

PARROQUIA SALINAS DE GUARANDA: EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL Y LAS CAPACIDADES DE LA CORPORACION GRUPO SALINAS

Mesías Pilco Parra¹
mesias.pilcop@ug.edu.ec
Universidad de Guayaquil

Jorge Meza Clark²
Jorge.mezacl@ug.edu.ec
Universidad de Guayaquil

Teresa Meza Clark³
teresa.mezacl@ug.edu.ec
Universidad de Guayaquil

Karla Ilanos Ponce⁴
karla.ilanosp@ug.edu.ec
Universidad de Guayaquil

Resumen

El objetivo de la investigación fue analizar las capacidades que permitieron que el emprendimiento social de la Parroquia Salinas de Guaranda sea exitoso, y sea tomado como referente para ser transferido a otras poblaciones de similares características, para ello se consideró a las Empresas, PRODUCCOOP, FUNORSAL, TEXSAL, COACSAL que pertenecen a la corporación por tener presencia en el mercado. La metodología que se usó fue de enfoque cuantitativo y cualitativo. Desde el punto de vista cuantitativo, la técnica de recolección de datos empleada fue la encuesta, a través de un cuestionario que consta de 20 preguntas cerradas con opción múltiple. Dentro del enfoque cualitativo, se utilizó como técnica la observación directa no participativa, la entrevista semiestructurada está compuesta por 12 ítems, la cual se la realizó al presidente de la corporación Grupo Salinas. En cuanto al enfoque cuantitativo fue exploratorio y descriptivo y el método utilizado fue deductivo. El diseño de la investigación fue de campo, no experimental y transversal. En este mismo sentido el enfoque cualitativo es descriptivo (descripción del fenómeno u objeto de estudio), el objeto de esta investigación fueron las capacidades que determinaron que el emprendimiento social de la Parroquia Salinas de Guaranda. Para el procesamiento de datos se hizo en fases: a) recolección de datos; b) se procedió a digitalizar los datos para su análisis según el alcance de la investigación. c) Luego se realizó los análisis que se requerían para el objeto de estudio donde se

¹Profesor investigador, ha participado en varios congresos internacionales, profesor titular de la Facultad de Ciencias Administrativas

² Profesor investigador tutor proyecto semillero de investigación, ha participado en varios congresos internacionales, profesor de la Facultad de Ciencias Administrativas

³ Profesora investigadora tutora proyecto semillero de investigación, ha participado en varios congresos internacionales, profesor titular de la Facultad de Ciencias Administrativas

⁴ Estudiante investigador de proyecto semillero, Universidad de Guayaquil.

corroboró si se deben aplicar otros tipos de análisis para evaluar los datos. d) se revisó los resultados obtenidos mediante tablas y gráficos estadísticos priorizando la información más oportuna para la investigación. Los resultados arrojaron que, al comparar las tres capacidades de la Corporación Grupo Salinas, la Gestión del Conocimiento (GC) refleja niveles del 100% tanto en la perspectiva de los empleados tanto como la perspectiva gerencial. La desigualdad que tienen las gestiones tanto la orientada al mercado (GOM) y la relación con el cliente (GRC) desde las perspectivas recaen en que las dos están por debajo del 50%, lo que indica que estas se deben fortalecer. Por tanto, se concluyó que es de suma importancia que la Corporación preste especial atención a los hallazgos realizados en esta investigación y sean considerados para realizar desarrollar estrategias intensivas que se enmarcan en desarrollo de mercado penetración de mercado, y trabajar en la fidelización del cliente.

Palabras claves: emprendimiento social, capacidades, gestión del conocimiento, corporaciones salinas

Abstract

The objective of the research was to analyze the capacities that allowed the social entrepreneurship of the Salinas Parish of Guaranda to be successful, and to be taken as a reference to be transferred to other populations of similar characteristics, for this it was considered the Companies, PRODUCCOOP, FUNORSAL, TEXSAL, COACSAL that belong to the corporation for having a presence in the market. The methodology used was quantitative and qualitative. Quantitatively, the data collection technique used was the survey, through a questionnaire consisting of 20 closed questions with multiple choice. Within the qualitative approach, non-participatory direct observation was used as a technique, the semi-structured interview consists of 12 items, which was made to the president of the corporation Grupo Salinas. As for the quantitative approach it was exploratory and descriptive and the method used was deductive. The design of the research was field, not experimental and transversal. In the same sense the qualitative approach is descriptive (description of the phenomenon or object of study), the object of this research were the capacities that determined that the social entrepreneurship of the Salinas Parish of Guaranda. For data processing was done in phases: a) data collection; (b) the data was digitized for analysis as to the scope of the investigation. c) The analyses required for the study object where it was corroborated whether other types of analysis should be applied to evaluate the data was then carried out. (d) the results obtained through statistical tables and graphs were reviewed by prioritizing the most timely information for the investigation. The results showed that, when comparing the three capabilities of the Salinas Group Corporation, Knowledge Management (GC) reflects 100% levels in both the employee perspective and the management perspective. The inequality of both market-oriented management (GOM) and customer relationship (GRC) from the perspectives lies in both being below 50%, indicating that they should be strengthened. It was therefore concluded that it is of the utmost importance that the

Corporation pays particular attention to the findings made in this research and be considered to develop intensive strategies that are part of market development market penetration, and to work on customer loyalty.

Keywords: social entrepreneurship, skills, knowledge management, salt corporation

1. INTRODUCCION

En la Provincia de Guaranda se encuentra la parroquia Salinas cuya población es de 10.000 habitantes aproximadamente, de los cuales el 85% son indígenas. Dentro de su territorio existen dos pisos climáticos: páramo y subtropical (en zonas que van desde los 800 hasta los 4.800 msnm), lo que contribuye a que exista una gran variedad de flora y fauna. En esta parroquia se encuentra una comunidad que desde 1970 apostó al emprendimiento social a través del cooperativismo como la forma efectiva y democrática de enfrentar la pobreza y marginación, con el apoyo de voluntarios extranjeros de la Misión Salesiana y especialmente con la colaboración del Padre Polo. De esta forma, poco a poco la Parroquia Salinas se pasó de un pueblo sin cultura organizativa y productor de sal, a un pueblo organizado y agroindustrial, convirtiéndose en referente para la provincia y el país (Corporacion Gruppo Salinas, 2008).

Para el año 2006 se fundó La Corporación "GRUPPO SALINAS" que tiene como objetivo principal, unificar a los actores que promueven el desarrollo social y humano de la parroquia Salinas (FFSS, PRODUCCOOP, FUNORSAL, TEXSAL, COACSAL) además de consolidar el estilo de trabajo queda identidad a la corporación y promover un desarrollo para las futuras generaciones. Para ello se requiere de compromiso por parte de quienes trabajan en las organizaciones, consolidando su desarrollo.

Es por ello que se consideró de vital importancia analizar los factores que permitieron que el emprendimiento social de la Parroquia logre el desarrollo de la población, para que puedan ser transferidos a otras poblaciones de similares características a la población antes mencionada. Por lo que se planteó la pregunta de investigación:

¿Cuáles son las capacidades que determinaron el éxito del emprendimiento social de la Parroquia salinas de Guaranda?.

El objetivo de la investigación fue analizar las capacidades que permitieron que el emprendimiento social de la Parroquia Salinas de Guaranda sea exitoso y sea tomado como referente para ser transferido a otras poblaciones de similares característica., para ello se consideró a las Empresas, PRODUCCOOP, FUNORSAL, TEXSAL, COACSAL que pertenecen a la corporación por tener presencia en el mercado.

2. DESARROLLO

2.1. Emprendimiento

El emprendimiento es aquella actitud y aptitud de la persona que le permite comenzar nuevos retos, nuevos proyectos; es lo que le permite avanzar un paso más. Según (Kundel, 1991) es la actividad emprendedora de la gestión del cambio radical y discontinuo o renovación estratégica, sin importar si esta renovación estratégica ocurre adentro o afuera de organizaciones existentes, y sin importar si esta renovación da lugar, o no, a la creación de una nueva entidad de negocio. Según (Sanchez, 2010), afirma que los emprendimientos se clasifican en dos categorías en emprendimientos económicos y sociales. Los primeros están totalmente orientados hacia el mercado comercial, mientras que los segundos están ligados a la búsqueda del bien común. El mercado del emprendimiento social es la población del mundo con sus diversos retos y necesidades.

2.2. Emprendimiento Social

El fenómeno del emprendimiento social nace a finales de la década de los setenta del siglo XX. Fue Bill Drayton quien acuñó el término “emprendedor social” y fundó la primera organización a nivel mundial dirigida a apoyar a este tipo de emprendedores, la Fundación Ashoka. Su principal objetivo fue y sigue siendo identificar y dar soporte a aquellos que lleven a cabo iniciativas de cambio social (Praszkier, R. & Nowark, A., 2012). Otros autores como (Austin, J., Stevenson, H. & Weiskillern, J., 2006) explica que es una actividad innovadora creadora de valor social que puede ocurrir dentro o a través de los sectores sin fines de lucro, negocios o gobierno. Además (Guzmán, V., & Trujillo, D., 2008) definen al emprendimiento Social como un tipo específico de emprendimiento que busca soluciones para problemas sociales a través de la construcción, evaluación y persecución de oportunidades que permitan la generación de valor social sostenible, alcanzando equilibrios nuevos y estables en relación con las condiciones sociales, a través de la acción directa llevada a cabo por organizaciones sin ánimo de lucro, empresas u organismos gubernamentales.

Los emprendimientos sociales poseen dos atributos sobresalientes: a) Una idea innovadora que produzca un cambio social significativo, b) Una visión emprendedora a la hora de realizar sus proyectos, de hecho, la organización del sector del emprendimiento social se integra dentro de un “ecosistema” compuesto por diferentes actores económico, público y social; este ecosistema es clave para entender la especificidad de los emprendimientos sociales y condiciona el éxito de las empresas sociales. Existen alrededor de tres escuelas de emprendimientos social. La primera es la escuela del emprendedor social denominado también (enfoque micro) que trata sobre los aspectos psicológicos y rasgos de personalidad, motivación que explican la iniciativa emprendedora. La

segunda es la escuela de la empresa social (enfoque meso) que trata sobre estructuras, estrategias, objetivos, modelo de negocio y financiación; y por último, la escuela de la innovación social que se identifica por el tratamiento del proceso de emprendimiento social (enfoque macro), es decir la relación entre la organización, el individuo y el sistema o los sistemas políticos, económicos, y sociales. (Pareja, 2015).

Escuela de la empresa social según (Murray, 2011) “es aquella que con un modelo de negocio sostenible tiene como misión principal generar un impacto y cambio social positivo, usando para para ello modelos empresariales innovadores y escalables”. También (Dees, G. & Anderson, B., 2004) afirman que “las empresas sociales vendrían a representar una estructura híbrida entre una organización sin ánimo de lucro orientada hacia un objetivo social y una empresa económica en la medida en que utiliza un modelo de negocio que busca la pervivencia sostenible de su actividad a largo plazo”. Por su parte (Campbell, 1998) señala que “este tipo de organización tendría la ventaja de poder contar con más capacidad de gestión, con mayores recursos propios y por tanto con mejores posibilidades de éxito y de eficacia en sus acciones”.

Las características principales que definen al emprendimiento de la empresa social que la diferencian del resto son las siguientes: a) La misión u objetivo principal: señala de identidad de la empresa social, en la medida en que desde el comienzo de la empresa (emprendimiento) su objetivo principal sea social, aunque para ello deba haber un balance económico positivo (Boschee, 1998); b) La creación de valor compartido: esta teoría surge de la concepción del conocido Investigador de la Universidad de Harvard, Michael Porter. Según (Porter, M. & Kramer, M., 2011) las Empresas deben de aliarse de nuevo con la sociedad, como si hubieran perdido su orientación fundamental y su razón de ser, que está precisamente en ser útiles a las personas. c) Medición de impactos: medir el impacto quiere decir utilizar métricas para asignar un valor los objetivos que se están cumpliendo. Sin embargo, hay todavía grandes deficiencias en las herramientas de medición del impacto social, sobre todo teniendo en cuenta la dificultad que entraña medir intangibles e identificar los inputs/outputs que genera la actividad de la empresa social (Kramer, 2009). A continuación, se presenta una tabla con las definiciones y los factores de éxito o fracaso en los emprendimientos sociales.

Tabla 1

Factores de Éxito y fracaso de los Emprendimientos de Empresa Social según algunos autores

Autor	Factores de éxito	Factores de fracaso
Austin et al. (2006); Sahlman (1996)	La oportunidad, recursos humanos y de capital, factores contextuales y la propuesta de valor Social.	No Aplica
Sharir & Lerner (2006) citado por Curto Grau (2012)	"...a red social del emprendedor, su plena dedicación al proyecto, la aceptación por parte del público, la capacidad del producto/servicio de pasar las pruebas de mercado, la experiencia previa del emprendedor en el campo de la dirección, la cooperación a largo plazo, el presupuesto inicial y la Composición del equipo..."	No Aplica
Alvord et al. (2004) citado por Curto Grau (2012)	"innovación para ayudar a grupos marginados a movilizar los activos de que ya disponen, [...]Enfatizan en el aprendizaje continuo de los individuos, [...] Sus fundadores son, normalmente, personas con una elevada capacidad de liderazgo que han sido capaces trabajar y forjar relaciones con stakeholders muy diversos..."	No Aplica
Hassan Mobaraki Et al. (2012)	"los factores estructurales [...]incluyen: estructura organizacional, relaciones Administrativas... un sistema de comunicación eficaz...Los factores de comportamiento [...] como el liderazgo, la innovación, la creatividad y la búsqueda de oportunidades [...] y los ambientales como patrocinadores extra-organizacionales, los incentivos Sociales, y las regulaciones..."	No Aplica
Gatica et al. (2012)	Factores Internos: "compromiso con el proyecto" [...] "Flexibilidad" [...] vínculos con otros Sectores" [...] Líderes conocidos en el rubro de la organización..."; externos: facilidad de comunicación con el resto de la sociedad a través de los medios de hoy. Resultados variables: Forma de organización y decisiones, Herramientas (trabajo en red, vínculos con privados y voluntariado); Profesionalización; Relación con la competencia	Dependiendo de la etapa: Inicio: dificultad en insertar nuevos temas y metodologías, de insertarse en la industria y de iniciar el negocio; Sustentabilidad: escasez de dinero, dificultad de generar utilidades y pérdida de foco provocada por la búsqueda de financiamiento; Contextuales [...] económicas (dificultad de tener alero de otras instituciones mayores y la reputación de la industria a la que ingresan) [...] estatales (definición legal y económica y dificultades en el sistema público del área de emprendimiento) [...] culturales..."
BID, Social Enterprise knowledge network, Austin et al. (2006)	Alineamiento con el objetivo social y factores integradores (liderazgo, estrategia y cultura); adaptación a las fuerzas contextuales; implementación (estructura y procesos organizacionales, recursos humanos, financiamiento, gobierno y medición del desempeño)	No Aplica

Tabla 2

Resumen los factores de éxito del emprendimiento social.

Factores de éxito de un emprendimiento social	Factores de fracaso de un emprendimiento social
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Innovación • Adecuación de la propuesta de valor al público objetivo • Alianzas estratégicas y Relaciones a largo plazo • Red de contactos del emprendedor • Búsqueda de oportunidades • Recursos Humanos • Compromiso y dedicación del Equipo emprendedor • Regulaciones favorables 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultad de encontrar fuentes de financiamiento • Pérdida de foco social • Dificultad de insertar nuevos temas y métodos. • Dificultad de encontrar apoyo de instituciones mayores

Fuente: definiciones de Austin et al. (2006), Salman (1996), Sharir & Lerner (2006); de Curto Grau (2012); Alvord et al., 2004. As cited Curto Grau. Los emprendedores sociales: innovación al servicio del cambio social, 2012; Sharir & Lerner, 2006. As cited Curto Grau. Los emprendedores sociales: innovación al servicio del cambio social, 2012; Gatica et al. (2012)

2.3. Capacidades organizacionales

Según (Fong.R., 2002) definen las capacidades como la habilidad de utilizar recursos a través de los procesos organizacionales de la empresa, con el objetivo de obtener un fin determinado. Según (Barney, 1991) Menciona tres características que deben tener las capacidades para que se consideren estratégicas; ser valiosas, escasas, difíciles de imitar y de Sustituir. Estas son la Gestión del conocimiento, la Gestión de la relación con el cliente, y la orientación al mercado.

2.3.1 Gestión del Conocimiento.

“Todas las organizaciones gestionan el conocimiento en la práctica; mejor o peor, con más o menos método, con mayor o menor acierto, de forma más o menos consciente, pero lo gestionan”. (Carballo, 2006) “Los Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC) facilitan el acceso al conocimiento a todos los miembros de la organización con intereses similares integrando documentos, personas, comunidades virtuales y proyectos, favoreciendo la colaboración. Capturan y codifican el conocimiento explícito”. (Gutián, 2010) . Los procesos de gestión del conocimiento son aquellos que tienen al conocimiento como producto final (Pentland, 1995), mientras que (DeLong, 1997) “clasifica los procesos en captura, transferencia y uso del conocimiento” entre tanto que (Alavi, M., & Leidner, D. E., 2001) hablan de cuatro procesos: “creación, almacenamiento y recuperación, transferencia y aplicación”. Por parte (Nonaka, I., & Takeuchi, H., 1995) hablan únicamente del proceso de creación

de conocimiento mediante la interacción de los conocimientos tácito y explícito. Este proceso de creación de conocimiento se da a través de cuatro formas de conversión: socialización (conocimiento tácito a tácito), exteriorización (tácito a explícito), combinación (explícito a explícito) e interiorización (explícito a tácito).

2.3.2. Gestión de la relación con el cliente.

(Customer relationship Management) Según (Rahimi, 2009) los pasos a seguir en la implementación de un modelo de CRM son: a) La creación de un posicionamiento competitivo por parte de los altos niveles gerenciales, enfocado a satisfacer las necesidades de los clientes. b) La transformación de la estrategia en acciones por parte de los niveles operacionales, los cuales se encargarán de llevarla a los clientes. c) La implementación de las estrategias mediante sistemas tecnológicos que faciliten el trabajo diario a los niveles operativos, así como el desarrollo de soluciones analíticas, para los niveles gerenciales medios, que faciliten la comprensión del comportamiento de los clientes. Como se ha observado el objetivo del CRM es el de ayudar en la retención de clientes a través de un buen sistema de fidelización, con lo que se crea mayor ganancia en el tiempo para los asociados en este caso de la corporación y en pro de la comunidad y, por tanto, se mantiene la posición competitiva. El éxito de la implementación de una estrategia de CRM es responsabilidad de todos los que conforman la organización (Rahimi, 2009).

2.3.4. Orientación al Mercado.

A finales de los 80s, se habló en el espacio empresarial de la insuficiencia de una orientación al mercado como ruta para lograr una delantera competitiva sostenible. El principio de la década de los 90s, instante en el que surgen dos propuestas seminales que intentan precisar el valor dado a la orientación al mercado, supone el sitio de inflexión a partir del cual el provecho en la literatura por este conocimiento se incrementa de manera enorme. Dichas propuestas desembocan en dos grandes enfoques que han determinado con innumerables aportaciones en los últimos años. Concretamente, desarrollan de manera paralela un cuerpo teórico para dotar de contenido el concepto de orientación al mercado, así como para elaborar sendas escalas de medición que permitieran determinar el grado de tal orientación adoptado por una organización. Mientras el primero de los enfoques se sustenta en las actividades de procesamiento de la información del mercado, el segundo adopta un enfoque cultural, atendiendo mayormente a las normas y valores de la empresa, dice (Inga Castillo, 2015).

Según (KÜSTER, 2000) hace mención que: La orientación al mercado puede entenderse tanto como una forma de pensar (cultura empresarial) como una forma de actuar (comportamiento) que debe prevalecer dentro de una empresa. (Martínez Serna, 2004) Afirma que: La orientación al mercado se

interpreta como la adquisición, distribución y habilidad para responder a la información, pero todas las acepciones tienen un enfoque operacional sobre las actividades de proceso de información de mercado en lo que se refiere a clientes y competidores. (Inga Castillo, 2015) mientras que Varela & Del Rio (2012) en su trabajo de investigación: “orientación al mercado, rendimiento empresarial y resultado exportador”, concluye que la perspectiva de los comportamientos se ha señalado que, para estar orientada al mercado una empresa debe reaccionar con rapidez a los cambios en el mercado, el factor velocidad de actuación apenas ha sido analizado formalmente. A criterio personal es importante conocer las necesidades de un mercado tan cambiante, y poder responder de manera rápida ante cualquier situación adversa.

(García, 2008) “El estado de la percepción es el medio por el cual el cliente visiona o percibe un producto empleando los sentidos del ser humano sea oído, olfato, gusto o tacto, a través de los mismos le permite al individuo sentir el estímulo necesario que influirá en la decisión de compra del consumidor sobre tal o cual bien o servicio.

2.4. Metodología.

Para conocer la realidad económica o social de algún objeto de estudio es útil la investigación, lo cual conlleva a tener nuevos conocimientos que permiten evaluar diferentes perspectivas. Para este estudio la población es finita que corresponde a los empleados de la corporación. El enfoque de esta investigación es cuantitativo y cualitativo. Desde el punto de vista cuantitativo, la técnica de recolección de datos empleada fue la encuesta, a través de un cuestionario que consta de 20 preguntas cerradas con opción múltiple. Dentro del enfoque cualitativo, se utilizó como técnica la observación directa no participativa, la entrevista semiestructurada está compuesta por 12 ítems, la cual se la realizó al presidente de la corporación Grupo Salinas, en los cuales se recoge la información necesaria para esta investigación. El nivel de investigación en cuanto al enfoque cuantitativo es exploratorio y descriptivo y el método utilizado es el deductivo. El diseño de la investigación es de campo, no experimental y transversal. En este mismo sentido, el nivel de investigación para el enfoque cualitativo es descriptivo (descripción del fenómeno u objeto de estudio), el objeto de esta investigación fueron las capacidades que determinaron que el emprendimiento social de la Parroquia Salinas de Guaranda.

El procesamiento de datos se basó en fases según lo indica los autores (Hernández, Fernandez, y Bautista, (2014, p. 272).) a) Una vez recolectada la información se procesó los datos en un programa estadístico informático llamado SPSS versión 22 se verificó los resultados y procedió con su respectivo análisis. b) En esta fase se procedió a digitalizar los datos para su análisis según el alcance de la investigación. c) Luego se realizó los análisis que se requerían para el objeto de estudio donde se corroboró si se deben aplicar otros tipos de análisis para evaluar los datos. d) Por último,

se revisó los resultados obtenidos mediante tablas y gráficos estadísticos priorizando la información más oportuna para la investigación.

2.5. Análisis de los resultados.

Durante el análisis de la problemática, se manejaron instrumentos de investigación tales como los métodos estadísticos, en donde se necesitó el uso de tablas estadísticas para la tabulación de las encuestas, entrevistas.

2.5.1. Caracterización de la población.

En lo que respecta a la edad de la población se puede decir que el 14% de los trabajadores de la corporación tienen entre 18 y 28 años de edad, mientras que 53% se encuentra en el rango de 29 a 39 años, además que el 33% de los trabajadores están a partir de los 40 años de edad. Se observa que hay una diferencia significativa en género femenino y masculino ya que el mayor porcentaje está situado en el género femenino con un 59% de participación laboral por otro lado el género masculino se encuentra en el 41% siendo la diferencia entre ambos la de un 18%. Respecto al nivel de educación de los trabajadores tenemos que la mayoría de ellos han cumplido con la educación básica general correspondiente a la secundaria siendo este el 46% de la población, entre tanto el 40% solo ha alcanzado la educación elemental básica correspondiente a la primaria, y únicamente un 10% tienen títulos de tercer nivel, y un 4% educación superior correspondiente a un grado de maestría.

En lo relacionado a los años laborando en la Corporación se evidenció que el 52% está en el rango de 1 a 5 años de trabajo, mientras que de 6 a 10 años está el 27%, y el 21% de corresponder a los empleados con más de 11 años laborando en la corporación. Con proporción al número de empleados de la Corporación están distribuidos en COACSAL refleja el 10% de la población en cuanto a la organización siendo este el menor porcentaje, encontramos que el 12% en PRODUCCOOP, en el caso de FUNORSAL este representa el 30% de la muestra, y finalmente TEXSAL con un 36% es el mayor porcentaje.

2.5.2 Resultados Específicos Cuantitativos por Empresa de la Corporación

Es necesario resaltar que para el levantamiento de la encuesta se agruparon los factores en tres capacidades; la Gestión del Conocimiento (GC); la Gestión de orientación al mercado (GOM); y la Gestión de relación con el cliente (GRC) evidenciándose los siguientes resultados por empresa:

Tabla 3

Empresa social COACSA

FACTORES	FRE	REL	FRE	REL	FRE	REL	FRE	REL
Gestión del Conocimiento	EXCELENTE		MUY BUENO		BUENO		MALO	
Modernización de la gestión, conocimientos en materia de la planeación estratégica de la organización	7	27%	3	14%	0	0%	0	0%
Dirección e implantación de planes estratégicos y tecnológicos	3	12%	7	33%	0	0%	0	0%
Gestión de profesionalización	3	12%	4	19%	3	100%	0	0%
Tener la capacidad de prever el cambio y anticiparse a ellos	6	23%	4	19%	0	0%	0	0%
Tener la capacidad de adaptarse al cambio	7	27%	3	14%	0	0%	0	0%
TOTALES	26	100%	21	100%	3	100%	0	0%
Gestión en Orientación al Mercado	EXCELENTE		MUY BUENO		BUENO		MALO	
Calificación técnica de los trabajadores asociados y/o	3	8%	7	16%	0	0%	0	0%
Formación en educación corporativa y cooperativa	4	11%	6	14%	0	0%	0	0%
Satisfacción con los beneficios	10	27%	0	0%	0	0%	0	0%
Grado de participación de los trabajadores y/o asociados	7	19%	3	7%	0	0%	0	0%
Existencia de sistemas de valoración de trabajadores y/o	0	0%	10	23%	0	0%	0	0%
Prevalencia de los trabajadores y/o empleados	0	0%	10	23%	0	0%	0	0%
Sistema de formación y motivación	6	16%	4	9%	0	0%	0	0%
Clima laboral	7	19%	3	7%	0	0%	0	0%
TOTALES	37	100%	43	100%	0	0%	0	0%
Gestión en Relación con el Cliente	EXCELENTE		MUY BUENO		BUENO		MALO	
Nivel de tecnología que maneja	6	15%	4	13%	0	0%	0	0%
Flexibilidad del sistema de servicios	3	8%	7	23%	0	0%	0	0%
Capacidad de servicio instalado	3	8%	7	23%	0	0%	0	0%
Productividad	10	26%	0	0%	0	0%	0	0%
Información de procesos de servicios	7	18%	3	10%	0	0%	0	0%
Organización y planificación de procesos de servicios	3	8%	7	23%	0	0%	0	0%
Utilización de materiales ecológicos	7	18%	3	10%	0	0%	0	0%
TOTALES	39	100%	31	100%	0	0%	0	0%

Tabla 4

Empresa social FUNORSAL

FACTORES	FRE	REL	FRE	REL	FRE	REL	FRE	REL
Gestión del Conocimiento	EXCELENTE		MUY BUENO		BUENO		MALO	
Modernización de la gestión, conocimientos en materia de la planeación estratégica de la organización	3	8%	9	17%	12	36%	6	23%
Dirección e implantación de planes estratégicos y tecnológicos	3	8%	10	19%	11	33%	6	23%
Gestión de profesionalización	6	16%	13	25%	7	21%	4	15%
Tener la capacidad de prever el cambio y anticiparse a ellos	6	16%	14	26%	3	9%	7	27%
Tener la capacidad de adaptarse al cambio	20	53%	7	13%	0	0%	3	12%
TOTALES	38	100%	53	100%	33	100%	26	100%
Gestión en Orientación al Mercado	EXCELENTE		MUY BUENO		BUENO		MALO	
Calificación técnica de los trabajadores asociados y/o	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Formación en educación corporativa y cooperativa	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Satisfacción con los beneficios	6	20%	6	33%	0	0%	0	0%
Grado de participación de los trabajadores y/o asociados	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Existencia de sistemas de valoración de trabajadores y/o	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Prevalencia de los trabajadores y/o empleados	6	20%	6	33%	0	0%	0	0%
Sistema de formación y motivación	9	30%	3	17%	0	0%	0	0%
Clima laboral	9	30%	3	17%	0	0%	0	0%
TOTALES	30	100%	18	100%	0	0%	0	0%
Gestión en Relación con el Cliente	EXCELENTE		MUY BUENO		BUENO		MALO	
Nivel de tecnología que maneja	0	0%	3	13%	9	27%	0	0%
Flexibilidad del sistema de servicios	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Capacidad de servicio instalado	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Productividad	0	0%	0	0%	6	18%	0	0%
Información de procesos de servicios	0	0%	6	25%	9	27%	0	0%
Organización y planificación de procesos de servicios	0	0%	3	13%	9	27%	0	0%
Utilización de materiales ecológicos	0	0%	12	50%	0	0%	0	0%
TOTALES	0	0%	24	100%	33	100%	0	0%

Tabla 5

Empresa social PRODUCCOOP

FACTORES	FRE	REL	FRE	REL	FRE	REL	FRE	REL
Gestión del Conocimiento	EXCELENTE		MUY BUENO		BUENO		MALO	
Modernización de la gestión, conocimientos en materia de la planeación estratégica de la organización	0	0%	11	37%	0	0%	0	0%
Dirección e implantación de planes estratégicos y tecnológicos	1	6%	10	33%	0	0%	0	0%
Gestión de profesionalización	7	39%	0	0%	4	57%	0	0%
Tener la capacidad de prever el cambio y anticiparse a ellos	7	39%	4	13%	0	0%	0	0%
Tener la capacidad de adaptarse al cambio	3	17%	5	17%	3	43%	0	0%
TOTALES	18	100%	30	100%	7	100%	0	0%
Gestión en Orientación al Mercado	EXCELENTE		MUY BUENO		BUENO		MALO	
Calificación técnica de los trabajadores asociados y/o	0	0%	11	18%	0	0%	0	0%
Formación en educación corporativa y cooperativa	0	0%	7	12%	4	57%	0	0%
Satisfacción con los beneficios	1	5%	7	12%	3	43%	0	0%
Grado de participación de los trabajadores y/o asociados	8	38%	3	5%	0	0%	0	0%
Existencia de sistemas de valoración de trabajadores y/o	7	33%	4	7%	0	0%	0	0%
Prevalencia de los trabajadores y/o empleados	0	0%	11	18%	0	0%	0	0%
Sistema de formación y motivación	1	5%	10	17%	0	0%	0	0%
Clima laboral	4	19%	7	12%	0	0%	0	0%
TOTALES	21	100%	60	100%	7	100%	0	0%
Gestión en Relación con el Cliente	EXCELENTE		MUY BUENO		BUENO		MALO	
Nivel de tecnología que maneja	1	5%	7	14%	3	50%	0	0%
Flexibilidad del sistema de servicios	1	5%	10	20%	0	0%	0	0%
Capacidad de servicio instalado	4	20%	7	14%	0	0%	0	0%
Productividad	7	35%	4	8%	0	0%	0	0%
Información de procesos de servicios	7	35%	4	8%	0	0%	0	0%
Organización y planificación de procesos de servicios	0	0%	11	22%	0	0%	0	0%
Utilización de materiales ecológicos	0	0%	8	16%	3	50%	0	0%
TOTALES	20	100%	51	100%	6	100%	0	0%

Tabla 6

Empresa social TEXSAL

FACTORES	FRE	REL	FRE	REL	FRE	REL	FRE	REL
Gestión del Conocimiento	EXCELENTE		MUY BUENO		BUENO		MALO	
Modernización de la gestión, conocimientos en materia de la planeación estratégica de la organización	10	14%	10	25%	10	25%	6	21%
Dirección e implantación de planes estratégicos y tecnológicos	17	24%	0	0%	9	23%	10	36%
Gestión de profesionalización	14	19%	12	30%	7	18%	3	11%
Tener la capacidad de prever el cambio y anticiparse a ellos	17	24%	6	15%	7	18%	6	21%
Tener la capacidad de adaptarse al cambio	14	19%	12	30%	7	18%	3	11%
TOTALES	72	100%	40	100%	40	100%	28	100%
Gestión en Orientación al Mercado	EXCELENTE		MUY BUENO		BUENO		MALO	
Calificación técnica de los trabajadores asociados y/o	17	11%	9	9%	10	30%	0	0%
Formación en educación corporativa y cooperativa	14	9%	15	14%	7	21%	0	0%
Satisfacción con los beneficios	26	18%	10	10%	0	0%	0	0%
Grado de participación de los trabajadores y/o asociados	29	20%	4	4%	3	9%	0	0%
Existencia de sistemas de valoración de trabajadores y/o	17	11%	15	14%	4	12%	0	0%
Prevalencia de los trabajadores y/o empleados	20	14%	13	13%	3	9%	0	0%
Sistema de formación y motivación	11	7%	19	18%	3	9%	3	100%
Clima laboral	14	9%	19	18%	3	9%	0	0%
TOTALES	148	100%	104	100%	33	100%	3	100%
Gestión en Relación con el Cliente	EXCELENTE		MUY BUENO		BUENO		MALO	
Nivel de tecnología que maneja	11	11%	9	9%	13	33%	3	17%
Flexibilidad del sistema de servicios	14	14%	9	9%	13	33%	0	0%
Capacidad de servicio instalado	10	10%	19	20%	4	10%	3	17%
Productividad	13	13%	20	21%	0	0%	3	17%
Información de procesos de servicios	14	14%	16	16%	3	8%	3	17%
Organización y planificación de procesos de servicios	15	15%	12	12%	6	15%	3	17%
Utilización de materiales ecológicos	21	21%	12	12%	0	0%	3	17%
TOTALES	98	100%	97	100%	39	100%	18	100%

2.5.3 Análisis de los resultados desde la perspectiva de los empleados de la Corporación

Dentro del enfoque cuantitativo se limitan a las empresas consideradas por la corporación como productivas las cuales son cuatro de siete las mismas que fueron valoradas en tres capacidades importantes las cuales están reflejadas en las tablas anteriormente descritas por empresa.

Tabla 7

Resumen los resultados desde la perspectiva de los empleados de la Corporación

CAPACIDADES ORGANIZACIONALES	
CAPACIDAD	PERSPECTIVA OPERATIVA
GC	100,00%
GOM	37,50%
GRC	28,57%

De los empleados encuestados en la corporación, se pudo identificar que de las capacidades organizacionales en la variable de gestión del conocimiento (GC) su valoración es del 100% considerada como una gestión excelente en la corporación, por otra parte la variable de gestión de orientación al mercado (GOM) se ve valorada con un 37,50% lo que refleja que la corporación no cuenta con suficientes factores que le permita ganar posicionamiento para su mercado; y por último la variable de gestión en relación con el cliente (GRC) evidencia que la valoración de apenas un 28,57%.

2.5.4 Resultados de Entrevista efectuada al Gerente de la Corporación Lic. Carlos Méndez

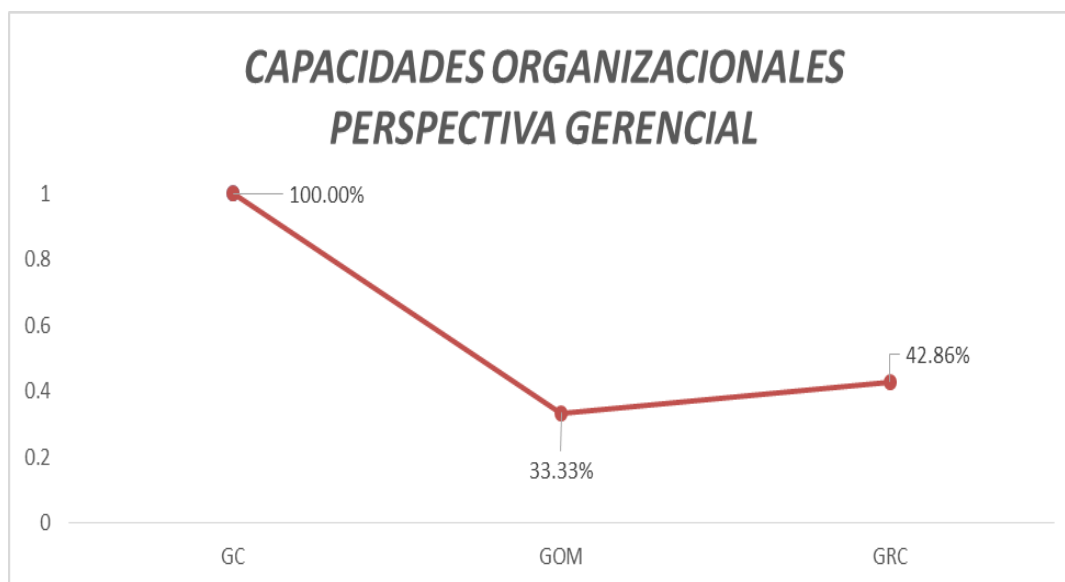
N° de pregunta	Cuestionario de la entrevista	Respuestas				
		5	4	3	2	1
1	Cree usted, ¿Qué su equipo de trabajo tiene la facilidad de aportar nuevos conocimientos para mejorar el	X				
2	¿Realiza usted capacitaciones a su equipo de trabajo?			X		
3	Usted asiste a capacitaciones?, Con que frecuencia?			X		
4	Existe algún programa de reconocimientos para su equipo de trabajo?		X			
5	Según su percepción, ¿Su equipo de trabajo muestra la intención de obtener nuevos conocimientos?	X				
6	Realiza reuniones para conocer los requerimientos de su equipo de trabajo?	X				
7	Cree usted, ¿Qué al poseer conocimientos acorde a las funciones, el equipo de trabajo sobrepasa el cumplimiento de las metas planificadas	X				
8	A su modo de ver, ¿La empresa es una de las tentativas para pertenecer laboralmente hablando?	X				
9	Cree usted, ¿Qué las políticas de la empresa son el pilar fundamental para identificar el tamaño de la empresa?			X		
10	A su percepción, ¿Un conflicto laboral es el motor que desencadena el apego de los jefes inmediatos?					
11	A su parecer, ¿El ideal de un líder gerencial está por encima de los intereses corporativos?			X		
12	Cree usted, ¿Qué la empresa siempre tuvo en cuenta la necesidad de sus clientes para poder desarrollarse?					X
13	A su percepción, ¿La empresa se distingue de la competencia por su producto o por su atención al cliente?	X				
14	Está usted de acuerdo, ¿Con que la retroalimentación que proviene del cliente es necesario para que la empresa desarrolle su cultura empresarial?	X				
15	Existe un área destinada a la atención al cliente					X
16	Luego que se realiza la venta, Existe algún seguimiento a sus clientes?				X	
17	Con que frecuencia lanzan nuevos productos?	X				
18	Considera usted, Que sus precios son asequibles dentro del mercado?			X		
19	Realizan promociones para atraer nuevos clientes?			X		
20	Usan las redes sociales para contactar a sus clientes o atraer nuevos?	X				

Dentro del enfoque cualitativo este estudio de caso se limita a la perspectiva del gerente general de la corporación el Lic. Carlos Méndez, quien a partir de un gráfico de líneas se visualiza el comportamiento y la relación que tiene la corporación en sus capacidades desde el punto de vista de su gerente general. A continuación, se muestra la tabla de frecuencias, además del gráfico referenciado con anterioridad:

Tabla 8

Resumen los resultados desde la perspectiva gerencial

CAPACIDADES ORGANIZACIONALES	
CAPACIDAD	PERSPECTIVA GERENCIAL
GC	100,00%
GOM	33,33%
GRC	42,86%



Interpretación:

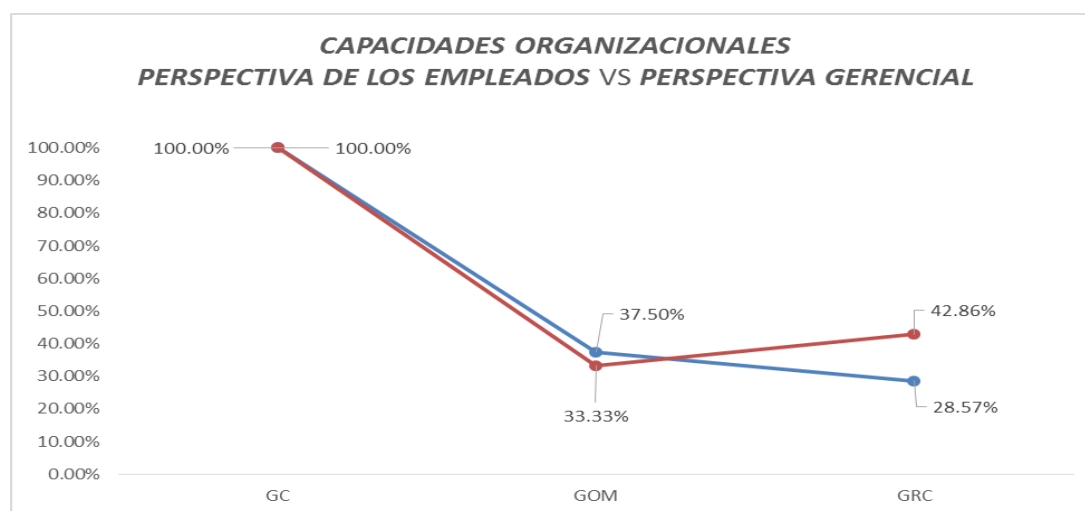
A partir del aporte del gerente general, se puede identificar que las capacidades organizacionales dentro de la variable de gestión del conocimiento (GC) su valoración es del 100% considerada como una gestión excelente en la corporación, por otra parte la variable de gestión en orientación al mercado (GOM) se ve valorada con un 33% siendo esta la de menos valor lo cual para el gerente indica que aún no cuenta con suficientes capacidades que lleven a la corporación al posicionamiento en el mercado como franquicia; ya por último en la variable de gestión en relación con el cliente (GRC) se indica que la valoración con sus clientes representando un 43%.

2.5.5. Análisis desde las dos Perspectivas. Del gerente y de los empleados

En esta última tabla se detalla una comparativa de las capacidades organizacionales con un porcentaje que se obtuvo contando las variables que integran cada una de las capacidades desde cada una de las perspectivas:

Tabla 9

CAPACIDADES ORGANIZACIONALES		
CAPACIDAD	PERSPECTIVA EMPLEADOS	PERSPECTIVA GERENCIAL
GC	100,00%	100,00%
GOM	37,50%	33,33%
GRC	28,57%	42,86%



Interpretación:

Se puede observar que al comparar las tres capacidades de la Corporación Grupo Salinas, la Gestión del Conocimiento (GC) refleja niveles del 100% tanto en la perspectiva de los empleados tanto como la perspectiva gerencial. La desigualdad que tienen las gestiones tanto la orientada al mercado (GOM) y la relación con el cliente (GRC) desde las perspectivas recaen en que las dos están por debajo del 50%, lo que indica que estas se deben fortalecer en la propuesta.

5. Discusión y conclusión

Como se puede observar la capacidad que sobre sale en la Corporación es la de gestión del conocimiento (GC), tanto desde la perspectiva del empleado como la de gerencia, esto significa que las continuas capacitaciones mencionadas por parte del representante de la corporación dejando de ser un conocimiento empírico para convertirse en un conocimiento de la corporación que ha agregado valor a su producción, lo que ha dado como resultado la elaboración de los productos de muy buena calidad, en la capacidad de la gestión de la orientación al mercado (GOM) la investigación arroja que existe una marcada debilidad debido a que la Corporación solo se ha limitado a mantener el mercado existente desde hace años y no a desarrollar nuevos mercados, en lo que respecta a la capacidad de la Gestión de la relación con el cliente (GRC) tanto la perspectiva de los empleados como la perspectiva del gerente coinciden en la no existencia de una relación estable con el cliente, lo que va en desmedro de la Corporación, además se pudo evidenciar que los clientes actuales no están fidelizados haciendo a la Corporación vulnerable ante la pérdida de clientes adicionalmente la corporación no ha considerado la captación de nuevos clientes, lo cual hace propensa a perder presencia en el mercado, lo que pondría en riesgo el gran trabajo que han realizado a lo largo de estos años principalmente porque han logrado cumplir con su ayuda para la comunidad. Por tanto se concluye que es de suma importancia que la Corporación preste especial atención a los hallazgos realizados en esta investigación y sean considerados para realizar desarrollar estrategias intensivas que se enmarcan en desarrollo de mercado penetración de mercado, y trabajar en la fidelización del cliente. Además, se deja abierta la posibilidad de realizar futuras investigación en lo que respecta a la fidelización del cliente internacional.

7. Bibliografía

Bibliografía

- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, Vol. 25 No. 1., pp. 107-136.
- Barney, J. (1991).
- Boschee, J. (1998). *.Merging mission and money: A board's guide to social entrepreneurship.*
- Campbell, S. (1998). Social entrepreneurship: how to develop new social purpose business ventures. *health care strategic management vol 15.*
- Carballo, R. (2006). *Innovación y gestión del conocimiento.* Madrid: Díaz de Santos, Corporacion Gruppo Salinas. (2008). Guaranda.
- Dees, G. & Anderson, B. (2004). scaling social impact: strategies for spreading social innovation. *Stanford Social Innovation Review Vol 1.*
- Delong, D. (1997). Building the knowledgebased organization: how culture drives knowledge behaviors. Boston: Working paper, Ernst & Young's Center for Business Innovation,.
- Fong, R. (2002). *Rol que juegan los activos intangibles en la construcción de la ventaja competitiva.*
- García, J. (-H. (2008). *Contabilidad de Costos.* . Mexico: Tercera edición. Mc Graw- Hill.

- Gutián, V. G. (2010). Algunas observaciones sobre los sistemas y herramientas para la gestión del conocimiento. . *Revista General de Información y Documentación*, 193.
- Guzmán, V., & Trujillo, D.,. (2008).
- Hernández, Fernandez, y Bautista . ((2014, p. 272).).
- Inga Castillo, F. R. (2015). Orientación al mercado en las pequeñas empresas acreditadas al registro nacional de la micro y pequeña empresa del distrito el tambo - huancayo 2014. Huancayo, Perú.
- Kramer, M. (. (2009). *Breakthroughs in Shared measurement and social impact* . Boston. kundel. (1991).
- KÜSTER, I. (2000). La Orientación al mercado . *Cuadernos de Trabajo*:.
 Martínez Serna, M. d. (2004). Influencia de la orientación al mercado y la innovación en la internacionalización y el desempeño de las pymes en el estado de aguascalientes.
- Murray. (2011). the open book of social innovation, National Endowment for science, technology and the art. .
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company: how japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press.
- Pareja, B. (2015). Las escuelas del emprendimiento social. *Revista cuatrimestral de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*.
- Pentland, B. T. (1995). Information systems and organizational learning: the social epistemology of organizational knowledge . *PENTLAND, Information systems and organizational learning*.
- Porter, M. & Kramer, M. (2011). Creating Shared value . Harvard Business Vol. 89.
- Praszkier, R. & Nowark, A. . (2012). *Social Entrepreneurship Theory and practice* . .
- Rahimi, U. B. (2009). Building a CSF framework for CRM implementation Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management.
- Sanchez. (2010).