

LAS CAPACIDADES ORGANIZACIONALES COMO FACTOR DE ÉXITO EN EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL DE LA PARROQUIA SALINAS DE GUARANDA ECUADOR

Teresa Meza¹, Julio Terranova², Jorge Meza³

^{1, 2 y 3}Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Administrativas, Guayas - Ecuador. Email: teresamezacl@ug.edu.ec; julioterranovam@ug.edu.ec; jorge.mezacl@ug.edu.ec

Recibido (07/07/18), aceptado (13/09/18)

Resumen: En el año 2006, se constituyó jurídicamente en la parroquia Salinas de Guaranda la Corporación "Grupo Salinas", como resultado de la madurez alcanzada en el desarrollo cooperativo. Las capacidades organizacionales desarrolladas por la Corporación han marcado una nueva perspectiva en la generación de iniciativas que fomenten el desarrollo asociativo de las organizaciones comunitarias, las que podrían convertirse en un modelo de gestión del desarrollo territorial. El presente estudio tiene como objetivo analizar las capacidades organizacionales que determinaron que el emprendimiento social de la Parroquia Salinas sea considerado exitoso, el enfoque empleado para esta investigación es de carácter mixto y de tipo descriptivo, el diseño fue no experimental de temporalidad transversal, los instrumentos empleados fueron la encuesta y la entrevista. Los resultados de la investigación reflejan que los indicadores de los factores de éxito en sus diferentes instancias de gestión, han alcanzado una puntuación alta, entre las que se destaca la facilidad en todas las organizaciones para la adquisición de nuevos conocimientos. Se concluye que las constantes capacitaciones y el buen clima laboral, son sus principales factores de éxito, sin embargo, se pudo constatar que existe una falencia en cuanto a la gestión de la relación con sus clientes y su orientación al mercado

Palabras Claves: Capacidades Organizacionales, Grupo Salinas, factores de éxito

ORGANIZATIONAL CAPACITIES AS A SUCCESSFUL FACTOR IN THE SOCIAL ENTREPRENEURSHIP OF THE PARISH SALINAS OF GUARANDA ECUADOR

Abstract: - In 2006, the "Grupo Salinas" Corporation was legally constituted in the Salinas de Guaranda parish, as a result of the maturity reached in the cooperative development. The organizational capacities developed by the Corporation have marked a new perspective in the generation of initiatives that promote the associative development of community organizations, which could become a model for the management of territorial development. The objective of this study is to analyze the organizational capacities that determined that the social enterprise of the Salinas Parish is considered successful, the approach used for this research is mixed and descriptive, the design was non-experimental of transverse temporality, the instruments Employees were the survey and the interview. The results of the research show that the indicators of the success factors in their different management instances have reached a high score, among which the ease in all the organizations for the acquisition of new knowledge stands out. It is concluded that the constant training and the good work environment are its main success factors, however, it was found that there is a shortcoming in terms of managing the relationship with its customers and its market orientation.

Keywords: Organizational Capabilities, Grupo Salinas, success factors.

I. INTRODUCCIÓN

En Ecuador Provincia de Guaranda se encuentra la parroquia Salinas con una población de 10.000 habitantes aproximadamente, de los cuales el 85% son indígenas [1]. 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. La comunidad de esta parroquia Salinas desde 1970 apostó al emprendimiento social a través del cooperativismo como una forma efectiva y democrática de enfrentar la pobreza y marginación, con el apoyo de voluntarios extranjeros y la misión Salesiana, especialmente con la colaboración del Padre Polo, la Parroquia Salinas pasó de ser un pueblo sin cultura organizativa y productor de sal, a ser un pueblo organizado y agroindustrial, convirtiéndose en referente para la provincia y el país [2]. En el año 2006, como resultado de la madurez organizativa de la Parroquia Salinas, se constituyó jurídicamente la Corporación “Gruppo Salinas” unificando criterios de desarrollo cooperativo y consolidando los principios de Economía Solidaria.

Las capacidades organizacionales desarrolladas por la Corporación han marcado una nueva perspectiva en la generación de iniciativas que fomenten el desarrollo asociativo de las organizaciones comunitarias, las que podrían convertirse en un modelo que gestión del desarrollo territorial.

Las Organizaciones que forman parte de la corporación son: La Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda (COACSAL), Cooperativa de Producción Agropecuaria El Salinerito (PRODUCCOOP), Fundación Familia Salesiana Salinas (FFSS), Fundación de Organizaciones Campesinas de Salinas (FUNORSAL), Fundación Grupo Juvenil Salinas (FUGJS), Asociación de Desarrollo Social y Artesanal Salinas (TEXSAL). Las que consolidan el estilo de trabajo que da identidad a la corporación y promueven el desarrollo para las futuras generaciones. El trabajo de investigación tiene como objetivo analizar las capacidades organizacionales que determinaron que el emprendimiento social de la Parroquia Salinas sea considerado exitoso.

El presente estudio tiene su fundamento en las teorías del emprendimiento social las que enfatizan la actividad innovadora que impulsan la creación de valor social que son las que impulsan el desarrollo de las capacidades organizacionales exitosas. El enfoque de la investigación fue mixto, de tipo exploratorio y descriptivo, el diseño fue no experimental- transversal, utilizando como técnica para la recolección de los datos la encuesta y la entrevista.

El artículo en su parte constitutiva está compuesto de

las siguientes secciones: la introducción donde se caracteriza la organización objeto de estudio, desarrollo en el que se hace un abordaje de los aspectos teóricos sobre el emprendimiento social y las capacidades organizacionales, se presentan además los aspectos metodológicos y se exponen los resultados de la investigación, para finalmente dar a conocer las conclusiones del estudio.

II. DESARROLLO

A) Marco Referencial

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 [3] la actividad emprendedora es 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 [4], 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.

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 [5]. Otros autores como [6] explican 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 [7] 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.

El emprendimiento social gira alrededor de tres escuelas 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. En el otro grupo se encuentra 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. [8].

Escuela de la empresa social

“La empresa social 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” [9]. Según [10] 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 [11] 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”.

A continuación se detalla según varios autores los factores de éxito y fracaso de los emprendimientos sociales

Tabla I. 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)	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

Fuente: Tesis Modelo de Factores que inciden en el éxito de emprendimientos sociales en América Latina

Es importante señalar que la figura fue elaborada tomando como base las definiciones de [6]; [12]; [13] en su obra “los emprendedores sociales: innovación al servicio del cambio social” del 2012; [14]; Social enterprise knowledge network de [6]; [15]. A continua-

ción, se presenta en el resumen de los factores de éxito del emprendimiento social que servirá de base para la entrevista con el Gerente General de la Corporación Grupo Salinas.

Tabla II. Factores de éxito y fracaso de los emprendimientos sociales

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: Tabla II, se presenta los factores de éxito y fracaso que concuerdan con los criterios de los autores [6]; [14]; [13]; [12]; [15]

Capacidades organizacionales

Según [16] 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 [17] 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.

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”. [18]. “Los Sistemas de gestión del conocimiento 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”.

Los procesos o actividades de gestión del conocimiento son aquellos que tienen al conocimiento como producto final [19], [20] “clasifica los procesos en captura, transferencia y uso del conocimiento” mientras que [21] hablan de cuatro procesos: “creación, almacenamiento y recuperación, transferencia y aplicación”. Por parte de, [22] 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), [23] Profundizan en los procesos de almacenamiento, transferencia y transformación del conocimiento.

Gestión de la relación con el cliente

La Relación con los clientes como un recurso Intangible e inimitable de vital importancia para las organizaciones [24]. La Gestión de las Relaciones con Clientes

tes (Customer Relationship Management o CRM) está basada en la combinación de estrategia y tecnología para crear, desarrollar y mejorar las relaciones con los clientes, a fin de maximizar el valor generado, la confianza y la cooperación de los mismos [25]. Según [26] 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 lo hemos 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 [26] entre las variables que son susceptibles de medir están: Identificación: según [27] “consiste en tener conocimiento pleno de los clientes que forman parte del sistema”. Diferenciación: “los clientes pueden diferenciarse tanto por el valor que generan a la empresa como por la necesidad que buscan satisfacer a través del producto adquirido y el servicio que requieren” según el mismo autor. Interacción: “en esta etapa se continúa recolectando nueva información de los clientes a partir de puntos de interacción o contacto que tenga con la empresa, con el fin de adecuar la propuesta de valor que se ofrece” para [27]. Personalización: es la adaptación de la propuesta de valor ofrecida por la empresa a las necesidades individuales de los clientes.

Orientación al mercado (OM)

Según [28] 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. [29] 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. [30]

[31] 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. [32] En la investigación que realizan dicen que: “importación de la medición del grado de orientación al mercado en el sector cooperativista como respuesta al nuevo marco competitivo”, concluye que la existencia de una clara y cercana vinculación entre la satisfacción y la orientación al mercado dará buenos resultados.

En otras palabras, la orientación al mercado podría considerarse como un factor de éxito muy importante para el bienestar de las organizaciones en este caso dentro de la corporación. De esta manera se busca correlacionar el concepto, con lo que se vive a diario ya que no están alejados de la realidad. Las variables que pueden servir para medir el impacto real que tiene la (OM) en los resultados de la corporación. Son: calidad, fidelización de clientes e innovación, a pesar de que esta última también estaría dentro de una buena gestión de la relación con el clientes según [33].

B) Materiales y Métodos

El enfoque de la investigación fue mixta, de tipo exploratorio y descriptivo, el diseño fue no experimental- transversal, para la recolección de datos se usó como instrumentos la encuesta y la entrevista, como población se consideró a todos los empleados de la Corporación Gruppo Salinas, para el levantamiento de campo se lo hizo en dos partes: primero la entrevista al presidente de la corporación Gruppo Salinas y luego se realizó la encuesta a todos los empleados de la Corporación. Para el procesamiento de datos se usó el paquete estadístico SSPS, para la presentación de la información se usó el programa Microsoft office Excel, los resultados son:

III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Caracterización de la población

La población de la Corporación “Gruppo Salinas” es de 100 empleados, de los cuales el 59% son de género femenino observándose una diferencia muy significativa entre hombres y mujeres, en lo respecta a la edad se puede manifestar que el 53% se encuentra en el rango de 29 a 39 años, el 33% están en un rango superior a 40 años de edad y 14% de los empleados

tienen entre 18 y 28 años de edad. En los niveles de educación de la población se observa que la mayoría de ellos han cumplido con la educación básica general correspondiente a la secundaria con un 46% mientras que el 40% solo ha alcanzado la educación elemental básica correspondiente a la primaria, el 10% tienen títulos de tercer nivel, y un 4% educación superior correspondiente a un grado de maestría. Los empleados se

encuentran distribuidos de la siguiente manera el 10% de la población se encuentra en COACSAL, el 12% está en PRODUCCOOP, el 30% está en FUNORSAL, el 36% esta TEXSAL y un 12% se encuentra en transición.

Al preguntar si consideraban a la Corporación como exitosa El 97% los empleados respondieron que si mientras que el 3% manifestaron que no.

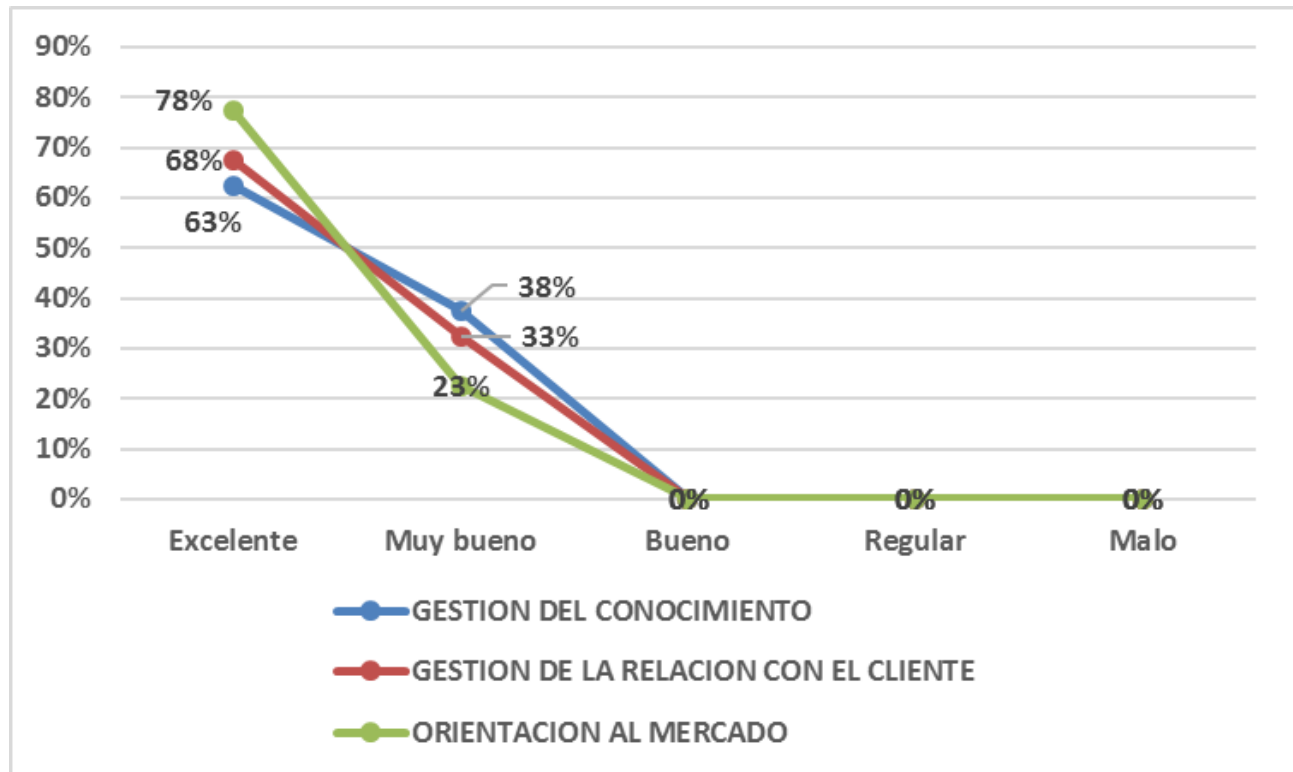


Figura 1. Análisis de las capacidades organizacionales en la empresa COACSAL

En base a los resultados tenemos que para COACSAL su factor de éxito recae en la orientación al mercado ya que cuenta con el 78% de valoración como excelente, y un 23% lo denomina muy bueno, algo que podemos considerar es que el número de trabajadores encuestados fueron 10 de una base de 100 trabajadores de toda la organización Grupo Salinas, todos los resultados obtenidos de dicha encuesta son favorables ante las siguientes dos variables consideradas a ser medidas;

el 68% dice que es excelente la gestión de la relación con el cliente, y un 33 % se refiere a la misma como muy buena, podemos decir que ellos consideran a sus clientes a la hora de tomar decisiones, y que además nos dicen que la gestión del conocimiento se hace de manera excelente con un 63% afirmando que reciben capacitaciones, y que su relación con los compañeros es buena, y con un 38% lo valoran de muy buena.

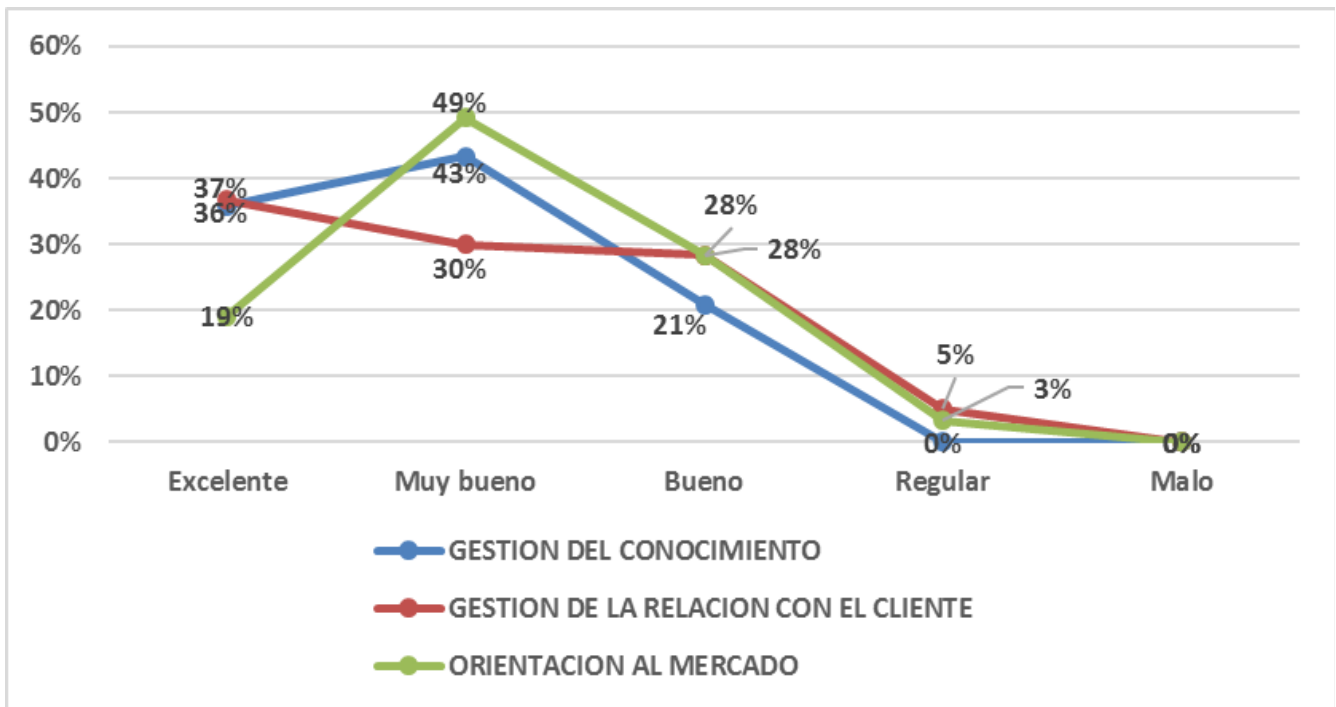


Figura 2. Análisis de las capacidades organizacionales en la empresa FUNORSAL

Para la percepción de FUNORSAL la orientación al mercado tiene un porcentaje mayor en muy bueno con un 49%, mientras que el 19% de los empleados mencionó que para ellos era excelente, cabe resaltar que si hacemos una valoración global la variable con mayor porcentaje de aceptación entre muy bueno y excelente es la gestión del conocimiento ya que en este encontramos un 79%, un valor no tan alejado de su relación con

los clientes la cual lo mencionan en un 66% entre muy bueno y excelente, la población encuestada de FUNORSAL fueron 30 empleados los cuales en su mayoría han concluido y la secundaria, y un gran porcentaje tienen títulos de tercer nivel y un porcentaje no menor tienen títulos de cuarto nivel, y la experiencia laboral que tienen esta de 1 a 10 años con el 80%.

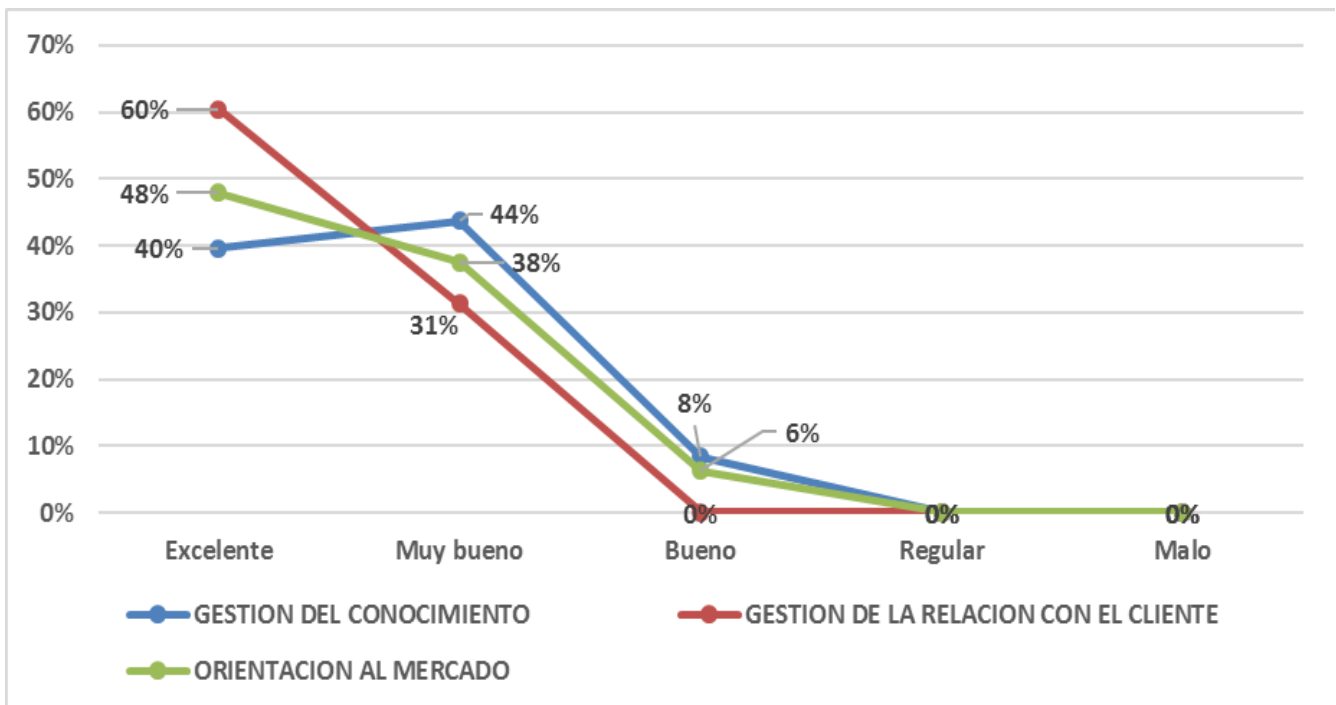


Figura 3. Análisis de las capacidades organizacionales en la empresa PRODUCCOOP

La encuesta realizada a PRODUCCOOP nos dice que para ellos su factor de éxito está dado por su relación con el cliente ya que vemos un 60% como excelente, mientras que para ellos la orientación al mercado tiene una diferencia del 12% menos, dejando como último su gestión del conocimiento con un 40% lo cual no lo

coloca como factor de éxito sino más bien una parte muy importante que se debería analizar y mejorar, los empleados de esta empresa tienen en su mayoría de 1 a 5 años como experiencia y tienen de 29 años de edad en adelante.

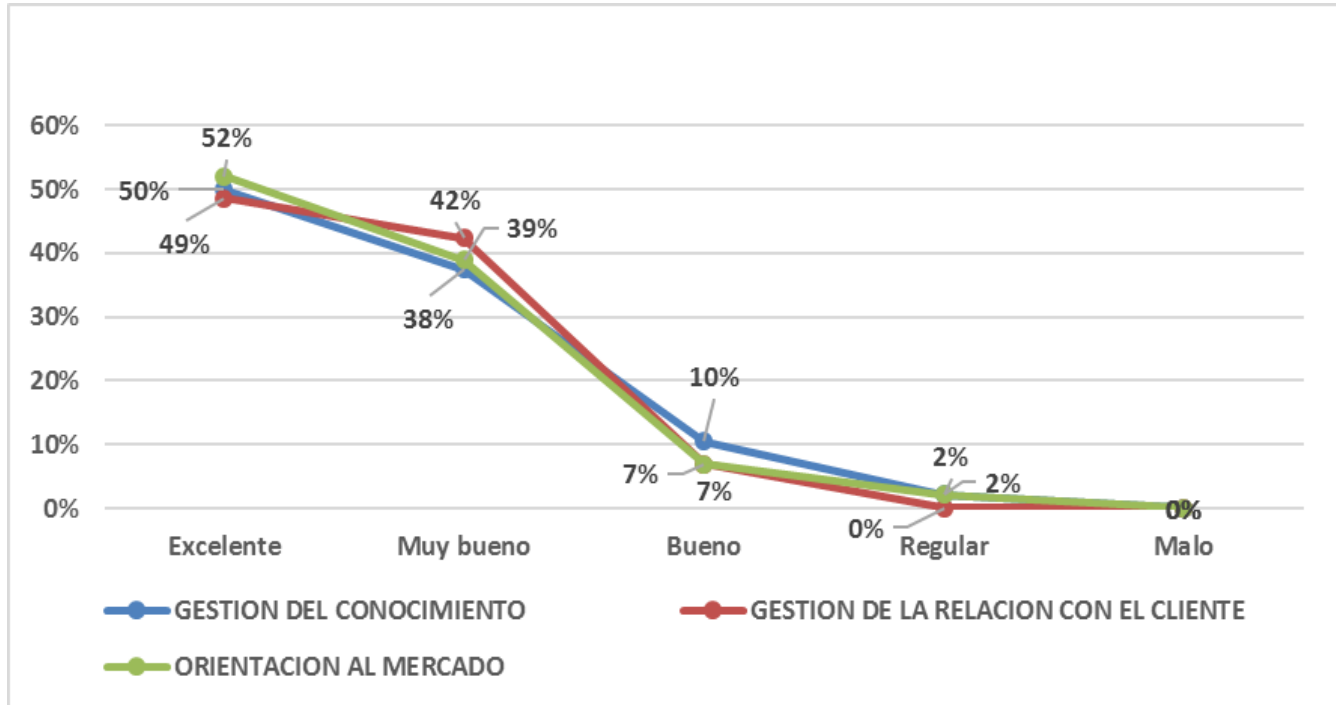


Figura 4. Análisis de las capacidades organizacionales en la empresa TEXSAL

En TEXSAL los resultados nos muestran que no existe gran diferencia en cuanto a las variables que hemos tomado ya que no pasa del 3% entre el porcentaje más bajo que es el 49% de la gestión de la relación con el cliente y el más alto que es la orientación al mercado con un 52%, dejando entre los dos la gestión del conocimiento con un 50%, por lo cual podemos decir que para ellos factor de éxito radica en su orientación al

mercado, cabe mencionar que el 72% de los empleados son de género femenino y que su experiencia laboral en la mayoría d los casos no pasa de los a 5 años.

Análisis de la entrevista capacidades organizacionales

La entrevista fue realizada al Lcdo. Carlos Méndez (Gerente General Corporación Grupo Salinas) y los resultados fueron:

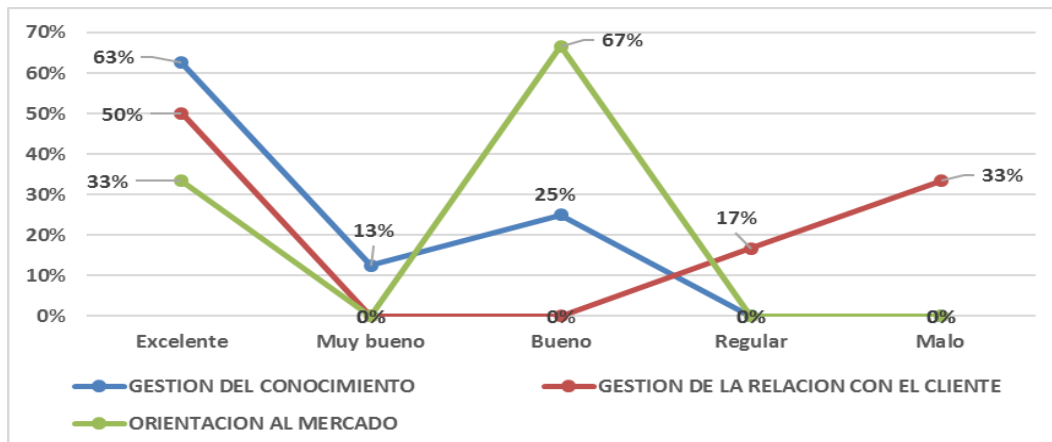


Figura 5. Resultados de la entrevista sobre las capacidades organizacionales en las empresas de la corporación grupo Salinas

Como resultado de la entrevista en la cual buscábamos medir las capacidades organizacionales de la empresa y tomando como referente al presidente de la corporación Licenciado Carlos Méndez obtuvimos que para él es excelente como han manejado la gestión del conocimiento con un 62,5% en la cual él nos menciona que si existen capacitaciones, y un excelente clima laboral, determinando que este sería parte de su factor de éxito como corporación, aunque no muy lejos encontramos que para él la relación con el cliente es excelente en un 50% y califica como bueno en un 66,67%

su orientación al mercado, tomando en cuenta que el menciona que siempre están buscando innovar en sus productos, mientras que en un punto se califica como malo la gestión de la relación con el cliente al no tener un área destinada a la atención a dudas y requerimientos de los clientes.

Discusión de los resultados

Análisis de las variables de las empresas y la corporación

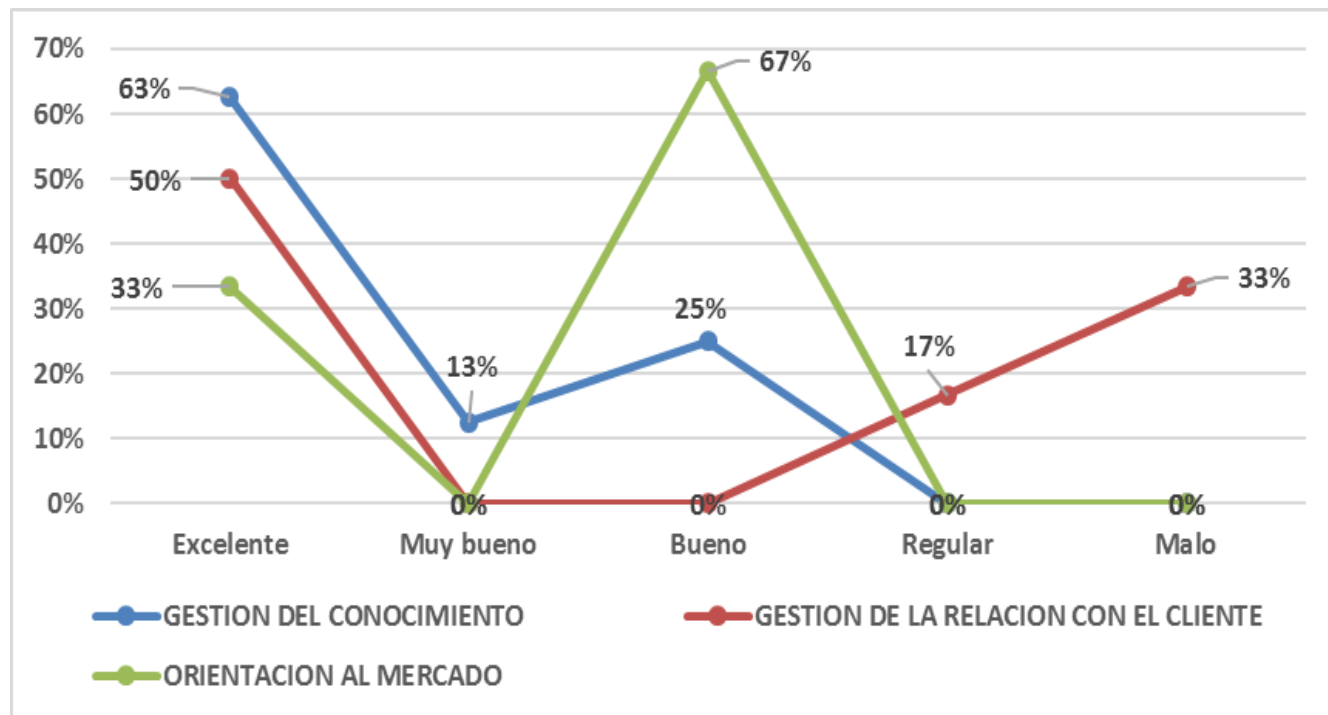


Figura 6. Análisis de las variables de las empresas y la corporación

De acuerdo a la encuesta y entrevistas realizadas a los socios, empleados y dirigentes del Grupo Salinas, son mayoritariamente positivos los indicadores de los factores de éxito en sus diferentes instancias de gestión, hemos tomado como referente de cada variable su punto más alto sea este excelente, muy bueno o bueno. Tomando en cuenta la encuesta realizada a los empleados de las diferentes organizaciones, obtenemos en Gestión del conocimiento un 87,50% de aceptación (Percepción: Excelente y muy buena), en la misma la entrevista al Lcdo. Carlos Méndez, encontramos una percepción de Muy buena, en cuyas observaciones más detalladas destacan: La facilidad en todas las organizaciones para la adquisición de nuevos conocimientos.

La intención por parte de los socios y empleados para la adquisición de nuevos conocimientos, da un considerable porcentaje de aceptación de las acciones antes mencionadas, siendo estos factores determinan-

tes de la identidad y éxito del Grupo Salinas. Es por esto que Saldarriaga Ríos menciona que la Gestión del conocimiento está más ligada a la gestión humana ya que los factores que interceden surgen mayoritariamente de considerar sus necesidades [34].

De igual forma la gestión de la relación con el cliente alcanza el 87,33% de calificación positiva en la encuesta realizada a los empleados y una percepción de buena por parte del Gerente General del Grupo Salinas en la entrevista realizada. Mismo que son resultados de las siguientes acciones: Distinción de la competencia por la calidad de productos, retroalimentación que proviene del cliente para el desarrollo de la cultura empresarial y frecuencia con que se lanzan nuevos productos. [35] Menciona que varios estudios indican que las acciones realizadas por las empresas se orientan al mercado con visión a futuro, mismo que desembocara en resultados rentables y sustentables en relación con la competencia,

porque este factor estratégico de las empresas permite alcanzar una mayor eficiencia en la orientación al mercado.

Es por esto que en orientación al mercado el 49.17% de los empleados del Grupo Salinas califica como positivo este factor los cuales incluyen una perspectiva

buena por parte de su Gerente General, mismo que es resultado de los siguientes indicadores: Precios medianamente asequibles al cliente, promoción para atraer nuevos clientes y contacto con los clientes por plataformas de redes sociales.

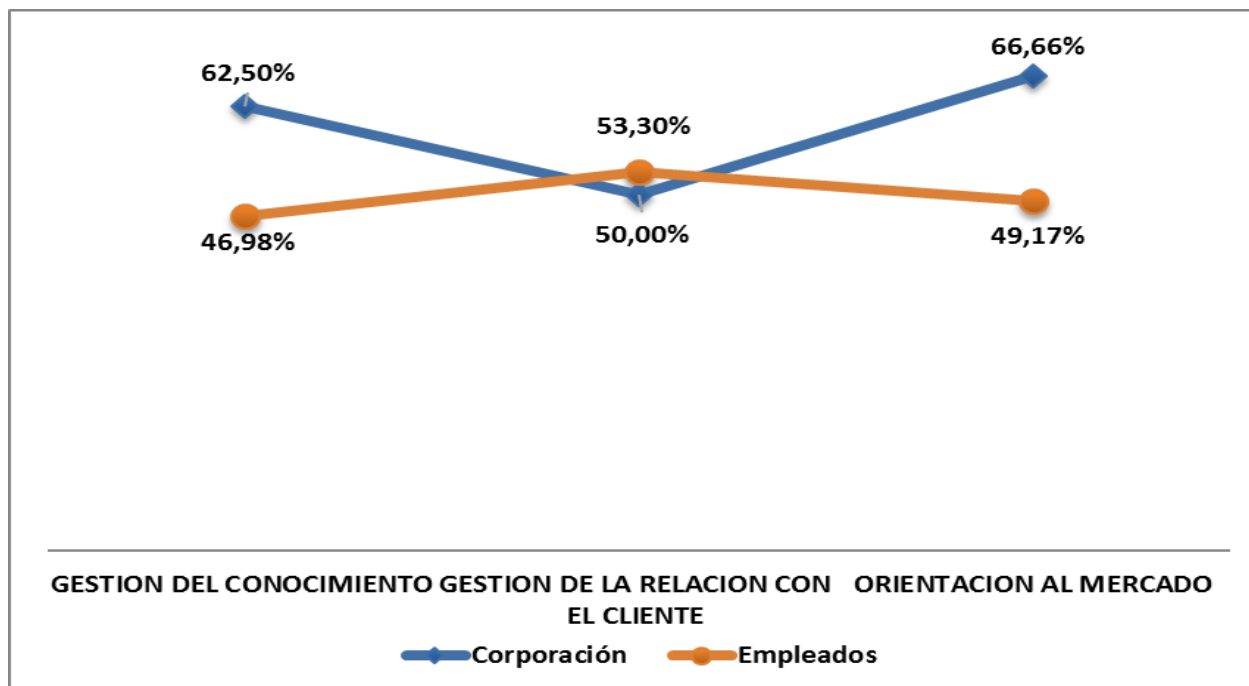


Figura 7. Esquema comparativo de la encuesta y la entrevista de los asociados de la corporación grupo Salinas

En esta grafica se llega a un consenso entre los resultados de todos los empleados de la corporación frente a lo que piensa el presidente en representación de la misma, es bastante notorio la similitud de su perspectiva a la hora de decir que la gestión de la relación con el cliente se lo está manejando con un 50% de excelencia tanto como lo mencionan los empleados al igual que su gerente general, estamos ante una situación totalmente opuesta cuando se habla sobre la gestión del conocimiento ya que a pesar de que su gerente nos detalla que es excelente en un 62,5% ellos la califican con un 46,98% situándola por debajo de las demás variables, se menciona que la orientación al mercado es relativamente buena ya que por parte del gerente nos da un 66,66% de aceptación en relación a los empleados que dicen que es excelente en un 49%, por lo cual cabe destacar que existen dentro del universo de la encuesta y la entrevista áreas que no se están considerando a la hora de tomar decisiones.

IV.CONCLUSIONES

Según el objeto de la investigación se concluye lo siguiente: que si bien es cierto la fortaleza de la corpo-

ración se ve reflejada en su gestión del conocimiento, al revisar los análisis elaborados de la encuesta y entrevista que se le realizó al personal de la corporación tanto como al representante de la misma, se obtuvo que dentro de su principal factor de éxito lo es la gestión del conocimiento se encuentren las constantes capacitaciones y el buen clima laboral, sin embargo se pudo constatar que existe una falencia en cuanto a su gestión de la relación con sus clientes, basados en que no tienen canales de atención para resolver las dudas ni tampoco un seguimiento en sus ventas, algo que podría mejorarse también es su orientación al mercado ya que se precisa seguir creciendo a nivel nacional.

Reconocimiento: A los miembros del grupo Salinerito, a los estudiantes que facilitaron la recogida de la información y a los docentes que participaron en este proyecto de investigación.

V.REFERENCIAS

[1] INEC, «<http://www.ecuadorencifras.gob.ec>,» 2010. [En línea]. Available: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/>.

- [2] Corporación Gruppo Salinas, Anuario, 2008.
- [3] Kundel, 1991.
- [4] A. Sanchez, La formación de Emprendedores Sociales: Caso Tecnológico de Monterrey, Mexico, 2010.
- [5] Praszkie, R. & Nowark, A., Social Entrepreneurship Theory and practice, 2012.
- [6] J. S. H. y. W.-S. J. Austin, «Social and Comercial entrepreneurship: same, different, or Both?,» Entrepreneurship Theory and Practice, pp. 1-22., 2006.
- [7] A. y. T. M. Guzmán, «Emprendimiento social; una revisión de literatura.» Revista Estudios Gerenciales, 109, (24), pp. 105 -125., vol. 109, n° 24, pp. 105 -125., 2008.
- [8] B. Pareja, «Las escuelas del emprendimiento social,» Revista cuatrimestral de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales, 2015.
- [9] Murray y otros, «the open book of social innovation, National Endowment for science, technology and the art.,» 2011. [En línea].
- [10] Dees, G. & Anderson, B., «scaling social impact: strategies for spreading social innovation,» Stanford Social Innovation Review Vol 1, 2004.
- [11] S. Campbell, «Social entrepreneurship: how to develop new social purpose business ventures,» health care strategic management vol 15, 1998.
- [12] S. B. L. y. C. L. Alvord, «Social Entrepreneurship and Societal Transformation: An Exploratory Study,» Journal of Applied Behavioral Science, vol. 40, n° 3, p. 260-282., 2004.
- [13] M. Curto Grau, «Los emprendimientos sociales: Innovación al servicio del cambio,» IESE Business School Universidad de Navarra, vol. 13, 12.
- [14] M. a. M. L. Sharir, «Gauging the Success of Social Ventures Initiated by Individual Social Entrepreneurs,» Journal of World Business, 2006, 41(1):6-20.,» Journal of World Business, vol. 41, n° 1, p. 6-20., 2006.
- [15] G. e. al, «La innovación social en Chile y el rol del Estado en su desarrollo. 2012,» ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE., p. 231, 2012.
- [16] Fong, R, Rol que juegan los activos intangibles en la construcción de la ventaja competitiva, 2002.
- [17] J. Barney, 1991.
- [18] R. Carballo, Innovación y gestión del conocimiento., Madrid.: Ed. Díaz de Santos., 2006.
- [19] B. T. Pentland, «Information systems and organizational learning: the social epistemology of organizational knowledge systems.,» de Information systems and organizational learning: the social epistemology of organizational knowledge systems., Accounting, Management & Information Technology, Vol. 5, No. 1., 1995, pp. pp. 1-21..
- [20] D. DeLong, Building the knowledgebased organization: how culture drives knowledge behaviors., Boston: Working paper, Ernst & Young's Center for Business Innovation, ., 1997.
- [21] M. Alavi y D. E. Leidner, «Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. ,» MIS Quarterly, Vol. 25 No. 1., pp. pp. 107-136., 2001.
- [22] I. Nonaka y H. Takeuchi, The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation., New York: Oxford University Press, 1995.
- [23] G. Hedlund y I. Nonaka, «Models of Knowledge Management in the West and Japan,» 1993. [En línea]. Available: Recuperado en la dirección electrónica: http://www.google.com.mx/search?hl=es&source=hp&q=modelo+de+hedlund+y+nonaka&meta=&q=f&aqi=&aql=&oq=&gs_rfai=.
- [24] I. Morgan & Hunt.
- [25] Payne A, 2005.
- [26] U. B. Rahimi, Building a CSF framework for CRM implementation Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management, 2009.
- [27] J. L. Wakabayashia y J. Merzthal, Directrices para la implementación de un modelo de gestión de la relación con el cliente en el sector industrial: caso DAME-RA, 2015.
- [28] I. KÜSTER, «Cuadernos de Trabajo: La Orientación al mercado,» 2000.
- [29] M. d. C. Martínez Serna, «Influencia de la orientación al mercado y la innovación en la internacionalización y el desempeño de las pymes en el estado de Aguascalientes,» 2004.
- [30] F. R. C. D. A. Inga Castillo, Orientación al mercado en las pequeñas empresas acreditadas al registro nacional de la micro y pequeña empresa del distrito el tambo - huancayo 2014, Huancayo, 2015.
- [31] Varela, J. A. y Del Río, M. L. “Market orientation behavior: an empirical investigation using market”, marketing intelligence & planning, Vol. 21, núm. 1, pp. 6-15.2013
- [32] Cambra, J. J. y Fuster, A. “Importancia de la medición del grado de orientación al mercado en el sector cooperativista como respuesta al nuevo marco competitivo”, investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa, Vol.11, núm. 3, pp. 67-83.2005
- [33] J. G. S. Ríos, «Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana,» ELSEVIER ESPAÑA, p. 112, 2013.
- [34] J. G. D. M. M. Y. M. F. B. L. Leslier Maureen Valenzuela Fernández, Evolución Del Marketing Hacia La Gestión orientada Al Valor Del Cliente: Revisión Y

Análisis, Bío-Bío, Concepción: Universidad del Bío-Bío, 06.

[35]E. H. Meléndrez, «Cómo escribir una tesis,» de *Cómo escribir una tesis*, 2006, p. 31.

[36]M. Naresh, «Investigación de mercado un enfoque aplicado,» de *Investigación de mercado un enfoque aplicado*, Cuarta ed., Mexico D.F., Pearson educación, 2004, pp. 115-168.

[37]N. Denzin y Y. Lincoln, «The sage handbook of qualitative research,» de *The sage handbook of qualitative research*, Londres, Sage, 2005, p. 643.

[38]V. Iguaran, y L. Campo, “Eficiencia en la productividad desde la perspectiva del cliente interno y externo en las empresas recicladoras del plástico en el departamento de la Guajira-Colombia”, *Revista Investigación e Innovación en Ingenierías*, vol. 5, n°. 1, 2017.

[39]Universo Fórmulas, 2017. [En línea]. Available: <http://www.universoformulas.com/estadistica/descriptiva/poblacion-estadistica/>.

[40]M. I. L. Manuel E. Cortés Cortés, *Generalidades sobre Metodología de la investigación*, Mexico: UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL CARMEN, 2004.

[41]E. Dela Hoz, L. Lopez, *Modelo de gestión de relaciones con los clientes en empresas de consultoría, investigación e innovación en ingeniería*, vol. 5, n°. 2, 2017

[42] G. Zapata.; A. Mirabal. *Capacidades Dinámicas de la Organización: Revisión de la Literatura y un Modelo Propuesto Investigación Administrativa*, Instituto Politécnico Nacional, México, vol. 47, núm. 121, 2018

[43]M. Kramer, *Breakthroughs in Shared measurement and social impact*, Boston, 2009.

[44]V. G. Guitián, «Algunas observaciones sobre los sistemas y herramientas para la gestión del conocimiento,» *Revista General de Información y Documentación*, p. 193, (2010).

[45]A. J. Gil y F. J. Carrillo, *La creación de conocimiento en las organizaciones a partir del aprendizaje*, Universidad de La Rioja , 2Tecnológico de Monterrey , 2013.

[46]G. Arceo, E. Ramos, M. Almeida y R. Jeronimo, «ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN EN EL ÁMBITO DOCENTE UNIVERSITARIO,» *Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Innovación y Educación*, pp. 5,6, 2014.

[47]I. Chiavenato, *Gestión Del Talento Humano*, Mexico: Mcgraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. De C.V., 2008.

[48]A. Maslow, *Motivación Y Personalidad*, 2014.

[49]A. H. J. S. & B. W. O. Kirca, «Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance.,» *Journal of Marketing*, pp. 69(2), 24-41, 2005.

[50]A. Navarro, R. Cota, C. Gonzalez. *Conceptos para entender la innovación organizacional*, *Revista de la SEECI*, Año 22, N° 45 , 2018

[51]P. Keller K. & Kotler, *Dirección de Marketing*. Decimocuarta edición., México.: Editorial Mexicana., 2012.

[52]Hoyos, *Plan de Marketing: Diseño implementación y control*. Primera edición. , Bogotá.: Editorial Ecoe, 2013.