimento organizacional: Estudo com servidores públicos e terceirizados de uma IFES. *REUNA*, 23 (2), pp. 60-76.
- Al-hawari, S. & Shdefat, F. (2016). Impact of human resources management practices on employees' satisfaction. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 6 (4), pp. 274-286.
- Araque, D., Sánchez, J. y Uribe, A. (2017). Relación entre marketing interno y compromiso organizacional en Centros de Desarrollo Tecnológico colombianos. *Estudios Gerenciales*, 33, pp. 95-101.
- Atteya, N. (2012). Testing the Impact of the Human Resource Management Practices on Job Performance: An Empirical Study in the Egyptian Joint Venture Petroleum Companies. *International Journal of Business and Social Science*, 3 (9), pp. 105-119.
- Boada-Grau, J. y Gil-Ripoll, C. (2011). Medida de las prácticas de recursos humanos: propiedades psicométricas y estructuración factorial del cuestionario PRH-33. *Anales de Psicología*. Vol. 27. N° 2, pp. 527-535.
- Camps, J. y Luna-Arocas, R. (2008). Prácticas de alto rendimiento: un contexto estratégico estructura. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 35, pp. 113-138.
- Chen et al. (2015). Basic psychological need satisfaction, need frustration, and need strength across four cultures. *Motiv Emot*, 39, pp. 216-236.
- Calderón, J. (2016). Socialización y compromiso organizacional: una revisión a partir del bienestar laboral. *Enseñanza e investigación en Psicología*, 21 (3), pp. 239-247.
- CEPAL (2017). *Inclusión financiera de las micro, pequeñas y medianas empresas en el Perú. Experiencia de la Banca de Desarrollo*. Documento preparado por Janina León, Consultora de la Unidad de Financiamiento para el Desarrollo, División de Desarrollo Económico (versión preliminar no editada). Naciones Unidas, Santiago de Chile, Chile. Recuperado de:  
[https://www.cepal.org/sites/default/files/document/files/inclusion\\_financiera\\_de\\_las\\_micro\\_pequeñas\\_y\\_medianas\\_empresas\\_en\\_el\\_peru\\_watermark\\_0.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/document/files/inclusion_financiera_de_las_micro_pequeñas_y_medianas_empresas_en_el_peru_watermark_0.pdf)

- Deci, E. & Ryan, R. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11 (4), 227-268.
- Demo, G., Neiva, E.R., Nunes, I. & Roxsett, K. (2012). Human Resources Management Policies and Practices Scale (HRMPPS): Exploratory and Confirmatory Factor Analysis. *Brazilian Administration Review*, 9 (4), pp. 395-420.
- Dessler, G. (2015). *Administración de recursos humanos*. México, D.F.: Pearson Educación.
- Duarte, A., Gomes, D. & Neves, J. (2015). Satisfaction with human resource management practices and turnover intention in a five-star hotel: The mediating role of perceived organizational support. *Dos Algarves: A Multidisciplinary e-Journal*, 25, pp. 104-124.
- Galiana, L.; Gutiérrez, M.; Tomás, J. & Sancho, P. (2016). Validation of the Balanced Measure of Psychological Needs (BMPN) in Spanish and Portuguese: Method effects associated to negatively worded items. *Behavioral Psychology*, 24 (1); pp. 73-91.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Ivancevich, J., Konopaske, R. y Matteson, M. (2006). *Comportamiento organizacional*. México D.F.: Mc Graw Hill Interamericana.
- Madanat, H.G. & Khasawneh, A.S. (2018). Level of Effectiveness of Human Resource Management Practices and its Impact on Employees’ Satisfaction in the Banking Sector of Jordan. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 22 (1), pp. 1-19.
- Marescaux, E., De Winne, S. & Selcs, L. (2013). HR practices and HRM outcomes: the role of basic need satisfaction. *Personnel Review*, 42 (1), pp. 4-27.
- Meyer, J. & Allen, N. (2004). TCM Employee Commitment Survey Academic Users Guide 2004. University of Western Ontario. Recuperado de: <https://www.employeecommitment.com/TCM-Employee-Commitment-Survey-Academic-Package-2004.pdf>
- Meyer, J. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace. Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, pp. 299-326.
- Meyer, J., Allen, N. & Smith, C. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), pp. 538-551.
- Ministerio de la Producción (2017). *Estudio de la situación actual de las empresas peruanas. Los determinantes de su productividad y orientación exportadora*. Lima, Perú. Recuperado de: [http://demi.produce.gob.pe/images/publicaciones/publi\\_81171136fe74561a779.pdf](http://demi.produce.gob.pe/images/publicaciones/publi_81171136fe74561a779.pdf)

- Nwachukwu, Ch. & Chladková, H. (2017). Human Resource Management Practices and Employee Satisfaction in Microfinance Banks in Nigeria. *Trendy Ekonomiky a Managementu Trends Economics and Management*, 28 (1), pp. 23-35.
- Paşaoğlu, D. (2015). Analysis of the Relationship Between Human Resources Management Practices and Organizational Commitment from a Strategic Perspective: Findings from the Banking Industry. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 207, pp. 315-324.
- Puig, M., Sabater, P. y Rodríguez, N. (2012). Necesidades humanas: evolución del concepto según la perspectiva social. *Aposta revista de ciencias sociales*, 54, agosto y septiembre, pp. 1-12. Recuperado de:  
<http://www.apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/monpuigllob.pdf>
- Radosavljevic, Ž., Cilerdžic, V. & Dragic, M. (2017). Employee Organizational Commitment. *International Review*, 1-2, pp. 18-26.
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. México, D.F.: Pearson.
- Sarries, L. y Casares, E. (2008). *Buenas prácticas de recursos humanos*. Madrid, España: ESIC.
- Shahnawaz, M.G. & Juyal, R. (2006). Human Resource Management Practices and Organizational Commitment in Different Organizations. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 32 (3), pp. 171-178.
- Singh, N. R. & Kassa, B. (2016). The Impact of Human Resource Management Practice on Organizational Performance – A study on Debre Braham University. *International Journal of Recent Advances in Organizational Behaviour and Decision Sciences (IJRAOB)*, 1 (1), pp. 643-662.
- Solinger, O., Hofmans, J. & Olffen, W. van (2014). The dynamic microstructure of organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, pp. 1-24.
- Tafvelin, S. & Stenling, A. (2018). Development and Initial Validation of the Need Satisfaction and Need Support at Work Scales: A Validity-Focused Approach. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 3 (1), pp. 1-14.
- Van de Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H. & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress*, 22 (3), pp. 277-294.
- Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, Ch-H. & Rosen, C. (2016). A Review of Self-Determination Theory's Basic Psychological Needs at Work. *Journal of Management*, 42 (5), pp. 1195-1229.
- Yahya, K. K. & Tan, F-Y. (2015). Enhancing career commitment: The influence of human resource management practices. *International Journal and Society*, 16 (2), pp. 237-246.

## Análisis FODA en el sector de comercialización de combustibles: caso de una Estación de Servicios de la ciudad de Trujillo

### *SWOT analysis in the fuel marketing sector: case of a Service Station in the city of Trujillo.*



**Rodolfo Enrique Ramírez López**  
Universidad Cesar Vallejo, Trujillo / Perú  
Egresado Escuela de Administración  
Correspondencia: [rodr1\\_007@hotmail.com](mailto:rodr1_007@hotmail.com)



**Matías Martín Ferradas Burga**  
Universidad Cesar Vallejo, Trujillo / Perú  
Docente Tiempo Parcial  
Facultad de Ciencias Empresariales

### RESUMEN

La presente investigación ha tenido como propósito realizar el análisis FODA de una Estación de Servicios de la ciudad de Trujillo (Perú), en el marco de su proceso de planeamiento estratégico. El trabajo realizado se ha desarrollado como un estudio de caso; con diseño no experimental, de alcance descriptivo y de corte transversal. Las técnicas de recolección de datos usados han sido la entrevista y análisis documental. El análisis de los datos ha seguido los criterios establecidos por la literatura especializada para la formulación de la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). Los resultados han demostrado no solo la posición competitiva de la empresa analizada sino, también, la utilidad práctica del análisis FODA como una eficaz herramienta para la generación de estrategias de las organizaciones.

**Palabras clave:** análisis FODA, planeamiento estratégico, fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, estación de servicios.

### ABSTRACT

*The purpose of this research was to carry out the SWOT analysis of a Service Station in the city of Trujillo (Peru), within the framework of its strategic planning process. The work done has been developed as a case study; with non-experimental design, descriptive scope and cross-section. The data collection techniques used have been the interview and documentary analysis. The analysis of the data has followed the criteria established by the specialized literature for the formulation of the SWOT matrix (strengths, opportunities, weaknesses and threats). The results have demonstrated not only the competitive position of the analyzed company but also the practical utility SWOT analysis as an effective tool for the generation of organizational strategies.*

**Palabras clave:** SWOT analysis, strategic planning, strengths, weaknesses, opportunities, threats, service station.

## INTRODUCCIÓN

La industria de los hidrocarburos líquidos ha contribuido de manera importante al desarrollo del país desde los inicios de la República; habiendo recobrado su importancia en el panorama energético mundial en razón del descubrimiento y explotación de grandes reservas no convencionales de petróleo y gas, lo que ha generado cambios sustanciales en la estructura de mercado global con una mayor cantidad de agentes y una mayor oferta de petróleo. El Perú no ha sido ajeno a los efectos de estos acontecimientos, debido a su característica de importador neto de hidrocarburos líquidos, habiendo dado mayor importancia el Estado al desarrollo del yacimiento de gas de Camisea y a la diversificación de la matriz energética (Osinermin, 2015).

En este contexto general, sin embargo, un estudio de Morris, Díaz, Marco y Montenegro (2010) había advertido la presencia de ciertos problemas en el mercado de combustibles líquidos, tales como: (a) informalidad en la comercialización, manifestada en el elevado número de establecimientos expendedores de combustible que no contaban con la debida autorización y las mínimas condiciones de operación y medidas de precaución; (b) competencia desleal, en tanto que la cadena de despacho mostraba filtraciones que permitían que el combustible fuese mezclado, adulterado, robado o simplemente desviado a otro destino; (c) evasión de impuestos, como producto de la comercialización informal; (d) adulteración en la calidad de los combustibles, como secuela de la competencia desleal por parte de los informales; (e) contrabando o desvío ilegal del destino final, facilitado porque el marco legal permitía exoneraciones tributarias en algunas ciudades de la selva; (f) inseguridad de las instalaciones, en aquellos establecimientos que no contaban con las condiciones de prevención de accidentes; y, (g) contaminación ambiental, generada por la ausencia de procedimientos en las operaciones por parte de los informales. Ante esta problemática, según el estudio, el organismo regulador y fiscalizador, Osinermin, había emprendido acciones diversas para alcanzar objetivos y metas concretos.

Llama la atención en el contexto de esta problemática sectorial la escasez de publicaciones que traten la problemática del sector desde el punto de vista de la administración estratégica de las empresas que lo conforman. La teoría administrativa, en general, y la de la gerencia estratégica, en particular, han generado una serie de herramientas analíticas mediante las cuales es posible investigar la problemática de las empresas y la formulación de estrategias que permitan mejorar su competitividad. El análisis FODA es una de esas herramientas, a la que se echa mano en el presente trabajo con el propósito de analizar estratégicamente la situación actual de una empresa trujillana conformante del sector de combustibles líquidos derivados de los hidrocarburos y formular sus estrategias de mediano plazo.

Como antecedente de la aplicación del análisis FODA a empresas peruanas pertenecientes al sector de comercialización minorista de combustibles derivados del petróleo, GLP (Gas licuado de petróleo) y GNP (Gas natural vehicular), es decir, Grifos y Estaciones de Servicio, se puede citar el trabajo de Chiroque, Calderón y Tovar (2017), quienes formularon un plan estratégico para una empresa ubicada en la ciudad de Lima, cuyo análisis FODA arrojó los siguientes resultados: (a) Fortalezas: capacidad financiera sólida; sistema integrado de gestión de flotas; recurso humano comprometido y alineado con los objetivos de la empresa; reputación en el mercado, reconocida por la transparencia en los negocios; gestión comercial eficiente para identificar oportunidades de negocio; y, infraestructura ubicada en lugares estratégicos; (b) Debilidades: gestión de recursos humanos por competencias no desarrollada; y, ERP no integrado en su totalidad; (c) Oportunidades: riesgo país más bajo de América Latina; estabilidad política; demanda interna insatisfecha por faltas de redes de estaciones; entrega de reportes e información en tiempo real; reducción en los costos de comercialización por el uso de la tecnología; y, responsabilidad social, mejora de imagen de marca; (d) Amenazas: incremento de estaciones locales en las comunidades; estaciones informales con precio muy por debajo del mercado; conflictos sociales para megainversiones mineras; déficit de profesionales locales en tecnología de información; e, industria automotriz eléctrica en desarrollo; (e) Estrategias FO: incrementar los ingresos en el mercado a través de la expansión de los servicios en el segmento de minería, construcción e industria; perfeccionar las competencias del talento humano a través de la capacitación e inducción alineada a los planes estratégicos; incrementar la inversión en tecnología para el desarrollo de redes de atención y fidelización; invertir en un ERP que consolide todas las áreas de la empresa; implementar campañas de responsabilidad social y apoyo a la comunidad; y, ampliar la red de estaciones de servicio; (f) Estrategias FA: diversificar el negocio para mitigar la alta concentración en un proveedor único y la competencia; ampliar la red de estaciones para hacer frente a la mayor capacidad instalada de la competencia; y, elaborar estudios de escenarios con el fin de prever el comportamiento de las variables y evaluar escenarios; (g) Estrategias DO: potenciar la competitividad del recurso humano con el fin de dotarlo de competencias y experticia en el uso de nuevas tecnología; disminuir los costos como consecuencia del mejor uso de recursos, producto del proceso de aprendizaje; estandarizar los procesos de atención al cliente con el fin de favorecer su control y retroalimentación; y, crear conciencia al personal sobre la responsabilidad social hacia la comunidad; (h) Estrategias DA: realizar una consultoría para el desarrollo de un sistema de información gerencial ERP que facilite la analítica funcional en la empresa; y, cumplir con las regulaciones establecidas en la ley de seguridad y salud en el trabajo.

## REVISIÓN TEÓRICA

Tal como sostienen Dess, Lumpkin y Eisner (2011), una de las técnicas básicas para analizar una empresa y su entorno es el denominado análisis FODA, acrónimo de las palabras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. En el idioma inglés, tal como se aprecia en el texto de Bateman y Snell (2009), el acrónimo resultante es SWOT, como producto de las palabras *strengths*, *opportunities*, *weaknesses* y *threats*. Otros autores (Francés, 2006), invirtiendo el orden de las palabras, lo denominan análisis DOFA. Jones y George (2006), por su parte, consideran al análisis FODA como una herramienta de planeación mediante la cual los administradores identifican las fortalezas (F) y debilidades de la organización (D), así como las oportunidades (O) y amenazas (A) de su entorno, a partir de la cual “eligen las estrategias corporativas, empresariales y funcionales para situar mejor a la organización a modo de que materialice su misión y sus metas” (p. 271). Para Hitt, Ireland y Hoskisson (2004), una oportunidad “es una circunstancia del marco general que, si la compañía la sabe explotar, le servirá para lograr la competitividad estratégica”... [y]... “una amenaza es una circunstancia del marco general que puede entorpecer los esfuerzos de la compañía para lograr su competitividad estratégica” (p. 43). Por su parte, para Serna (2014), “las fortalezas son las actividades y los atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos... [en tanto que] las debilidades son las actividades o los atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito...” (p. 73). Como bien sostienen Dess et al. (p. 45):

La idea general del análisis FODA es que la estrategia de una empresa debe:

- Fundarse en sus fortalezas.
- Remediar las debilidades o trabajar en ellas.
- Aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno.
- Proteger a la empresa de las amenazas.

Sin embargo, el análisis FODA no ha estado exento de críticas debido a sus limitaciones inherentes, tal como ponen en evidencia Dess et al., en su obra ya citada: (a) no indica cómo obtener una ventaja competitiva; (b) despierta temporalmente la reflexión sobre temas importantes pero no señala los pasos y acciones que se requieren para aprobar los cambios estratégicos; (c) su enfoque es demasiado estrecho para el entorno externo; (d) su evaluación es estática y concentra demasiada atención de la empresa en un momento; y, (e) concede demasiada importancia una sola dimensión de la estrategia.

Para la generación de estrategias, el análisis FODA utiliza una matriz como la que se aprecia en la figura 1. Según David (2013), en tanto que las estrategias FO buscan utilizar las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades, las estrategias DO buscan superar las debilidades aprovechando las oportunidades; asimismo, mientras que las estrategias FA buscan utilizar las fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas, las estrategias DA buscan reducir las debilidades y evitar las amenazas.

Figura 1  
Matriz FODA

ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES	
	1	1	
	2	2	
	3	3	
	4	4	
	5	5	
ANÁLISIS EXTERNO	OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
	1		
	2		
	3	¿Cómo aprovechar las oportunidades teniendo en cuenta las fortalezas que se dispone	¿Cómo aprovechar las oportunidades teniendo en cuenta las fortalezas que se dispone
	4		
	5		
	AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1			
2			
3		¿Cómo protegerse de las amenazas teniendo en cuenta las fortalezas de las que se dispone?	¿Cómo protegerse de las amenazas teniendo en cuenta las debilidades que se poseen?
4			
5			

Nota: Tomado de Ramírez y Ferradas (2017)

## METODOLOGÍA

El trabajo realizado es de naturaleza cualitativa puesto que busca entender e interpretar los fenómenos en función de los significados que las personas le otorgan (Denzin y Lincoln, 2012). Según el esquema clasificatorio de Hernández, Fernández y Baptista (2014), el trabajo realizado es un estudio de caso; tiene un diseño no experimental, puesto que no se ha manipulado ninguna de las variables analizadas; su alcance es descriptivo, ya que se ha limitado a describir la situación presente y futura de las variables analizadas; y, de corte transversal, dado que los datos se han recogido en un momento único del tiempo.

En cuanto a las técnicas de recolección de datos usadas, éstas han sido la entrevista y la observación documental. Los instrumentos de recolección, por su parte, han consistido en guías de entrevista, listas de comprobación y formatos de registro.

## RESULTADOS

### Análisis interno

En la tabla 1 se muestran los resultados correspondientes a la evaluación de los factores internos de la empresa, expresados en términos de fortalezas y debilidades. Los resultados de la matriz EFI (3.02) indican que la organización analizada tiene una posición interna relativamente fuerte (teniendo en cuenta la escala de Fred David utilizada en el trabajo: 4= fortaleza alta; 3= fortaleza menor; 2= debilidad menor; 1= debilidad importante).

Tabla 1

#### Matriz EFI

	Factores internos clave	Ponderación	Evaluación	Puntaje ponderado
<b>Fortalezas</b>				
1	Calidad del combustible.	0.20	4	0.80
2	Cantidad de combustible (OSINERGMIN permite hasta un margen de error del 3%. La empresa despacha con un margen de error del 0%).	0.18	4	0.72
3	Imagen de marca (posicionada por 20 años).	0.16	3	0.48
4	Sólida posición financiera.	0.03	3	0.09
5	Política de que el cliente siempre tiene la razón ante quejas y reclamos.	0.11	3	0.33
<b>Debilidades</b>				
6	Algunas deficiencias en la atención al cliente.	0.04	1	0.04
7	Infraestructura física con deterioros.	0.04	2	0.08
8	Inadecuada presentación personal de los trabajadores.	0.02	2	0.04
9	Uso de tecnología manual en la atención al cliente.	0.11	2	0.22
10	Limitada oferta de productos	0.11	2	0.22
	<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>3.02</b>

### Análisis externo

En la tabla 2 se muestran los resultados correspondientes a la evaluación de los factores externos de la empresa, expresados en términos de oportunidades y amenazas. Los resultados de la matriz EFE (2.58) indican que la empresa viene respondiendo en forma promedio a las oportunidades y amenazas que le plantea el entorno (teniendo en cuenta la escala de Fred David utilizada en el trabajo: 4= respuesta superior; 3= respuesta por encima del promedio; 2= respuesta promedio; 1= respuesta deficiente).

Tabla 2

#### Matriz EFE

	Factores internos clave	Ponderación	Evaluación	Puntaje ponderado
Oportunidades				
1	Crecimiento del parque automotor.	0.15	4	0.60
2	Nuevos estilos de vida.	0.08	2	0.16
3	Crecimiento urbano.	0.04	2	0.08
4	Potencial de crecimiento económico de la región	0.13	2	0.26
5	Innovación tecnológica.	0.10	1	0.10
6	Estabilidad y crecimiento económico del país	0.13	3	0.39
Amenazas				
7	Creciente normatividad ambiental.	0.01	3	0.03
8	Reemplazo del combustible líquido por gaseoso como sustituto	0.01	3	0.03
9	Incremento de la inseguridad ciudadana	0.12	2	0.24
10	Ingreso de nuevos competidores	0.05	3	0.15
11	Alto poder de negociación de los proveedores	0.06	3	0.18
12	Alto poder de negociación de los compradores	0.08	3	0.24
13	Alta rivalidad entre competidores	0.04	3	0.12
	Total	1.00		2.58

## Análisis FODA

En la tabla 3 se plantea la matriz FODA, que resume los resultados obtenidos del análisis estratégico efectuado, a partir de los cuales la empresa deberá implementar las estrategias pertinentes en el mediano plazo.

Tabla 3

### Matriz FODA

Factores internos		Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Factores externos	1	Calidad del combustible.	1 Algunas deficiencias en la atención al cliente
	2	Cantidad del combustible.	2 Infraestructura con deterioros.
	3	Imagen de marca.	3 Inadecuada presentación personal de los trabajadores.
	4	Sólida posición financiera	4 Uso de tecnología manual en la atención al cliente
	5	Política de que el cliente siempre tiene la razón ante quejas y reclamos	5 Limitada oferta de productos
Oportunidades (O)		Estrategias FO	Estrategias DO
1	Crecimiento parque automotor.	Establecimiento de nuevas Estaciones de servicio (01, 02, 03, 04, 06, F3, F4).	Implementación proyecto mejora continua (01, 02, 03, 04, 06, D1)
2	Nuevos estilos de vida.	Utilización de redes sociales (Facebook, instagram) para fortalecer la marca (02, 05, F1, F2, F3)	
3	Crecimiento urbano		Alquiler de espacios libres para actividades comerciales (03, 04, D5).
4	Potencial de crecimiento económico de la región		
5	Innovación tecnológica.	Obtención certificación BREEAM (05, F4)	Implementación sistema automático de control de grifos y estaciones (D4, 05)
6	Estabilidad y crecimiento económico del país		
Amenazas (A)		Estrategias FA	Estrategias DA
1	Creciente normatividad ambiental.	Obtención certificación BREEAM (A1, A4, A7, F4).	
2	Reemplazo del combustible líquido por gaseoso como sustituto.	Implementación proyecto conversión tecnológica (A3, F4).	Inversión en instalaciones de GNV (A2, D5)
3	Incremento de la inseguridad ciudadana.	Implementación sistema seguridad integral (A4, F4).	
4	Ingreso de nuevos competidores.		Implementación proyecto mejora continua (A4, A6, A7, D1)
5	Alto poder de negociación de los proveedores	Integración hacia atrás en transporte de combustibles (A5, A7, F4).	
6	Alto poder de negociación de los compradores.		Plan de capacitación continua en calidad de servicio (A6, A7, D1, D3)
7	Alta rivalidad entre competidores		

## DISCUSIÓN

A pesar de las críticas efectuadas al análisis DOFA, los resultados de la presente investigación sirven, en primer lugar, para confirmar que dicho análisis, como metodología de generación de estrategias, sigue siendo útil para las organizaciones. Tal como precisa David, el propósito de este tipo de herramientas “no es seleccionar o determinar cuáles son las mejores estrategias, sino generar estrategias alternativas factibles. Por lo tanto, no todas las estrategias desarrolladas mediante la matriz FODA serán elegidas para implementarse” (p. 177).

En segundo lugar, los resultados no difieren sustantivamente de los alcanzados en estudios realizados como el de Chiroque, Calderón y Tovar, en cuanto a su análisis del ambiente interno y externo como insumos fundamentales para la formulación de sus estrategias. En todo caso, resulta una cuestión lógica que su análisis interno difiera del mostrado en el presente trabajo, por tratarse de organizaciones diferentes aun cuando pertenezcan al mismo sector.

## CONCLUSIÓN

El análisis FODA, tal como sostienen los especialistas, sigue siendo una herramienta importante y útil para orientar el trabajo de planeamiento estratégico en las organizaciones, cualquiera sea su giro de negocios. Sin olvidar, por supuesto, que existen también otras herramientas que pueden utilizarse de manera complementaria o alternativa para la generación de estrategias en el mediano plazo.

Los resultados alcanzados señalan que la organización analizada tiene una posición interna relativamente fuerte y viene respondiendo en forma promedio a las oportunidades y amenazas que le plantea el entorno.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bateman, T. y Snell, S. (2009). *Administración: liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. México, D.F.: Mc Graw Hill Educación.

Chiroque, M., Calderón, C. y Tovar, J. (2017), *Plan estratégico de una empresa comercializadora de combustible 2016-2020*. Trabajo de investigación para optar el grado académico de Magister en Administración de Negocios. Universidad del Pacífico. Escuela de PostGrado. Recuperado de:  
[http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2232/Mario\\_Tesis\\_Maestria\\_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2232/Mario_Tesis_Maestria_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México, D.F.: Pearson Educación.
- Denzin, N. y Lincoln, Y. (2012). La investigación cualitativa como disciplina y como práctica. En *Manual de investigación cualitativa*, Vol. I. España: Gedisa.
- Dess, G., Lumpkin, G.T. y Eisner, A. (2011). *Administración estratégica*. México, D.F.: McGraw Hill.
- Jones, G. y George, J. (2006). *Administración contemporánea*. México, D.F.: Mc Graw Hill Interamericana.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. México: Pearson Educación.
- Hitt, M., Ireland, R.D. y Hoskisson, R. (2004). *Administración estratégica: competitividad y conceptos de globalización*. México, D.F.: International Thomson Editores.
- Morris, E., Díaz, J., Marco, E. y Montenegro, C. (2010). *Comercialización de combustibles: modelo de solución tecnológica*. Universidad ESAN. Lima, Perú. Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2010/12/03/Comercializaci%C3%B3n%20de%20combustiblesconSello.pdf>
- Osinergmin (2015). La industria de los hidrocarburos líquidos en el Perú: 20 años de aporte al desarrollo del país. Lima, Perú. Recuperado de: [http://www.osinergmin.gob.pe/seccion/centro\\_documental/Institucional/Estudios\\_Economicos/Libros/Libro-industria-hidrocarburos-liquidos-Peru.pdf](http://www.osinergmin.gob.pe/seccion/centro_documental/Institucional/Estudios_Economicos/Libros/Libro-industria-hidrocarburos-liquidos-Peru.pdf)
- Ramírez, L. y Ferradas, M. (2017). Análisis estratégico en el sector de la educación básica: caso de una institución educativa de gestión privada de la ciudad de Trujillo (Perú), 2017. *Ex Cathedra en negocios*, 2 (2), pp. 55-75.
- Serna, H. (2014). *Gerencia estratégica: teoría, metodología, mapas estratégicos, índices de gestión, alineamiento, ejecución estratégica*. Bogotá: Panamericana Editorial.

# Satisfacción del usuario de biblioteca: caso de una institución educativa universitaria de la ciudad de Trujillo

## *Library user satisfaction: case of a university educational institution in the city of Trujillo*



**Luis Enrique Ramírez Salinas**

Universidad César Vallejo, Trujillo / Perú  
Docente tiempo completo  
Facultad de Ciencias Empresariales  
Director Centro de Información  
Correspondencia: [lr Ramirez@ucv.edu.pe](mailto:lr Ramirez@ucv.edu.pe)



**María Amelia Casanova Correa**

Universidad César Vallejo, Trujillo / Perú  
Asistente de Dirección Centro de Información



**Ariana Marianné Díaz Reto**

Universidad Cesar Vallejo, Trujillo / Perú  
Estudiante Escuela de Administración

### RESUMEN

El propósito de esta investigación ha sido presentar y analizar los datos de la encuesta de satisfacción del usuario de biblioteca realizada por una Universidad trujillana durante el período 2016-17, aplicada a una muestra de estudiantes de pregrado de sus diferentes Escuelas académico-profesionales. El trabajo realizado por la Universidad ha sido de carácter descriptivo y de diseño transversal. Los resultados obtenidos han demostrado que el nivel de satisfacción de los usuarios se ha mantenido durante el período analizado y concuerda en gran medida con los obtenidos en estudios similares efectuados localmente y en otras partes del mundo.

**Palabras clave:** satisfacción de usuario, biblioteca universitaria, semestre académico

### ABSTRACT

*The purpose of this research has been to present and analyze the data of the library user satisfaction survey conducted by a Trujillo University during the 2016-17 period, applied to a sample of undergraduate students from their different academic-professional Schools. The work carried out by the University has been descriptive and transversal in nature. The results obtained have shown that the level of user satisfaction has been maintained during the period analyzed and is largely consistent with those obtained in similar studies conducted locally and in other parts of the world.*

**Keywords:** user satisfaction, university library, academic semester.

# INTRODUCCIÓN

Es a partir de la *Magna Charta Universitatum* –suscrita por los Rectores de diversas Universidades europeas<sup>1</sup>, con ocasión de la celebración del 900º aniversario de la Universidad de Bolonia (1088-1998), cuando se inicia formalmente en el viejo continente la construcción del denominado *Espacio Europeo de Educación Superior* (EEES), visto éste como un ámbito de organización de la educación superior, en el que los estudiantes y titulados pudieran moverse libremente; el mismo que se concreta, finalmente, un año después, con la denominada *Declaración de Bolonia*, suscrita por los Ministros de educación de 29 países europeos<sup>2</sup>.

A partir de este evento, la Universidad europea ingresa en una etapa común de importantes cambios en su modelo pedagógico, tal como por ejemplo, entre otros, la implantación del sistema europeo de créditos (*ECTS, European Credit Transfer System*); cambio que implica, en su concepción, una reforma fundamental en el proceso educativo y que, de manera simplificada, puede entenderse como menos horas para las clases presenciales y más horas para el trabajo práctico del alumno (tutelado por el docente). Es así que, en este nuevo escenario y expresado en términos cuantitativos, un curso deberá estar compuesto por 60 créditos ECTS por año, el semestre por 30 y el trimestre por 20; de modo tal que, cada crédito supone, ahora, entre 25 y 30 horas de trabajo del alumno, sin que se exceda las 40 horas semanales, incluidas las horas presenciales<sup>3</sup>.

La nueva unidad de medida, por lo tanto, permite incluir no solo las horas correspondientes a las clases teóricas o prácticas tradicionales, sino, también, tanto las horas de estudio como las dedicadas a seminarios, trabajos, prácticas o proyectos y las exigidas para la preparación de las pruebas de evaluación del aprendizaje<sup>4</sup>. Por otra parte, como complemento, se crea el *Suplemento europeo al título (DS, Diploma Supplement)*, documento que acompaña a cada uno de los títulos universitarios, en un formato común, en el que se detalla los estudios cursados, los resultados obtenidos, las competencias adquiridas y el nivel de titulación.

Importa precisar que, en el marco de este modelo innovador y a través del *Proyecto Tunning América Latina* (basado en competencias), las Universidades latinoamericanas han sido ya incluidas en el proceso Bolonia. El Proyecto surge en un contexto de intensa reflexión sobre la educación superior, tanto a nivel regional como internacional, siendo así que, durante la IV Reunión de Seguimiento del Espacio Común de Enseñanza Superior de la Unión europea, América Latina y el Caribe (UEALC), en la ciudad de Córdoba, España, en octubre de 2002,

---

<sup>1</sup>Con fecha 18 de setiembre de 1988.

<sup>2</sup>Con fecha 19 de junio de 1999

<sup>3</sup>Comunidad de Madrid, Consejería de Educación. [www.emes.es](http://www.emes.es). 2010.

<sup>4</sup>La Declaración de Bolonia establece que “los créditos se podrán conseguir también fuera de las instituciones de educación superior, incluyendo la experiencia adquirida durante la vida, siempre que esté reconocida por las Universidades receptoras involucradas”.

los representantes de América Latina acercaron la inquietud de pensar un proyecto similar para la región. El proyecto fue presentado por un grupo de Universidades europeas y latinoamericanas al Programa ALFA de la Comisión Europea a finales de octubre de 2003<sup>5</sup> y se inició formalmente en octubre de 2004.

La puesta en práctica del crédito europeo supone un profundo cambio metodológico en el proceso de educación universitaria. El modelo tradicional, centrado en la cantidad de horas de clase y en la docencia de los profesores, tiene que ceder paso a un nuevo modelo centrado en el trabajo del estudiante y en su aprendizaje significativo. En consecuencia, la nueva medida, el crédito europeo, expresa la cantidad de horas que un alumno, en promedio, debe dedicar a una serie de actividades académicas diversas para aprender una materia. Esto significa pasar, en términos pedagógicos, de un modelo instructorista a un modelo constructivista: un modelo basado en las *competencias* que el alumno debe adquirir y desarrollar, a través de un conjunto de técnicas didácticas que lo que buscan es, en último término, que el alumno aprenda, más allá de lo que el profesor enseñe.

Sin embargo, un modelo como el someramente descrito, requiere de una reflexión adicional y profunda sobre el actor fundamental del proceso educativo, esto es, el joven estudiante que ingresa a la Universidad con la necesidad y el deseo de aprender. Significa preguntarse ¿cómo son y piensan los jóvenes de inicios del presente siglo? Es decir, ¿cuáles son las características fundamentales de la generación del nuevo milenio? Las Heras (2011), presenta una descripción lo suficientemente analítica, en relación a los jóvenes actuales:

Los integrantes de la generación Y, formada por aquellos jóvenes nacidos entre el año 1980 y el 2000, han compartido experiencias sustancialmente diferentes a los que ya estamos instalados en el mundo laboral: nacieron conectados a sus amigos en redes virtuales, comprando y vendiendo por Internet artículos más que para consumo de sus “avatares” y viven en “metaversos”. Y eso es lo que precisamente diferencia a una generación: haber nacido en los mismos años y haber compartido a lo largo de su vida un conjunto de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores... Ellos viven en un ciberespacio que actúa como una metáfora del mundo real, pero sin las limitaciones físicas... traen a la empresa la capacidad de interactuar *on-line*, en equipos distribuidos y flexibles, con tecnología en constante evolución y desarrollando productos que son los que demandan sus iguales... Se han acostumbrado a vivir, aprender (*el subrayado es nuestro*) e interactuar en tiempo real, en mundos virtuales y no trasladables a la realidad física... Con la generación Y no hay que esforzarse en ver cómo hacerles –con perdón– “pasar por el aro” para integrarlos. Sino que hay que ver cómo adaptar el aro a sus competencias y preferencias (*ídem*). Y, si no, estamos perdiendo oportunidades (p.41).

<sup>5</sup>Las 8 Universidades latinoamericanas fueron: Universidad Nacional de La Plata (Argentina), Universidad Estadual de Campinas (Brasil), Universidad de Chile (Chile), Pontificia Universidad Javeriana (Colombia), Universidad de Costa Rica (Costa Rica), Universidad Rafael Landívar (Guatemala), Universidad de Guanajuato (México) y Universidad Católica Andrés Bello (Venezuela). Por su parte, las 7 Universidades europeas fueron: Technische Universität Braunschweig (Alemania), Universidad de Deusto (España), Universidad París IX-Dauphine (Francia), Universidad de Pisa (Italia), Universidad de Groningen (Países Bajos), Universidad de Coimbra (Portugal) y Universidad de Bristol (Reino Unido).

Es en esta nueva realidad, en este nuevo mundo, totalmente diferente al del milenio previo, en que los jóvenes se encuentran plenamente conectados con las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs) -ya sea aprendiendo, trabajando o buscando entretenimiento-, en donde la Universidad debe construir un nuevo espacio para el aprendizaje y la investigación, así como para su contribución al desarrollo de la cultura y la transmisión de valores hacia la sociedad. En este sentido, importa traer a colación que, según Delors (2003), la Universidad tiene atribuidas 4 funciones esenciales: 1) La preparación para la investigación y la enseñanza; 2) La oferta de formación muy especializada y adaptada a las necesidades de la vida económica y social; 3) La apertura a todos para responder a los múltiples aspectos de lo que llamamos educación permanente en el sentido lato del término; y, 4) La cooperación internacional. Por lo tanto, los tiempos que corren hacen que la Universidad actual se convierta en un espacio privilegiado de aplicación del modelo constructivista, un espacio en el que los jóvenes desarrollen una serie de capacidades (inteligencia visual, multitarea, gran velocidad en el procesamiento de la información, etc.), con la orientación de sus profesores y con el apoyo de recursos diversos, sobre todo los de naturaleza digital.

Tradicionalmente, las bibliotecas en general han sido consideradas casi como simples almacenes o depósitos de libros a donde se podía acudir para satisfacer necesidades de lectura y obtención de mayores conocimientos. Precisamente, la Real Academia Española (2016) presenta diversas acepciones del término biblioteca, que apuntan en dicho sentido<sup>6</sup>:

1. Institución cuya finalidad consiste en la adquisición, conservación, estudio y exposición de libros y documentos;
2. Local donde se tiene considerable número de libros ordenados para la lectura;
3. Mueble, estantería, etc., donde se colocan libros;
4. Conjunto de estos libros.

En este sentido, las bibliotecas universitarias han respondido de la mejor manera posible al paradigma de enseñanza entonces vigente, es decir, centrado en el profesor. Éste era la autoridad indiscutible para recomendar un texto de estudio a ser ubicado en la biblioteca o para asignar un tema de investigación que requería, para su desarrollo, ubicar en la misma una serie de textos y documentos. Los estudiantes, entonces, tenían que acudir y buscar en los catálogos, físicos o virtuales, el material respectivo, con poca o ninguna orientación y asesoría. No resulta superficial precisar que, en latitudes tercermundistas, las carencias de material bibliográfico, actualizado y en la cantidad suficiente, han sido notorias.

Sin embargo, poco a poco, el avance incontenible de las TICs, aplicadas al proceso educativo, han ido modificando no solo los métodos de enseñanza (a distancia, semi-presencial, etc.), sino, también, la concepción tradicional del término biblioteca y, a su vez, acercando cada vez más los servicios y recursos de información académica a los usuarios, en diferentes tipos de soportes y formatos, como por ejemplo: revistas, microfilmes, grabaciones, películas, diapositivas, cintas de video, CD-ROM, bases de datos, libros electrónicos, etc. Tal y como sostienen González y Molina (2008):

<sup>6</sup>El término "biblioteca" proviene del vocablo latino bibliotheca y éste del griego biblion (libro).

El avance de las bibliotecas universitarias (BU) es condicionado por el desarrollo de la sociedad de la información en medio de una economía globalizada, donde las tecnologías de la información y comunicación (TIC) poseen un papel determinante; aparecen novedosos sistemas de comunicación, generación y transmisión de la información; se masifica el acceso a la información y se crean nuevos soportes y medios de comunicación (p. 3).

En una nueva sociedad, esto es, una sociedad del conocimiento, en la que se produce y transmite ingentes cantidades de información diversa, habrá que considerar a las bibliotecas en general y universitarias, en particular, desde una perspectiva mayor y acorde a las actuales corrientes pedagógicas. Esto implica, por supuesto, cambios fundamentales en su concepción y administración: la biblioteca universitaria será un elemento clave del sistema académico de una Universidad, que le permita desarrollar una docencia basada en el aprendizaje más que en la enseñanza.

Los elementos básicos que implican este nuevo paradigma pedagógico, de naturaleza semi presencial, pueden resumirse en los siguientes (Pérez y Milanés, 2008):

- Aprendizaje en red y en colaboración: los estudiantes resuelven problemas y ofrecen soluciones en grupo sobre la base de sus conocimientos previos y los contenidos adquiridos: la información es fuente de aprendizaje y el conocimiento se configura como punto de llegada y punto de partida.
- Nuevos roles del profesor y de los alumnos: el docente es líder y facilitador de los contenidos, con el apoyo de otros agentes educativos: bibliotecarios, pedagogos, informáticos, diseñadores gráficos, etc. Los alumnos son participantes activos en la construcción del conocimiento.
- Cambios en los entornos físicos: los espacios cerrados ceden ante las aulas virtuales, en donde se crean entornos *e-learning* y comunidades de conocimiento en red.
- Potenciación de las TICs como instrumentos articuladores de los procesos de aprendizaje: integración de la computadora, las redes de telecomunicaciones y los sistemas audiovisuales en el nuevo paradigma pedagógico. Los estudiantes desarrollan aptitudes y habilidades para emplear apropiadamente las TICs.

Ante esta nueva realidad, países correspondientes al denominado primer mundo y sobre todo en Europa, a propósito de la implementación del nuevo espacio de educación superior, han establecido un nuevo modelo de biblioteca universitaria: los denominados *Centros de recursos para el aprendizaje y la investigación* (Oliva y Sánchez, 2015). En este nuevo paradigma, el núcleo del problema a resolver ya no es el libro sino las necesidades del usuario; es decir, la biblioteca deja de ser entendido como un depósito de libros a la espera de ser consultados, para constituirse en un servicio centrado sobre las necesidades concretas y específicas de los alumnos, profesores e investigadores de la comunidad universitaria. López, J., Pérez, A., Gálvez, C. y García, C. (2006), sugieren que los nuevos objetivos de la biblioteca universitaria podrían ser resumidos en los siguientes puntos: (a) Integración de los servicios que proporcionen soporte

a la información; (b) Integración de los recursos y servicios universitarios; (c) Dinamización de la enseñanza y el aprendizaje; (c) Organización y gestión de la información docente; (d) Desarrollo de cursos para la alfabetización informacional; y, (e) Evaluación de los recursos de información. En este sentido, las características de la nueva biblioteca universitaria frente a la frente a la tradicional, como nuevo espacio de aprendizaje e investigación, en la que docentes y bibliotecarios colaboren conjuntamente en la formación y la investigación, serían tal como se aprecia en la tabla 1.

En este contexto, relativo a la educación superior universitaria, se inscribe la presente investigación cuyo propósito ha sido el de presentar y analizar los datos de satisfacción de los estudiantes de una Institución Educativa Universitaria de la ciudad de Trujillo, en el período académico 2016 - 2017, recogidos a través de la aplicación de una encuesta de satisfacción con varios servicios, entre ellos los de su biblioteca.

Tabla 1

*Características biblioteca tradicional y nueva biblioteca*

Biblioteca tradicional	Biblioteca - EEES
Puesto de lectura	Puesto de trabajo / ordenador
Documentos en papel	Documentos en papel y documentos-e
Silencio	Silencio y lugar de debate
Sitio individual	Sitio individual y para grupos
Lugar donde se produce aprendizaje	Lugar que produce aprendizaje
Poca tecnología	Muy aplicada en el entorno tecnológico
Centrada en el documento	Centrada en la información
El documento es tangible	La información es intangible
El usuario es un elemento más	El usuario es un elemento central
Sin criterios de calidad	Con criterios de calidad
Apenas evaluación	Importancia de la evaluación
Sin retroalimentación	Con retroalimentación
Mercado cautivo	Mercado abierto
Sin planes estratégicos	Con planes estratégicos

Nota. Tomado de López, J., Pérez, A., Gálvez, C. y García, C. (2006, p. 71).

Son escasos los trabajos de investigación realizados en el país, referidos al tema de satisfacción de los usuarios de una biblioteca universitaria, que se hayan difundido en publicaciones electrónicas. Uno de ellos es el estudio descriptivo y transversal realizado por Cáceres (2016), con la finalidad de evaluar el nivel de satisfacción de estudiantes y docentes de la Escuela de Administración con respecto a los servicios de biblioteca de una Universidad trujillana. Los datos recogidos mediante un cuestionario aplicado a un total de 286 estudiantes y 66 docentes

dieron como resultado que el 66.1 % de estudiantes se encontraban satisfechos con los servicios prestados por la biblioteca (54.2% satisfechos y 11.9% muy satisfechos). En el mismo sentido ocurría con el 65.1% de los docentes (54.5% satisfechos y 10.6% muy satisfechos).

A nivel internacional si se han publicado varios estudios que pueden ser presentados como antecedentes de la presente investigación. Onuoha, Omokoje & Bamidele (2013) realizaron un estudio con el objetivo de investigar el uso, la efectividad y la satisfacción de los estudiantes con los servicios de la biblioteca de la Universidad de Babcock (Nigeria). En base a un diseño descriptivo de investigación, los datos se recogieron mediante la aplicación de un cuestionario a una muestra intencional de 200 estudiantes, cuyos resultados revelaron, entre otros, que el 15% de los estudiantes estaba satisfecho “en gran medida” con los servicios prestados por la biblioteca, el 83% solo “hasta cierto punto” y el 2% “de ningún modo”.

Joshi (2014) efectuó una investigación con el propósito de discutir el desempeño de la biblioteca y el nivel de satisfacción de los usuarios de la Universidad de Ciencia y Tecnología Guru Jambheshwar, de Hisar, Haryana (India). La muestra del estudio estuvo conformada por docentes de Facultad e investigadores, así como por estudiantes de pre y postgrado. Teniendo en cuenta que las dimensiones evaluadas fueron recursos/infraestructura y relación personal/usuario, los resultados de la investigación mostraron, por un lado, que el 70% de los docentes y el 75% de los investigadores estaban satisfechos con los recursos e infraestructura, así como el 67% de estudiantes de postgrado y el 56% de estudiantes de pregrado. Por otro lado, en cuanto al comportamiento del personal de la biblioteca, se encontraban satisfechos el 91% de docentes, el 83% de investigadores, el 89% de estudiantes de postgrado y el 73% de estudiantes de pregrado.

Vijeyaluxmy (2015) realizó un trabajo con el propósito de identificar las necesidades de información y nivel de satisfacción de los estudiantes hacia los servicios de la biblioteca del campus Trincomalee de la Universidad del Este de Sri Lanka. Un total de 100 estudiantes de tres disciplinas (Administración y negocios; Lenguaje y comunicación; y, Medicina Siddha) respondieron un cuestionario, cuyos datos arrojaron como uno de sus resultados que el servicio de biblioteca puntuaba un valor medio de 3.3, lo que significaba un nivel moderado en una escala de 3 niveles (1.50-2.50= bajo; 2.51-3.50= moderado; y, 3.51-5.00= alto).

Onwukanjo & Manasseh (2017) llevaron a cabo un trabajo de investigación con diversos objetivos, uno de los cuales era averiguar si los estudiantes de pregrado estaban satisfechos con los recursos de la biblioteca de la Universidad Federal de Tecnología de Minna (Nigeria). La aplicación de un cuestionario a un total de 376 estudiantes, de los que fueron válidos solo 307, arrojó como resultados que el 45% de los estudiantes estaban satisfechos cada vez que usaban los recursos de la biblioteca y el 55% no lo estaba.

## REVISIÓN TEÓRICA

El origen del constructo *satisfacción del usuario* hay que ubicarlo en la segunda mitad

del siglo próximo pasado. Según Rey (2000), el mismo “adquiere un notable relieve en el ámbito de la biblioteconomía en los años 80, tal como lo refleja la literatura profesional” (p. 139), en la que aparece unido a dos términos similarmente importantes, como son, los de calidad y evaluación.

En cuanto a su definición, haciendo referencia a un conjunto de autores, la autora en mención precisa que la satisfacción del usuario supone una valoración de carácter subjetivo acerca del éxito alcanzado por un sistema de información en particular, por lo que podría considerarse un indicador blando ya que está enfocado más hacia las percepciones y actitudes que hacia criterios concretos y objetivos. En este sentido, aventura una definición sencilla del concepto *satisfacción del usuario en la biblioteca*, del siguiente modo: “La percepción del usuario de haber utilizado correctamente su tiempo, habiendo recibido respecto a sus propias expectativas en un determinado contexto ambiental y la mejor prestación posible del servicio” (p. 143). En todo caso, considera que la determinación del nivel de satisfacción del usuario se centra en cuatro factores: cantidad y calidad de los productos recuperados, interacción con el sistema o con los intermediarios (bibliotecólogos), política del servicio y servicio de la información en su conjunto.

Hernández (2011), por su parte, deja constancia que varios autores han afirmado ya que existe una carencia de marcos teóricos sobre la satisfacción de usuarios. En su opinión, “la satisfacción de usuarios de la información es un estado mental del usuario a (sic) representa sus respuestas intelectuales, materiales y emocionales ante el cumplimiento de una necesidad o deseo de información” (p. 353). Considera, en este sentido, que la satisfacción abarca tres grandes factores: el funcionamiento del sistema de búsqueda y recuperación de la información; el recurso de información obtenido; y, los servicios.

En cuanto a los modelos teóricos que se han seguido para evaluar la satisfacción de los usuarios de información, la referida autora describe los siguientes: (a) Teoría de la no confirmación de expectativas: sugiere que los usuarios determinan su satisfacción comparando las expectativas que traían con el funcionamiento real del servicio; (b) Descontento potencial: considera que las quejas de los usuarios son un conjunto de múltiples reacciones que surgen del descontento que sienten cuando el servicio no se brinda en una determinada forma; (c) Análisis de disponibilidad: básicamente trata de medir la disponibilidad de los recursos cuando se necesitan; y, (d) Medición de la calidad percibida: los usuarios forman sus percepciones sobre la calidad del servicio en base a una evaluación del desempeño en múltiples niveles.

Finalmente, Hernández detalla ciertas variables que se pueden utilizar para medir la satisfacción del usuario, en el marco de los tres factores señalados anteriormente:

- ✓ Funcionamiento del sistema de búsqueda y recuperación de información:
  - Relevancia.
  - Precisión.
  - Facilidad para hacer búsquedas.
  - Amigable.
  - Exactitud.
  - Oportunidad.
  - Usabilidad.
  
- ✓ Recurso de información obtenido:
  - Pertinencia.
  - Integridad.
  - Precisión.
  - Confiabilidad.
  - Oportunidad.
  - Detalle.
  
- ✓ Servicios:
  - Confiabilidad.
  - Responsabilidad.
  - Certidumbre o compromiso.
  - Empatía.
  - Oportunidad (o acceso).
  - Comunicaciones.
  - Elementos tangibles.
  - Actitud de apoyo.

## **METODOLOGÍA**

El trabajo de medición de la satisfacción del usuario de biblioteca ha tenido un alcance descriptivo con diseño transversal, puesto que la encuesta fue aplicada, vía *on line*, en cada semestre académico, durante el período 2016-2017.

La población involucrada en el estudio ha estado constituida por los estudiantes matriculados en cada uno de dichos semestres, habiendo quedado las muestras constituidas finalmente tal como se observa en la tabla 2.

Tabla 2:  
*Conformación de la muestra*

Escuela	Semestre académico			
	1	2	3	4
Ingeniería Civil	99	139	128	224
Ingeniería de Sistemas	51	26	37	94
Ingeniería Industrial	107	191	165	280
Ingeniería Agroindustrial	0	0	0	1
Administración	155	194	147	250
Contabilidad	106	130	108	179
Derecho	279	278	301	545
Nutrición	38	48	484	87
Medicina	102	204	192	345
Educación Primaria	2	0	0	1
Educación Inicial	37	48	64	139
Educación en Idiomas	4	2	2	2
Traducción e Interpretación	7	27	19	96
Psicología	356	417	367	716
Ciencias de la Comunicación	118	78	104	169
Arquitectura	48	44	25	93
Marketing	19	13	7	32
Turismo y Hotelería	8	5	7	9
Enfermería	84	124	177	161
Negocios Internacionales	3	4	2	4
Ingeniería Agroindustrial y C. Exterior	2	1	1	4
Ingeniería Mecánica Eléctrica	30	58	35	56
Ingeniería Ambiental	40	85	84	140
Ciencias del Deporte	15	21	35	77
Total	1,710	2,137	2,055	3,704
Población	11,676	12,791	12,019	14,126

El instrumento de recolección de datos fue un cuestionario de 6 preguntas (cada pregunta implicaba una dimensión de la variable en cuestión), en el cual se utilizó una escala Likert de 4 categorías para las respuestas, con los siguientes puntajes: 1= nada satisfecho; 2= poco satisfecho; 3= satisfecho; y, 4= muy satisfecho.

Para el análisis de los datos se han utilizado medidas estadísticas descriptivas de tendencia central. La interpretación de los puntajes promedio obtenidos mediante la encuesta se ha realizado según los siguientes intervalos:

1.00-1.75 = nada satisfecho.

1.75-2.50 = poco satisfecho.

2.50-3.25 = satisfecho.

3.25-4.00 = muy satisfecho.

## RESULTADOS

Los resultados que se detallan en la tabla 3, expresados éstos en términos de porcentaje de satisfacción (satisfecho + muy satisfecho), demuestran que, en el período analizado, la satisfacción del usuario de biblioteca tuvo una ligera contracción; pasando de 83.15% (43.43% + 39.72%) a 79.44% (28.36% + 51.08). Sin embargo, resulta llamativo el hecho de que, en el período analizado, el porcentaje de “muy satisfecho” haya pasado de 39.72% a 51.08%; de modo similar que el porcentaje de “nada satisfecho” haya aumentado de 4.93% a 8.44%.

Tabla 3:

*Frecuencias relativas (%) de la satisfacción del usuario por semestre de estudios 2016 - 2017*

Escala	Semestre			
	1	2	3	4
Nada satisfecho	4.93	9.33	8.50	8.44
Poco satisfecho	11.92	10.91	10.40	12.12
Satisfecho	43.43	34.83	39.69	28.36
Muy satisfecho	39.72	44.93	41.41	51.08
Total	100.00	100.00	100.00	100.00

Por otro lado, los resultados que se detallan en la tabla 4, expresados en términos de promedio por dimensión y semestre, según la escala Likert utilizada, demuestran que, en el período analizado, el promedio general de satisfacción del usuario varió ligeramente de 3.00 a 2.97 puntos; manteniéndose, en todo caso, en el nivel de “satisfecho”, al igual que cada una de sus dimensiones. El cálculo de la desviación estándar, por su parte, demuestra que los datos no sufrieron mucha desviación en relación al promedio, al mantenerse en términos menores a la unidad.

Tabla 4:

*Promedio y desviación estándar de la satisfacción del usuario por dimensión y semestre de estudios 2016 - 2017.*

Dimensión	Semestre	1°		2°		3°		4°	
		Promedio	Desv. Estándar						
Ambientes físicos		3.10	0.43	3.09	0.47	3.13	0.47	2.97	0.55
Equipos y materiales		2.98	0.61	3.09	0.48	3.13	0.47	2.92	0.70
Actividades programadas		2.99	0.58	3.07	0.45	3.13	0.44	2.95	0.57
Información sobre los servicios		3.00	0.58	3.08	0.46	3.13	0.44	2.99	0.54
Trato del personal		2.95	0.56	3.03	0.49	3.06	0.42	3.00	0.59
Horario de atención		2.98	0.58	3.04	0.49	3.09	0.46	2.98	0.74
Promedio general		3.00		3.07		3.11		2.97	

Es conveniente señalar, asimismo, que, al inicio del período analizado, la dimensión mejor puntuada fue la de “ambientes físicos” (3.10) y la peor puntuada fue la de “trato del personal” (2.95). Esta situación cambió, al final del período, puesto que la dimensión mejor puntuada fue la de “trato del personal” (3.00) y la peor puntuada fue la de “equipos y materiales” (2.92).

## DISCUSIÓN

Teniendo en cuenta los resultados mostrados en el apartado anterior, puede afirmarse que durante el período analizado, esto es, 2016-17, la satisfacción del usuario de biblioteca de la Universidad estudiada se mantuvo en el nivel de “satisfecho”, aun cuando se hayan producido ligeras variaciones tanto desde el punto de vista de los porcentajes de satisfacción como del promedio general y de cada una de las dimensiones medidas.

Estos resultados concuerdan, en cierto modo, con los obtenidos en los estudios de Cáceres; Onuoha, Omokoje & Bamidele; Joshi; y, Vijeyaluxmy; los mismos que ya han sido reseñados como antecedentes del presente trabajo. Difieren, en alguna medida, con los resultados obtenidos por el estudio de Onwukanjo & Manasseh, el que también ha sido ya reseñado. Estas semejanzas y diferencias en los resultados tienen una lógica válida si tenemos en cuenta el hecho de que todos los trabajos en cuestión son estudios de caso y, por lo tanto, los resultados son válidos solo para cada uno de ellos.

Sin embargo, cabe señalar que el estudio de la satisfacción del consumidor sigue siendo un tema de transcendencia particular para la competitividad de las organizaciones, en este caso, de las Universidades, tal y conforme lo sostiene los postulados teóricos ya expuestos. El trabajo presentado contribuye a apoyar la teoría existente y la metodología comúnmente usada para la

medición de tan importante constructo.

## CONCLUSIÓN

De conformidad con el propósito perseguido por el presente trabajo, los datos presentados y analizados, respecto a la satisfacción del usuario de biblioteca de una Universidad trujillana, permiten señalar que los estudiantes de la misma están satisfechos con el servicio brindado, aun cuando es evidente que existen oportunidades de mejora en las diferentes dimensiones que comprende el constructo.

De igual modo, queda demostrado que los niveles de satisfacción del usuario de biblioteca de la Universidad en cuestión concuerdan, en gran medida, con los obtenidos en otros estudios realizados localmente y los de otras partes del mundo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cáceres, L. (2016). *Evaluación del nivel de satisfacción de los estudiantes, docentes y administrativos de la Escuela profesional de Administración con respecto a los servicios de la Biblioteca de la Universidad privada Antenor Orrego de la ciudad de Trujillo*. Tesis para optar el título de Licenciado en Administración. Universidad Antenor Orrego. Trujillo, Perú. Recuperado de:  
[http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/2340/1/RE\\_ADMI\\_LUIS.CACERIO-N\\_DATOSES\\_EVALUACION.DELNIVEL.DE.SASTISFACCION.DE-LOS.ESTUDIANTES\\_DATOS.PDF](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/2340/1/RE_ADMI_LUIS.CACERIO-N_DATOSES_EVALUACION.DELNIVEL.DE.SASTISFACCION.DE-LOS.ESTUDIANTES_DATOS.PDF)
- Delors, J. (2003). *La educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI*. Francia: Santillana.
- González, M. y Molina M. (2008). Las bibliotecas universitarias: breve aproximación a sus nuevos escenarios y retos. *ACIMED*, 18 (2), pp. 1-23.
- Hernández, P. (2011). La importancia de la satisfacción del usuario. *Documentación de las Ciencias de la Información*, 34, pp. 349-368.
- Joshi, S.S. (2014). Performance and user satisfaction of university library: A study of Guru Jambheshwar University of Science & Technology, Hisar. *Indian Journal of Helath and Wellbeing*, 5 (1), pp. 143-145.
- Las Heras, M. (2011). Bienvenido Mister Gen Y: las claves para gestionar el nuevo talento en las empresas. *Harvard Deusto Business Review*, 204, pp. 40-46.

- López, J., Pérez, A., Gálvez, C. y García, C. (2006). La biblioteca universitaria como apoyo al aprendizaje en el espacio europeo de enseñanza superior. *Encontros Bibli*, 2, pp. 63-81
- Motiang, I.P., Wallis, M. & Karodia, A.M. (2014). An evaluation of user satisfaction with library services at the University of Limpopo, Medunsa campus (Medical University of Southern Africa). *Arabian Journal of Business and Management Review (OMAN Chapter)*, 3 (11), pp. 41-58.
- Nikam, K. & Shivakumaraswamy, K.N. (2015). Adequacy of Library Collection and User Satisfaction in Mysore Region Engineering College Libraries (MRELC) in Karnataka: A Study. *Journal of Advancements in Library Sciences*, 2 (2), pp. 25-31.
- Oliva, C. y Sánchez, M. (2015). Los CRAI como referentes de acceso a la información en Universidades españolas. *Opción*, 31 (3), pp. 63-81.
- Onuoha, U., Omokoje, A. & Bamidele, I. (2013). Assessing service effectiveness and satisfaction with library services at Babcock, Nigeria. *Information and Knowledge Management*, 3 (9), pp. 84- 90.
- Onwukanjo, S. & Manasseh, J. (2017). Information Resources Availability and Accessibility on User Satisfaction: Case Study of Federal University of Technology, Minna Library. *Journal of Applied Information Science and Technology*, 10 (1), pp. 118-132.
- Pérez, Y. y Milanés, Y. (2008). *La biblioteca universitaria: reflexiones desde una perspectiva actual*. ACIMED, 18 (2).
- Real Academia Española (2016). Diccionario de la lengua española. Recuperado de: <https://dle.rae.es/?w=biblioteca>
- Rey, C. (2000). La satisfacción del usuario: un concepto en alza. *Anales de documentación*, 3, pp. 139-153.
- Vijeyaluxmy, S. (2015). Students Satisfaction with Library Services in an Academic Library: Special Reference to Trincomalee Campus. *5th International Symposium 2015-IntSym 2015*, SEUSL, pp. 107- 116.

# Análisis FODA en el sector de hoteles y restaurantes: caso de un restaurante de comida criolla de la ciudad de Trujillo

## *SWOT analysis in the hotel and restaurant sector: case of a Creole food restaurant in the city of Trujillo*



**Elena Karretero**  
Universidad César Vallejo, Trujillo / Perú  
Asesora Dirección General  
Correspondencia: [ekarretero@ucv.edu.pe](mailto:ekarretero@ucv.edu.pe)

---

### RESUMEN

El presente estudio ha sido efectuado con el propósito de realizar el análisis estratégico de un Restaurante de comida criolla de la ciudad de Trujillo (Perú), como un insumo fundamental para su proceso de formulación de estrategias competitivas. El trabajo se ha desarrollado como un estudio de caso; con diseño no experimental, de alcance descriptivo y de corte transversal. Las técnicas de recolección de datos usados han sido la entrevista y la observación documental. Los resultados han demostrado una posición interna relativamente fuerte de la empresa analizada y el desarrollo de estrategias relativamente eficaces para afrontar el entorno.

**Palabras clave:** análisis FODA, planeamiento estratégico, fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, restaurante

---

### ABSTRACT

*The present study has been carried out with the purpose of carrying out the strategic analysis of a Creole food Restaurant in the city of Trujillo (Peru), as a fundamental input for the process of formulating competitive strategies. The work has been developed as a case study; with non-experimental design, descriptive scope and cross-section. The data collection techniques used have been the interview and the documentary observation. The results have demonstrated a relatively strong internal position of the analyzed company and the development of relatively effective strategies to face the environment.*

**Palabras clave:** *SWOT analysis, strategic planning, strengths, weaknesses, opportunities, threats, restaurant*

## INTRODUCCIÓN

El Restaurante de comida criolla analizado se organiza bajo la forma jurídica de Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (EIRL); es decir, se trata de una persona jurídica de derecho privado constituida por voluntad unipersonal y cuya responsabilidad se limita al patrimonio de la empresa y no del propietario. La empresa se dedica al negocio de la preparación y venta de alimentos para personas, como único propósito.

Diversos estudios efectuados en el país han confirmado que la gastronomía nacional experimentó, en la última década, un espectacular *boom* traducido en el rápido aumento y modernización de los establecimientos gastronómicos peruanos, tanto en el país como en el extranjero; así como en el creciente reconocimiento por parte de la prensa especializada y los principales medios de comunicación masiva, en su incursión en festivales internacionales, en el crecimiento exponencial de publicaciones gastronómicas y en la explosión de la oferta académica en cocina y pastelería (CEPLAN, 2012).

Según el *Estudio Nacional del Consumidor Peruano 2009*, citado por la empresa consultora Arellano Marketing (2009), el boom gastronómico peruano había ocasionado un crecimiento del 45% en la cantidad de restaurantes a nivel nacional. Asimismo, según dicho estudio, la cultura gastronómica de los peruanos mostraba una mayor preferencia por la comida criolla (64%), que incluye la comida casera y los platos típicos. Por su parte, dentro de las actividades que realiza en su tiempo libre, comer fuera de casa representaba un 9% del total, siendo su frecuencia mensual de 2 a 3 veces. Finalmente, el estudio concluía que la mayoría del personal (62%) que labora en el rubro de restaurantes solo alcanzaba el nivel de educación secundaria.

Según un estudio reciente efectuado por APEGA (2013), algunas características del desarrollo de la gastronomía peruana, que la distinguen de otros sectores, vienen a ser las siguientes: a) se ha constituido en uno de los motores de crecimiento de la economía peruana; b) es generadora de empleo, permitiendo una mejor distribución de la riqueza; c) tiene una importante proyección internacional, habiendo remontado la tradición endógena para empezar a mirar hacia afuera; y, d) es un sector articulador, puesto que promueve la alianza con la agricultura y la pesca.

El mismo estudio hace notar algunas estadísticas interesantes para el desarrollo del sector. Así por ejemplo, la de que más peruanos comen fuera en su tiempo libre, habiendo aumentado el indicador correspondiente a un 32% y de que la cantidad de restaurantes ha crecido de 40,000 en el año 2001 a 77,500 en el año 2011 (más del 93%). Sin embargo, subsisten algunos desafíos de cara al futuro, concretamente al año 2021, como los siguientes:

- Emprendimiento y gerencia para innovación y liderazgo.
- Fortalecer la fase primaria de la cadena en cantidad y calidad para un mejor reparto de los beneficios en las cadenas alimentarias.
- Formalización del sector gastronómico.
- Implementación y promoción de la marca cocina peruana asociada a Marca País Perú.
- Desarrollo del producto / servicio aumentado.
- Valorización de la tradición y cocinas regionales.
- Salubridad y control de los establecimientos gastronómicos.
- Conocimiento y protección de la biodiversidad.
- Formación en cocina y servicios conexos en la educación pública.

En este contexto, relativo al sector de hoteles y restaurantes, se ha llevado a cabo la presente investigación con el propósito de realizar el análisis FODA de un restaurante de comida criolla de la ciudad de Trujillo, como un insumo fundamental para su proceso de formulación de las estrategias que deberá implementar para mejorar su competitividad en el sector.

Al respecto, algunos antecedentes de la aplicación del análisis FODA a empresas peruanas pertenecientes al sector de hoteles y restaurantes han sido revisados, como es el caso del trabajo de Cabanillas y Jara (2014), realizado con el propósito de elaborar un plan estratégico del restaurante Centolla de la ciudad de Lima que le permitiera mejorar sus ingresos y lograr un mejor posicionamiento. El análisis FODA realizado arrojó los siguientes resultados:

✓ Fortalezas: personal de cocina especializado; diversidad y calidad de los platos ofrecidos; calidad en la atención al cliente; rápida entrega de los pedidos, experiencia en el rubro de comida japonesa y marina; convenios con agencias de turismo para el consumo en se local; y, ubicación del local en zona comercial.

✓ Debilidades: planeamiento estratégico no formalizado; el registro de ventas y costos es manual y no permite tener información a tiempo real; equipamiento y decoración del local no alineados a la propuesta culinaria; no existe una política de retención del talento humano; y, no existe un sistema de evaluación de desempeño del personal.

✓ Oportunidades: tendencia favorable de los indicadores económicos del país que proyectan mejoras en la economía de los diferentes sectores; desarrollo de nuevos convenios con empresas del sector de servicios; concepto gastronómico de fusión peruano-japonesa en ascenso; pocos competidores en comida japonesa; empresas ubicadas en torno al restaurante que podrían ser clientes potenciales; y, existencia de diversas ferias gastronómicas en Lima.

✓ Amenazas: presencia de gran número de restaurantes con productos sustitutos; estrategias agresivas que realicen los competidores actuales; incremento en el costo de los insumos; cancelación del contrato de alquiler del local por parte del arrendador; reducción de la oferta de especies marinas debido a la contaminación ambiental y/o cambios climáticos o mari

nos; y, desarrollo de diferentes tendencias gastronómicas que generen productos sustitutos.

Otro trabajo es el de Arriola, Montalvo y Lara (2017), efectuado con el propósito de efectuar un diagnóstico integral del restaurante Hebrón de la ciudad de Chiclayo, que le permitiera elaborar un plan estratégico a fin de competir exitosamente en el sector. El análisis FODA llevado a cabo arrojó los siguientes resultados:

✓ Fortalezas: capacidad financiera saludable; personal capacitado; ubicación estratégica en pleno centro de la ciudad; marca posicionada entre el público lambayecano; gerencia comprometida con el desarrollo de la empresa y su crecimiento; bajos costos de operación por las sinergias del grupo empresarial; experiencia en el rubro grill; muy buena infraestructura; y, trabajo mancomunado con los actores de la sociedad.

✓ Debilidades: alta rotación del personal de servicio; baja inversión en publicidad y promoción de restaurante; bajo trabajo de motivación trascendente en los trabajadores, lo que no asegura su fidelidad a largo plazo; poco interés en innovación de su oferta gastronómica; baja inversión en tecnologías de información y comunicación; y, falta de un plan estratégico que guíe el curso de sus planes.

✓ Oportunidades: tendencia a mercado con consumidores exigentes; presencia de escuelas gastronómicas en la región; preferencia por la gastronomía peruana a nivel internacional; ubicación estratégica de Lambayeque, considerada eje vial y comercial de acceso al nororiente; existencia de sistema de información y tecnología para la información; interés por parte del gobierno en el sector gastronómico; expansión de franquicias nacionales; e, incremento de arribo de turistas en la región.

✓ Amenazas: entrada de nuevos competidores, ingreso de franquicias mundiales; aparición de nuevas epidemias vinculadas al consumo de determinados alimentos; crisis internacional con efectos negativos; inestabilidad política- social del país; disminución de tiempo de permanencia de los turistas; efectos y consecuencias del fenómeno del niño; y, fuerte rivalidad entre competidores actuales y sustitutos.

A nivel internacional, puede mencionarse el trabajo de Cazar (2017), llevado a cabo con el propósito de desarrollar un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa del restaurante La Cocina de Leña, ubicado en la Parroquia de Nayón, en la ciudad de Quito, Ecuador. El análisis FODA llevado a cabo arrojó los siguientes resultados:

✓ Fortalezas: ser pioneros de la comida típica ecuatoriana en Nayón; gran afluencia de clientes ya que disponen de instalaciones amplias; suficiente personal; seguridad interna y externa del local; y, comida hecha en leña.

✓ Debilidades: la mayoría de los empleados tienen conocimientos empíricos en el ámbito de administración de restaurantes y de cocina; falta de publicidad; no cuentan con una ventilación adecuada en cocina; no cuentan con una planeación estratégica (misión, visión, valores corporativos, políticas y estratégicas); falta de motivación del personal; programa informático subutilizado; no cuenta con uniformes que los distinga como empleados del restaurante; la música no es apta para la hora de comer; y, falta de documentación en los procesos.

✓ Oportunidades: Capacidad de crecimiento debido a un incremento en la afluencia de turistas que visitan Nayón; aprovechar las redes sociales para promocionar el restaurante de una forma masiva; capacitaciones para el personal; charlas de motivación y de atención al cliente por parte de instituciones gubernamentales; y, en la zona existen grupos musicales que tocan música en vivo.

✓ Amenazas: crisis económica; situación geográfica vulnerable (deslaves); incumplimiento por parte de los proveedores principales; baja demanda en ciertas épocas del año; y, la creciente oferta de restaurantes en la zona.

## REVISIÓN TEÓRICA

Según Otero y Gache (2006), el análisis FODA fue presentado por primera vez en 1964 en un seminario de planificación en Zurich (Suiza). Este modelo era el resultado de la investigación realizada por un grupo de científicos del Instituto de Investigación de Stanford cuyo propósito fue determinar las fallas del proceso de planificación realizado en las diferentes empresas. El modelo fue bien recibido por la comunidad científica; sin embargo, recién en 1973 quedó totalmente concluido y se utilizó en la empresa CWS que buscaba la unión con la JW French Ltd.

Desde este momento la matriz FODA se ha convertido en una de las herramientas más utilizadas en el mundo empresarial. Su utilidad ha sido admitida por diversos autores, tal se detalla a continuación:

El análisis FODA es una técnica específicamente diseñada para ayudar a la organización con la identificación de estrategias adecuadas a seguir. Eso implica especificar y relacionar las fortalezas y debilidades internas y las oportunidades y amenazas externas. La matriz FODA presenta un mecanismo para facilitar el análisis y constituye un marco para identificar y formular estrategias (Proctor, 1999, p. 185).

En resumen, el análisis FODA es una continuación del análisis de urgencia e impacto del problema que permite a la gerencia identificar amenazas y oportunidades específicas a las que se debe responder (Ansoff, Kipley, Lewis, Helm-Stevens & Ansoff (1990, p. 444).

El análisis FODA obliga a los gerentes a comprender y responder mejor a los factores que tienen la mayor importancia para el desempeño de la organización. (Craig & Babette, 2015, p. 110).

El análisis FODA se basa en la determinación de las fortalezas y debilidades de una organización y las amenazas y oportunidades externas que pueden interferir o ayudarla en su

desarrollo. Este modelo pertenece al campo del análisis situacional y se lleva a cabo con el propósito de aclarar la situación vigente de la organización en base a la recopilación de la mejor información y datos posibles, así como la comprensión de las fuerzas externas, tendencias y obstáculos, que debe enfrentar la empresa en su camino a la competitividad.

El análisis utiliza los siguientes conceptos:

✓ Fortalezas. Son las características internas de la empresa que proporcionan una ventaja competitiva en el mercado o una posición más favorable en comparación con otros competidores; en otras palabras, “es algo en lo que la organización es competente” (Ramírez, 2009, p. 54). Gracias a las fortalezas la empresa puede aumentar el volumen de ventas, el margen de utilidad o la cuota de participación en el mercado. Las fortalezas aseguran la posición ventajosa de un producto o servicio en comparación con la competencia. Las fortalezas se deben reforzar constantemente y aprovechar en el proceso de elaboración de la estrategia.

✓ Debilidades. Son características internas de la empresa, que impiden el crecimiento del negocio y no permiten que el producto o servicio sea competitivo, constituyen un obstáculo para el crecimiento de ventas o las ganancias y dificultan el logro de los objetivos. La organización debe prestar atención a sus debilidades, mejorarlas, desarrollar programas especiales para minimizar los riesgos que pueden afectar el desempeño de la compañía.

✓ Oportunidades. Representan los factores favorables del entorno que pueden influir en el crecimiento de la organización. Dependiendo de la naturaleza de la organización pueden ser relacionadas con los diferentes aspectos del entorno tanto políticos y económicos como tecnológicos, sociales, etc. Son la fuente de crecimiento para una empresa. Las oportunidades se deben analizar, evaluar y desarrollar un plan de acción para su uso.

✓ Amenazas. Son los factores negativos del entorno que pueden debilitar la competitividad de la compañía en el futuro y causar la reducción de ventas y pérdida de participación en el mercado. Las amenazas indican los riesgos potenciales de la empresa. Cada amenaza debe evaluarse en términos de la probabilidad de ocurrencia y posibles pérdidas para la empresa. Se debe establecer un plan de acción para minimizar su impacto.

Pyzhlakov (2008) refiere que, en 1982, Heinz Wehrich presentó el modelo FODA en el formato de una matriz de 4 cuadrantes, que es la que se utiliza en actualidad para su construcción. El proceso de análisis que utiliza el modelo consta de los siguientes pasos:

- Determinación de las variables de análisis;
- Realización del análisis interno;
- Realización del análisis externo;
- Asignación de ponderación e sistematización de los resultados;
- Interpretación y análisis de los resultados;
- Conclusiones del análisis.
- Creación de estrategias y acciones tácticas.

Bajo la construcción de estrategias y acciones tácticas se entiende el desarrollo de una respuesta de la organización a un determinado conjunto de factores:

✓ Fortalezas - Oportunidades (F-O). Esta situación corresponde a la estrategia maxi-maxi la cual hace posible una fuerte expansión y un desarrollo diversificado. Son las estrategias más exitosas ya que aprovechan las oportunidades externas con la ayuda de las fortalezas de una organización.

✓ Fortalezas - Amenazas (F-A). Estrategia maxi-mini. En esta situación las condiciones externas desfavorables representan una fuente de dificultades en el crecimiento. La estrategia debe utilizar las fortalezas internas en un intento de superar las amenazas del medio ambiente.

✓ Debilidades - Oportunidades (D-O). Estrategia mini-maxi, una estrategia de desarrollo. Debe considerar el uso de las oportunidades para reducir o corregir las debilidades.

✓ Debilidades - Amenazas (D-A). Estrategia mini-mini. Esta situación carece de oportunidades de desarrollo. Opera en entornos hostiles y su potencial de cambio es pequeño. No tiene fortalezas significativas que podrían soportar amenazas. La estrategia mini-mini se reduce a una versión pesimista del cierre o en una situación optimista: luchar por la supervivencia con la esperanza de revivir. El modelo de Weichrich fue un paso significativo hacia la transición del análisis FODA de un modelo estático a uno dinámico; sin embargo, el proceso no está concluido, así que actualmente continúan los intentos de introducir un componente dinámico a este modelo.

Según Kulshrestha & Puri (2017), con la ayuda de la matriz FODA se puede tomar una mejor decisión y desarrollar una estrategia coherente en el proceso de evaluación del proyecto, la evaluación de uso de recursos, etc. ya que, mediante el uso de una matriz de análisis racional y lógica, es posible seleccionar la mejor oportunidad de negocio y una mejor formulación de estrategia para minimizar el impacto de las amenazas y debilidades en una empresa, maximizar las fortalezas y oportunidades, así como establecer claramente los objetivos y resultados medibles, que es crucial para determinar si una organización tendrá un crecimiento sostenible o las posibilidades de cerrar en el futuro.

## **METODOLOGÍA**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), se trata de un estudio de caso; tiene un diseño no experimental, puesto que no se ha manipulado ninguna de las variables o factores internos y externos analizados; su alcance es descriptivo, ya que se ha limitado a describir la situación presente y futura de las variables analizadas; y, de corte transversal, dado que los datos se han recogido en un momento único del tiempo.

Las técnicas de recolección de datos utilizadas han sido la entrevista y la observación documental. Los instrumentos de recolección, por su parte, han consistido en guías de entrevista, listas de comprobación y formatos de registro.

## RESULTADOS

### Análisis interno

En la tabla 1 se muestran los resultados correspondientes a la evaluación de los factores internos de la empresa, expresados en términos de fortalezas y debilidades. Los resultados de la matriz EFI (2.70) indican que la organización analizada tiene una posición interna relativamente fuerte (teniendo en cuenta la escala de David (2013) utilizada en el trabajo: 4= fortaleza alta; 3= fortaleza menor; 2= debilidad menor; 1= debilidad importante).

Tabla 1:

#### Matriz EFI Restaurante

	Factores Internos Clave	Ponderación	Clasificación	Puntuación Ponderada
Fortalezas				
1	Imagen de marca en el mercado.	0.05	4	0.20
2	Calidad del producto.	0.20	4	0.80
3	Ubicación geográfica adecuada.	0.05	3	0.15
4	Higiene y salubridad en la preparación de alimentos.	0.10	4	0.40
5	Seguridad y vigilancia.	0.10	4	0.40
Debilidades				
1	Atención al cliente con deficiencias.	0.15	2	0.30
2	Disposición física de los ambientes es difuncional.	0.10	1	0.10
3	Tecnología de servicio obsoleta.	0.15	1	0.15
4	Falta de estacionamiento vehicular.	0.05	2	0.10
5	Administración empírica del negocio.	0.05	2	0.10
	TOTAL	1.00		2.70

### Análisis externo

En la tabla 2 se muestran los resultados correspondientes a la evaluación de los factores externos de la empresa, expresados en términos de oportunidades y amenazas. Los resultados de la matriz EFE (2.97) indican que la empresa viene respondiendo en forma promedio a las oportunidades y amenazas que le plantea el entorno (teniendo en cuenta la escala de Fred David utilizada en el trabajo: 4= respuesta superior; 3= respuesta por encima del promedio; 2= respuesta promedio; 1= respuesta deficiente).

Tabla 2:

#### *Matriz EFE Restaurante*

	Factores Externos Clave	Ponderación	Clasificación	Puntuación Ponderada
<b>Oportunidades</b>				
1	Boom gastronómico.	0.05	1	0.05
2	Preferencia por la comida criolla regional.	0.15	4	0.60
3	Crecimiento de la clase media emergente.	0.15	3	0.45
4	Estabilidad del modelo económico en el país.	0.05	2	0.10
5	Importante peso del gasto familiar en alimentación	0.09	3	0.27
6	Estabilidad del sistema político nacional	0.01	2	0.02
<b>Amenazas</b>				
1	Inseguridad ciudadana.	0.20	3	0.60
2	Crecimiento de cocinas alternativas.	0.20	3	0.60
3	Cadena agroalimentaria gastronómica no articulada con la producción agropecuaria	0.01	1	0.01
4	Escasez de mano de obra adecuada en el mercado laboral	0.09	3	0.27
	<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.97</b>

## Análisis FODA

En la tabla 3 se plantea la matriz FODA, que resume los resultados obtenidos del análisis estratégico efectuado, así como las estrategias que se recomienda implementar en el mediano plazo.

Tabla 3:

### Matriz FODA Restaurante

		Fortalezas (F)		Debilidades (D)	
Factores Internos	1	Imagen de marca en el mercado.	1	Atención al cliente con deficiencias.	
	2	Calidad del producto.	2	Disposición física de los ambientes es disfuncional.	
	3	Ubicación geográfica adecuada.	3	Tecnología de servicio obsoleta.	
	4	Higiene y salubridad en la preparación de alimentos	4	Falta de estacionamiento vehicular	
	5	Seguridad y vigilancia.	5	Administración empírica del negocio.	
Factores externos					
Oportunidades (O)		Estrategias FO		Estrategias DO	
1	Boom gastronómico peruano.	Desarrollo de mercado: nuevos locales (O1, O2, O3, O5, F1, F2).		Formación y desarrollo del personal de operaciones (O1, O2, O3, O5, D1, D5)	
2	Preferencias por la comida criolla regional.	Desarrollo de producto: diversificación de la carta de alimentos (O1, O2, O3, O5, F1, F2).		Remodelación física de los ambientes (O1, O2, O3, O5, D2)	
3	Crecimiento de la clase media emergente.			Implementación de tecnología de software (O1, O2, O3, O5, D3, D5)	
4	Estabilidad del modelo económico en el país.			Profesionalización de la gerencia (O1, O2, O3, O5, D1, D5)	
5	Importante peso del gasto familiar en alimentación.				
6	Estabilidad del sistema político nacional.				
Amenazas (A)		Estrategias FA		Estrategias DA	
1	Inseguridad ciudadana.			Remodelación física de los ambientes (A1, D2)	
2	Crecimiento de cocinas alternativas.	Desarrollo de producto: diversificación de la carta de alimentos (O1, O2, O3, O5, F1, F2)			
3	Cadena agroalimentaria gastronómica no articulada con producción agropecuaria.				
4	Escasez de mano de obra adecuada en el mercado laboral.	Formación y desarrollo del personal de operaciones (O1, O2, O3, O5, D1, D5)		Mejoramiento de los procesos de captación del personal de operaciones (A4, D1)	

## DISCUSIÓN

El análisis FODA sigue siendo una metodología eficaz y práctica para ser usada a la hora de diagnosticar la situación interna y externa de una empresa, como paso previo a la formulación de sus estrategias en el mediano plazo, tal como sostienen los postulados teóricos ya expuestos anteriormente. Tal como sostiene Serna (2014):

El análisis DOFA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis le permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de sus amenazas (p. 188).

Por otro lado, los resultados contenidos en la matriz FODA, como producto de aplicar la metodología en cuestión, se asemejan relativamente a los obtenidos en el estudio realizado por Cabanillas y Jara, así como en el de Arriola, Montalvo y Lara, al igual que el de Cazar, los mismos que ya han sido detallados en la parte introductoria del presente trabajo. En todo caso, las diferencias existentes entre ellos son el resultado lógico de la situación particular de cada empresa.

## CONCLUSIÓN

Los resultados obtenidos en la presente investigación demuestran que la organización analizada tiene una posición interna relativamente fuerte y que las estrategias que viene desarrollando para afrontar los desafíos que le plantea el entorno son relativamente eficaces.

Por otro lado, las estrategias generadas a partir de la matriz FODA de la empresa analizada tienen un claro sustento lógico y son consistentes desde el punto de vista técnico, toda vez que han seguido escrupulosamente los pasos recomendados por la metodología en referencia.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ansoff, I., Kipley, D., Lewis, A. Helm-Stevens, R., Ansoff, R. (1990). *Implanting Strategic Management*. Switzerland: Palgrave Macmillan.

APEGA (2013). *El boom gastronómico peruano al 2013*. APEGA Sociedad Peruana de Gastronomía. Lima, Perú.

- Arellano Marketing (2009). *El aporte económico y social de la gastronomía en el Perú*. Sociedad Peruana de Gastronomía (APEGA). Lima, Perú.  
[http://www.institutodelperu.org.pe/descargas/Eventos/Conferencias/2009sep-microseguos/aporte\\_de\\_la\\_gastronomia\\_en\\_el\\_per.pdf](http://www.institutodelperu.org.pe/descargas/Eventos/Conferencias/2009sep-microseguos/aporte_de_la_gastronomia_en_el_per.pdf)
- Arriola, F., Montalvo, Y. y Lara, J. (2017). *Plan estratégico empresarial del Restaurant Hebrón S.A.C. de la ciudad de Chiclayo*. Tesis para obtener el Grado de Magister en Administración de Negocios. Pontificia Universidad Católica del Perú. Escuela de Pos-Grado. Recuperado de: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/9846>
- Cabanillas, P. y Jara, J. (2014). *Plan estratégico restaurante Centolla*. Trabajo de investigación para optar el grado académico de Magister en Administración. Pontificia Universidad del Pacífico. Escuela de PosGrado. Recuperado de:  
[http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1646/Perla%20\\_Tesis\\_Maestria\\_2014.pdf?sequence=4](http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1646/Perla%20_Tesis_Maestria_2014.pdf?sequence=4)
- Cazar, G. (2017). *Análisis de los procesos de la gestión administrativa del restaurante “La Cocina de Leña” situado en la parroquia de Nayón y elaboración de una propuesta de plan estratégico en el año 2017*. Trabajo de titulación de grado previa la obtención del título de Ingeniería en Gestión Hotelera. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Facultad de Ciencias Humanas. Escuela de Hotelería y Turismo. Recuperado de: <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/14451>
- CEPLAN (2012). *Gastronomía peruana al 2021. Lineamientos para un programa de desarrollo de la gastronomía peruana en el marco del Plan Bicentenario*. Lima, Perú.  
<http://www.ceplan.gob.pe/sites/default/files/Documentos/gastronomiaperuana.pdf>
- Craig S. F. & Babbette E. B. (2015). *Business and competitive analysis*. New Jersey: Pearson Education.
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México, D.F.: Pearson Educación.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Kulshrestha, S. & Puri, P. (2017). Tows Analysis for Strategic Choice of Business Opportunity and Sustainable Growth of Small Businesses. *Pacific Business Review International*, 10 (5), pp. 144-152.
- Otero, D. y Gache, F. (2006). Evoluciones dinámicas en el diagrama FODA. *Visión de Futuro*, 6 (2), pp. 1-16.
- Proctor, T. (1999). *Creative Problem Solving for Managers*. London: Routledge.

- Pyzhlakov, D.S. (2008). El concepto de análisis DAFO dinámico. *Emprendimiento ruso*, 6 (1), pp. 133-138.
- Ramírez, J. (2009). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. *Ciencia Administrativa*, 2, pp. 54-61.
- Serna, H. (2014). *Gerencia estratégica: teoría, metodología, mapas estratégicos, índices de gestión, alineamiento, ejecución estratégica*. Bogotá: Panamericana Editorial.

## Normas para autores/as

*Ex Cathedra en negocios* es una publicación científica de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad César Vallejo de Trujillo (Perú), de periodicidad semestral (enero-junio/julio-diciembre y formato digital. Está dirigida a la comunidad científica y académica nacional e internacional, siendo su propósito principal difundir el conocimiento y la producción científica en la forma de artículos científicos originales e inéditos en el campo de las disciplinas que tienen que ver con la administración de los negocios públicos y privados en general.

Los autores que remitan sus trabajos para su publicación en *Ex Cathedra en negocios*, deberán ceñirse a lo estipulado en las siguientes directrices:

Los trabajos deberán estar redactados en idiomas en español.

Los artículos científicos deberán ser trabajos originales de carácter teórico y empírico en el ámbito de los negocios públicos o privados.

Los trabajos se remitirán al correo electrónico de la revista: [excathedra@ucv.edu.pe](mailto:excathedra@ucv.edu.pe) en formato Microsoft Word Office. Serán inéditos y no se podrán someter a consideración de otras revistas mientras se encuentren en proceso de evaluación en *Ex Cathedra en negocios*.

*Ex Cathedra en negocios* utiliza el software Turnitin para detectar casos de textos superpuestos y similares en los trabajos remitidos.

Los trabajos deberán tener una hoja cubierta con la siguiente información:

- Título en castellano e inglés.
- Nombres y apellidos completos del/ de los aturo/es.
- Afiliación institucional: Organización a la que pertenece, ciudad y país.
- Dirección de correo electrónico. En el caso de trabajos de autoría múltiple, se deberá especificar la persona que mantendrá correspondencia con la revista.
- Curriculum vitae resumido del/de los autor/es. Específicamente, las titulaciones más altas obtenidas (señalando la Universidad respectiva), la posición actual que desempeña y las principales líneas de investigación.

El formato del texto deberá respetar las siguientes normas:

- Tipo de letra: Times New Roman.
- Tamaño de letra: 12.
- Interlineado: 1.5

El título de los artículos científicos deberá contener la/las variable/s en estudio y guardará directa relación con el contenido del trabajo, sin exceder de 24 palabras. Los artículos irán precedidos de un resumen no más de 300 palabras (que expondrá clara y sucintamente el propósito u objetivo perseguido, la metodología utilizada, los principales resultados y las conclusiones del trabajo),

así como de un mínimo de 3 y un máximo de 5 palabras claves ordenadas alfabéticamente y que deberán ser términos aceptados internacionalmente en las disciplinas relacionadas con los negocios y/o expresiones habituales de clasificación bibliométrica.

Se agregará una versión en inglés del resumen (abstract) y de las palabras clave (keywords).

Los artículos científicos deberán tener una extensión máxima de 10,000 palabras y respetarán en su redacción la estructura IMRD (Introducción, Metodología, Resultados y Discusión), seguida de las referencias bibliográficas, teniendo en cuenta las especificaciones que se detallan a continuación.

- **Introducción:** en este apartado se expondrá la problemática de la organización o sector estudiado; y, a continuación, los estudios previos relacionados al tema o antecedentes (que hayan sido publicados en revistas científicas indexadas en base de datos de prestigio).
- **Metodología:** en este apartado se explicará el enfoque y alcance del estudio, el diseño de investigación seguido, así como la muestra utilizada y las técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos aplicados.
- **Resultados:** en este apartado se describirán los resultados estrictamente relacionados al propósito u objetivo de la investigación, sin incluir datos innecesarios. Las tablas y/o figuras deben presentarse siguiendo las exigencias que la norma APA indica.
- **Discusión:** en este apartado se deberá contrastar los resultados obtenidos con la hipótesis del estudio, con los postulados teóricos planteados y con los resultados obtenidos por los estudios previos.
- **Conclusiones:** en este apartado se describirán los hallazgos encontrados a la luz del propósito u objetivo planteado.
- **Referencias bibliográficas:** en este apartado se incluirá las referencias de todos los autores utilizados y citados en el artículo que se presenta, respetando las exigencias que la norma APA indica.