



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS
ESCUELA DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN

LA INFLUENCIA DEL MARKETING MODERNO EN LAS EMPRESAS SOCIALES: UNA MIRADA HACIA CHILE

Seminario para optar al Título de
INGENIERO COMERCIAL,
MENCIÓN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Integrantes:

Daniela Alexandra Gana Otárola

María Cristina Ibáñez Collío

Francisco Javier Toledo Letelier

Profesor Guía:

Leslier Maureen Valenzuela Fernández

MBA, Doctora en Marketing

Santiago, Chile – Enero 2015

AGRADECIMIENTOS

Finaliza una larga trayectoria de nuestras vidas, un camino que ha reflejado nuestros sueños y anhelos, que hoy se representa en el desafío que hemos tomado como equipo de investigar un tema que ofrece nuevas oportunidades para incentivar la integración del mundo social a la academia relacionada con el mundo de los negocios.

Agradecemos a la profesora Leslier Valenzuela por compartir nuestro interés sobre las empresas sociales y guiarnos en esta investigación, por creer y confiar en nuestras habilidades para llevar a cabo nuestro propósito, por desafiarnos y enseñarnos a ser mejores profesionales cada día.

Damos las gracias a nuestras familias que nos han formado como las personas que hoy somos, por apoyarnos sin dudar ni cuestionar en ningún momento, por la entrega y sabiduría de sus palabras, y por estar con nosotros en cada momento de esta trayectoria .

También, a nuestros amigos y compañeros que se preocuparon por nuestro trabajo, nos ayudaron y dieron ánimos en los momentos difíciles o nos regalaron una buena conversación para seguir adelante con más entusiasmo.

A cada una de las empresas sociales que participaron en esta investigación, que no dudaron en colaborar y entregar su tiempo para atendernos, acogernos en sus organizaciones para entrevistarlos y realizar las encuestas, damos las gracias también por compartir nuestra esperanza de que este estudio motive a más personas a interesarse sobre este tema.

Finalmente, como equipo nos agradecemos por simplemente tener la valentía de desafiarnos a investigar algo nuevo, aportando desde nuestros distintos intereses y apoyándonos continuamente para realizar un buen trabajo.

Daniela Alexandra Gana Otárola

María Cristina Ibáñez Collío

Francisco Javier Toledo Letelier

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	7
LA INFLUENCIA DEL MARKETING MODERNO EN LAS EMPRESAS SOCIALES:	
UNA MIRADA HACIA CHILE	8
Importancia de estudio	10
Motivaciones de estudio	12
OBJETIVOS DE ESTUDIO	14
Objetivos Generales	14
Objetivos Específicos	14
ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN	15
CONTEXTUALIZACIÓN EMPRESA SOCIAL	16
Empresa Social	16
Contexto de las empresas sociales en el mundo	18
Contexto de las empresas sociales en Chile	19
Un caso particular de las empresas sociales: empresas B	20
Definiciones claves	21
MARCO TEÓRICO MARKETING MODERNO	24
Evolución del concepto de Marketing	24
Nuevas corrientes filosóficas del Marketing	27
El Marketing en Chile	34
MODELO DE RELACIONES DE LAS EMPRESAS SOCIALES Y LAS ACTIVIDADES	
BASADAS EN EL MARKETING MODERNO	36
Hipótesis de investigación	38
Tema 1: Orientación al valor del cliente	38
Tema 2: Desarrollo sustentable	39
Tema 3: Orientación a crear valor con los colaboradores	40
Tema 4: Reputación corporativa	41
Tema 5: Resultados operacionales percibidas	41
METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	42
Etapas del proceso de investigación	42
Diseño de investigación	42
Fase I: Diseño de investigación exploratorio	42
Fase II: Diseño de investigación descriptiva	44

Diseño del procedimiento muestral	44
Fase I: Diseño de investigación exploratorio	45
Fase II: Diseño de investigación descriptiva	45
Método de recolección de datos	46
Fase I: Diseño de investigación exploratorio	46
Fase II: Diseño de investigación descriptiva	46
TRABAJO DE CAMPO	48
Construcción de constructos e ítems	48
Construcción de escala de medida	53
Descripción del trabajo de campo	54
Encuestas vía internet	54
Encuestas presenciales	55
Ficha metodológica	55
Descripción de la muestra	56
ANÁLISIS DE RESULTADOS	60
Fase I: Diseño de investigación exploratorio	60
Dimensiones y análisis de las entrevistas en profundidad	60
Análisis de preguntas de percepción	69
Fase II: Diseño de investigación descriptivo	75
Parte I: Análisis factorial exploratorio	75
Correlaciones	77
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	77
Test de esfericidad de Bartlett	78
Número de factores	78
Alfa de Cronbach	78
Parte II: Análisis de regresión Probit	80
Testeo y comprobación de las hipótesis generales de investigación	83
Modelo de regresión Probit indexado	83
Parte III: Testeo y comprobación de hipótesis de los constructos	84
Tema 1: Orientación al valor del cliente	85
Tema 2: Desarrollo sustentable	87
Tema 3: Orientación a crear valor con los colaboradores	87
Tema 4: Reputación corporativa	89

Tema 5: Resultados operacionales percibidas	89
PRINCIPALES CONCLUSIONES	93
Conclusiones generales	93
Implicancias empresariales	97
Limitaciones del estudio	100
Futuras investigaciones	101
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	103
ANEXOS	111
ANEXO 1- Formulario web de conocimiento de posibles encuestados	111
ANEXO 2- Resumen de entrevistas en profundidad realizadas	112
ANEXO 3- Encuesta de percepciones sobre actividades relacionadas al Marketing en empresas sociales	122
ANEXO 4- Análisis factorial exploratorio por constructo	129
ANEXO 5- Análisis de regresión Probit para hipótesis generales	176

ÍNDICE TABLAS

Tabla 1 –Definiciones de Marketing según la AMA	34
Tabla 2 - Constructos, abreviaciones, ítems y fuentes utilizados en la investigación	48
Tabla 3 - Muestra de la primera escala utilizada	54
Tabla 4 -Muestra de la segunda escala utilizada	54
Tabla 5 -Ficha metodológica de estudio	55
Tabla 6 - Agrupación de constructos de análisis factorial exploratorio	75
Tabla 7 - Resumen análisis factorial	77
Tabla 8 - Resumen depuración de ítems	79
Tabla 9 - Resumen segundo análisis factorial	79
Tabla 10 - Agrupación de constructos de análisis Probit	81
Tabla 11 - Codificación de atributos	85
Tabla 12 -Matriz de correlación de OVC	85
Tabla 13 -Matriz de correlación de DS	87
Tabla 14 -Matriz de correlación de COL	88
Tabla 15 -Matriz de correlación de COR	89
Tabla 16 -Matriz de correlación de RO	90
Tabla 17 - Matriz de correlación de los resultados percibidos y actividades de Marketing moderno	91

ÍNDICE GRÁFICOS

Gráfico 1- Etapas del proceso de investigación	43
Gráfico 2- Distribución de género de la muestra	56
Gráfico 3- Distribución por rango etario de los encuestados	56
Gráfico 4- Distribución por cargo de los encuestados	57
Gráfico 5- Distribución de años en el cargo de los encuestados	57
Gráfico 6- Distribución de áreas de las empresas encuestadas	58
Gráfico 7- Distribución de número de trabajadores por empresa	59
Gráfico 8- Distribución de tamaño de las empresas encuestadas	59
Gráfico 9- Conceptos más comunes Pregunta 1	70
Gráfico 10- Respuestas a la pregunta 2	72
Gráfico 11- Conceptos más comunes en la Pregunta 3	74

RESUMEN EJECUTIVO

Durante los últimos años, ha habido un gran crecimiento del concepto de empresa social, tanto en el mundo como en nuestro país, y en este contexto aún no se ha hecho una investigación vinculante entre la realización del marketing moderno y la aplicabilidad a este tipo de empresa, ubicada entre lo que hace una empresa privada y una fundación sin fines de lucro.

Por lo tanto, los objetivos del estudio radican principalmente es descubrir cuan orientadas están las empresas a este nuevo concepto de marketing (moderno u orientado al valor del cliente) y cómo impacta esto en sus resultados tanto financieros como sociales. Se utilizó un modelo explicativo en base a la teoría y se realizaron investigaciones cualitativas y cuantitativas para comprobar las hipótesis de investigación.

Los análisis cualitativos dieron como resultado que al parecer las empresas perciben negativamente a las acciones de marketing, pero su conceptualización es más bien neutral y acotado a la comunicación, lo que limita su actuar en este tipo de organizaciones.

Por otro lado, en el análisis cualitativo, en términos generales se pudo descubrir que si bien las empresas perciben que realizan marketing, no realizan una vinculación con todos los constructos generales del modelo, siendo únicamente relevante la relación con los colaboradores. Sin embargo, a pesar de que no perciban que ciertos constructos generales son aplicables como marketing, efectivamente realizan ciertas actividades que pueden ser consideradas dentro de los conceptos de marketing moderno, por lo que pueden estar aplicando actividades de marketing sin estar conscientes de ello.

El impacto que esto posee en los resultados operacionales es limitado, mientras que en los resultados financieros sólo las actividades de marketing orientadas al cliente son las que generan el impacto, en los resultados sociales únicamente las actividades orientadas a la comunidad lo hacen. Esto da luces de que el contexto empresarial en que se encuentran influye más que las actividades de marketing sobre los resultados.

Finalmente, es importante destacar que la investigación muestra que lo acotado de la definición de marketing que poseen las empresas sociales no refleja lo que hacen realmente, y que estas empresas tienen la oportunidad de romper el paradigma tradicional de marketing, orientarlo hacia generar un bienestar a la comunidad, y así estar preparados para poder generar mejor rentabilidad financiera y social en el mediano o largo plazo.

LA INFLUENCIA DEL MARKETING MODERNO EN LAS EMPRESAS SOCIALES: UNA MIRADA HACIA CHILE

Tanto en Chile como en el resto del mundo, está creciendo cada vez más el concepto del tercer sector sobre el cual aún existe debate frente a su definición. En nuestro país, el ministerio de desarrollo social lo explicita como un grupo de organizaciones ubicadas entre el mercado y el estado (Jara, 2003), que comparten características de ser no lucrativas, capaces de organizarse y formalizarse internamente, de beneficio público e institucionalmente separadas del gobierno (Salamon, 2001).

En Chile, este sector lo comparten en su mayoría organizaciones sociales, corporaciones, cooperativas y fundaciones (Mideplan, 1998), los cuales en su conjunto, conforman un sector relevante en la economía del país. Esto debido al gran impacto que están generando los tópicos de la generación de igualdad salarial, inclusión de la diversidad de género, integración laboral a discapacitados, el lucro en las empresa, la creación de mejores oportunidades y la búsqueda de un bienestar social (Gatica, 2011).

Al buscar soluciones frente a los diversos problemas sociales como los mencionados anteriormente, salen a la palestra los conceptos de emprendimiento social, empresa social o innovación social (Escuela de Administración, Pontificia Universidad Católica de Chile, 2012). Se puede decir que la innovación social es el concepto más amplio de los tres, donde se busca generar cambios sociales a nivel sistémico, a niveles macros sociales, económicos, políticos y legales, mientras que a un nivel más personal se encuentra el emprendimiento social, centrándose en las cualidades de las personas que buscan mejoras sociales (llamado emprendedor social), mientras que en un nivel intermedio, a nivel organizacional, se encuentra la empresa social, la materialización empresarial del emprendimiento social (Westley & Antandze, 2010). En la figura 1, se puede ver gráficamente las dimensiones de estos conceptos, yendo desde lo más amplio (innovación social) a lo más particular y personal (emprendimiento social).

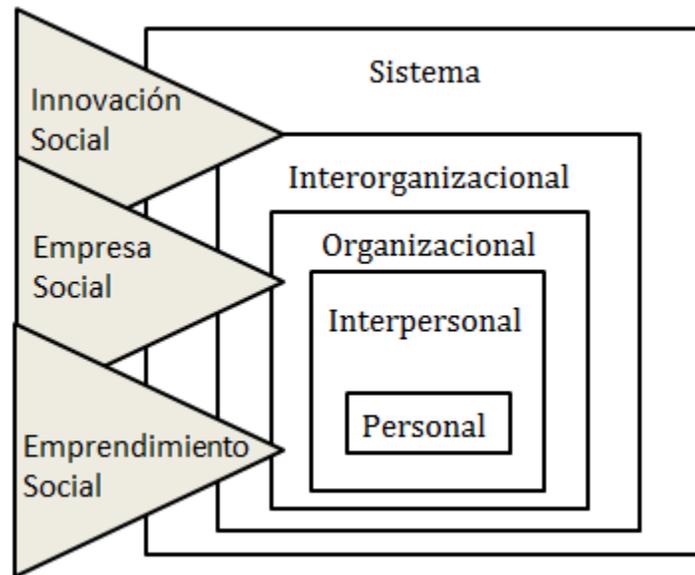


Figura 1- Visión Sistemática de la Innovación Social (Westall, 2007)

En el concepto de empresa social es donde los límites entre el sector comercial y el sector social se van haciendo cada vez más ambiguo, rompiendo los paradigmas tradicionales de que sólo empresas privadas pueden seguir las reglas del mercado (Cirene 2007). En el país esto sigue siendo un tema en discusión, sin embargo, el impacto positivo que genera en el país la implementación de este tipo de organizaciones, se ve reflejado en el apoyo dado por el Gobierno en la fomentación de emprendimientos sociales, derivado de un crecimiento en el emprendimiento en el país (Amorós & Cazenave, 2013). Es sobre este tipo de empresas donde nuestra investigación tendrá un foco particular.

Por otro lado, dentro del área de gestión estratégica de las empresas, el concepto de marketing como un área funcional independiente ha ido en evolución, en conjunto con el real objetivo de esta disciplina. El cambio de paradigma del marketing orientado al producto hacia un concepto de marketing orientado a co-crear y gestionar el valor del cliente ha marcado la gestión orientada al mercado, trayendo consigo nuevas maneras de orientar las estrategias de marketing (Kotler 2012). Alrededor del mundo, las empresas están aplicando estos conceptos en su estrategia corporativa, llegando a resultados satisfactorios (Wirtz, Tuzovic, & Kupperwieser, 2013)

Chile no es la excepción en este sentido, y si bien aún existen oportunidades de mejora en esta área (Farías, 2014), existen tendencias que marcan una evolución en los conceptos de marke-

ting tradicionales. Por parte de la demanda, el consumidor chileno actual está empezando a considerar dentro de sus variables de compra factores como la calidad de servicio, la atención, experiencia de compra, imagen proyectada y transparencia. (Publimark, 2014).

Esto significa que por parte de la oferta, los departamentos de marketing de las empresas en Chile deban considerar estos puntos al momento de tomar todas sus decisiones de marketing, llevándolos más allá de las clásicas decisiones de producto, precio, plaza y promoción. Por lo tanto, en pos de mantener la competitividad se hace necesario que en el país cambien los paradigmas actuales, y orientarlos hacia una gestión moderna del marketing.

Si tomamos en cuenta estas tendencias (marketing moderno y empresas sociales), no parece disparatado el vincular la aplicación de las herramientas del marketing moderno a la gestión comercial existente en las empresas sociales hoy en día. Pareciera ser que el foco en la co-creación de valor puede ir acorde a los objetivos sociales que promueven este tipo de empresas. Precisamente en esta relación o vinculación es donde existen ambigüedades. Por consiguiente, esta investigación enfoca los esfuerzos para descubrir y analizar la situación actual referente a la relación positiva que pudiese existir entre las acciones de marketing para la co-creación de valor y los objetivos sociales que buscan estas organizaciones.

Importancia de estudio

La importancia general que tiene esta investigación para la academia y el desarrollo del *tercer sector* en Chile, particularmente el caso del incipiente impulso de las empresas sociales es el lograr aclarar la aplicabilidad de todas las acciones que representan al marketing orientado al valor del cliente al caso de las empresas sociales, ya que de esta manera, poder aclarar si la teoría del marketing moderno, normalmente aplicable y generalizable a la empresa privada, puede ser utilizada en este formato híbrido de empresa, entre lo privado y las fundaciones. Con esto claro, se pueden dar pasos en la academia para fomentar estas acciones a este tipo de empresas, y en el tercer sector igualmente se pueden aceptar e implementar acciones de marketing más sólidas y efectivas.

Hablando de manera más particular, el *tercer sector*, en Chile y en el mundo, ha sufrido grandes cambios en la obtención y manejo de recursos en las últimas décadas (Larenas 2009), viéndose forzada a adoptar un enfoque más empresarial en la gestión y generación de recursos tanto económicos como humanos, para lograr sobrevivir en el entorno cambiante y dinámico en el cuál se desenvuelven. Esta realidad ha sido fuertemente criticada debido al impacto

negativo que este cambio puede tener en lograr la misión que crea y comparte el valor para toda nuestra sociedad, cuestionándose si la generación de recursos es simplemente una alternativa para involucrarse directamente con la lógica de mercado que prima en una economía capitalista o neoliberalista (Eikenberry & Kluver, 2004).

Respondiendo en parte a este cuestionamiento se desarrolla una nueva forma de ver a las organizaciones del *tercer sector* que traen consigo incorporados un curioso y poco común modelo de negocios, las empresas sociales. Las empresas sociales en Chile han dado pasos silenciosos en los últimos 10 años, sin embargo, en la actualidad cada vez son un poco más conocidas gracias al desarrollo del emprendimiento y la innovación social, como fue mencionado anteriormente, (Escuela de Administración, Pontificia Universidad Católica de Chile, 2012) como actividades que impulsan la existencia de éstas. Este tipo de organización sin fines de lucro tiene la especial capacidad de combinar múltiples objetivos tanto sociales como económicos y ambientales, a través de la constante búsqueda de estrategias para movilizar recursos económicos y no económicos para lograr ser autosustentables y perdurables en el tiempo (Laville & Nyssens, 2001).

A pesar de los silenciosos pasos que han dado estas organizaciones, actualmente van forjando un camino ejemplar que marca un antes y un después en la forma de crear valor social y económico, donde son múltiples las organizaciones sin fines de lucro que quieren adoptar este tipo de prácticas (Escuela de Administración, Pontificia Universidad Católica de Chile, 2012). Por lo tanto, la importancia de estudiar las empresas sociales radica precisamente en que este cambio de paradigma genera impacto tanto para el sector público como para el privado, ya que su modelo de negocio influiría positivamente al desarrollo económico del *tercer sector*.

El cambio de paradigma mencionado también hace alusión al área de marketing, presente en las organizaciones sin fines de lucro, que no ha sido entendida en su completitud y que ha sido utilizada solo como una herramienta de publicidad (Kotler, 1979). Por más de 30 años, el marketing ha sido comprendido por estas organizaciones como aquellas actividades que buscan generar ventas y/o promociones para atraer clientes o que buscan desarrollar relaciones públicas con grupos de interés.

Esto es visto de manera positiva, puesto que también se ha afirmado que el marketing crea productos o servicios que la sociedad no necesita (Kotler 1979-1982, Andreasen & Kotler, 2002, Dolnicar & Lazarevski, 2009), afirmación que pone en manifiesto la mala percepción

que se tiene gracias a la falta de entendimiento de esta área. Esto supone una visión orientada al mercado del marketing, no alcanzando ni siquiera una orientación más cercana a la razón de ser de las organizaciones sin fines de lucro como lo es la orientación al consumidor (Dolnicar & Lazarevski, 2009).

Esta falta de precisión en el entendimiento del marketing como un área a desarrollar en el *tercer sector* podría tener un impacto negativo en cómo las organizaciones se adaptan a los cambios en el medio y en las preferencias y valoraciones de los miembros de la sociedad.

En consecuencia, es en este aspecto donde se puede destacar otra importancia particular de este estudio, en que la existencia de empresas sociales permite la posibilidad de cambiar la forma en que se aprecia y práctica el marketing. Con eso se refiere a no quedarse con solo entender y orientar sus actividades hacia las necesidades de los consumidores, sino que avanzando un paso más allá, viendo el marketing enfocado hacia la creación de valor no solo para los consumidores, también para la sociedad en su completitud.

Por consiguiente, esta investigación contribuye a aportar evidencia empírica sobre la relación existente entre el desarrollo de las empresas sociales en Chile y el mal entendido histórico acerca del rol de marketing en las organizaciones del tercer sector. Asimismo, investigar si el grado en que las empresas sociales implementan acciones de marketing para incrementar el valor del cliente influye en su desempeño organizacional. De esta manera, este trabajo sentará un precedente frente a la falta de investigación y conocimiento sobre esta temática y dará un primer paso para saldar la deuda que las ciencias administrativas tienen con el sector social en Chile.

Motivaciones de estudio

Las motivaciones del desarrollo de la presente investigación se pueden agrupar en dos grandes tópicos.

En primer lugar, el desarrollo de investigación en un campo no explorado en el país. Si bien en Chile existe literatura en torno al tercer sector¹, la mayoría está relacionada con su impacto social y el desarrollo de políticas públicas que beneficien e incentiven su crecimiento. Esto deja una brecha no cubierta sobre el entendimiento de la relación entre el tercer sector con las herramientas de gestión comúnmente usadas por las empresas privadas, tomando en con-

¹ Entre los aportes bibliográficos más importantes al área se encuentran los aportes de la Escuela de Administración de la Pontífice Universidad Católica de Chile con autores como Sebastián Gatica.

sideración que la concepción de empresa social que investigaremos tiene el potencial de utilizar el marketing orientado al valor del cliente como pilar fundamental de sus estrategias de negocios, pudiendo llegar a ser tan extenso como el de cualquier empresa con fines de lucro. Es así que se transforma en un desafío cubrir este espacio no investigado, contribuyendo a la literatura del sector desde una perspectiva no explorada, rompiendo los paradigmas de que sólo las empresas privadas pueden seguir las reglas de mercado (Cirene, 2007).

En segundo lugar, se encuentra el derribar en Chile el mito del marketing como una herramienta individual dentro de la empresa. Y llevar este concepto más allá, como una función que involucra a todas las partes de la organización al momento de crear valor al cliente, no solo a través de la creación unilateral de un producto o servicio, sino que considerando todos los factores que están incluidos en la definición más actual de marketing.

Las investigaciones hechas por diversos autores respaldan el hecho de que las empresas que toman en consideración el marketing orientado al valor del cliente, en todos los principios que subyacen a este concepto, dentro de sus pilares estratégicos y sus decisiones de marketing están relacionadas con mejores resultados operacionales. Por ejemplo, es conocido el estudio hecho por Jaworski y Kohli (1993) en el cual encontraron evidencia robusta sobre la relación empresarial entre tener una orientación al mercado y performance en contextos de variabilidad en el mercado, competencia intensa y turbulencia tecnológica.

Más actualmente, Reinartz y Kumar (2000) buscaron asociar de manera empírica el construir relaciones de largo plazo con los consumidores y la rentabilidad del negocio, sin embargo no notaron la complejidad de realizar esta asociación directa, e hicieron notar la necesidad de abarcar diferentes puntos, por lo que se hace importante la gestión del ciclo de vida del consumidor. En países latinoamericanos como Chile, también se han dado luces en este tema gracias a las investigaciones hechas por Valenzuela y Torres (2008) sobre la relación entre una orientación al valor del cliente y las mejores decisiones estratégicas del marketing en empresas españolas, lo cual da pie a implicaciones positivas en la relación que investigaremos para las empresas sociales en Chile.

Estas investigaciones empíricas nos motivan como investigadores a lograr establecer una relación entre las empresas sociales y la implementación del marketing orientado al valor del cliente, que sea relevante para las empresas en términos de resultados operacionales, para así esclarecer el lugar que estas poseen en el mercado chileno, para que en el futuro puedan to-

mar mejores decisiones estratégicas y así, tal como fue mencionado anteriormente, puedan generar mejoras económicas en el tercer sector chileno, lo cual se puede traducir en mejoras en la sociedad como un todo.

OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

En esta sección se presentarán los objetivos que busca cumplir este estudio y que guían de esta investigación ayudando a entender de manera más clara la influencia que tiene el Marketing moderno en las empresas sociales. A continuación se definirán los objetivos generales y específicos:

Objetivos Generales

- 1) Identificar el grado de orientación al valor del cliente que poseen las empresas sociales en Chile en su implementación de estrategias de marketing.
- 2) Determinar cómo influye el marketing orientado al valor del cliente en el desempeño de las empresas sociales chilenas, no solo financieramente sino que también de cómo logra mejorar a la sociedad como un todo.

Objetivos Específicos

Contextualizar las realidades del marketing moderno (orientado al valor del cliente) y la empresa social en Chile.

Es importante que previo a realizar nuestra formulación de modelos teóricos, logremos contextualizar tanto el cambio en el paradigma de lo que significa el marketing en la actualidad y cómo se ha logrado construir en el tiempo el concepto de empresa social en el mundo y de manera más específica a la realidad chilena.

Diseñar un modelo explicativo que señale las variables del marketing orientado al valor del cliente y su influencia en el desempeño de la empresa social chilena

Una vez considerada la investigación de la literatura, será necesario realizar un modelo explicativo en el cual se tomarán diversos aspectos que pueden influir en el desempeño de la empresa social (considerando desempeño como los resultados operacionales), y del cual se obtendrán las hipótesis a respaldar empíricamente.

Aportar con evidencia empírica para el sector de empresas sociales en Chile que permita inferir implicancias organizacionales para la toma de decisiones.

Una vez comprobada nuestras hipótesis, realizaremos un análisis de las tendencias actuales para así poder descubrir finalmente cuales acciones de marketing se pueden acoplar mejor a una empresa social en Chile.

ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo del estudio es lograr, a través de investigación cualitativa y cuantitativa, esclarecer la realidad de las empresas sociales chilenas en cuanto a su implementación de estrategias de marketing. Para esto se realizó un trabajo de campo que permite tener una fotografía de la realidad chilena del tema.

Para las encuestas, se consideraron individuos miembros de empresas sociales chilenas, pudiendo encontrar a dueños, fundadores, directores y trabajadores de diferentes niveles. Las empresas sociales de cuales forman parte los encuestados correspondieron a empresas que declaran en su misión tener una razón social, sin importar que estén o no certificadas por Sistema B, ateniéndonos a la definición que en este estudio utilizamos para definir a las empresas sociales. Además, la mayoría de las empresas pertenecen al sector del emprendimiento y la educación.

En cuanto a las entrevistas en profundidad, se consideraron individuos miembros de empresas sociales con cargos de alta gerencia y/o directores y dueños, que llevaran como mínimo 2 años en la organización. De esta forma obtenemos un perfil de miembro que conoce la organización y puede reflejar por medio de sus percepciones la realidad que ocurre dentro de ella.

En cuanto al alcance territorial, la investigación de campo de las empresas tiene alcance a nivel nacional, ya que se analizan sus operaciones a lo largo del país. Sin embargo las entrevistas en profundidad se realizaron solo a miembros de la organización residentes en la Región Metropolitana.

CONTEXTUALIZACIÓN EMPRESA SOCIAL

Para contextualizar al lector sobre la base teórica del presente estudio, esta sección tendrá como objetivo destacar los aspectos más relevantes de la literatura asociada al tema en cuestión para lograr concluir en un modelo interpretativo que permita lograr responder sistemáticamente a las hipótesis que se plantean a lo largo del desarrollo de esta tesis.

Empresa Social

En los últimos años a nivel mundial, las sociedades han evolucionado lentamente hacia la valoración de la colaboración, participación y cooperación por sobre la excesiva competencia, concepto que se ve reflejado en el objetivo estratégico central de cualquier compañía del siglo XXI: *maximizar las utilidades para beneficiar a los accionistas e inversionistas propios de la empresa*. Sin embargo, este comportamiento dominante en la sociedad moderna paradójicamente ha dado paso a que tanto las personas como académicos especialistas en teorías organizacionales, desarrollo económico y social, y, políticas públicas, cuestionen el rol que cumplen las organizaciones con o sin fines de lucro, en generar un bienestar en las personas que rompa con el paradigma actual de las organizaciones mayoritariamente centradas en la producción y capital financiero para satisfacer las necesidades de los actuales y potenciales consumidores (Singer, 2000).

En respuesta a este cuestionamiento, en el ámbito de las organizaciones sin fines de lucro, insertas en el grupo conocido como el *tercer sector*, se origina² una nueva forma organizativa, las empresas sociales. Hasta el día de hoy no existe un consenso en la literatura sobre su definición formal, en términos de estructura y complejidad organizacional, modelos de financiamiento y sustentabilidad, marco regulatorio y tributario a nivel global, entre otros elementos que nos permiten clasificar o diferenciar una empresa privada de una empresa estatal, por ejemplo. Sin embargo, existe un claro acuerdo entre autores europeos, norteamericanos y latinoamericanos³, sobre la misión y base estratégica que debiese tener una empresa social; ésta debe ser exclusivamente orientada hacia la creación de valor social que pueda ser compartido con la sociedad en su completitud a través de la realización de actividades que gene-

² Se desconoce el origen exacto del concepto de empresa social, en la academia se establece que uno de los iniciadores de esta nueva forma de organización social fue Gregory Dees, a través del desarrollo del concepto de emprendedor y emprendimiento social en Estados Unidos el año 1998.

³ Más adelante en esta misma sección, se profundizará sobre las perspectivas de diversos autores en la definición de empresa social.

ren ingresos económicos y no económicos que permitan la sustentabilidad a lo largo del tiempo (EA PUC⁴, 2012). Es importante aclarar que la creación de valor social no es simplemente un término abstracto, sino que concretamente se refiere a dos aristas centrales, la solución o respuesta a una problemática que genera dolor y malestar a una comunidad específica o a la sociedad en general y el desarrollo de capital social (Larenas, 2009); este último se refiere a la generación de redes de coordinación y cooperación entre la empresa y su colaboradores, proveedores, grupos de interés, comunidades y stakeholders en general, para lograr crear un beneficio mutuo, el valor social (Putnam, 1993).

El desarrollo de esta nueva dinámica organizacional no solamente se enmarca en el contexto de las organizaciones sin fines de lucro, sino que también se puede clasificar dentro de dos corrientes filosóficas y económicas, economía social de mercado-ESM- (Defourney & Nyssens, 2006, Doherty, 2007) y la economía del Bien común-EBC- (Felber, 2012), que buscan localizar al ser humano como centro del desarrollo económico y social. Cabe destacar que existen diferencias sustanciales entre ambas corrientes, sin embargo, para efectos de este estudio se considerará las siguientes acepciones para cada término⁵.

La ESM se basa principalmente en utilizar elementos básicos de la economía de mercado como la competencia, efectividad, eficiencia e iniciativas individuales, pero con el principio imperante de la equidad y justicia social; esto significa, en términos generales, que las actividades económicas se deben centrar en las personas y su bienestar sin producir ineficiencia de mercado o externalidades negativas que los afecten, ya sea ambiental o económicamente (Müller-Armack, 1947). En cambio, la EBC⁶ pretende profundizar mucho más en el principio de equidad social, y postula que toda actividad económica debiese enfocarse en satisfacer las necesidades de las personas y crear valor para éstas y para toda la sociedad, utilizando la generación de capital como un medio y no como un fin, en consecuencia, la capacidad de lucrar de las organizaciones debe ser limitada, anteponiendo la asignación de recursos- económicos y no económicos- para lograr el Bien común (Felber, 2012).

⁴ Escuela de Administración, Pontificia Universidad Católica de Chile.

⁵ Estas definiciones serán útiles para entender el contexto económico en el que se desarrollan las empresas sociales, además de facilitar la comprender las distintas corrientes asociadas a esta forma organizativa.

⁶ Se debe mencionar que a diferencia de la ESM, la EBC nace y se promueve a partir del quehacer empresarial y no sólo es una teoría que difícilmente se manifiesta prácticamente en la actualidad.

Contexto de las empresas sociales en el mundo

El cambio organizacional que se materializa en las empresas sociales, nace en respuesta al paradigma que desarrolla el neoliberalismo entorno a valores de mercado como la eficiencia, competencia, individualismo y eficacia. Estos valores de mercado afectan negativamente la capacidad que tienen las organizaciones sin fines de lucro de cumplir su objetivo social y sobrevivir en este entorno, dada la restricción de recursos imperante y por ende, su necesidad de ser financieramente viables (Eikenberry & Kluver, 2004). En consecuencia, ante esta latente necesidad, las empresas sociales se sitúan como una organización híbrida con características sociales de fundaciones u ONGs y la capacidad de generar recursos y ser sustentable presente en las empresas comerciales o el sector privado en general.

La concepción que se ha mencionado, tiene su origen a principios de los años 90 en el Reino Unido, y se propaga por toda Europa, especialmente en Italia, Bélgica y Francia, a través de los incentivos estatales y privados de desarrollar políticas públicas y programas sociales que estimulen la preocupación por el ambiente, el desarrollo social y económico, destacándose el articulador que tienen las empresas sociales para unir el sector público con el privado, utilizando las mejores prácticas de ambos (Doherty, 2007).

Por otro lado, en el año 1993 en Estados Unidos desde el lado de la academia en Harvard Business School se crean programas de entrenamientos para desarrollar iniciativas sociales, con futuras miras hacia empresas sociales (Doherty, 2007). A partir de este involucramiento de la academia, se presenta una clara diferenciación en relación a su orientación a las necesidades de mercado abriendo paso a que no sólo organizaciones sin fines de lucro sean consideradas como empresas sociales, sino que también puedan incluir organizaciones con fines de lucro en donde impere el cumplimiento de la misión social que motiva su existencia, esto se verá claramente reflejado más adelante en la diferencia conceptual existente entre ambas corrientes.

A partir de lo anterior, tanto en Europa como en Estados Unidos, se inician interminables debates focalizados en el desarrollo y evolución del tercer sector, cuestionando críticamente si una organización sin fines de lucro puede recurrir a actividades comerciales para generar ingresos, y sobrevivir en este entorno altamente competitivo y cambiante. (Seedco Policy Center, 2007). A pesar de que hasta el día de hoy, existan posturas claramente en contra de la adopción de estas nuevas dinámicas organizacionales que permiten la sustentabilidad y permanencia a lo largo del tiempo, el crecimiento en la tendencia hacia esta adopción ha ido au-

mentando en todo el mundo para lograr la autosuficiencia financiera que incentiva el cumplimiento de la misión social (Boschee, 2006).

Si bien las corrientes europeas y norteamericanas se han dado a conocer ampliamente, autores latinoamericanos⁷ posteriormente también han desarrollado sus propias concepciones acerca de las empresas sociales, especialmente en países como Brasil, Argentina y Chile. Estas definiciones incluyen elementos que dentro de las otras corrientes mencionadas no han sido mayormente consideradas como la autogestión, democratización en la toma de decisiones, alto grado de involucramiento social y la colaboración antes que la competencia con otros agentes similares (Singer, 2000). Lo anterior, implica que tanto dentro como fuera de este tipo de organizaciones se busca la equidad en las relaciones sociales y en las oportunidades o desafíos que se detectan a partir de problemáticas sociales no resueltas aún en temas como educación, salud, desarrollo social, entre otros.

Contexto de las empresas sociales en Chile

Luego de entender el contexto internacional en el que se han manifestado distintas corrientes de pensamientos en relación a esta nueva dinámica organizacional, se debe destacar que ha ocurrido en Chile en los últimos años, con el objetivo de mostrar el contexto real en el que se incentiva y desarrollado el presente estudio.

A principios de la década de los noventa en Chile, la creación de valor comienza a ser el centro de atención no sólo del mundo empresarial privado, sino que también de organizaciones pertenecientes al tercer sector. Sin embargo, esta preocupación fue ampliamente desarrollada a través de las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (EA PUC 2012, Larenas 2009) y no por la creación de empresas sociales como tales, estas prácticas tiene como finalidad generar relaciones sociales de beneficio mutuo con los stakeholders como los colaboradores, proveedores, clientes internos, consumidores finales, grupos de interés y comunidades.

A partir de las prácticas de RSE, se plantea el desafío tanto para el sector privado como pública de cuestionar la existencia de sólo buenas prácticas que de forma aislada se focalicen en la resolución de problemáticas sociales y utilizar lo mejor de estos sectores a través de estas nuevas dinámicas organizacionales, que plantean todo su modelo de negocio y estructura organizacional en función del cumplimiento de una misión social que materializa absolutamente

⁷ Estos autores también se han visto fuertemente influenciados por la corriente europea y norteamericana, sin embargo, se destacan los aspectos diferenciadores en esta sección.

las buenas prácticas de RSE y que además, permite la sustentabilidad económica que asegura su sobrevivencia y mejora a lo largo del tiempo.

Por otro lado, el desarrollo de las empresas sociales en Chile se ve fuertemente influenciado por la concepción norteamericana (Larenas 2009), donde no existen límites claros entre lo que pueden o no hacer este tipo de organizaciones tanto para generar ingresos como para el cumplimiento de su misión social. Para efectos de este estudio lo central es identificar y analizar cómo las organizaciones sin fines de lucro transforman sus modelos de operación y de generación de ingresos hacia modelos compatibles o iguales a los que definen las empresas sociales en Chile (Larenas 2009).

Un caso particular de las empresas sociales: empresas B.

Con el desarrollo del concepto de empresa social en el mundo y la necesidad de comenzar a formalizar su rol social, surge una nueva forma en que estas empresas se agrupa: las empresas B. Este tipo de empresas no tienen una estructura legal establecida, sino que se trata de una certificación entregada por una entidad privada que actúa como tercera parte ⁸ (Sistemas B en caso de Latinoamérica). La razón de ser de este tipo de certificación y su rol en el desarrollo del tercer sector está ligado a la necesidad de establecer a las empresas sociales como un tipo de empresa con marcos regulatorios y tributarios específicos, cuestión que aún no se aborda en la mayoría de los países.

En el marco regulatorio empresarial de Chile y de la mayoría del mundo, no existe una figura establecida que enmarque a las empresas sociales y les permita realizar sus actividades bajo un estatuto legal que incluya su rol social. Es así que surge esta certificación como una forma de potenciar el sector y de buscar formas de establecer un marco legal para ellas. Sin embargo, las empresas deben seguir respondiendo a regulaciones propias de una empresa privada, es decir, maximizando utilidades y sin amparo del estado en su rol con la comunidad.

En algunos estados de Estados Unidos sí existe una estructura legal para empresas B, denominadas *Benefits corporations*, las cuales poseen amparo legal en base a su rol social y a su acción como empresa privada. Una clara ventaja de la existencia formal de esta figura es que se obliga legalmente a los directores y funcionarios a no ser impulsados solo por razones financieras, sino que también considerar su misión social y el rol no financiero de las decisiones. De

⁸ Network for Business Innovation and Sustainability (October 2012). B Corporations, Benefit Corporations and Social Purpose Corporations: Launching a New Era of Impact-Driven Companies. NBIS. p. 2.

esta forma, un tribunal no solo fallará a favor de la parte que entregue mayor maximización de las utilidades de una firma, sino que también considerará el rol social que juega en la industria.

Definiciones claves

Como ya se mencionó, no existe un consenso entre conocidos autores de diversas corrientes a la hora de definir lo que es una empresa social, por lo que es necesario realizar una revisión y posterior análisis de diferencias y similitudes de cada definición, que nos permitan lograr conceptualizar un término común que será considerado en todo el desarrollo del presente estudio.

a) Corriente estadounidense

La definición que se muestra a continuación es aquella que representa de manera más integra el concepto de empresa social que se ha ido desarrollando en Estados Unidos en los últimos años. La autora Kim Alter (2007) ha estudiado de manera práctica la necesidad de diversas organizaciones sin fines de lucro de obtener financiamiento, puesto que las fuentes de ingresos tradicionales como lo son las donaciones de empresas o particulares, no permiten la viabilidad y sustentabilidad de éstas, dejando en manifiesto el gran riesgo existente de no sobrevivir en medios tan competitivos como los actuales:

“Una empresa social es cualquier iniciativa de negocio u organización creada con un propósito social- que mitiga o reduce un problema social o una falla de mercado- generando valor social mientras que opera con la disciplina financiera, de innovación y determinación del sector privado”⁹(Alter, 2007)

b) Corriente europea

Si bien en Europa se comenzó a entender la necesidad de la existencia de organizaciones que pudiesen ser responsables de combatir los problemáticos resultados de economías capitalistas impuesta en toda la región desde una perspectiva reveladora y contraria a los paradigmas de competencia que imponía este sistema económico imperante, las diferencias con la corriente estadounidense son notorias en relación a la movilización, reproducción de capital social y la necesidad de servir a la comunidad (Laville & Nyssens, 2001), en los aspectos organizativos aceptan la generación de valor social a través de actividades financieras, de innova-

⁹ La traducción de esta definición ha sido realizada por los autores de este estudio.

ción y comerciales en general, sin embargo, consideran que una empresa social no debe generar lucro sin importar cuál sea la finalidad de éste.

La definición que se considera como representativa de esta corriente es aquella que fue creada por Jacques Defourny y Marthe Nyssens (2006) quienes han influido en el estudio de las empresas sociales en la academia en toda Europa, manifestando el vínculo que tiene estas organizaciones para el progreso económico y social de la región. La definición es la siguiente:

“Organizaciones con una explícita motivación de beneficiar a la comunidad, sin fines de lucro, autónomas y que toman riesgos económicos. Las dimensiones económicas de las empresas sociales son: producen y venden bienes y servicios con un alto nivel de autonomía, de riesgo económico y con un mínimo nivel de trabajo remunerado. Sus dimensiones sociales es que tiene una clara meta de beneficiar a la comunidad, un miembro es sinónimo de un voto, donde participan varios stakeholders y tienen limitaciones respecto de la distribución de los beneficios”. (Defourny & Nyssens, 2006)

c) Corriente latinoamericana

En la literatura latinoamericana, especialmente en Brasil, se reformula el concepto de empresa social o empresa solidaria como una organización auto-gestionada donde existe copropiedad y democratización en la toma de decisiones por todos los miembros que participantes de ésta, que nace desde la perspectiva de la economía solidaria (Singer, 2000). En relación a esto se destaca que no existe la necesidad de negar los mecanismos mercantiles, vale decir, el concepto de libre comercialización, sino que se debe sustentar en una red social de intercambios solidarios entre emprendimientos (Guerra, 2004), con el objetivo de incentivar un cambio social que permita la sustentabilidad y viabilidad de una organización que opera bajo este lógica frente a otra organización que opera tradicionalmente.

En consecuencia de lo anterior, no existe una definición explícita de lo que es una empresa social, sin embargo, se entiende a ésta como un reflejo de la esencia en las organizaciones cooperativas que reflejan la democratización, copropiedad y la autogestión, puesto que dentro de sus actividades colaborativas persiguen la consecución de una misión que permite beneficiar directamente a todos los miembros colaboradores de estas organizaciones.

Por otra parte, en este desafío intelectual de encontrar una definición que logre representar la idea y la hibridación que hay detrás de una empresa social, Chile no se encuentra ausente,

autores como Juan Pablo Larenas (2014) y miembros de la Escuela de Administración de la Pontificia Universidad Católica (2012) han postulado diversas visiones de cómo se entiende y ha progresado la empresa social en nuestro país. El primer autor focaliza su estudio en el capital social que deben crear estas nuevas dinámicas organizacionales para generar una nueva economía que potencie el comercio justo y la preferencia de los consumidores por bienes y servicios ofrecidos por este tipo de organizaciones. Por su parte, el otro conjunto de autores resaltan la importancia de la capacidad que deben tener estas empresas para lograr alcanzar objetivos sociales, económicos y ambientales, buscando así estrategias que permitan movilizar recursos mixtos, siendo así negocios u organizaciones autosustentables. Lo anterior se materializa en la siguiente definición de empresa social:

“Organización cuyo fin principal y determinante en la toma de decisiones es la creación de valor para la sociedad, a partir de la comercialización de bienes y servicios, con autonomía en su gestión y combinando diversos mecanismos económicos y administrativos que le otorguen sustentabilidad económica”. (Escuela de Administración, Pontificia Universidad Católica, 2012)

Después de realizada esta síntesis de la revisión bibliográfica de la literatura que nace frente al desarrollo de esta nueva dinámica organizativa es que cada vez que se haga mención a éstas corresponderá a la última definición que ha sido expresada, que representa la postura que busca tener este estudio y que comparte la esencia de una organización híbrida que busca cambios sociales.

MARCO TEÓRICO MARKETING MODERNO

En el contexto empresarial y de gestión, no sólo el concepto de marketing ha cambiado, sino que también su rol en la gestión empresarial ha pasado por distintas posiciones, denotando que a lo largo de la historia, han existido diferentes corrientes de pensamiento que han hecho del marketing un concepto dinámico, influido igualmente por los nuevos desafíos que deben enfrentar las empresas y por las nuevas exigencias que ha impuesto la sociedad.

Evolución del concepto de Marketing

El marketing se ha llevado a la práctica desde tiempos muy lejanos, prácticamente desde el nacimiento del intercambio comercial han existido técnicas de promoción vinculadas a este concepto (Kotler, 1974), sin embargo, la concepción del marketing como una función y como una filosofía en la empresa se remonta a inicios del siglo XX, acompañados por una revolución industrial en pleno desarrollo y con orientaciones vinculadas únicamente a la producción, fabricación y a la eficiencia de los recursos productivos (Sheth & Parvatiyar, 1995).

Este período es conocido como una era de orientación al producto, donde la mayoría de los esfuerzos de las empresas estaban destinados a la producción, y por lo tanto, las actividades de marketing se centraban a lograr que el consumidor compre un producto o servicio, sin necesariamente competir con otra empresa, ni preocupándose de las necesidades internas de los consumidores. En general estas actividades o herramientas utilizadas no son complejas ni sofisticadas, ya que el centro del negocio para la empresa es el producto y no el consumidor, por lo cual las tácticas usadas estaban relacionadas con producir y distribuir al menor costo posible. (Fernández del Hoyo, 2006).

Es principalmente en Estados Unidos donde nacen los primeros pensamientos orientados a la creación de una serie de actividades encargadas de gestionar toda la combinación de factores que se deben tomar en cuenta a la hora de vender o promocionar actividades (Shaw & Jones, 2005), en pos de lograr distribuir y vender los que se produce. Sin embargo, en ese momento no estaba claro aún el concepto del marketing como una función organizacional, es más, no era justificado en una época donde la demanda era superior a la oferta; se puede decir que esta época es un momento de descubrimiento y recopilación de conceptos que aún se encontraban en vías de desarrollo (Bartels, 1976).

Este concepto del marketing se fue moldeando durante los años 20 y 30, donde luego del término de la revolución industrial, marcado por el inicio de la primera guerra mundial, y también impulsados por la gran depresión de 1929, la demanda de productos empezó a incrementar. Como consecuencia, también lo hizo la competencia entre compañías que ofrecían productos similares al consumidor (Fernández del Hoyo, 2006), por lo cual era necesario ir más allá del producto en sí. Por lo que se empezó a indagar en los factores que influyen en la decisión de compra de los consumidores. (Schell, 1930).

Es en este sentido donde las empresas se encontraban en una encrucijada, ya que empezaron a equilibrarse las fuerzas de oferta y demanda, y como consecuencia natural, el enfoque de producción y producto se modifica, obligando a las empresas investigar al consumidor y conseguir descubrir los deseos y necesidades. Es en este contexto donde empezaron a realizarse las primeras investigaciones de mercado, en pos efectivamente de descubrir estos factores relevantes de la decisión de compra del consumidor. (Keith, 1960)

En esta época también empezó a considerarse al marketing como una función dentro de la organización, y no solamente una serie de acciones específicas (White, 1927). Un hecho clave que refleja la importancia que se le estaba dando al marketing en ese momento es la creación de la American Marketing Association (AMA) en el año 1937, la cual se formó como la unión entre otras dos organizaciones que en ese momento estaban conceptualizando el marketing: la American Marketing Society (AMS) fundada en 1931 y la National Association of Marketing Teachers (NAMT) creada en 1933. La labor de la AMA era poder condensar, albergar y dar a conocer todas las tendencias que se estaban dando sobre el marketing en esa época (Lusch, 2007). Con esto se llegó a la primera definición formal de marketing, como las actividades de negocios involucradas en el flujo de bienes y servicios de la producción al consumo (AMA 1937).

Esta definición refleja claramente que esta era es de orientación a las ventas, donde el principal objetivo de las acciones de marketing era poder conseguir un volumen de ventas superior y eliminar la brecha existente entre producción y consumo (Ellis et al, 2010). Es en este punto donde nacen los grandes vendedores de productos o servicios, y las actividades de marketing estaban vinculadas únicamente con la promoción de publicidad de productos, pudiendo llegar a generar diversas estrategias de venta, a veces agresivas, intensificando la competencia entre empresas. El factor más importante del proceso de marketing, que medía el éxito de este, pasaba por la cantidad de transacciones hechas (Cowan, 1924).

Luego de una interrupción de la evolución de estos conceptos causados por la segunda guerra mundial, durante los años 50 empieza una evolución del marketing, llegando a técnicas más complejas que no solo incluyen variables relacionadas con las transacciones entre cliente y empresa (Keith, 1960). Durante los años 50 y 60 empiezan a nacer las ideas de que era crítico para una empresa el hacer que sus consumidores adquirieran continuamente su producto, con lo cual el concepto de lealtad de marca pasa a ser uno de los elementos que el marketing debe considerar dentro de sus acciones, lo cual fue confirmado con la creación de la teoría del comportamiento del comprador de Howard y Sheth (1969).

Otro elemento importante que complejiza el concepto del marketing es el descubrimiento de que, en respuesta a la alta competencia, el segmentar a los consumidores en grupos más pequeños parece ser una buena manera de enfocar los esfuerzos de marketing y diferenciarse de sus competidores, por lo cual las herramientas de segmentación y posicionamiento pasan a ser elementos de la planificación de las tareas de marketing en una empresa (Kotler & Levy, 1969). Esto lleva a la revisión del concepto de marketing hecho por la AMA, pasando el marketing a ser el desempeño de actividades de negocios que dirigen el flujo de bienes y servicios desde los productores a los consumidores (AMA, Committee on Definitions, 1960).

Esta nueva definición marcó un cambio en la filosofía del marketing, llevándolo más allá de una función aislada dentro de una organización, y dándole un enfoque gerencial, con lo cual permite que el concepto se expanda no solamente a procesos particulares, sino a diversas actividades de negocios relacionados con resoluciones de problemas, planificación, implementación y control de un entorno competitivo (Lusch, 2007), citando variadas áreas del conocimiento como economía, psicología, sociología y estadística, siendo respaldado por diversos autores (Howard, 1957, McKitterick, 1957, McCarthy, 1960, Keith, 1960). Es en este aspecto también donde se materializa la proposición de las 4-P creada por McCarthy en 1960.

Es en este sentido donde cambian los objetivos de realizar marketing. Esta función pasa a ser principal y clave dentro de una organización, y el propósito de una organización ya no es conseguir la mayor cantidad de transacciones monetarias, sino que conseguir consumidores satisfechos, hecho que incluye las transacciones relacionales (Bagozzi, 1974). Es en este punto donde las utilidades de la empresa se generan como consecuencia o como un premio por lograr el objetivo del marketing. Distintos autores como Kotler (1967), Howard (1957), McCarthy (1960) comienzan a redefinir el concepto de marketing llevándolo a una orientación que se preocupa de las necesidades y de las demandas de los consumidores, algo muy

diferente a la orientación a las ventas anteriormente mencionada, donde la empresa crea un producto y la necesidad del consumidor debe moldearse a este, capturándolos mediante diferentes tácticas de ventas.

Para lograr el objetivo, ahora las tácticas de marketing no están orientadas solamente al producto en sí, sino que se expanden a horizontes adicionales como los canales, el precio, la promoción, la ubicación y la fuerza de ventas, con el propósito de conseguir que los consumidores comprendan y satisfagan sus necesidades. Todo lo anterior genera que durante la época de los 70 y 80 se genere una orientación al marketing, la cual reconoce el poder del consumidor y al consumo como objetivo de la producción. Adicionalmente reconoce el hecho de que las empresas tienen la libertad de elegir a su mercado objetivo y a implementar estrategias que capturen a un largo plazo al consumidor (Sharp, 1991).

La AMA recopiló finalmente todas estas tendencias en una nueva definición del marketing en 1985, donde se redefine como el proceso de planificar y ejecutar la concepción, pricing, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfacen objetivos individuales y organizacionales (AMA, 1985). Se puede decir que esta definición llegó de manera tardía a las reacciones que en ese momento se estaban dando en el mercado mundial, ya que durante mediados de los años 80 empiezan a desarrollarse y ampliarse los conceptos y las filosofías del marketing como elemento fundamental en las organizaciones.

Nuevas corrientes filosóficas del Marketing

En el contexto del desarrollo de los mercados durante los años 80 y 90, las corrientes del pensamiento de diversos autores generaron comentarios al rol que en esa época tomaba el marketing, considerando que su conceptualización pertenece a la de una disciplina en evolución, por lo que es fundamental su permanente revisión, extensión y actualización (Webster Jr, 1981). Es así, que autores como Gummesson (1987) criticaban el modelo de 4-P que se encontraba implícito en la definición de marketing en ese entonces, ya que se encontraba mayormente orientado a mercados masivos, donde a pesar de que existe una conciencia de las necesidades del consumidor, el rol que juega en la transacción es pasivo.

Existieron otras críticas como las hechas por Webster a principios de 1990, donde cuestionaba el rol gerencial del marketing en esa época, relatando que su paradigma de maximización microeconómica debe ser examinada y revisada, tanto en la teoría como en la práctica, en pos de los cambios que se estaban dando en ese momento. Uno de estos cambios se refiere al ex-

plorable crecimiento de las empresas de servicios, cambiando los paradigmas tradicionales del marketing orientado mucho más hacia la comercialización de productos (Webster Jr, 1992). Una de las primeras alusiones que se hace históricamente a este cambio lo relata Shostack en 1977, destacando la diferencia existente entre productos y servicios, cosa que no se ejemplifica claramente en los años anteriores, creándose una subdisciplina del marketing que era necesario tomar en cuenta (Shostack, 1977). Esto se complementa con los textos de diversos autores que hablan del marketing de servicios como un elemento diferenciador y no de apoyo al marketing tradicional de productos, por lo que se empezó a desarrollar una teoría separada sobre el impacto del marketing en empresas de servicios, con diferentes tipos de estudios de mercado y análisis empíricos (Grönroos, 1984, Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985).

Esto generó la apertura a nuevos conceptos del marketing, que ayudaron a moldear lo que es este concepto en la actualidad. Un hecho relevante que es importante considerar es el nacimiento del marketing relacional. Este concepto apareció acuñado al marketing de servicios originariamente por los estudios de Berry, definiéndolo como atraer, retener e incrementar (en organizaciones multiservicio) las relaciones con los clientes (Berry, 1983). Sin embargo, este concepto se extrapola al resto de industrias como respuesta a la tendencia del mercado de preocuparse de la disminución de la demanda, y la motivación de las empresa por mantener la fidelidad en sus consumidores, elemento mencionado por Levitt en 1983, relatando el hecho de que el objetivo de una empresa no se limita a las ventas sino en entregar satisfacción al consumidor, relacionado en cuán bien puede la empresa manejar las relaciones con sus clientes (Levitt, 1983)

Por lo tanto, diversos autores empezaron a definir el marketing relacional en sus respectivas industrias (Berry & Parasuraman, 1991; Jackson, 1985, pag. 2; Paul, 1988; O'Neal, 1989, Doyle & Roth, 1992; Beltrami & Pitta, 1991), lo cual entregó diversidad a un concepto que previamente incluía menos factores.

Gracias a esto, se apreció que el marketing no solo se acota a entablar buenas relaciones a largo plazo con los consumidores y clientes, sino que también es necesario tomar en cuenta al resto de stakeholders como proveedores y distribuidores, lo cual queda reflejado en la definición dada por Morgan y Hunt que define el marketing relacional como todas las actividades dirigidas a establecer, desarrollar y mantener intercambios relacionales exitosos (Morgan & Hunt, 1994)

En la práctica, el marketing relacional está vinculado a la realización de actividades que fortalecen las relaciones con los diferentes stakeholders. Según los estudios de Grönroos (1996), se pueden definir que las empresas que incluyen el marketing relacional implica tres aspectos estratégicos a considerar: definir a la empresa más allá de un producto o servicio, administrar a la empresa de una perspectiva de gerencia de procesos y desarrollar redes y asociaciones (Grönroos, 1996, p. 9), mientras que tácticamente es importante definir tres elementos: buscar contacto directo con los clientes, crear una base de datos y desarrollar un sistema de servicio orientado al cliente. En este sentido pasan a formar gran importancia los sistemas CRM para gestionar en el largo plazo a los clientes, todo en pos de una idea central de crear fidelidad y construir relaciones que generen valor tanto a la empresa como al cliente (Grönroos, 1996, p. 10).

En la época actual, Reinartz, Krafft y Hoyer tomaron el concepto de Customer Relationship Management (CRM) e investigaron su repercusión al ser implementado en empresas, tomando en cuenta que el CRM es un proceso en el cual una organización cuida las relaciones con los clientes ya sea iniciando, manteniendo o terminando estas relaciones, con lo cual llegaron a la conclusión de que existe una asociación positiva con el performance real y percibido de una empresa, lo cual materializa empíricamente el beneficio que puede otorgar el considerar las actividades de marketing relacional en la gestión empresarial (Reinartz, Krafft, & Hoyer, 2004)

Por otra parte, Gummesson (1994) considera de igual manera diversos factores de relevancia en una empresa a la hora de implementar en la práctica la filosofía del marketing relacional. Esto lo resume en 30 factores de relaciones que llevarían a una empresa a cambiar los paradigmas tradicionales del marketing transaccional al marketing de relaciones, enfocado no solo en el cliente, sino en todas las relaciones existentes en una organización, tanto de manera interna, como con el resto de sus grupos de interés, donde todas las actividades son mutuamente dependientes para lograr un buen funcionamiento de las relaciones en el largo plazo (Gummesson, 1994, p. 11).

Siendo más específicos sobre los puntos que trata Gummesson, diversos investigadores han puesto énfasis en algunos actores relevantes y la gestión de las relaciones con estos. Por ejemplo, Sheth y Sharma se ocupan de analizar cómo el proceso de compra a proveedores deja de tener un componente puramente comercial, y pasa a tener un fuerte componente relacional, que genera un gran cambio en el rol, procesos y estrategias de las empresas. Entenderse

con los proveedores pensando en ellos como clientes de la empresa es un cambio al paradigma tradicional, siguiendo los cánones del paso del marketing transaccional al relacional, lo cual implica diversas acciones y reglas que se deberían seguir, en pos inclusive de lograr una ventaja competitiva frente a los competidores (Sheth & Sharma, 1997).

Siguiendo esta misma línea, diversos investigadores han tomado en cuenta de que para poder llevar el marketing relacional a nivel más amplio, es necesaria la colaboración con distintos actores fuera del núcleo organizacional, lo cual puede darse para lograr diferentes objetivos, como el acceso a recursos o capacidades, aprendizaje mutuo, orientación estratégica, mayor eficiencia, mejorar la satisfacción al cliente o motivos institucionales. Esto hace que las alianzas estratégicas sean una tendencia en crecimiento en diversas industrias, buscando siempre un equilibrio entre lo que se desea entregar frente a lo que desean proteger, basándose en principios de confianza, respeto y relaciones estrechas (de Pablo González & Estévez, 2007). En el ambiente social, el establecer relaciones con otros colaboradores empresariales es un tema de relevancia, y si lo llevamos al contexto chileno, se traduce en la red de Sistemas B, sobre la cual las diferentes organizaciones generan beneficios mutuos gracias a la colaboración.

Junto con el desarrollo del marketing relacional, durante los años 90, empiezan a darse filosofías de gestión que llevan a las empresas a darse cuenta de que el marketing como departamento no es suficiente para desarrollar estas nuevas tendencias (Cobo Quesada & González Ruiz, 2007). Por lo que se empezaron a desarrollar marcos conceptuales nuevos que lograran entender la implementación del marketing en las empresas, y en este contexto fue donde Kohli y Jaworski delimitaron las bases de las nuevas filosofías del marketing en lo que se llamó orientación al mercado, definido por ellos como la generación, a lo largo de toda la organización, de inteligencia de mercado pertinente a las necesidades actuales y futuras del consumidor, disseminación de la inteligencia en los departamentos y responsabilidad de ello a lo largo de la organización (Kohli & Jaworski, 1990).

Es importante destacar que autores como Trustrum, Avlonitis y Gounaris hablan de orientación al mercado vinculándolo con orientación al marketing, y hablando de ello como un concepto en común (Trustrum 1989; Avlonitis & Gounaris, 1997). En este estudio consideraremos estas dos filosofías de manera separada, tal como lo ejemplifica Vázquez, Santos y Álvarez en sus estudios, dando un significado más amplio a la orientación al mercado, pasando por sobre los aspectos técnicos y funcionales del marketing, llevándolo a ser una filosofía trans-

versal en la organización. El marketing ya no es lo más importante como función organizacional, sino que el pensamiento de orientarse a generar relaciones de largo plazo, creando valor y satisfaciendo las necesidades de los consumidores debe ser transversal a todas las otras funciones de una organización (Vázquez, Santos, & Álvarez, 2001).

Esto implica que en la práctica las organizaciones deben realizar cambios estructurales para que la implementación de las estrategias de marketing venga de la base del negocio, donde un factor importante es la creación de una cultura de mercado, en la cual todas las funciones, y no solo la de marketing, apunten al consumidor como eje central (Vázquez, Santos, & Álvarez, 2001). Los modelos más relevantes que complementan esta visión fueron dados por Kohli y Jaworski y Narver y Slater. Los primeros destacan que la orientación al mercado pone énfasis en factores organizacionales, interdepartamentales y gerenciales para su implementación, generando impacto en empleados, el entorno y en el performance (Kohli & Jaworski, 1993), mientras que los segundos destacan tres aspectos fundamentales que una empresa debe considerar para practicar una orientación al mercado: orientación al cliente, a la competencia y orientación interfuncional. Todo lo anterior lleva a que una empresa logre mejor performance en cuanto a rentabilidad de su negocio, ya sea un producto o un servicio (Narver & Slater, 1990). Estos modelos reflejan la amplitud del concepto, yendo más allá de considerar al consumidor, llegando a otros grupos de interés, tal como el concepto de marketing relacional lo hace, es por esto que ambos conceptos están muy relacionados entre sí.

Es importante destacar igualmente que para lograr esto, toda la empresa debe estar consciente del rol organizacional del marketing, por lo cual es relevante considerar el rol de gestión interna que se debe realizar para poder cumplir los objetivos de marketing. Es por esto que el concepto de marketing interno pasa a tener un rol protagónico, al ser estudiado por diversos investigadores, sobre el cual se realizan diferentes tipos de actividades para mantener y motivar al cliente interno de la organización. En este contexto, Bansal, Mendelson y Sharma toman en cuenta factores como el empoderamiento al empleado, el cuidado de sus necesidades, compensaciones adecuadas y especialmente una integración total con los valores organizacionales, fomentando la transmisión de comunicación y la transparencia de la información entregada (Bansal, Mendelson, & Sharma, 2001).

Otro aspecto importante que apoya este cambio en la filosofía del marketing lo dio Gummesson en 1995, argumentando que los consumidores no compran bienes o servicios, sino que ofertas que crean valor, y que es necesario realizar un cambio de perspectiva sobre lo que las

empresas ofrecen, yendo más allá de la división tradicional entre bienes y servicios (Gummeson, 1995). El concepto de creación de valor pasa a ser fundamental en la teoría y en la práctica del marketing en todo tipo de empresas, por lo que su vinculación con los conceptos de marketing relacional y orientación al mercado son fundamentales. Otros autores, como Normann y Ramirez se extienden en este concepto de creación de valor y concluyen que el objetivo no es crear valor al consumidor sino movilizar a los consumidores de crear su propio valor a partir de las diversas ofertas que ofrecen las empresas (Normann & Ramirez, 1993).

La AMA tomó finalmente estas tendencias y actualizó su concepto de marketing en 2004, poniendo gran énfasis al marketing relacional, definiendo el marketing como la función organizacional y el set de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los consumidores y para administrar las relaciones con los clientes para beneficiar a la organización y a sus stakeholders. (Gundlach, 2007).

Una vez definido esto, autores fueron más allá en el tema de creación de valor. Prahalad y Ramaswamy argumentan que la práctica de crear valor no es únicamente responsabilidad de la empresa, sino que es necesaria una co-creación de valor, dada la importancia de la gestión de las interacciones con el consumidor. Por lo tanto, el rol que toma el cliente en la toma de decisiones de la empresa pasa a ser activo, pasando de un concepto empresarial orientado internamente a la creación de un concepto interactivo que logre crear la mejor experiencia para los consumidores (Prahalad & Ramaswamy, 2004).

Michael Porter agrega otra arista al concepto, considerando que la creación de valor debe ser compartida, enfocándose igualmente en crear conexiones entre el progreso económicos y social, por lo que el valor no solo se crea sino que debe compartirse de una manera amplia, más allá de los límites empresariales (Porter & Kramer, 2011).

La forma de transmitir este valor co-creado de manera interna, hacia el exterior de manera coherente y eficiente también forma parte de la discusión académica, tal como lo menciona Balmer en su investigación, notando una transformación del marketing orientado al exterior desde un enfoque puramente de producto a un enfoque corporativo, enfocándose en transmitir la cultura organizacional como un todo. Esto se ve reflejado en todos los aspectos de marketing, incluido el marketing relacional. El autor materializa este marketing corporativo en una orientación a los stakeholders, el realizar actividades organizacionales coordinadas, el

enfoque en la creación de valor y en una obligación con la sociedad en general, elementos que concuerdan con las tendencias mencionadas anteriormente (Balmer, 2001)

Estas tendencias son elementos claves para definir las filosofías más actuales del marketing. Esto se pudo avistar inicialmente en los escritos de Peppers en 1993, donde, de manera adelantada a sus tiempos, pronosticaban cambios en la filosofía del marketing, hacia un nivel más personalizado, en el cual recomendaban enfocarse en el 20% de clientes más rentables, y establecer relaciones personalizadas con ellos (Peppers, 1993).

Dado que las empresas empiezan a generar una orientación al mercado gracias a los resultados en performance que obtienen, y por lo tanto pasa a ser fundamental la gestión de las relaciones con los clientes, se hace necesaria la eficiencia en establecer relaciones rentables (Valenzuela, de Madariaga Miranda, & López, 2007). El establecer una filosofía orientada a gestionar el valor del cliente representa las tendencias mencionadas anteriormente, y actúa como consecuencia tanto del nacimiento de orientaciones al mercado y al marketing relacional, como de las necesidades intrínsecas de una empresa de lograr eficiencia en el uso de sus recursos (Valenzuela & Torres, 2008), por lo cual una empresa que posea este tipo de orientación en su marketing estratégico, debe tener integradas las corrientes del pensamiento modernas del marketing.

Un factor que pasa a ser clave es la gestión del valor del consumidor, o CLV, concepto que va más allá de la conocida gestión de relaciones del consumidor, o CRM, que orienta la perspectiva del marketing hacia una preocupación mayor sobre cómo lograr establecer las mejores relaciones en los clientes que representen mayor valor para la empresa, no sólo de manera monetaria, sino que reflejando rentabilidad actual y potencial, por lo que su visión es estratégica (Venkatesan & Kumar, 2004). Esto hace que se vaya más allá de las filosofías de orientación al mercado y marketing relacional, ya que se destaca la importancia de que se realice la gestión de cada cliente que represente la mayor rentabilidad para la empresa (Schiffman & Kanuk, 2005, p. 17).

Finalmente, estas nuevas corrientes de pensamiento llevan a que la AMA actualizara su definición de marketing, llegando a su significado actual, donde el marketing es la actividad, el set de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que crean valor a los consumidores, clientes, socios y a la sociedad como un todo (AMA, 2008). Con esto vemos tanto la creación de valor inherente a la gestión del marketing como la generación de

un intercambio de este mismo valor, junto con la preocupación por los diversos stakeholders, incluyendo también la generación de un bienestar en la sociedad. La tabla 1 muestra un resumen de la evolución del concepto de marketing, según la AMA.

Tabla1 –Definiciones de Marketing según la AMA.

Fuente		Definición de marketing
American 1937	Marketing Association,	Actividades de negocios involucradas en el flujo de bienes y servicios de la producción al consumo
American 1960	Marketing Association,	El desempeño de actividades de negocios que dirigen el flujo de bienes y servicios desde los productores a los consumidores
American 1985	Marketing Association,	Proceso de planificar y ejecutar la concepción, pricing, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfacen objetivos individuales y organizacionales
American 2004	Marketing Association,	Función organizacional y el set de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los consumidores y para administrar las relaciones con los clientes para beneficiar a la organización y a sus stakeholders
American 2008	Marketing Association,	Actividad, el set de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que crean valor a los consumidores, clientes, socios y a la sociedad como un todo.

Fuente: Elaboración propia

El Marketing en Chile

Cuando llevamos estas corrientes modernas al contexto nacional, en el desarrollo del marketing como filosofía empresarial, se aprecian evidencias de que Chile está avanzando en conjunto con los conceptos desarrollados mundialmente, explicados anteriormente. Normalmente, las empresas chilenas se encuentran más orientadas a ventas o al marketing, quedándose algunas detrás de las tendencias actuales mencionadas anteriormente (Martinez, 2004).

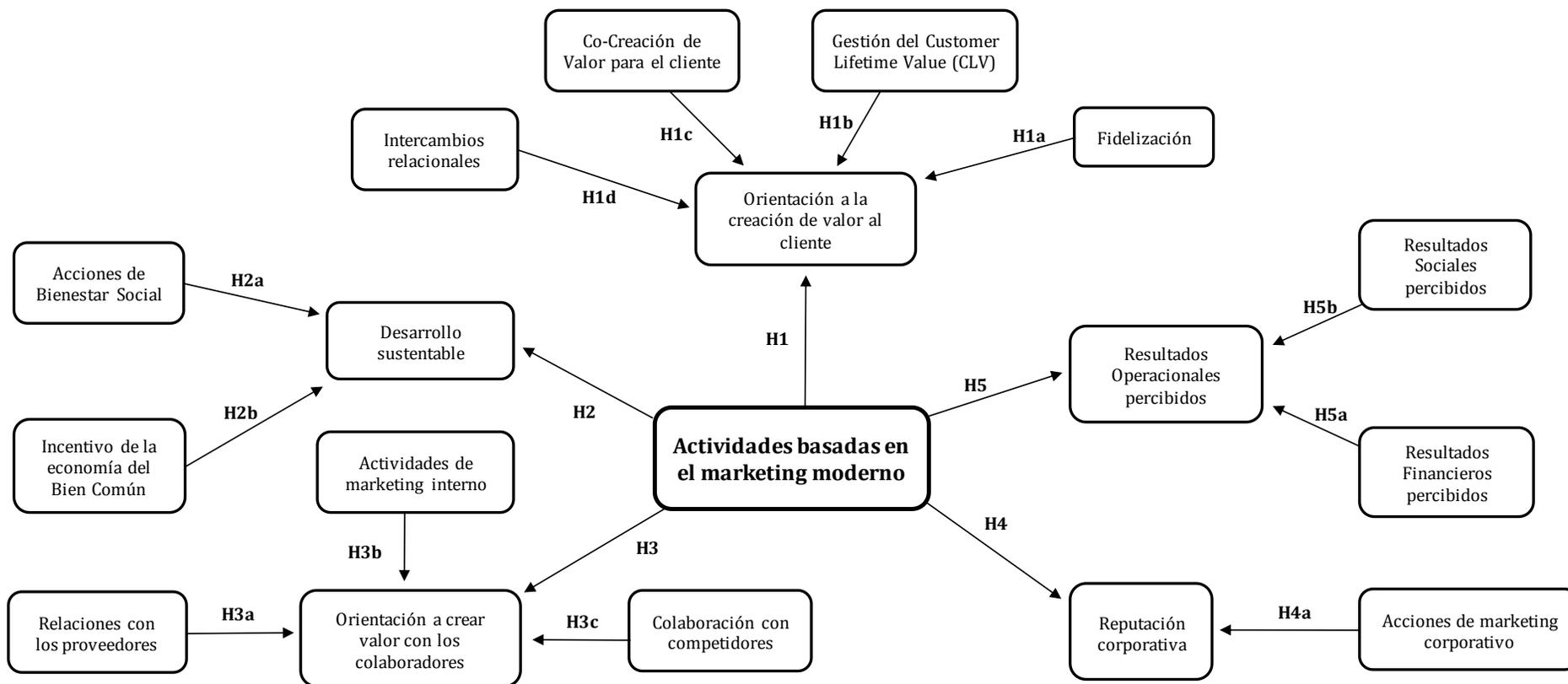
Estudios hechos en Chile por Farías (2014) acerca de la forma en que realizan marketing las empresas chilenas dan luces sobre que en el país las empresas se encuentran orientadas al

cliente. Sin embargo, estas realizan actividades comunes de marketing esperando que la mayor cantidad del mercado objetivo responda.

Por otro lado, otros estudios revelan de que es posible extrapolar los efectos positivos en la *performance* de las empresas que poseen una orientación al mercado, agregando un factor de gran importancia para que esto se logre, el cual es poseer una cultura de innovación en la organización, lo cual hace que Chile no sea una excepción de los movimientos explicados anteriormente sobre el marketing moderno (Olavarrieta & Friedmann, 2008). Es posible complementar esto con el potencial que posee Chile cultural y socialmente para poder adoptar estrategias de marketing relacional, dado que al poseer una cultura colectivista y menos masculina que países como el Reino Unido, Canadá o Estados Unidos, y bastante similar a la de sus vecinos Latinoamericanos, les da mayor facilidad para establecer relaciones con los distintos actores de una industria (Arnold & Bianchi, 2001).

Finalmente, al momento de implementar estrategias acordes a gestionar el valor del cliente de manera de lograr una mayor rentabilidad, es importante destacar que en el país existen industrias en las cuales puede resultar más complicado este tipo de gestión, especialmente en empresas que ofrezcan productos estandarizados, donde sea más complicado establecer relaciones de fidelidad a largo plazo con los clientes. Además, de manera previa a lograr este tipo de gestión es necesario poder medir claramente el valor de vida del consumidor (Hidalgo, Manzur, Olavarrieta, & Farías, 2008).

MODELO DE RELACIONES DE LAS EMPRESAS SOCIALES Y LAS ACTIVIDADES BASADAS EN EL MARKETING MODERNO



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la revisión de la bibliografía, al marco teórico descrito anteriormente y a la contextualización inicial sobre las empresas sociales, se realizó un modelo explicativo que busca relacionar las actividades basadas en el marketing moderno con las empresas sociales,

De manera más específica se establece una relación entre el marketing moderno y los resultados operacionales, medidos a manera de percepciones. Esto es debido principalmente a que las empresas sociales en Chile, al ser de tamaño pequeño, no poseen estados financieros detallados, por lo cual generaría dificultades a la investigación el realizar mediciones contables sobre el desempeño operacional. Este modelo es de elaboración propia, al no existir vinculaciones específicas entre el marketing moderno y las empresas sociales en Chile.

Según lo recopilado sobre las tendencias actuales del marketing moderno, se decidió abarcar tres dimensiones relacionadas con el marketing que, según los autores mencionados anteriormente, hacen que una empresa u organización posea una orientación a realizar actividades relacionadas con el marketing moderno. Primero se encuentra la orientación al valor del cliente, la que al ser una de las tendencias más actuales consideramos importante que se encuentren en un modelo explicativo que abarque los conceptos de marketing más contingentes. Este punto fue dividido en cuatro elementos considerados importantes para desglosar la orientación al valor del cliente: La adecuada gestión del valor del cliente, la creación de valor de manera conjunta con el cliente, el generar intercambios relacionales con ellos y realizar actividades de fidelización.

Como la definición más actual del marketing considera no solo a crear valor hacia los clientes, sino que a los diferentes actores que influyen en una organización. Tomando en cuenta esto, y contextualizándolo con las empresas sociales, se consideró la dimensión de la orientación al valor con los colaboradores. De acuerdo a lo expuesto sobre las empresas sociales, se dividió esta dimensión en tres aspectos que consideran los otros actores que pueden influir en una empresa social: Proveedores (Establecer relaciones con los proveedores), los empleados (realizar actividades de marketing interno), y los competidores (generar colaboración con los competidores). Es importante destacar que estos últimos, en el contexto social, pueden no ser considerados competidores sino que participantes dentro de la industria.

La tercera dimensión abarca de manera más amplia el concepto de marketing, y busca considerar el aspecto macro que tiene la nueva corriente filosófica. Es por esto que se agrega el concepto de reputación corporativa, y de manera más específica, las acciones de marketing

corporativo, como un elemento que compone la orientación a tener actividades relacionadas con el marketing moderno.

En esta investigación se agregó un ítem particular relacionado en mayor medida con las empresas sociales, el cual es el desarrollo sustentable, que representa una de las bases estratégicas de cualquier emprendimiento social, y que genera una gran diferencia entre la empresa social y la empresa privada. La vinculación con el marketing moderno se puede ver en la última definición del marketing que incluye la creación de valor a la sociedad como un todo, por lo que se considera relevante para la investigación crear el vínculo del aspecto social de las empresas sociales y las nuevas corrientes de pensamiento del marketing. El desarrollo sustentable, basado en los estudios de diversos autores mencionados en la contextualización, se divide en acciones de bienestar social y en el incentivo de las empresas sociales en fomentar la economía del bien común.

Finalmente, los resultados operacionales percibidos se dividirán en dos aspectos, uno que considere los resultados financieros percibidos por los miembros de la organización y otro que considere los resultados sociales percibidos por ellos. Este último constructo es diferenciador entre la empresa social y el resto, ya que como dentro de los fines estratégicos de las empresas sociales es el generar un bienestar social, ya sea a un cierto grupo o a la sociedad como un todo, el buen desempeño operacional también tiene incluido este punto.

Hipótesis de investigación

Las relaciones que establecemos en el modelo explicativo descrito anteriormente dan a luz a diversas hipótesis de investigación, sobre la influencia del marketing moderno en los resultados organizacionales percibidos en las empresas sociales. De acuerdo a cada relación clave se establecieron temas de investigación sobre los cuales hay hipótesis relacionadas.

Tema 1: Orientación al valor del cliente

En este tema, las investigaciones iniciada por Slater y Narver (1990 y 1994), partiendo desde la perspectiva de que la orientación al mercado (elemento clave para entender el marketing moderno) incluye una orientación destacada hacia el cliente, y comprobando luego su impacto en los resultados operacionales, marcan pauta para el marketing moderno, podemos generar la primera hipótesis de investigación.

H1: Empresas sociales que perciben que realizan acciones de marketing moderno, tendrían una mayor orientación al valor del cliente

Para la investigación cualitativa, se establecen sub hipótesis de acuerdo a cada punto descrito en el modelo, avalados por investigaciones empíricas amparadas en el paraguas de la importancia del valor del cliente, hechas en los tópicos de actividades para fidelizar por parte de Kumar, Batista y Maull (2011), análisis del valor del cliente por parte de Venkatesan y Kumar (2004) o Valenzuela y Torres (2008), actividades de co-creación de valor por parte de Prahalad y Ramaswamy (2004) y el manejo de las relaciones con los clientes por parte de Ryals y Knox (2001).

H1a: Empresas sociales que poseen un alto grado de orientación al valor del cliente implementarían acciones de fidelización de clientes

H1b: Empresas sociales que poseen un alto grado de orientación al valor del cliente implementarían acciones para incrementar el valor del tiempo de vida del cliente

H1c: Empresas sociales que poseen un alto grado de orientación al valor del cliente implementarían acciones para generar una mayor -creación de valor para el cliente

H1d: Empresas sociales que poseen un alto grado de orientación al valor del cliente implementarían acciones para generar mayores intercambios relacionales con los clientes

Tema 2: Desarrollo sustentable

En la academia esta es un área en plena investigación, y la relación entre marketing y sustentabilidad se menciona claramente en los estudios teóricos de Chabowski, Mena y Gonzalez (2010), Hult (2011) o Schaefer (2005). A partir de esto, se establece como premisa una relación positiva entre las empresas sociales que realizan actividades de desarrollo sustentable y las que poseen una alta orientación a realizar actividades de marketing moderno.

H2: Empresas sociales que perciben que realizan acciones de marketing moderno, tendrían un mayor grado de desarrollo sustentable.

Esta hipótesis se respalda con las sub hipótesis de investigación, donde los estudios hechos por Hediger (2000) y Sharma y Ruud (2003) sobre el factor social de la sustentabilidad, apoyan la inclusión del bienestar social. Y contextualizando que dentro del área de las empresas sociales, existen estudios claves hechos por Felber (2012) sobre la economía del bien común y la sustentabilidad, consideramos relevante igualmente integrarlos.

H2a: Empresas sociales que poseen un mayor grado de desarrollo sustentable, realizarían mayores acciones de bienestar social

H2b: Empresas sociales que poseen un mayor grado de desarrollo sustentable, realizarían mayores acciones para el incentivo de la economía del bien común

Tema 3: Orientación a crear valor con los colaboradores

Tal como Slater y Narver (1990) mencionan en los estudios sobre orientación al mercado, no solo se orienta hacia los clientes, sino orientaciones interfuncionales y hacia la competencia. Esto da luces sobre la relación entre el marketing moderno y el crear valor a colaboradores. Igualmente Braidot (2002) habla del concepto de marketing total, en el cual menciona que el marketing moderno se abre al contexto y a la comunidad en la que se desenvuelve.

H3: Empresas sociales que perciben que realizan acciones de marketing moderno, tendrían una mayor orientación a crear valor a los colaboradores

De manera más específica, estudios hechos por autores como Cannon y Homburg (2001), Brown, Lusch y Nicholson (1995), Ganesan (1994) y Heide (1990), muestran las relaciones entre la colaboración y el trato con los proveedores. Por otro lado, estudios hechos por Ballantyne (1990) relacionan la colaboración con el marketing interno, mientras que Dunne y Barnes (2000) enfatizan la creación de valor inherente a esta actividad. Finalmente, Boddy, Macbeth y Wagner (2002) estudiaron de manera empírica las alianzas con colaboradores empresariales en un contexto de cadena de suministro. Por lo tanto, en pos de contextualizar los estudios empíricos hechos anteriormente a las empresas sociales, se plantean las siguiente sub hipótesis.

H3a: Empresas sociales que poseen una mayor orientación a crear valor a los colaboradores, tendrían una mejor relación con los proveedores

H3b: Empresas sociales que poseen una mayor orientación a crear valor a los colaboradores, realizarían más acciones de marketing interno

H3c: Empresas sociales que poseen una mayor orientación a crear valor a los colaboradores, tendrían un mayor grado de colaboración con los colaboradores empresariales

Tema 4: Reputación corporativa

En este punto, al igual que en los anteriores, se establece una relación positiva entre poseer una alta reputación corporativa y poseer mayores actividades de marketing, apoyado principalmente por el estudio hecho por Balmer y Greyser (2006) donde se integran los conceptos de reputación, marketing corporativo y otros

H4: Empresas sociales que perciben que realizan acciones de marketing moderno, tendrían una mejor reputación corporativa

H4a. Empresas Sociales que poseen una mejor reputación corporativa, realizarían más acciones de marketing corporativo

Tema 5: Resultados operacionales percibidos

Tal como fue mencionado anteriormente, Jaworski y Kohli (1993) plantean una relación positiva al tener una orientación al mercado (elemento importante para una orientación al valor del cliente) con los resultados operacionales de una empresa. Y no solo se pueden ver este tipo de relaciones, sino que otros estudios igualmente vinculan los elementos vistos en el resto de subhipótesis con los resultados operacionales, como el estudio de Roberts y Dowling (2002) sobre reputación corporativa, el estudio de Reinartz y Kumar (2000) sobre relaciones de largo plazo con clientes o el estudio de Yeung, Ging y Ennew (2002) sobre satisfacción al consumidor. Es por esto que se establece la siguiente hipótesis.

H5: Empresas sociales que perciben que realizan acciones de marketing moderno, tendrían mejores resultados operacionales percibidos.

Estos resultados operacionales se verán divididos en dos sub hipótesis relacionadas con los tópicos de percepción de resultados financieros y añadiendo los resultados sociales, dado el contexto de empresas sociales en las que estamos trabajando y apoyándonos en los estudios de Wood (1991) y Stanwick (1998), donde incluyen factores sociales en el desempeño de una empresa.

H5a: Empresas sociales que poseen mejores resultados operacionales percibidos, tendrían mejores resultados financieros percibidos

H5b: Empresas sociales que poseen mejores resultados operacionales percibidos, tendrían mejores resultados sociales percibidos.

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

En la presente sección de este estudio se precisarán los elementos metodológicos constitutivos de esta investigación, con el propósito de dar a conocer el proceso de recopilación de información secundaria, levantamiento de información propia procedente del trabajo interno, los diseños de investigación utilizados y las estrategias para seleccionar la muestra que permiten la posterior obtención de resultados. Adicionalmente, esta sección se concentrará en las primeras dos fases que se presentan en las etapas del proceso de investigación.

Etapas del proceso de investigación

Para la realización de esta investigación se siguió el esquema que se presenta en el Gráfico 1, en la siguiente página, éste se puede entender a partir de tres fases centrales que son: 1) diseño exploratorio, 2) diseño descriptivo y 3) análisis de resultados. Cada una de estas fases fue desarrollada en base al planteamiento original de la importancia que debiese tener para las empresas sociales una orientación hacia la realización de actividades comerciales y no comerciales basadas en el marketing moderno.

Diseño de investigación

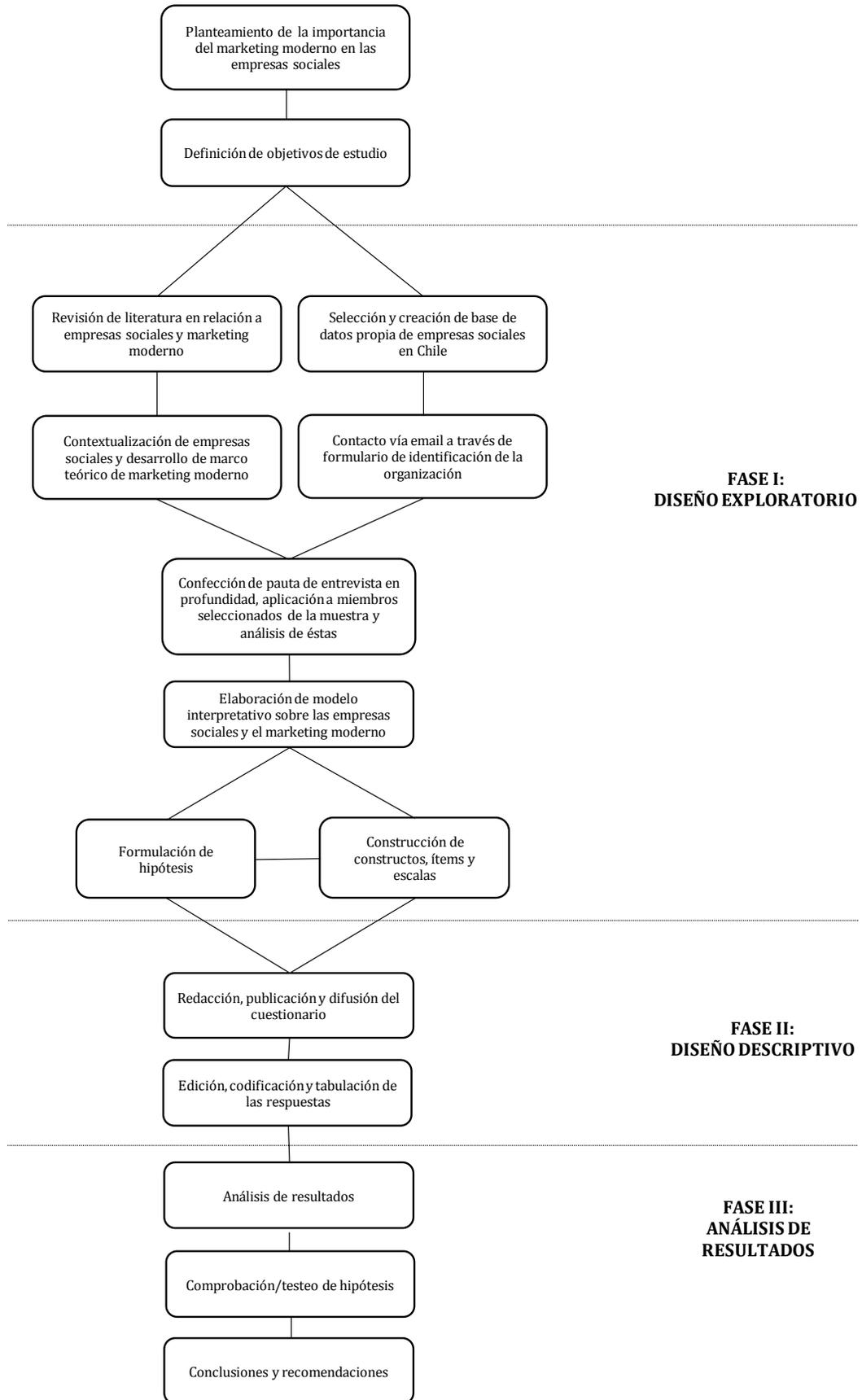
A continuación se detallarán cada uno de los diseños de investigación utilizados y que se reflejan en las actividades de cada etapa, mencionadas anteriormente:

Fase I: Diseño de investigación exploratorio

El diseño exploratorio utilizado es un tipo de investigación concluyente para este estudio empírico y de corte transversal simple, que permite recopilar información tanto primaria como secundaria para la elaboración del modelo explicativo, que se ha presentado en la sección anterior, y que da origen a la construcción de hipótesis que podrán ser testeadas en la fase siguiente. En consecuencia, el objetivo de esta fase es lograr relacionar teóricamente el marketing moderno y el concepto de empresas sociales para la creación de un modelo interpretativo y explicativo de estas relaciones.

Es importante mencionar que en este diseño se considera la revisión bibliográfica de diversas corrientes de pensamiento tanto en relación a las empresas sociales como a la evolución y desarrollo del marketing moderno, desarrollándose así los marcos teóricos correspondientes a cada uno.

Gráfico 1- Etapas del proceso de investigación



Fuente: Elaboración propia

Con lo anterior, se profundiza en el planteamiento de la importancia del marketing moderno en las empresas sociales y desarrollándose una pauta de entrevista en profundidad para aplicarla a diferentes empresas sociales, recopilando de esta forma información primaria.

Previamente a la aplicación no estructurada de la entrevista mencionada, se elaboró una base de datos¹⁰ con todas aquellas empresas sociales de las que se manejaba información y se contactaron a través de un formulario, donde se podría seleccionar a quienes se realizaría una entrevista en profundidad de acuerdo al rubro de sus negocios.

Fase II: Diseño de investigación descriptivo

El diseño descriptivo utilizado es un tipo de investigación concluyente y de corte transversal que tiene como finalidad comprobar las hipótesis de las relaciones existentes entre las actividades basadas en el marketing moderno, sus diversos componentes y el comportamiento de las empresas sociales en Chile, planteadas en el diseño exploratorio con anterioridad, a través de la elaboración de un cuestionario.

El diseño del cuestionario como herramienta descriptiva se basa en la previa elaboración de constructos, ítems y escalas de medición que permiten la realización de contrastes de hipótesis y su posterior análisis de acuerdo a cada una de las relaciones presentadas en el modelo explicativo.

Diseño del procedimiento muestral

Anterior al diseño del procedimiento muestral se selecciona una base de datos amplia de emprendedores y organizaciones sin fines de lucro asociadas de manera directa o indirecta Nexa Responsabilidad Universitaria de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, de forma paralela se crea una base de datos a partir de las empresas que se encuentran acogidas a Sistemas B en Chile. Ambas bases incluyen datos básicos de cada organización e información sobre sus representantes.

La muestra total de ambas bases de datos corresponde a 102 empresas sociales, de las cuales pueden ser emprendimientos sociales, fundaciones orientadas a la auto-sustentabilidad o empresas B. Esta muestra corresponde a una no probabilística y clasificada como una muestra de juicio, debido a que la naturaleza de la presente investigación permite la selección de

¹⁰ En el ítem de Diseño del procedimiento muestral se especificará cómo se realizó la elaboración de esta base de datos.

aquellas organizaciones que cumplan parcial o completamente con la definición de empresa social que guía este estudio.

Dicho lo anterior, la selección de esta muestra en términos generales se basa en dos condiciones que las organizaciones debiesen cumplir para ser consideradas como parte del universo muestral: 1) comercialización de bienes y servicios que permite la sustentabilidad económica y financiera de la organización y 2) concentración de las actividades administrativas en la Región Metropolitana. También, deben contar con información actualizada sobre el contacto como e-mail, teléfono y dirección de la organización.

Fase I: Diseño de investigación exploratorio

En esta fase de diseño de investigación se elabora y envía un formulario o cuestionario a cada uno de los miembros registrados del universo muestral a través de correo electrónico para que las organizaciones puedan manifestar su interés por participar en la realización de esta investigación.

Al aplicar este cuestionario, el universo muestral se reduce a 31 empresas sociales participantes y con éstas se procede a trabajar en la posterior fase descriptiva. De esta muestra se seleccionan a dos empresas que ofrecen productos sustentables a los consumidores finales y dos que ofrecen servicios relacionados con la asesoría y ejecución de proyectos, para la realización de entrevistas en profundidad, con el propósito de obtener información primaria diferenciada y esclarecedora de los elementos centrales que permiten identificar a una empresa social como tal.

Fase II: Diseño de investigación descriptivo

Esta fase al igual que la anterior tiene un diseño muestral no probabilístico y de juicio, debido a que al seleccionar previamente a las empresas que participan de esta investigación y continuar con esa selección se diferencia a la muestra por el grado de interés de estos miembros por participar del estudio.

Inicialmente se pronosticó la participación de las 31 empresas elegidas anteriormente por el formulario enviado, para la realización de una encuesta sobre las percepciones del marketing y las actividades que realizan. Sin embargo, dada la necesidad de respuestas por parte de las empresas, se amplió el rango de búsqueda a las empresas que no habían contestado el formu-

lario inicial, por lo que finalmente juntando estos dos grupos se llegó a la participación real de 25 empresas en el estudio.

Método de recolección de datos

El método de recolección de datos utilizado para cada uno de los diseños de investigación no es único, puesto que se decidió diferenciar por cada una de las fases un método en particular, sin embargo, estos no son excluyentes y permiten un análisis complementario de los resultados obtenidos en cada uno de los diseños de investigación.

Fase I: Diseño de investigación exploratorio^{11,12}

Este diseño en particular se basa en el análisis de datos secundarios, principalmente en la búsqueda de literatura asociada para la elaboración del modelo de relaciones, además de la realización presencial de entrevistas en profundidad a algunos miembros del universo muestral que complementan el desarrollo y profundización del modelo.

Adicionalmente, utilizando la aplicación de formularios de la plataforma web Google Drive, se crea un cuestionario previo al diseño descriptivo y éste se aplica a toda la muestra seleccionada, con el objetivo de identificar y conocer las características centrales como giro del negocio, año de fundación, cantidad de empleados, entre otros; de aquellas organizaciones o miembros de éstas que demuestren interés en participar en la fase descriptiva posterior.

Fase II: Diseño de investigación descriptivo¹³

A diferencia del método anterior el diseño de investigación descriptivo se basa en la elaboración e implementación de una encuesta o cuestionario estructurado y referencial de las relaciones presentadas en el modelo interpretativo. Este cuestionario se construye a partir de los constructos desarrollado a partir de las hipótesis que se traducen en al menos 3 ítems para medir cada uno de ellos, también se incluyen cuestionamientos para entender la percepción que cada uno de los encuestados tiene, de manera general, sobre el marketing y su aplicación.

De manera adicional a los constructos introducidos en la encuesta, se establecieron tres preguntas de percepción sobre el marketing para profundizar el análisis cualitativo y para tener

¹¹ Para conocer el formulario aplicado ver Anexo 1: Formulario web de conocimiento de posibles encuestados.

¹² Para conocer la entrevista completa ver Anexo 2: Resumen de entrevistas en profundidad realizadas

¹³ Para conocer el diseño del cuestionario ver Anexo 3: Encuesta de percepciones sobre actividades relacionadas al Marketing en empresas sociales

un espectro más amplio de respuestas para analizar cómo perciben el marketing las empresas sociales.

La encuesta fue realizada y aplicada en primera instancia de manera online vía correo electrónico, siendo auto-administrada por cada uno de los miembros participantes del universo muestral. Para la realización del cuestionario virtual se utiliza la plataforma web Qualtrics que permite la recopilación, almacenamiento y análisis de los datos obtenidos en cada respuesta.

En segunda instancia, se realizaron visitas a terreno a las empresas sociales que no hayan respondido la encuesta de manera virtual, obteniendo así datos de manera física, para poder aumentar la cantidad de empresas participantes

TRABAJO DE CAMPO

El trabajo de campo que se presenta en esta sección corresponde principalmente a la construcción de constructos e ítems que permiten la comprobación del modelo explicativo planteado con anterioridad. Adicionalmente, se consideran aspectos técnicos de la muestra estudiada y las características del cuestionario realizado a partir de los constructos e ítems.

Construcción de constructos e ítems

Para la realización de los constructos se estableció el criterio de que cada tópico de las sub hipótesis mencionadas anteriormente esté constituido por a lo menos tres ítems. La Tabla 2 muestra los ítems utilizados por constructo con su respectiva referencia bibliográfica:

Tabla 2- Constructos, abreviaciones, ítems y fuentes utilizados en la investigación

Constructo	Abreviación	Ítem	Referencia bibliográfica
Actividades para fidelizar clientes	<i>FID1</i>	La organización fomenta activamente programas de fidelización o retención de clientes	Reinartz et al (2004)
	<i>FID2</i>	Su organización mide formalmente el costo de retener a un cliente	Reinartz et al (2004)
	<i>FID3</i>	Su organización integra la información de los clientes a través de puntos de contacto	Reinartz et al (2004)
	<i>FID4</i>	Su organización mide formalmente su tasa de retención de clientes	Elaboración propia
Análisis del valor del cliente	<i>CLV1</i>	Su organización analiza la información que recopila sobre sus clientes para identificar sus preferencias	Valenzuela, Torres (2008)
	<i>CLV2</i>	Su organización intenta personalizar su producto/servicio basado en el valor del cliente	Reinartz et al (2004)
	<i>CLV3</i>	La organización analiza periódicamente los puntos fuertes y débiles que po-	Narver y Slater (1990)

	<i>CLV4</i>	see en relación a lo que el cliente valora Implementa un método para analizar quienes de sus clientes aporta mayor valor para el negocio de la organización	Reinartz et al (2004)
Actividades de co-creación de valor	<i>CO1</i>	En su organización es considerada la opinión de sus clientes para la toma de decisiones estratégicas	Basado y adaptado de Prahalad y Ramaswamy (2004)
	<i>CO2</i>	Los planteamientos estratégicos de su organización son realizados de manera interna	Basado y adaptado de Prahalad y Ramaswamy (2004)
	<i>CO3</i>	El producto/servicio que entrega su organización ha recibido feedback/comentarios de sus clientes	Basado y adaptado de Prahalad y Ramaswamy (2004)
	<i>CO4</i>	Su organización comunica a los clientes sobre los cambios que realizan a su producto/servicio	Basado y adaptado de Prahalad y Ramaswamy (2004)
	<i>CO5</i>	Su organización ha hecho o piensa realizar alianzas con clientes importantes para su negocio	Elaboración propia
	<i>CO6</i>	Su organización asegura al cliente el nivel de calidad de su producto/servicio	Basado y adaptado de Prahalad y Ramaswamy (2004)
Evaluación del intercambio de valor	<i>INT1</i>	Evalúa el estado de la relación con sus clientes durante todo su ciclo de vida	Reinartz et al (2004)
	<i>INT2</i>	Construye relaciones de largo plazo con sus clientes más importantes	Reinartz et al (2004)
	<i>INT3</i>	La organización ofrece incentivos para adquirir nuevos clientes potenciales	Reinartz et al (2004)
	<i>INT4</i>	Existe un canal de comunicación formal, continuo e interactivo con los clientes	Reinartz et al (2004)
	<i>BS1</i>	Mi organización tiene un claro programa o plan de sustentabilidad	Basado y adaptado de Felber (2012)

Acciones de bienestar social	<i>BS2</i>	Mi organización busca constantemente desarrollar buenas prácticas medioambientales	Basado y adaptado de Felber (2012)
	<i>BS3</i>	Para mi organización es importante realizar actividades en conjunto con la comunidad en temas de preocupación de ésta, como por ejemplo mantenimiento de espacios públicos	Basado y adaptado de Felber (2012)
	<i>BS4</i>	Mi organización está consciente de las repercusiones positivas o negativas que generan a la comunidad a partir de sus operaciones	Basado y adaptado de Felber (2012)
Prácticas de la economía del bien común	<i>ECO1</i>	Los precios cobrados a los clientes son acordes a un mercado/comercio justo	Basado y adaptado de Felber (2012)
	<i>ECO2</i>	Las remuneraciones que reciben los colaboradores (empleados fijos y asociados) son justas y representativas de la labor que realizan en la organización	Basado y adaptado de Felber (2012)
	<i>ECO3</i>	Los colaboradores se encuentran completamente satisfechos con el trabajo realizado por la organización y por ellos mismos	Basado y adaptado de Felber (2012)
	<i>ECO4</i>	La preocupación por conocer y satisfacer las necesidades de los clientes está presente en toda la organización	Basado y adaptado de Felber (2012)
Prácticas de relación con proveedores	<i>PRO1</i>	Mi organización posee acuerdos comerciales o alianzas con algunos de sus proveedores	Basado y adaptado de Sheth y Sharma (1997)
	<i>PRO2</i>	En mi organización nos preocupamos de que nuestros proveedores realicen buenas prácticas	Basado y adaptado de Sheth y Sharma (1997)
	<i>PRO3</i>	Algo esencial con respecto a nuestros proveedores es que se encuentren alineados con nuestro mensaje estraté-	Basado y adaptado de Sheth y Sharma (1997)

gico

	<i>PRO4</i>	Es común tener reuniones periódicas con nuestros proveedores para facilitar nuestra comunicación	Basado y adaptado de Sheth y Sharma (1997)
--	-------------	--	--

Acciones de marketing interno	<i>MI1</i>	La organización ofrece oportunidades para aumentar mi conocimiento de forma general.	Grönross en Ahmed y Rafiq (2002)
	<i>MI2</i>	Recibo informaciones a respecto de los clientes de la organización	Bansal, Mendelson y Sharma (2001) Berry y Parasuraman (1991) Foreman y Money (1999)
	<i>MI3</i>	Conozco los resultados de mi organización	Ahmed, Rafiq y Saad (2003) Berry y Parasuraman (1991) Conduit y Mavondo (2001) Kotler (1998)
	<i>MI4</i>	Conozco los valores de mi organización	Elaboración propia
	<i>MI5</i>	Los cambios que van a ocurrir en la organización son comunicados con antecendencia.	Elaboración propia
	<i>MI6</i>	La organización divulga internamente, antes de poner en la media, las propagandas de sus productos o servicios.	Ahmed, Rafiq y Saad (2003) Conduit y Mavondo (2001) Grönross en Ahmed y Rafiq (2002)
	<i>MI7</i>	El lanzamiento de nuevos productos o servicios es hecho primero en la organización y solo después para los clientes.	Ahmed, Rafiq y Saad (2003) Conduit y Mavondo (2001) Grönross en Ahmed y Rafiq (2002)

Motivos de la cooperación entre empresas	<i>COL1</i>	Mi organización difunde información de interés para los asociados	de Pablo González & Estévez, 2007
	<i>COL2</i>	Mi organización comparte tareas de formación con los colaboradores empresariales	de Pablo González & Estévez, 2007

	<i>COL3</i>	Mi organización apoya a la mejora de la gestión empresarial	de Pablo González & Estévez, 2007
	<i>COL4</i>	Mi organización apoya actividades de representación de los intereses de los colaboradores empresariales	de Pablo González & Estévez, 2007
	<i>COL5</i>	A menudo tengo acceso a recursos externos gracias a la cooperación empresarial	de Pablo González & Estévez, 2007
Acciones de marketing corporativo	<i>COR1</i>	Un buen porcentaje de la comunidad conoce las acciones sociales que realiza mi organización	Basado y adaptado de Balmer (2001)
	<i>COR2</i>	Mi organización cuenta con herramientas para comunicar su razón social a la comunidad	Basado y adaptado de Balmer (2001)
	<i>COR3</i>	Cualquier colaborador de mi organización sabría resumir nuestra razón social	Basado y adaptado de Balmer (2001)
	<i>COR4</i>	Mis clientes están conscientes de las actividades sociales que realiza nuestra organización	Basado y adaptado de Balmer (2001)
Percepción de resultados financieros	<i>FIN1</i>	Su desempeño con respecto al aumento de clientes potenciales y actuales	Valenzuela et al (2010)
	<i>FIN2</i>	Su desempeño financiero con respecto a las operaciones del negocio	Valenzuela et al (2010)
	<i>FIN3</i>	El valor de los clientes actuales y potenciales	Valenzuela et al (2010)
	<i>FIN4</i>	El desempeño de sus productos/servicios en el mercado	Valenzuela et al (2010)
	<i>FIN5</i>	El nivel de ingresos por ventas de su organización	Valenzuela et al (2010)
	<i>FIN6</i>	El grado de satisfacción de sus clientes	Valenzuela et al (2010)
	<i>FIN7</i>	La capacidad de retener/mantener a sus clientes	Valenzuela et al (2010)

	<i>FIN8</i>	La adecuación de las preferencias de los clientes y el producto/servicio que entrega su organización	Valenzuela et al (2010)
Percepción de resultados sociales	<i>SOC1</i>	Su desempeño con respecto al desarrollo del bienestar social de la comunidad/sociedad	Basado y adaptado de Valenzuela et al (2010)
	<i>SOC2</i>	Su desempeño y grado de cumplimiento de sus objetivos sociales planteados	Basado y adaptado de Valenzuela et al (2010)
	<i>SOC3</i>	Respuesta a los cambios en la percepción de sus clientes sobre el desarrollo social generado	Basado y adaptado de Valenzuela et al (2010)
	<i>SOC4</i>	Respuesta a los cambios en la percepción de sus clientes sobre el impacto medioambiental generado	Basado y adaptado de Valenzuela et al (2010)
	<i>SOC5</i>	Respuesta a los cambios en la percepción de sus clientes sobre el impacto laboral generado	Basado y adaptado de Valenzuela et al (2010)

Fuente: Elaboración propia

Construcción de escala de medida

Para la construcción de la escala, en los primeros diez constructos se utilizó una escala no comparativa de Likert con siete puntos donde los encuestados indican su grado de acuerdo y desacuerdo ante una serie de afirmaciones, desde totalmente en desacuerdo a totalmente de acuerdo. Esta es una escala balanceada, para evitar sesgo en las respuestas y además incorporar la neutralidad o indiferencia para los encuestados en las afirmaciones. Cabe destacar igualmente que es una medición forzada, ya que no se incorpora la opción “no valido”, por lo cual la alternativa sería marcar la posición media de la escala.

Para los últimos dos constructos de resultados operacionales, se realizó una escala Likert de 7 puntuaciones. Las mismas características de los constructos anteriores se pueden aplicar acá. Las tablas 3 y 4 muestran las escalas de Likert utilizadas.

Tabla 3- Muestra de la primera escala utilizada

Escala de medición

1	Totalmente en desacuerdo
2	Muy en desacuerdo
3	En desacuerdo
4	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
5	De acuerdo
6	Muy de acuerdo
7	Totalmente de acuerdo

Tabla 4-Muestra de la segunda escala utilizada

Escala de medición

Claramente peor	1	2	3	4	5	6	7	Claramente mejor
-----------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------

Descripción del trabajo de campo

Encuestas vía internet

En una primera instancia, se decidió realizar la encuesta de manera virtual, utilizando la plataforma de Qualtrics de la Facultad de Economía y Negocios, dado que con este medio es posible guardar de manera fácil todos los registros de los encuestados, manteniendo igualmente un control a tiempo real de la evolución de las encuestas respondidas.

Esta encuesta se envió por correo electrónico primero a las empresas que contestaron el primer formulario de contacto, y que mostraron de manera inicial su interés por participar de la investigación. En segundo lugar se envió a las empresas que si bien no contestaron la encuesta inicial, poseían puntos de contacto electrónico. Esto se realizó como un plan de contingencia frente a la necesidad de obtener una cantidad de datos más amplia.

En ambos casos el mensaje transmitido a los encuestados se hizo asegurando una total confidencialidad en las respuestas e incentivando a los participantes a contestar con la mayor tranquilidad y sinceridad posible.

Encuestas presenciales

Una vez realizada la encuesta a nivel online, se procedió a un plan de contingencia para la obtención de una mayor cantidad de datos. Es así como se realizaron visitas a terreno a empresas sociales ubicadas en la Región Metropolitana.

Estas visitas se realizaron a empresas de las comunas de Vitacura, Providencia, Santiago Centro, Las Condes y Ñuñoa. Se procedió primero a explicar el objetivo del estudio, y luego se tomó la encuesta, asegurando igualmente una total confidencialidad e invitando a los participantes a contestar de manera tranquila y sincera.

Ficha metodológica

En la tabla 5 presentada a continuación, se presenta la ficha metodológica elaborada para los métodos de recolección de datos en el estudio.

Tabla 5-Ficha metodológica de estudio

Universo	Empresas Sociales chilenas, de acuerdo a los principios establecidos de una empresa social, explicados en el contexto del estudio. Empresas B, certificadas oficialmente por Sistemas B, cumpliendo los principios establecidos de una empresa social, explicados en el contexto del estudio
Ámbito geográfico	Chile
Diseño de investigación	Investigación Cuantitativa, de diseño transversal simple
Diseño muestral	Encuestas cuantitativas en dos etapas: (1) encuestas virtuales y (2) encuestas presenciales
Tipo de muestra	Diseño no probabilístico y de juicio
Número de encuestas	25 encuestas validadas (15 online y 10 presenciales)
Fecha de medición	Del 9 de Diciembre al 9 de Enero

Fuente: Elaboración propia

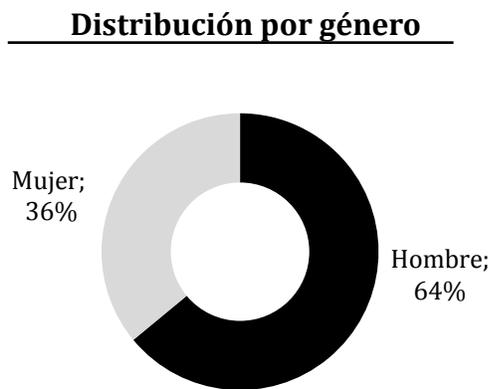
Descripción de la muestra

Tal como se describió anteriormente, el total de los encuestados corresponde a 25 personas, de las cuales establecimos las siguientes descripciones demográficas:

Género

De la muestra, la mayoría de encuestados pertenecen al género masculino (64%) y el resto al género femenino (36%). El gráfico 2 muestra esta relación.

Gráfico 2-Distribución de género de la muestra

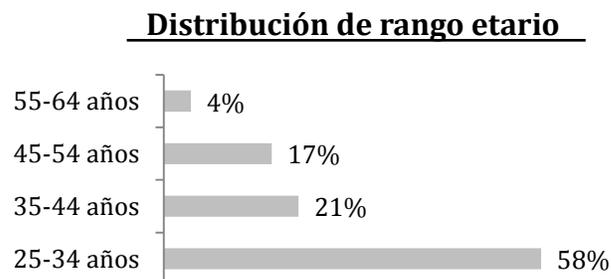


Fuente: Elaboración propia

Edad

La edad de los participantes va desde los 25 a los 64 años, siendo el grupo entre los 25 y 34 años el grupo etario más frecuente de los encuestados. El gráfico 3 presentado a continuación presenta la distribución etaria de los participantes.

Gráfico 3-Distribución por rango etario de los encuestados

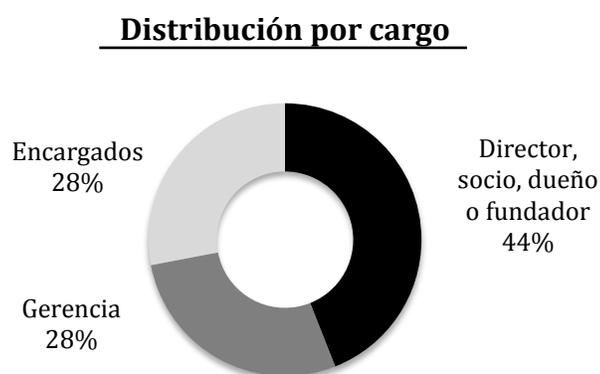


Fuente: Elaboración propia

Perfil Profesional

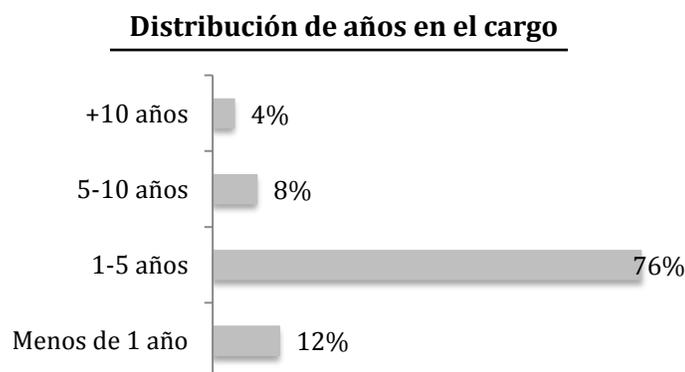
Dentro de los encuestados, más de un la mitad de los cargos presentes son altos cargos pertenecientes a directorios, socios, fundadores o gerentes (72%), mientras que el tipo que llevan en las organizaciones es mayormente entre 1 a 5 años. Esto debido principalmente a que este tipo de empresas son relativamente jóvenes. Los gráficos 4 y 5 muestran de manera más específica la distribución del cargo de los encuestados y los años que llevan en la empresa respectivamente

Gráfico 4- Distribución por cargo de los encuestados



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 5- Distribución de años en el cargo de los encuestados



Fuente: Elaboración propia

Perfiles empresariales

Las empresas encuestadas pertenecen a diversos rubros, distribuidos según la clasificación realizada por Sistemas B en su información sobre las empresas que se encuentran certificadas actualmente.

El rubro más común en la muestra es clasificado como emprendimiento, que junto con el de construcción, tecnología y salud, representan más del 50% de las empresas encuestadas. El gráfico 6 muestra la distribución de los rubros empresariales.

Gráfico 6-Distribución de áreas de las empresas encuestadas

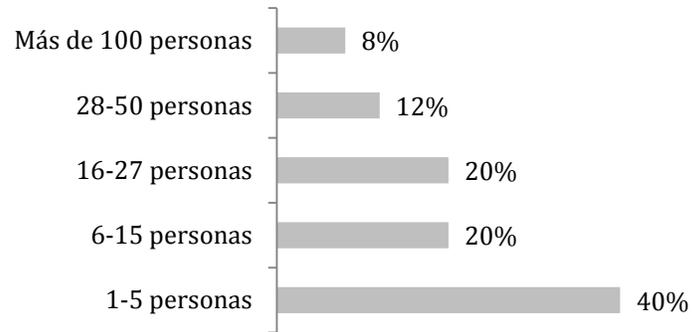


Fuente: Elaboración propia

En cuanto al tamaño de las empresas, de acuerdo al número de trabajadores que poseen las empresas, donde en su mayoría poseen menos de 100 trabajadores, por lo que, de acuerdo a los datos entregados por la SOFOFA, estos pertenecerían al sector de la pequeña empresa, lo que representa casi la totalidad de las empresas participantes. Los gráficos 7 y 8 muestran la cantidad de trabajadores y el tamaño de las empresas participantes respectivamente.

Gráfico 7-Distribución de número de trabajadores por empresa

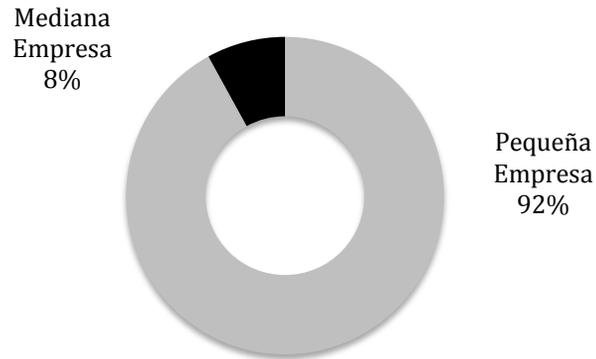
Distribución de n° de trabajadores



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 8-Distribución de tamaño de las empresas encuestadas

Tamaño de las empresas



Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS DE RESULTADOS

El modelo de relaciones de las empresas sociales y sus actividades basadas en el marketing moderno que ha guiado esta investigación permite la realización de un conjunto de análisis, tanto exploratorios como descriptivos, que posteriormente podrán sustentar la comprobación o rechazo de las hipótesis que este modelo postula. Esta sección tiene como propósito mostrar los principales resultados obtenidos en cada fase y el significado e importancia que éstos tienen para la validación del modelo explicativo propuesto.

Fase I: Diseño de Investigación Exploratorio

En la revisión de la literatura y el desarrollo del marco teórico se han destacado elementos constitutivos del estudio representados en el modelo explicativo presentado y las hipótesis que se derivan de éste. Sin embargo, en la continuación de la fase exploratoria a través de las entrevistas en profundidad realizadas a distintos representantes de algunas empresas sociales como Late, Rembre, La Bicicleta Gestión de Desarrollo (LBGD) y Rumbo Verde, se han logrado identificar elementos claves y clarificadores que serán mostrados y analizados en esta sección, permitiendo el cumplimiento de los objetivos que persigue esta investigación.

En consecuencia de lo anterior, previamente a realizar una comprobación estadística de las hipótesis, se dividirá el análisis de la información en distintas dimensiones obtenidas a través de las preguntas realizadas en las entrevistas con el objetivo de destacar las diferencias y similitudes que tienen las organizaciones en la visión propia que tienen de sus negocios, el conocimiento sobre el marketing y su percepción real sobre éste. De esta forma se permite la realización previa de una comprobación cualitativa de la validez, coherencia y significancia del modelo que ha sido propuesto para el estudio.

Dimensiones y análisis de las entrevistas en profundidad

A continuación se presentará el análisis correspondiente a cada una de las dimensiones identificadas a través de las entrevistas en profundidad realizadas para esta investigación. Es importante destacar que las dimensiones se obtienen a partir de la relación existente en una o más preguntas pertenecientes a la pauta de entrevista confeccionada para este estudio.

Dimensión 1: Motivación inicial para emprender socialmente

La motivación para emprender en el mundo de las empresas sociales representa uno de los componentes más importantes para la sobrevivencia y el crecimiento de sus negocios. Así mismo, esta dimensión busca identificar y comprender las razones de que una empresa social sea creada en Chile.

Las empresas participantes de estas entrevistas comparten la visión de la imperante necesidad de cambiar la forma en que las organizaciones privadas y públicas, especialmente las primeras, se relacionan y comunican con su público objetivo, grupos de interés y la sociedad en general. El concepto de sustentabilidad y cultura son parte significativa del modelo de cambio que postulan cada uno de los miembros de estas organizaciones a través de la forma en que guían y ejecutan sus procesos internos, persiguiendo el objetivo de que el negocio pueda ser rentable y de alto impacto social.

Dicho lo anterior, es que se da paso a una nueva forma de crear y gestionar organizaciones que se desarrollan de acuerdo a las necesidades y exigencias de los actuales y potenciales clientes/consumidores/usuarios/beneficiarios; obligando a que los miembros de este tipo de organizaciones estén atentos a los cambios de preferencias de los consumidores, ofreciendo una gama de productos y servicios que se adaptan a las tendencias de sustentabilidad y bienestar social.

En consecuencia, las razones o motivaciones para emprender socialmente se reflejan en lo que el socio fundador de La Bicicleta Gestión de Desarrollo, desde ahora nombrada como LBGD, menciona al referirse a este tema y plantear que ellos buscan resolver problemas sociales de manera distinta, muy alejados del modelo tradicional de las fundaciones que se dedican la mayor parte de sus actividades a captar financiamiento, ellos se dedican a ofrecer proyectos de inversión social a distintas empresas que logran generar un impacto social positivo y además, son rentables para el cliente y para ellos mismos. Por lo tanto, su mayor motivación es lograr un cambio en la forma de gestión de organizaciones persiguiendo siempre un objetivo social, elemento que comparten también las otras tres empresas entrevistadas.

Dimensión 2: Necesidad que se atiende

Como toda organización la necesidad o necesidades que se identifican en el mercado representan la piedra angular de todas las actividades de éstas y de su relación con los clientes, lo

que impacta directamente en el buen desempeño financiero y operacional del negocio. El propósito de esta dimensión es determinar la esencia de las necesidades que estas empresas buscan resolver.

Al ser empresas de distintos rubros las necesidades que identifican y resuelven son diversas, sin embargo, comparten el carácter social del o los problemas que atienden, es decir, que son necesidades que nacen en grupos minoritarios, organizaciones locales, comunidades o en la sociedad chilena en general y que afectan el bienestar de las personas directa o indirectamente. Esta vulneración es en la que las empresas sociales concentran su atención y guían sus acciones para que las personas que son afectadas por determinadas necesidades puedan salir de este estado de vulneración.

Adicionalmente, se debe destacar que las necesidades que han sido detectadas por estas organizaciones varían desde la carencia de financiamiento estable de las fundaciones como es el caso particular de Late, la protección de la salud de las personas y el cuidado del medio ambiente como el caso de Rumbo Verde, la falta de preocupación por el desarrollo social y conocimiento de la importancia que tiene el área de responsabilidad social en las empresas para actuar directamente en beneficio de sus colaboradores y comunidades cercanas como LBGD lo ha identificado, hasta la búsqueda de la concientización social de la sustentabilidad y sus implicancias para la sociedad como es el caso de Rembre.

Dimensión 3: Objetivos centrales

En conjunto con lo mencionado en la dimensión anterior, los objetivos centrales son formulados bajo una lógica transformacional, lo que quiere decir que desde su concepción buscan cambiar la forma en que se crea y gestiona una organización, ya sea que ésta ofrezca productos, servicios o ambos. El propósito que tiene esta dimensión es conocer si los objetivos que guían a las organizaciones participantes de esta fase son compartidos en su esencia.

Para todos los miembros participantes de esta fase el bienestar social representa el objetivo central de cada una de sus organizaciones, y a pesar de que este objetivo sea logrado a partir de diversas acciones, todas ellas se sustentan en la maximización del bienestar social.

Un ejemplo particular que se debe destacar es el de Late y cómo ha logrado a partir de la influencia del factor social en la decisión de compra de sus clientes y consumidores finales aumentar su presencia en distintos canales de distribución y la ampliación de sus categorías de

productos. También, el caso de LBGD como intermediario entre empresas locales y comunidades que permite a través de inversión social generar un bienestar que pueda perdurar en el tiempo y que se sustenta a partir de relaciones de colaboración entre todos los agentes involucrados.

Por lo tanto, aunque el objetivo central sea esencialmente el mismo, las formas y visiones que tiene cada organización sobre el cómo lograr y materializar este objetivo difieren en sus acciones y en la escala del impacto que pretenden lograr en las personas. Dentro de estas diferencias se sostiene la constante búsqueda del bienestar social que cada empresa lleva a cabo.

Dimensión 4: Percepción sobre significado del marketing

La percepción que tienen los entrevistados sobre el marketing es uno de los puntos más controversiales de este estudio, puesto que existe la posibilidad de que los participantes visualicen y entiendan el marketing como una herramienta de uso negativo y perjudicial para el bienestar de los consumidores/clientes/beneficiarios o viceversa. Por lo tanto, esta dimensión permite conocer y entender la opinión que cada representante tiene sobre el marketing y la definición que conocen de éste.

De manera transversal, cada participante tiene una opinión negativa sobre las actividades de marketing basada directamente en una comparación con el desarrollo de esta área en las empresas privadas, sin compararlas con las actividades de marketing que realizan organizaciones sin fines de lucro como Techo, América Solidaria y el Hogar de Cristo. Así mismo, algunos participantes mencionan que simplemente es una función que se dedica a desarrollar agentes de ventas que utilizan trucos y mentiras para capturar el interés de potenciales clientes, que requiere de altas inversiones en publicidad o drásticamente sentencian que representa un área que pretende crear y mostrar un valor que no existe.

No obstante de esta percepción negativa compartida, al momento de cuestionar la definición que conocen del marketing no existe un aparente acuerdo y permanece una visión más bien neutra de lo que significa. Dentro de las definiciones se consideran las actividades de marketing como las relaciones públicas, la capacidad de generar nuevos negocios y como una herramienta comunicacional que permite mostrar que lo que se ofrece es mejor que cualquier otra oferta en el mercado.

A pesar de que existan contradicciones y las actividades de marketing sean percibidas de manera negativa tomando al sector privado como principal referente, la conceptualización del marketing se concentra netamente en su componente comunicacional. Esto implica que la organización tiene un comportamiento miope al momento de comprender que en sus actividades diarias sin tener consciencia aplican otros componentes del marketing y que éstos permiten su subsistencia como la relación con los clientes y colaboradores, entre otros.

Dimensión 5: Relación con los clientes

Al igual que la necesidad que se atiende, la relación con los clientes se declara como uno de los elementos más importantes para las organizaciones y para las nuevas filosofías del marketing. Además es un tema que reviste una gran complejidad para cada uno de los representantes, puesto que como analizaremos en esta dimensión, lograr que el cliente conozca los servicios y productos que se ofrecen y que el componente social sea compartido y valorado no es una tarea sencilla.

A pesar de lo anterior, de manera paulatina han logrado superar la complejidad de llegar directamente a sus clientes y consumidores, de darse a conocer por el propósito social que persiguen y que sus clientes puedan compartir y valor el mensaje social de estas empresas. Si bien cada uno de los entrevistados ha realizado diversas acciones para cultivar estas relaciones, existe un claro acuerdo al afirmar que la relación con sus clientes es lo más importante para que la empresa pueda sobrevivir y desarrollarse en el tiempo.

Lo mencionado anteriormente, no tiene una relación primaria con los ingresos que se pueden generar a partir de la gestión de las relaciones con los clientes, muy por el contrario, se basa en la colaboración y asociación para lograr en anhelado bienestar social y en la búsqueda de la creación de una comunidad entre la organización, sus clientes, las comunidades asociadas y grupos de interés en general.

Por otra parte, para generar estas relaciones con sus clientes, ya sean distribuidores, consumidor final, usuarios o beneficiarios, primero las empresas se dedican a tener un trato personalizado con cada uno de éstos, esperando lograr lazos de confianza y colaboración que permitan que ambas partes sean beneficiadas en términos económicos, sociales y medioambientales que puedan perdurar en el tiempo.

Un caso particular de lo importante que es crear, desarrollar y mantener buenas relaciones con los clientes es el de Rumbo Verde, al ofrecer ellos productos naturales y medioambientalmente amigables a través de distribuidores, ellos han adoptado un rol educador capacitando a cada uno de sus distribuidores y vendedores externos sobre la importancia que tiene el auto-cuidado de la salud y del medioambiente, sin destacar en ningún momento que la venta es lo esencial en el negocio. De esta forma, estrechan lazos y comparten su visión a través de la educación sobre sus productos, logrando así que los clientes sean un miembro más de esta comunidad.

Dimensión 6: Relación con colaboradores y socios estratégicos claves

Entendiendo que estas empresas buscan actuar de manera colaborativa y asociativa cuando se habla desde la perspectiva del marketing moderno, es que la relación con los colaboradores y socios estratégicos claves es una dimensión que permite profundizar sobre las acciones que se llevan a cabo para desarrollar estas relaciones, la coherencia que existe entre éstas y el concepto de formar una comunidad entorno a la empresa.

Los participantes consideran como colaboradores y socios estratégicos a todos aquellos que comparten el mensaje social que desean transmitir las organizaciones, como también aquellos cuya finalidad es ser participantes activos en el cambio transformacional que postulan las empresas sociales como por ejemplo fundaciones, empresas privadas que desean mejorar sus prácticas, entre otros.

Las organizaciones entrevistadas son certificadas como empresas B y para ellos en términos generales, representa una buena alternativa para encontrar socios estratégicos claves. Por lo mismo, participan activamente de las actividades que se realizan como comunidad B, comunicándose con otras empresas de la misma certificación que colaboran difundiendo el mensaje de estas organizaciones o atrayendo nuevos clientes para éstas.

Por otra parte, particularmente cada empresa tiene otros tipos de socios estratégicos como es el caso de LBGD que mantiene relaciones estables con las organizaciones sin fines de lucro Acción RSE y la Asociación de Emprendedores en Chile, que le permiten tener mayor visibilidad en el sector de las empresas privadas que se están preocupando activamente por el impacto social que generan y los emprendedores que son conscientes de la importancia de desarrollar proyectos sustentables a través de la asociación con LBGD y las comunidades internas y externas que se relacionan con la empresa.

Dimensión 7: Conceptualización de la competencia

A diferencia de las empresas del sector privado, el concepto de competencia no se desarrolla como tal en el ámbito de las empresas sociales. En este sentido, los entrevistados manifiestan abiertamente que en algunos casos la competencia puede existir con empresas privadas que ofrezcan productos y servicios similares, sin embargo, cuando se habla de un producto o servicio social que puede ser ofrecido de manera distinta por otra empresa social no se considera como competencia, más bien se considera como otra empresa que forma parte de este particular movimiento empresarial.

Lo anterior se refleja claramente cuando uno de los entrevistados de Late afirma que en las empresas sociales puede existir una competencia por el bien común y que eso significa que más empresas se están uniendo al cambio de paradigma empresarial, lo que resulta ser positivo para toda la comunidad que se genera a partir de este movimiento.

En otros términos, la competencia para las empresas sociales tiene un alto componente de no colaboración y asociación, lo que como se ha visto hasta ahora es contradictoria con la esencia de estas organizaciones. Así mismo, sólo buscan ser competitivos en relación al precio que cobran a sus clientes y consumidores, puesto que su compromiso es fomentar la existencia de un comercio justo y la protección a los derechos de sus consumidores.

Dimensión 8: Aplicación actual del marketing

Aunque existe una percepción negativa sobre lo que es el marketing, las empresas de una u otra forma declaran aplicarlo en sus organizaciones, especialmente en la comunicación con sus clientes/consumidores/usuarios/beneficiarios. Por lo tanto, esta dimensión tiene el propósito de mostrar la aplicación real que creen que tiene el marketing en las empresas sociales y cómo ellos lo aplican en sus propias organizaciones.

En la aplicación que tiene el marketing en las empresas sociales los participantes tienen distintas visiones, para Late se debe tener en consideración que no se puede invertir sumas considerables de dinero en comunicar el mensaje social que quieren, puesto que esto sería entendido por todos los agentes relacionados con la empresa como una acción contradictoria por dos razones, la primera es porque su razón de ser es dar financiamiento a distintas fundaciones y la segunda es que ese gasto excesivo disminuiría las utilidades que permiten cumplir su razón de ser. En consecuencia, para esta empresa el mensaje social representa un activo más

valioso que invertir directamente en marketing o publicidad como ellos indistintamente lo utilizan y por lo mismo, creen que los recursos de la empresa deben invertirse en acciones directas que beneficien a los consumidores.

Otro elemento a destacar en la aplicación del marketing, es que dada las necesidades de generar ingresos su aplicación puede tener un retorno muy lento y resulta ser riesgoso para la empresa, particularmente es el caso de Rembre donde su público objetivo se encuentra en el sector industrial. Complementariamente LBGD y Rumbo Verde tienen una opinión más positiva y realista de la aplicación del marketing, afirmando que éste puede ser utilizado para fines educativos en el mundo social mostrando el cambio de paradigma de mercado que hacen efectivos empresas como estas y la implicancia que tiene el educar a los clientes y consumidores sobre el impacto social que pueden tener la adopción de nuevas prácticas como el cuidado del medioambiente, reformulación de procesos productivos para transformarlos en procesos sustentables, entre otros.

Por otra parte, el cuestionamiento de la aplicación del marketing en sus propias organizaciones para ellos tiene otra connotación. Todos los participantes están conscientes que de una u otra forma utilizan el marketing, especialmente su componente comunicacional, sin embargo, se presenta como una necesidad forzosa y poco atendida que puede traer buenos resultados si es que se está dispuesto a dedicar mucho tiempo.

En este entendimiento más bien comunicacional del marketing, los participantes tienen distintas asociaciones de lo que es hacer marketing. Muchos nombran la presencia en redes sociales y la capacidad de generar redes de contacto por las recomendaciones de sus propios clientes y conocidos como una aplicación directa del marketing. También el uso de la imagen corporativa como el logo y la certificación B son considerados.

Es destacable el caso de Late que profundizan en el marketing y lo utilizan para dar a conocer un mensaje social que crea valor para la sociedad y además, el caso de Rumbo Verde que lo utiliza como un medio para educar a sus clientes y consumidores, generando contactos con sitios web que comparten su mensaje y permitiendo crear un flujo constante de conocimiento acerca del auto-cuidado de la salud y la preocupación por el medio ambiente.

Finalmente, se comprende que el marketing de manera consciente tiene un uso puramente instrumental, sin embargo, en diversas acciones que se realizan con los clientes, colaborado-

res y otros agentes claves, subyace una conceptualización más profunda de lo que significa el marketing para las empresas sociales.

Dimensión 9: Mensaje que desean transmitir como empresa social

Complementando la dimensión anterior, dentro de la aplicación del marketing el mensaje que desean transmitir a través de acciones comunicacionales es muy claro para cada uno de los entrevistados, y es un punto fuerte en este tipo de organizaciones, por lo que representa un desafío su correcta comunicación. Esta dimensión principalmente muestra cuál es el carácter del mensaje que estas organizaciones desean transmitir.

Como ya habíamos mencionado el propósito social de las empresas se extiende al mensaje que desean transmitir. El carácter de cada uno de los mensajes es más bien cualitativo, lo que quiere decir, que se basa principalmente en las cualidades de la empresa, en su compromiso social y medioambiental, utilizando en muchos casos el producto o el servicio como un medio para transmitir este mensaje y no como un fin en sí mismo.

Empresas sociales como Late buscan destacar que son una organización 100% solidaria y que esta solidaridad se puede compartir con los clientes y consumidores al transformarse en embajadores voluntarios de Late en el momento de su decisión de compra. Rembre destaca el desconocimiento que existe sobre la sustentabilidad y cómo cada problema particular tiene su propia solución. En cambio, LBGD apela a la gestión colaborativa y comprometida que hay detrás de cada uno de los proyectos que desarrollan, resaltando la importancia que tiene cada uno de los agentes claves en la obtención de un buen resultado de impacto social del proyecto. Finalmente, Rumbo Verde guía su mensaje a partir de las premisas del consumo responsable y medioambientalmente amigable, prevaleciendo el auto-cuidado de la salud.

En consecuencia, cada uno de los mensajes que estas organizaciones transmiten se relaciona con un concepto social de alto potencial de cambio y que motiva a la sociedad en general a conocer más sobre estas organizaciones transformacionales, y las estrategias de comunicación y marketing mencionadas anteriormente, van en pos de lograr difundir estos paradigmas.

Dimensión 10: Evolución de las empresas sociales en Chile

El movimiento de las empresas sociales en Chile se puede considerar como emergente aún, lo que representa un fuerte cambio de paradigma no sólo de aquellos emprendedores que deciden realizar sus negocios de manera distinta, sino que también de los clientes y consumidores

que desean que este tipo de empresas existan para hacerle un bien a la sociedad. Esta dimensión final pretender dar a conocer cuál es el siguiente paso que estas organizaciones quieren dar para que este movimiento en Chile siga desarrollándose y sumando más adeptos y ayuda a contextualizar la situación actual del punto de vista de los actores inmersos en el mundo de las empresas B.

Los participantes comparten la opinión de que el origen y evolución de las empresas sociales se debe en gran medida a la aparición de la unidad de responsabilidad social empresarial al interior de las organizaciones del sector privado, naciendo de esta forma una necesidad de que existan empresas que no sólo tengan un área que se dedique a velar por el bienestar social, sino yendo más allá organizaciones que dediquen su negocio mismo a ser socialmente responsables, generando un valor social, económico y medioambiental que permite su sobrevivencia en el tiempo.

Por otra parte, la evolución de estas empresas se ve completamente influenciada por las decisiones de compra informadas que toman los consumidores, conociendo cuál es el mensaje distinto que transmiten las empresas sociales y compartiendo sus valores y compromiso con la maximización del bienestar social. En este sentido, es que se ha logrado generar un mercado sustentable y que promete seguir creciendo en el tiempo.

Finalmente, para adaptarse al crecimiento de este mercado, las empresas sociales entrevistadas consideran que deben expandirse en términos de la cantidad de personas que trabajan directamente en la organización y ofrecer a sus clientes actuales y potenciales alternativas más variadas para la resolución de problemáticas sociales latentes; deseando ser vistos como una empresa que no es determinada por los productos ni servicios que ofrece, sino que por la visión y propósito social que persiguen.

Análisis de preguntas de percepción

Tal como fue mencionado anteriormente, junto con las preguntas cuantitativas realizadas en la encuesta, se realizaron igualmente tres preguntas de percepción acerca del marketing, para poder complementar el análisis cualitativo hecho gracias a las entrevistas a las empresas analizadas anteriormente. Gracias a estas preguntas, podremos entender de manera más amplia como las empresas sociales perciben al marketing, sus definiciones personales, y sus consideraciones de estas prácticas dentro de la empresa.

Igualmente estas preguntas sirven para poder realizar el análisis cualitativos posteriores, específicamente nos referimos a la segunda pregunta de la encuesta, que será analizada a continuación.

Pregunta 1: ¿Qué comprende usted por marketing?

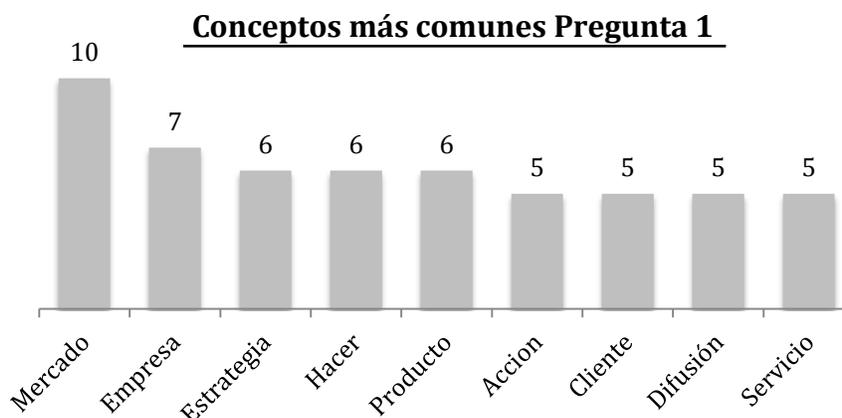
Un 40% de los encuestados consideraron relevante incluir el mercado dentro de su definición personal de marketing, lo cual puede ejemplificar la importancia que representa para ellos el ambiente externo a la hora de tomar decisiones que para ellos están relacionadas con el marketing.

Otro elemento que se repitió dentro de las respuestas es el concepto de empresa, en el cual se puede representar el aspecto interno que posee el concepto del marketing, y el rol personal que se atribuye en la empresa para la realización del marketing tal como ellos lo definen.

Igualmente es interesante analizar que otros conceptos como “clientes”, “estrategia”, “difusión” y “producto/servicio” están presentes en las definiciones que realizaron los encuestados. Esto refleja que dentro de la industria, el marketing puede verse reducido a trabajos con los clientes de la empresa, refiriéndose a comunicar o difundir algún tipo de mensaje hacia ellos, mediante algún tipo de acción específica (este último concepto también aparece repetido entre las respuestas).

El gráfico 9 muestra las respuestas que se repiten a lo menos en un 20% de las definiciones de marketing realizadas por los encuestados.

Gráfico 9- Conceptos más comunes Pregunta 1



Fuente: Elaboración Propia

Es interesante comparar los conceptos más utilizados con la definición actual de marketing dada por la AMA: Actividad, el set de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que crean valor a los consumidores, clientes, socios y a la sociedad como un todo.

Dentro de esta definición, la palabra “cliente” y “acción” parecen ser las que más se acercan a lo que para la AMA representa el marketing, lo cual puede reflejar que en el conjunto de empresas B el concepto de marketing se percibe de manera mucho más acotada a lo que realmente representa según las corrientes más actuales.

Otros conceptos que se repiten de manera un poco menos concurrente son: beneficio (4), comercial (4), consumidor (4), posicionar (4), comunicar (3), conocer (3), deseo (3), gestión (3), marca (3), vender (3). Estos conceptos dichos por menos del 20% de los encuestados, amplían un poco el espectro del marketing en la empresa, sin embargo aún están ausentes aspectos claves que pertenecen a la definición actual de marketing y que pueden reflejar de mejor manera el aspecto macro que posee actualmente esta disciplina.

Finalmente, de estos aspectos faltantes solo se mencionan los conceptos de intercambio (1), relaciones (1), valor (1), atraer (1), analizar (1), que pueden dar mayores luces sobre la definición actual del marketing. Es interesante que existen conceptos inherentes a las nuevas tendencias de esta disciplina que no fueron considerados por los encuestados, tales como procesos, socios y sociedad, lo cual hace inferir de que las acciones que generan valor a la sociedad y al resto de interesados de las empresas no representan para ellos actividades que sean de marketing, al igual que procesos que no cuenten como acciones de comunicación o de difusión de algún tipo de mensaje a través de los medios tradicionales.

Pregunta 2 ¿Considera que en su organización se realizan actividades relacionadas con el marketing (de acuerdo a lo definido por usted)?

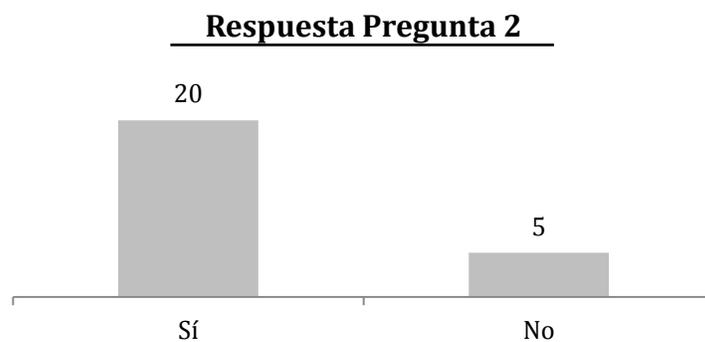
De acuerdo a las respuestas dadas en esta pregunta, casi la totalidad de los encuestados considera que realizan actividades de marketing. De manera más específica, los encuestados mencionan diferentes grados de implementación de las actividades de marketing, considerando que realizan marketing pero de manera limitada, dado sus presupuestos, o hacen lo que ellos pueden realizar, y que se podría realizar más, o inclusive creen que es necesario que realicen más actividades de marketing, pero dadas las condiciones actuales de la empresa, no es posible realizarlo.

Existen algunas respuestas que son más tajantes que otras, y no consideran que por ejemplo realizar acciones en redes sociales o entregas de folletos o actividades similares representan realmente la realización de actividades de marketing, por lo que para ellos no se encuentran realizando marketing actualmente.

En el general de estas respuestas, siempre existen encuestados que a pesar de que no pueden realizar todas las actividades que ellos desean realizar, si encuentran que están haciendo actividades de marketing, según lo que habían definido. En este estudio, definimos que en el caso de que un encuestado sienta que está realizando actividades de marketing a pesar de que podría hacer más, su respuesta a la pregunta es afirmativa.

En el grafico 10, se representan las respuestas entregadas por los encuestados, divididos en respuestas afirmativas y negativas.

Grafico 10- Respuestas a la pregunta 2



Fuente: Elaboración propia

Pregunta 3 Según su opinión, ¿cuál es el rol del marketing (de acuerdo a lo definido anteriormente por usted) en su organización?

En esta pregunta, al igual que con la primera pregunta de percepción realizada, se realizó un análisis de los conceptos más utilizados para definir el rol del marketing en las empresas de los encuestados. Esto se hizo para analizar cuán importante es para ellos el marketing como elemento organizacional.

A diferencia de la primera pregunta, los conceptos que aparecieron en las respuestas de los encuestados fueron más variados, por lo que esto puede representar que existen muchos factores que pueden influenciar en el rol que puede tener el marketing en las empresas, tales

como el número de trabajadores, el rubro en el que se encuentre, el tiempo que lleve en el mercado, etc.

Dentro de los conceptos relevantes más repetidos, vuelve a aparecer el concepto de clientes representando un 20% de las respuestas hechas por los encuestados, por lo que vuelve a aparecer este actor como el principal beneficiario de las actividades de marketing en una empresa, quizás dado por la influencia que posee este concepto en las definiciones de marketing hechas inicialmente por los encuestados en la pregunta 1, lo cual vuelve a ejemplificar las aco-taciones que posee este concepto para los encuestados.

Del resto de conceptos más comunes en las respuestas, es interesante destacar la palabra co-municar (4), lo cual muestra el histórico rol del marketing que aún se mantiene y el que puede ser el más conocido generalmente, el cual es comunicar algún mensaje a los interesados.

Otro concepto interesante de analizar, es el concepto de social (4), lo cual puede parecer con-tradictorio con la definición entregada por los encuestados, donde ninguno de ellos introdujo el concepto de la sociedad o de lo social en la definición del marketing, sin embargo, cuando lo llevan al rol que representa en la empresa, algunos encuestados consideran que representa un rol social, dado el contexto empresarial en el que se encuentra.

Esto puede hacer deducir que los encuestados consideran al marketing un concepto adaptable a la situación en el que se encuentre la empresa, cosa que actualmente si se encuentra consi-derada en las corrientes filosóficas más modernas del marketing, que fueron mencionadas en el marco teórico de esta investigación.

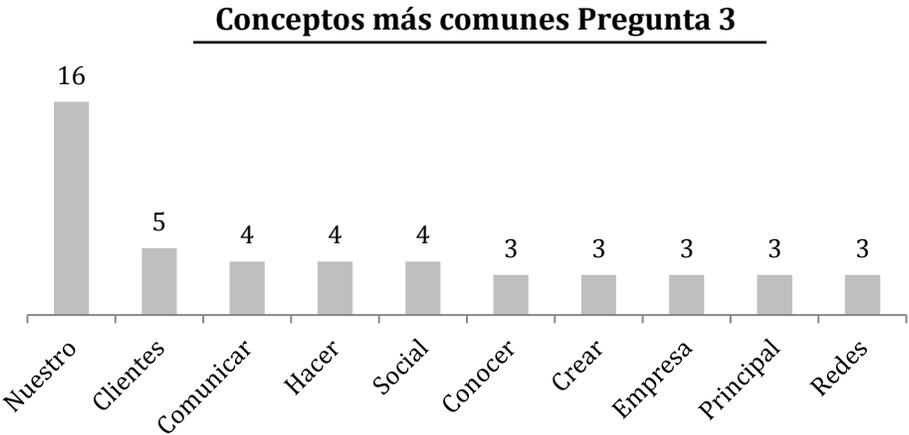
Del resto de conceptos mencionados más frecuentemente, aparecen empresa (3), principal (3), redes (3), conocer (3), que muestran que muestran que algunas empresas consideran importante el marketing, e introducen el concepto de crear relaciones y establecer redes de contactos, cosa que en el contexto de las empresas sociales, puede ser un elemento importan-te, especialmente cuando se trata de empresas en crecimiento.

Finalmente, existen otros conceptos que se mencionaron en mucha menor frecuencia, como difundir (2), estrategia (2), importante (2), necesario (2), posicionamiento (2), mensaje (2), sustentar (2), todo (2), vender (2), donde se muestra que existen algunos miembros de orga-nizaciones que ven al marketing más allá de n rol particular, sino que creen que representa mucho más para la empresa en que se encuentran.

Es interesante igualmente que los conceptos sociales y macro son mencionados una sola vez o no son mencionados, como comunidad (1), eje (1), educación (1), informativo (1), estimular (1), por lo que no se estaría tomando en consideración las acciones sociales que tiene el marketing, y puede no considerarse como una herramienta que ayude a este desarrollo, sino que se considera como herramientas para comunicar desde dentro hacia afuera, pero no de manera muy global.

El gráfico 11 muestra las palabras clave más utilizadas por los encuestados para responder a la pregunta 3.

Gráfico 11- Conceptos más comunes en la Pregunta 3



Fuente: Elaboración propia

Fase II: Diseño de Investigación Descriptivo

En esta fase de investigación, se realizarán análisis estadísticos específicos para determinar la fiabilidad de los constructos y de las variables que componen el modelo de estudio utilizado a partir de las respuestas de los participantes de este estudio. Luego, se realizará el testeo y comprobación de las hipótesis que dirigen esta investigación.

Con el objetivo de facilitar la comprensión de esta fase de investigación se dividirá en los siguientes puntos los análisis a realizar para cumplir con el propósito final de testear y comprobar las hipótesis planteadas:

Parte I: Análisis Factorial Exploratorio para determinar la fiabilidad y validez del modelo de investigación planteado

Parte II: Análisis de regresión Probit para analizar la consistencia de las respuestas de los encuestados y determinar si efectivamente perciben que realizan actividades de marketing, rechazando o aceptando las hipótesis generales de investigación planteadas.

Parte III: Análisis de Correlaciones para comprobar y testear las hipótesis de investigación.

En relación a lo anterior, es importante destacar que el diseño de cuestionario utilizado para efectos de esta investigación persigue el propósito de conocer las percepciones que tienen los miembros de empresas sociales sobre las actividades basadas en el Marketing moderno que se realizan al interior de las organizaciones a las que pertenecen, especialmente si es que tienen consciencia de esto.

Entendiéndose que las respuestas de los encuestados son percepciones propias, éstas no representan necesariamente el pensamiento conjunto de la organización, sin embargo, son una buena aproximación para conocer y entender la influencia que tiene el Marketing moderno en las empresas sociales.

Parte I: Análisis Factorial Exploratorio

Mediante el uso del programa SPSS se realizó un análisis factorial exploratorio, a través de un método de extracción de componentes principales con rotación Varimax¹⁴. Previo a realizar el análisis y para facilitar la comprensión de las variables, se realizó una notación para agrupar los constructos, de la siguiente manera en la tabla 6:

¹⁴ Para profundizar el modelo y análisis presentado ver Anexo 4: Análisis factorial exploratorio por constructo.

Tabla 6- Agrupación de constructos de análisis factorial exploratorio

Constructo	Descripción
C1	Fidelización
C2	Gestión del Lifetime Costumer Value (CLV)
C3	Co-creación de valor con el cliente
C4	Intercambios relacionales
C5	Acciones de bienestar social
C6	Incentivo de la economía del bien común
C7	Relación con proveedores
C8	Acciones de marketing interno
C9	Relación con competidores
C10	Acciones de marketing corporativo
C11	Resultados financieros percibidos
C12	Resultados sociales percibidos

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a esta agrupación, se realizó el análisis factorial, y en la tabla 7 se pueden resumir todos los resultados obtenidos, las correlaciones y los estadísticos más importantes de fiabilidad.

Tabla 7- Resumen análisis factorial

Constructo	Ítems	Correlaciones	KMO	Esfericidad	Factores	Alfa de Cronbach
C1	4	Mayores que 0,3 excepto FID4	0,377	0	2	0,693
C2	4	Mayores que 0,3 excepto CLV1	0,639	0,014	2	0,489
C3	6	Mayores que 0,3 excepto CO1, CO2, CO5	0,613	0,003	1	0,704
C4	4	Mayores que 0,3	0,720	0	1	0,804
C5	4	Mayores que 0,3 excepto BS3, BS4	0,514	0,003	1	0,676
C6	4	Mayores que 0,3 excepto ECO2	0,667	0	1	0,781
C7	4	Mayores que 0,3 excepto PRO2	0,704	0	1	0,812
C8	7	Mayores que 0,3 excepto MI5, MI7	0,5	0	2	0,804
C9	5	Mayores que 0,3 excepto COL5	0,718	0	2	0,701
C10	4	Mayores que 0,3 excepto COR3	0,633	0	1	0,816
C11	8	Mayores que 0,3 excepto FIN2, FIN4, FIN6, FIN8	0,595	0	2	0,856
C12	5	Mayores que 0,3 excepto SOC2	0,595	0	1	0,840

Fuente: Elaboración propia

Correlaciones

De acuerdo a cada constructo, se realizó un análisis de la matriz de correlaciones entre cada ítem, analizando tanto su coeficiente de Pearson, y la significancia de cada correlación. De acuerdo a esto, en cada constructo se consideró que los ítems que potencialmente son adecuados para el modelo son lo que posean una correlación mayor de 0,3 (asociación lineal positiva) y que al mismo tiempo, esta correlación sea significativa.

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)

En este estadístico, en cada constructo, y para que la adecuación de la muestra sea factible, y sea posible realizar el análisis factorial, de acuerdo a lo expuesto por Kaiser (1974), valores que estén por sobre 0,5 pueden ser considerados adecuados para realizar un buen análisis. En la tabla 6 se aprecia valores que no cumplen este criterio, por lo que es necesario evaluar los ítems y analizar mediante los otros estadísticos cuales elementos califican para una posible eliminación.

Test de esfericidad de Bartlett

Este test mide la adecuación muestral, y la factibilidad de realizar un análisis factorial sobre los constructos. Esta prueba contrasta la hipótesis nula de que la matriz de correlaciones de los ítems es igual que la matriz identidad. De esta manera, para el rechazo de esta hipótesis, y por lo tanto, para la aceptación de que existen correlaciones entre las variables, el estadístico debe ser menor que 0,05. Para este estudio, se aprecia en la Tabla 6 que los constructos cumplen este criterio, por lo que se procede a evaluar la factibilidad del resto de estadísticos.

Número de factores

En este análisis, según los constructos construidos a partir de la revisión bibliográfica y la construcción, se espera de que para cada uno de los constructos exista un solo factor que agrupe todos los ítems, ya que así existe una adecuación para lo que se busca medir en el análisis. Para este caso, existen algunos constructos que poseen más de un factor, lo que significa que existen uno o más ítems que cargan hacia otro factor, y pueden enturbiar el análisis, por lo que es necesario ver que ítems causan estas perturbaciones y revisar su correlación, significancia y el impacto que tienen sobre los estadísticos de fiabilidad.

Alfa de Cronbach

Este coeficiente se utiliza para medir la fiabilidad de la escala que se está midiendo, determinando se los ítems están muy correlacionados entre sí, admitiendo como adecuado para considerar de que el modelo es adecuado para el análisis factorial, valores mayores a 0,6. En caso de que no se de este valor, es necesario evaluar que ítems están haciendo conflicto con el análisis, utilizando igualmente los estadísticos anteriores.

De acuerdo al análisis de los estadísticos descritos anteriormente, se procedió a la eliminación de algunos ítems de cada constructo, en pos de lograr una mejor adecuación muestral, de lograr que el análisis factorial sea posible, y de lograr hacer al modelo propuesto un modelo adecuado para los posteriores análisis, la tabla 8 muestra los resultados para cada constructo.

Tabla 8- Resumen depuración de ítems.

Constructo	Observaciones	Detalle
-------------------	----------------------	----------------

C1	Eliminar FID4	Correlaciones menores a 0,3 y no significativas. Ítem provoca un estadístico KMO bajo. Ítem carga hacia un segundo factor.
C2	Eliminar CLV1	Correlaciones menores a 0,3 y no significativas. Ítem provoca un alfa de cronbach bajo. Ítem carga hacia un segundo factor
C3	Eliminar CO1, CO2, CO5	Correlaciones menores a 0,3 y no significativas.
C4	Mantener	Sin cambios en el constructo
C5	Eliminar BS3, BS4	Correlaciones menores a 0,3 y no significativas
C6	Eliminar ECO2	Correlaciones menores a 0,3 y no significativas.
C7	Eliminar PRO2	Correlaciones menores a 0,3 y no significativas
C8	Eliminar MI5, MI7	Correlaciones menores a 0,3 y no significativas. Ítems provocan un estadístico KMO bajo. Ítems cargan hacia un segundo factor.
C9	Eliminar COL5	Correlaciones menores a 0,3 y no significativas. Ítems cargan hacia un segundo factor.
C10	Eliminar COR3	Correlaciones menores a 0,3 y no significativas
C11	Eliminar FIN2, FIN4, FIN6, FIN8	Correlaciones menores a 0,3 y no significativas. Ítems cargan hacia un segundo factor.
C12	Eliminar SOC2	Correlaciones menores a 0,3 y no significativas. Ítem provoca un estadístico KMO bajo.

Fuente: Elaboración propia

Una vez hecha la depuración de los ítems en cada constructo, se realizó una vez más el análisis factorial para comprobar la factibilidad final del modelo. Los resultados de este análisis se pueden ver resumidos en la tabla 9.

Tabla 9- Resumen segundo análisis factorial.

Constructo	Ítems	Correlaciones	KMO	Esfericidad	Factores	Alfa de Cronbach
C1	3	Mayores que 0,3	0,603	0	1	0,742
C2	3	Mayores que 0,3	0,646	0	1	0,640
C3	3	Mayores que 0,3	0,642	0	1	0,728
C4	4	Mayores que 0,3	0,720	0	1	0,804
C5	2	Mayores que 0,3	0,5	0	1	0,756
C6	3	Mayores que 0,3	0,708	0	1	0,8
C7	3	Mayores que 0,3	0,701	0	1	0,836
C8	5	Mayores que 0,3	0,772	0	1	0,853
C9	4	Mayores que 0,3	0,774	0	1	0,853
C10	3	Mayores que 0,3	0,646	0	1	0,845
C11	4	Mayores que 0,3	0,769	0	1	0,810
C12	4	Mayores que 0,3	0,756	0	1	0,838

Fuente: Elaboración propia

Tal y como se puede apreciar en la tabla, una vez eliminados los ítems que causaban perturbaciones en el modelo, ya sea en las correlaciones, en los estadísticos de fiabilidad, o en los factores el análisis factorial muestra resultados que permiten asegurar que el modelo para el estudio es el adecuado para realizar un análisis factorial.

Ahora, todas las correlaciones son mayores a 0,3 y son significativas, los constructos poseen un KMO mayor a 0,5, una significancia menor a 0,05 en el test de esfericidad de Bartlett, un alfa de Cronbach mayor a 0,6 y cada uno carga sus ítems en un factor. Por lo tanto, se puede proceder a los siguientes análisis de la investigación.

Parte II: Análisis de regresión Probit

Luego de realizar el análisis de los constructos y su adecuada agrupación a través del análisis factorial exploratorio, se busca determinar la consistencia de las evaluaciones de los encuestados para comprender la relación existente entre la afirmación o negación al desarrollo de actividades basadas en el Marketing moderno al interior de sus organizaciones y la percepción que éstos tienen sobre los distintos temas que caracterizan al Marketing moderno que han sido definidos en los constructos.

A partir de lo anterior, también se podrá comprobar la validez global de las relaciones planteadas en el modelo explicativo, vale decir, se pretende comprobar si las actividades basadas en el Marketing moderno efectivamente están compuestas por lo que se ha planteado a través de las percepciones de los encuestados. Además de entender qué temas resultan ser críticos entre la percepción de lo que realizan en relación al Marketing y lo que afirman que realizan sin necesariamente tener consciencia de que son efectivamente actividades de Marketing.

Para establecer la relación planteada se consideran dos elementos centrales. El primero es que la afirmación o negación a la realización de actividades basadas en el Marketing moderno que se preguntó en la encuesta se establece como una variable binaria que toma valor 0 si el encuestado niega que se realicen actividades basadas en el Marketing moderno en la organización que representa y 1 si afirma su existencia. El segundo elemento, consistente con lo mencionado en el párrafo anterior, es la agrupación de constructos para formar las variables que serán modeladas para entender las relaciones entre la variable binaria y las variables agrupadas.

A continuación se muestra en la tabla 10 la composición de cada una de las variables, es importante aclarar que la agrupación se realiza utilizando un promedio simple de cada una de las respuestas de los determinados constructos que forman las variables, puesto que de esta forma se puede comprender el grado de relación de cada uno de las variables con el Marketing moderno.

Tabla 10- Agrupación de constructos de análisis Probit

Variable	Descripción
OVC	Orientación al valor del cliente: agrupa C1, C2, C3 y C4
DS	Desarrollo sustentable: agrupa C5 y C6
COL	Orientación a los colaboradores: agrupa C7, C8y C9
COR	Reputación corporativa: considera sólo a C10
RO	Resultados operacionales: agrupa C11 y C12

Fuente: Elaboración propia

Después de identificar las variables, cada una se utilizará como variable explicativa y la variable binaria identificada como variable dependiente, bajo el nombre de “MKT”, en el modelo de regresión Probit. Este modelo se ha diseñado para responder al cuestionamiento general de si las empresas sociales perciben que realizan actividades de Marketing y si efectivamente lo realizan sin necesariamente tener consciencia de ello.

El modelo que responde a ese cuestionamiento procesado a través del programa estadístico STATA, se representa de la siguiente manera¹⁵:

$$\mathbf{MKT} = 0,7818 \cdot \mathbf{OVC} - 2,7564 \cdot \mathbf{DS} + 2,4659 \cdot \mathbf{COL} - 0,0113 \cdot \mathbf{COR} - 0,0097 \cdot \mathbf{RO} + \mu_i$$

Al realizar las pruebas de significancias evaluadas a un 95% de nivel de confianza se detectan que sólo dos de las variables resultan ser significativas. Estas variables son DS y COL, en la práctica se establece que cada una de ellas es percibida por los miembros participantes de la encuesta como actividades basadas en el Marketing moderno, puesto que se relacionan directamente con la respuesta afirmativa a la realización de este tipo de actividades al interior de las empresas sociales encuestadas. Vale decir, afirman que hacen actividades basadas en el Marketing moderno y realmente perciben que las realizan.

¹⁵ Para profundizar el modelo y análisis presentado ver Anexo 5: Análisis de regresión Probit para hipótesis generales.

Por otra parte, las variables que no son significativas resultan críticas para esta investigación puesto que nos indican de manera empírica que no se puede afirmar con un 95% de nivel de confianza que las variables OVC, COR y RO tengan una influencia en la afirmación o negación ante la pregunta de si realizan o no actividades basadas en Marketing moderno. Lo anterior, se puede interpretar como una disociación entre la percepción de actividades de generar y gestionar valor al cliente, reputación corporativa y los resultados operacionales de la organización, y la efectiva declaración de la realización de actividades de Marketing. En consecuencia, estas variables no son percibidas como actividades declaradas de Marketing.

Complementando el análisis anterior, es importante identificar la dirección de cada variable en este modelo, entendiéndose la dirección como el signo positivo o negativo del coeficiente beta, independientemente de si son significativas o no. Sin embargo, antes se debe aclarar que al ser un modelo de regresión Probit no se pueden considerar los coeficientes betas como valores que influyen directamente en la variable independiente, por consiguiente no se considerarán como parte de este análisis.

En este modelo se puede observar que las variables OVC y COL tienen una dirección positiva, esto puede ser interpretado como que estas variables tienen una influencia positiva en la percepción de las empresas sociales sobre la realización de actividades basadas en Marketing moderno. En consecuencia, estas variables y las actividades involucradas resultan ser muy importantes para comprender lo que las empresas sociales entienden por Marketing y cómo éste influye en sus actividades, especialmente para entender que el cliente y los colaboradores tienen un rol central en las empresas sociales. Entendiéndose así a pesar de que la variable OVC no sea significativa, puesto que analizar la dirección positiva resulta ser más.

De manera contraria a lo anterior, las variables DS, COR y RO tienen una dirección negativa que puede ser entendida como la existencia de una influencia negativa de estas variables en la percepción que tienen los encuestados sobre la declaración de realización de actividades basadas en el Marketing moderno.

Lo anterior significa que al realizar actividades que se preocupen por la sociedad y las comunidades cercanas a las empresas sociales no son percibidas como actividades de Marketing y pueden afectar negativamente la percepción que se tiene sobre el marketing. Como también ocurre con los resultados operacionales, que no se percibe una asociación directa entre éstos y las actividades de marketing, viéndose afectadas al no concientizar que el desempeño de la

organización pueda deberse a la correcta gestión de estas actividades orientadas a los clientes, colaboradores y a la sociedad.

Testeo y comprobación de las hipótesis generales de investigación

Resumiendo lo analizado en la sección anterior es que podemos afirmar que la hipótesis comprobada a partir del nivel de significancia y su influencia positiva son:

H3: Empresas sociales que perciben que realizan acciones de marketing moderno, tendrían una mayor orientación a crear valor a los colaboradores

Y las hipótesis rechazadas a partir del nivel de significancia y su influencia negativa son:

H1: Empresas sociales que perciben que realizan acciones de marketing moderno, tendrían una mayor orientación al valor del cliente

H2: Empresas sociales que perciben que realizan acciones de marketing moderno, tendrían un mayor grado de desarrollo sustentable.

H4: Empresas sociales que perciben que realizan acciones de marketing moderno, tendrían una mejor reputación corporativa

H5: Empresas sociales que perciben que realizan acciones de marketing moderno, tendrían mejores resultados operacionales percibidos.

Modelo de regresión Probit indexado

Para finalizar este análisis del modelo de regresión Probit que este estudio propone comprobaremos que existe una relación general entre las variables que se han determinado como componentes de las actividades basadas en el Marketing moderno. Esto se representa a través del siguiente modelo¹⁶:

$$\mathbf{MKT} = 0,1576 \cdot \text{promed} + \mu_i$$

Para diseñar este modelo de regresión Probit se han agrupado cada uno de las variables en un índice llamado “promed”. El objetivo de realizar esta indexación es comprobar que existe un comportamiento conjunto orientado hacia que efectivamente las variables OVC, DS, COL, COR

¹⁶ Para profundizar el modelo y análisis presentado ver Anexo 5;Análisis de regresión Probit de hipótesis generales.

y RO componen las actividades basadas en Marketing moderno como lo afirmamos teóricamente en nuestro modelo explicativo.

A pesar de que en cada caso particular las variables no sean comprobadas a través de sus respectivas hipótesis, este modelo nos permite asegurar con un 95% de nivel de confianza que existe una relación general entre las variables independientes identificadas como un todo a través del índice y la realización o no de actividades basadas en el Marketing moderno.

Parte III: Testeo y comprobación de hipótesis de los constructos

Para finalizar los análisis de la fase de diseño descriptivo se procederá a testear cada una de las hipótesis planteadas en este estudio utilizando el coeficiente de correlación de Pearson como determinante para comprobar o rechazarlas. Este coeficiente de correlación reflejará una relación muy fuerte si el valor es mayor o igual a 0,5, una relación fuerte si el valor oscila entre 0,181 y 0,49, y una relación débil si el valor es menor a 0,180. Si la relación es débil es condición necesaria para que se pueda refutar alguna de las hipótesis planteadas, adicionalmente si la relación es negativa también se debe refutar la hipótesis.

Antes de comenzar a testear las hipótesis específicas se debe aclarar que la comprobación o rechazo de las hipótesis generales sólo representa una aproximación del comportamiento de la agrupación de constructos y no condicionan el testeo que se hará por cada constructo debido a que el análisis de esta parte nos permite comprender el comportamiento específico de cada uno de éstos, determinando de manera más detallada la percepción que tienen los encuestados sobre las actividades de marketing y sus componentes.

Adicionalmente, se considera un análisis separado para cada uno de los temas planteados en las hipótesis de investigación y su respectiva comprobación de éstas. Se utilizará la siguiente codificación presente en la tabla 11 para cada uno de los constructos, agrupando por un promedio simple las variables que componen cada constructo, eliminando las que fueron descartadas en el análisis factorial exploratorio:

Tabla 11- Codificación de atributos

Abreviación	Descripción
FID	Fidelización
CLV	Gestión del Lifetime Customer Value
CO	Co-creación de valor con el cliente
INT	Intercambios relacionales
BS	Acciones de bienestar social
ECO	Incentivo de la economía del bien común
PRO	Relación con proveedores
MI	Acciones de marketing interno
COL	Relación con competidores
COR	Acciones de marketing corporativo
FIN	Resultados financieros percibidos
SOC	Resultados sociales percibidos

Fuente: Elaboración propia

Tema 1: Orientación al valor del cliente

De acuerdo a este tema, se evaluará la relación entre las empresas que perciben y declaran la realización de actividades de Marketing con la percepción de la orientación al valor de cliente que poseen. La orientación al valor del cliente se compone de cuatro atributos, fidelización, Gestión de CLV, co-creación de valor con el cliente e intercambio relacional. La tabla 12 muestra los resultados de esta relación en una matriz de correlación, entre la variable de realización de actividades de Marketing y la orientación al valor del cliente.

Tabla 12- Matriz de correlación de OVC

ρ	MKT	FID	CLV	CO	INT
MKT	1	0,417	0,140	0,184	-0,094
FID	0,417	1	0,313	0,183	0,091
CLV	0,140	0,313	1	0,663	0,667
CO	0,184	0,183	0,663	1	0,808
INT	-0,094	0,091	0,667	0,808	1

Fuente: Elaboración propia

Al observar la matriz de correlación, se puede afirmar que todas las relaciones son positivas, exceptuando el atributo de intercambios relacionales que tiene una relación negativa, pero muy débil. Esto puede explicarse debido a la diversidad de las empresas del estudio, donde

puede haber algunas de ellas que no requieran establecer intercambios relacionales con los clientes o tengan un desconocimiento sobre el tema.

Por otro lado, la fidelización parece impactar en mayor magnitud, demostrando que existe una gran vinculación sobre lo que se percibe como realizar actividades de marketing y fidelizar a los clientes. Al igual que en el caso de la co-creación de valor, aunque en menor magnitud, la relación es positiva y fuerte.

Adicionalmente, la relación con el atributo de la gestión de CLV es débil, lo que puede explicarse por el desconocimiento sobre este tema y la falta de herramientas por parte de estas empresas para evaluar las relaciones de largo plazo con los clientes. Puesto que, si bien hay relación positiva con fidelizar a los clientes, probablemente debido a que hay empresas muy jóvenes, aun no implementan herramientas para generar relaciones de largo plazo.

Hipótesis comprobadas

De acuerdo a lo anterior, el análisis nos permite demostrar de manera exploratoria, que las siguientes hipótesis son comprobadas dada la relación positiva y fuerte existente:

H1a: Empresas sociales que poseen un alto grado de orientación al valor del cliente implementarían acciones de fidelización de clientes

H1c: Empresas sociales que poseen un alto grado de orientación al valor del cliente implementarían acciones para generar una mayor creación de valor para el cliente

Hipótesis refutadas

Dado esto, el análisis nos permite demostrar de manera exploratoria, que las siguientes hipótesis quedarían refutadas dada la débil correlación y la relación negativa de una de las hipótesis:

H1b: Empresas sociales que poseen un alto grado de orientación al valor del cliente implementarían acciones para incrementar el valor del tiempo de vida del cliente

H1d: Empresas sociales que poseen un alto grado de orientación al valor del cliente implementarían acciones para generar mayores intercambios relacionales con los clientes

Tema 2: Desarrollo sustentable

En relación al desarrollo sustentable se evaluará su relación con la percepción y declaración de la realización de actividades de Marketing en las empresas sociales. El desarrollo sustentable se compone de dos atributos, acciones de bienestar social e incentivo del desarrollo de la economía del bien común. La tabla 13 muestra la matriz de corrección entre los dos atributos y la variable de realización de actividades de Marketing.

Tabla 13- Matriz de correlación de DS

ρ	MKT	BS	ECO
MKT	1	-0,077	0,054
BS	-0,077	1	0,466
ECO	0,054	0,466	1

Fuente: Elaboración propia

Se observa que ambos atributos se relacionan débilmente con la realización de actividades de Marketing, destacándose que las acciones de bienestar social tienen una correlación negativa con éstas. Esto puede explicarse a partir del análisis de la fase de diseño de investigación exploratorio que resalta el hecho de que las empresas sociales no vinculan el Marketing con la realización de actividades orientadas hacia el bienestar social. Por consiguiente, no se podría afirmar que existe realmente una relación entre las percepciones de hacer Marketing y el realizar actividades orientadas al desarrollo sustentable.

Hipótesis refutadas

Dado esto, el análisis nos permite demostrar de manera exploratoria, que las siguientes hipótesis quedarían refutadas dada la débil correlación y la relación negativa de una de las hipótesis:

H2a: Empresas sociales que poseen un mayor grado de desarrollo sustentable, realizarían mayores acciones de bienestar social

H2b: Empresas sociales que poseen un mayor grado de desarrollo sustentable, realizarían mayores acciones para el incentivo de la economía del bien común

Tema 3: Orientación a crear valor con los colaboradores

De acuerdo a este tema, evaluaremos la relación entre las empresas sociales que perciben y declaran la realización de actividades de Marketing con la percepción de la orientación a crear valor con los colaboradores. Esta orientación se compone de tres atributos, relación con los

proveedores, acciones de marketing interno y relación con los competidores. La tabla 14 muestra los resultados de esta relación en una matriz de correlación, entre la variable de realización de actividades de Marketing y la orientación a la creación de valor con los colaboradores.

Tabla 14- Matriz de correlación de COL

ρ	MKT	PRO	MI	COL
MKT	1	0,271	0,227	0,219
PRO	0,271	1	0,101	0,011
MI	0,227	0,101	1	0,738
COL	0,219	0,011	0,738	1

Fuente: Elaboración propia

En este tema se observa que todas las relaciones son fuertes y positivas. Esto se explica especialmente por el área en que se desempeñan las empresas sociales, puesto que para ellas la colaboración con los interesados es importante para generar mejor bienestar en la sociedad, como fue afirmado constantemente en las entrevistas en profundidad realizadas.

También, se muestra la importancia que tiene para las empresas sociales el que todos los colaboradores conozcan y transmitan el mensaje social que tiene. Esto ocurre especialmente gracias a la red que ha generado en Sistemas B, fomentando el trabajo conjunto con otros tipos de colaboradores empresariales como lo son fundaciones y empresas privadas.

Otro punto importante es que varias empresas sociales trabajan con proveedores, y parece ser que realizar buenos tratos con ellos se relaciona con el percibir que hacen Marketing de manera latente, sabiendo que quizás no sepan efectivamente qué es.

Hipótesis comprobadas

Dado esto, el análisis nos permite demostrar de manera exploratoria, que las siguientes hipótesis quedarían comprobadas dada la fuerte correlación y la relación positiva con la variable de MKT:

H3a: Empresas sociales que poseen una mayor orientación a crear valor a los colaboradores, tendrían una mejor relación con los proveedores

H3b: Empresas sociales que poseen una mayor orientación a crear valor a los colaboradores, realizarían más acciones de marketing interno

H3c: Empresas sociales que poseen una mayor orientación a crear valor a los colaboradores, tendrían un mayor grado de colaboración con los colaboradores empresariales

Tema 4: Reputación corporativa

En relación a la reputación corporativa se evaluará su relación con la percepción y declaración de la realización de actividades de Marketing en las empresas sociales. La reputación corporativa se compone por un único atributo que la mide. La tabla 15 muestra la matriz de correlación entre este atributo y la variable de realización de actividades de Marketing.

Tabla 15- Matriz de correlación de COR

ρ	MKT	COR
MKT	1	0,166
COR	0,166	1

Fuente: Elaboración propia

La relación existente entre percibir que se hace Marketing y realizar acciones de Marketing corporativo es positiva, sin embargo, es muy débil. Esto puede deberse a la falta de herramientas para poder realizar actividades de marketing y el sólo utilizar medios de comunicación masivos gratuitos como las redes sociales para darse a conocer y transmitir su mensaje, como la mayoría de las empresas sociales entrevistadas afirmaron. Especialmente reflexionando sobre la necesidad de que el mensaje estratégico de las empresas sociales, que es de carácter social, sea transmitido a toda la comunidad para cumplir con sus objetivos sociales.

Hipótesis refutadas

Dado esto, el análisis nos permite demostrar de manera exploratoria, que las siguientes hipótesis quedarían refutadas dada la débil correlación:

H4a. Empresas Sociales que poseen una mejor reputación corporativa, realizarían más acciones de marketing corporativo

Tema 5: Resultados operacionales percibidos

De acuerdo a este tema, evaluaremos la relación entre las empresas que perciben la realización de actividades de marketing con la percepción de los resultados operacionales que poseen, dividiéndolos entre resultados financieros percibidos y resultados sociales percibidos. La tabla 16 muestra los resultados expresados en una matriz de correlación, entre la variable de percepción de la realización de actividades de Marketing y los resultados operacionales percibidos.

Tabla 16- Matriz de correlación de RO

ρ	MKT	FIN	SOC
MKT	1	0,174	0,047
FIN	0,174	1	0,299
SOC	0,047	0,299	1

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en la tabla 16, a pesar de que existan correlaciones positivas entre la percepción que se tiene de que las empresas realizan Marketing, y los resultados operacionales percibidos, la relación es bastante débil para ambas sub divisiones, siendo de aproximadamente un 17% para los resultados financieros, y únicamente de un 4,7% para los resultados sociales.

Para los resultados financieros, es probable que exista una relación débil debido a que la mayoría de las organizaciones encuestadas son empresas B que no llevan mucho tiempo en el mercado, por lo cual se encuentran en una etapa de crecimiento, en donde los resultados financieros pueden no ser positivos.

Otro factor relevante para este análisis se da por la diversidad de empresas existentes en la muestra, lo cual hace que algunos ítems pertenecientes al constructo de resultados financieros percibidos no vayan al caso de algunas empresas. Se podría dar en el caso de que la retención de clientes no sea el objetivo estratégico de empresas en las que el cliente realice una actividad/compra única con la organización, por lo que no es percibido este ítem.

En cuanto a los resultados sociales percibidos, la lógica de la relación tan débil con la realización de actividades de marketing se puede dar por la percepción casi nula existente entre el

concepto de marketing entregado por los encuestados y la realización de actividades que mejoren los resultados sociales, o sea, que sean un aporte para la sociedad.

Esto se puede apreciar en el análisis cualitativo mencionado anteriormente sobre qué es para los encuestados el marketing, y los casi nulos resultados orientados a generar valor a la sociedad como un todo, tal como la definición actual del marketing entregado por la AMA menciona.

Es por esto que podría explicarse que no existan relaciones, o sea débil la relación, entre una empresa que dice hacer marketing, y los resultados sociales que percibe esa misma empresa.

Para analizar más en detalle esta relación. Nos adentraremos en identificar que constructos pertenecientes al modelo son los que generan esta relación débil entre el marketing moderno y los resultados operacionales percibidos. La tabla 17 nos muestra las correlaciones entre cada constructo que compone las actividades de marketing moderno y los resultados financieros y sociales percibidos.

Tabla 17- Matriz de correlación de los resultados percibidos y actividades de Marketing moderno

ρ	FID	CLV	CO	INT	BS	ECO	PRO	MI	COL	COR
FIN	0,514	0,292	0,321	0,348	0,186	0,137	0,170	0,159	-0,016	0,028
SOC	0,253	0,210	0,348	0,270	0,429	0,408	0,186	0,366	0,199	0,405

Fuente: Elaboración propia

Acá se puede apreciar, primero para los resultados financieros, que el único constructo que genera relaciones positivas y significativas es la fidelización, mientras que el resto de actividades que componen el constructo de orientación a crear valor con el cliente si bien son positivas, no son significativas (marcado en negrita).

El resto de constructos no aportan, o lo hacen negativamente, a los resultados financieros, por ser de poca magnitud, e inclusive por ser negativos (marcados en rojo). Se puede ver entonces que las actividades que más se acercan a generar impactos en los resultados financieros son las relacionadas con el cliente, y no el resto de actividades.

Esto se puede dar debido a que las empresas de este tipo basan sus ingresos y sus resultados a los clientes, cosa que se puede comprobar debido a que el constructo de resultados financieros determinado con el análisis factorial, elimino relaciones que no tenían que ver con los clientes.

En cuanto a los resultados sociales, la más clara y lógica relación se da con las actividades de sustentabilidad, mientras que el resto de actividades no aportan o son no significativas. El constructo que se aleja igualmente de esto es el marketing corporativo, ya que probablemente al ser orientado a la transmisión de su mensaje a la comunidad, mientras más y mejor se de esta actividad, mejores resultados sociales se pueden obtener. Sin embargo, tal como se dio anteriormente, esto no compone en su totalidad que el realizar marketing significa obtener mejores resultados sociales percibidos.

Hipótesis refutadas

Dado esto, el análisis nos permite demostrar de manera exploratoria, que las siguientes hipótesis quedarían refutadas dada la débil correlación y la poca influencia que hay entre los constructos:

H5a: Empresas sociales que poseen mejores resultados operacionales percibidos, tendrían mejores resultados financieros percibidos

H5b: Empresas sociales que poseen mejores resultados operacionales percibidos, tendrían mejores resultados sociales percibidos.

PRINCIPALES CONCLUSIONES

Conclusiones generales

Este estudio buscó analizar las relaciones existentes entre las percepciones que las empresas sociales poseen sobre lo que es el marketing y las actividades que realizan y que representan al marketing según las corrientes modernas de investigación. Esto con el objetivo de contextualizar la realidad de las empresas sociales chilenas de acuerdo a lo que realizan en marketing actualmente, para analizar, según las actividades que realizan, cuan orientados se encuentran con las nuevas tendencias, y finalmente analizar cómo impacta esto en los resultados operacionales de este tipo de empresas.

La investigación cualitativa, hecha para contextualizar de manera inicial la situación actual de las empresas sociales y sus percepciones, entrego resultados interesantes a partir de sus dos aristas: la realización de entrevistas a miembros de empresas B chilenas, y el análisis de las preguntas de percepción del marketing incluidas en el cuestionario de investigación.

En las entrevistas, un descubrimiento importante es la visión negativa que se posee de las actividades de marketing por parte de los miembros participantes, debido a la alta influencia que tiene lo percibido que realiza la empresa privada como marketing sobre los constructos mentales de este concepto y su aplicación a la empresa social.

Sin embargo, a pesar de esta percepción, el marketing como concepto posee una apreciación más neutra por parte de los entrevistados, orientándolo más que nada a la comunicación de un cierto mensaje, lo cual ejemplifica la visión acotada del marketing, y lo que puede explicar igualmente lo acotado que se encuentra el marketing como apreciación, y las limitaciones que las mismas organizaciones se imponen cuando piensan en si ellos realizan marketing o no.

A pesar de estas limitaciones, se descubrió que existen actividades que realizan las empresas sociales entrevistadas que pueden ser contextualizadas dentro de las corrientes modernas del marketing como crear relaciones estables con los clientes o la colaboración con otras empresas (que en este contexto no son consideradas como competidores), lo cual hacer ver de que el marketing si puede formar parte esencial en las empresas sociales, aunque no crean que esas acciones signifiquen hacer marketing.

Un punto a favor que posee este tipo de empresas es el mensaje a transmitir. Dado que el fin que persiguen y a que la razón del nacimiento de las empresas sociales es el lograr satisfacer una necesidad social, en pos de lograr un objetivo que genere un bienestar a la comunidad, el marketing debe ir orientado a transmitir ese mensaje, el cual de por sí tiene un contenido muy amplio, por lo que el principal reto de las empresas sociales es lograr la forma de comunicar y no la creación del mensaje en sí.

Finalmente es interesante destacar que en las empresas entrevistadas se considera importante el realizar marketing según sus definiciones propias, aunque siempre privilegiando el fin social que ellos persiguen, el cual debe ir siempre por delante al momento de implementar estrategias de comunicación del mensaje. Todo esto incluye un trade off entre inversión en marketing e inversión en sus fines sociales, por lo cual se puede concluir que en este tipo de organizaciones, más gasto en marketing no necesariamente se relaciona con obtener mejores resultados.

En la segunda fase cualitativa, se analizaron las preguntas de percepción hechas en la encuesta, y se confirmó lo encontrado en la fase de entrevistas, generalizando el hecho de que las empresas sociales tienen una visión miope del concepto del marketing, aunque si consideran importante su realización en la empresa.

Esto se ve principalmente porque la mayoría de los encuestados considera que dentro de sus organizaciones se está realizando actividades de marketing, y que si bien el rol que ellos le dan a esta parte de la organización en ciertos participantes es limitado, existen participantes que consideran que es más que una serie de actividades locales, sino que va más allá y representa el corazón de la organización.

Por lo tanto, si las empresas sociales consideraran una visión más amplia del marketing y sus actividades, probablemente se generalizaría de mayor manera la apreciación dentro de la organización de esta función.

Es interesante igualmente comparar la definición de marketing actual con lo que se encontró en el análisis, ya que acá se puede apreciar la oportunidad que presentan las empresas sociales frente al concepto de marketing. De acuerdo a lo entregado por la AMA y su definición, está se acerca más a la empresa social que las percepciones actuales descubiertas a partir del análisis cualitativo, por lo que existe la oportunidad de superar los paradigmas actuales existen-

tes sobre las actividades de marketing que hacen las empresas, aplicando el marketing en pos de crear valor a la sociedad como un todo.

En este sentido, las empresas sociales se encuentran en una posición privilegiada para lograr aportes a la sociedad a través del marketing y así poder contribuir al cambio de paradigma del marketing como una herramienta para mentir a la gente, para llegar a ser lo que realmente se describe en la teoría.

Una vez hecha la investigación cualitativa, se procedió a realizar el análisis de la encuesta, ajustada primero mediante el análisis factorial, que concluyó que con la eliminación de ciertos ítems dentro de cada constructo, se logró confirmar que el modelo explicativo es adecuado para un análisis factorial y es fiable para la investigación posterior.

A partir del análisis Probit, se logró concluir que solamente la relación general entre la percepción de realización de actividades de marketing y la orientación a crear valor con los colaboradores es significativa y positiva, por lo que este es su único grado de orientación al marketing moderno. Esto significa que en este rubro de las empresas sociales, el trabajar con colaboradores es fundamental para el desarrollo de las actividades de marketing. Es interesante destacar igualmente que si bien la relación entre la percepción de marketing y la orientación al valor del cliente es no significativa, tiene un grado positivo de relación, por lo que sería interesante realizar el análisis en profundidad de este constructo para averiguar que constructos dentro de la orientación al valor del cliente influyen en esta no significancia.

El resto de constructos generales no muestra relación significativa ni positiva con la percepción de la realización de actividades de marketing, por lo que se puede decir que para los encuestados, si bien creen que realizan actividades de marketing, no las relacionan con tener un desarrollo sustentable, actividades de reputación corporativa, ni mejores resultados operacionales. Al parecer para los participantes del estudio, hacer actividades de marketing no se traduce directamente con resultados operacionales, generar un desarrollo sustentable o comunicar a la comunidad su mensaje. Esto va muy de la mano con lo obtenido en el análisis cualitativo, donde se vio esta misma relación.

Finalmente, en análisis Probit arrojó el resultado general de la percepción del modelo, dando una relación positiva general de la percepción de las actividades de marketing con el conjunto de constructos amplios que se explican en el modelo. Esta asociación positiva es baja, probablemente debido a la influencia negativa de varias de las variables investigadas, pero existe

una relación general, y eso puede dar luces de que dentro del modelo pueden haber sub hipótesis que puedan ser comprobables.

En el análisis de correlaciones se buscó hacer la relación entre las percepciones de la realización de actividades de marketing y los constructos que componen cada uno de los factores que explican teóricamente el marketing moderno. Así se ve más detalladamente si los encuestados que perciben que realizan marketing, realizan algunas de las actividades particulares que componen el marketing moderno.

Los resultados entregados nos muestran que dentro de la orientación al valor del cliente, las actividades de fidelización poseen la mayor correlación, por lo que su percepción está muy vinculada. Esto es lógico dada la importancia que le dan al cliente estas empresas, elemento apreciado en el análisis cualitativo de la entrevista en profundidad. La co-creación de valor igualmente es importante, probablemente dado por el pensamiento altruista que se tiene en los alineamientos estratégicos de la empresa, que sitúan a la sociedad y al cliente como parte relevante de su toma de decisiones.

Estas dos actividades pueden estar entregando el valor positivo del constructo general en el análisis Probit. Sin embargo, actividades de intercambios relacionales y gestión del valor del consumidor resultan con baja correlación, lo cual da luces de las limitantes conceptuales que puede haber frente a estas actividades que representan las nuevas corrientes del marketing.

Dentro del desarrollo sustentable, claramente se aprecia que no consideran vinculante este concepto con el realizar marketing o no, lo cual coincide con lo analizado previamente en el análisis Probit y en el análisis de las respuestas de percepción del marketing. Lo mismo sucede con la reputación corporativa y las actividades de marketing corporativo.

Cuando se analizó las correlaciones con las actividades dentro de la orientación a crear valor con los colaboradores, se aprecia que, tal como se concluyó en el análisis Probit, las relaciones que entrega este constructo son positivas, por lo que las empresas que logran realizar estas actividades de marketing interno, de colaboración con otros colaboradores, y con los proveedores, las perciben como marketing. Probablemente la naturaleza de las empresas sociales, como se mencionó anteriormente, genera esta relación positiva.

Es interesante contrastar los resultados obtenidos mediante el análisis Probit y el de correlaciones. Mientras el primero estableció de manera general que existe una relación entre la per-

cepción de realizar marketing y la orientación a crear valor con los colaboradores, el análisis de correlaciones confirma esto y aporta nuevos hechos a la relación con la orientación a crear valor con los clientes. Al existir constructos internos que generan una correlación positiva, se aprecia que si bien no perciben que hacer marketing significa orientarse a los clientes, realizan actividades de marketing sin tener conciencia de ello, por lo que el grado de orientación al marketing moderno puede ser mayor al que perciben.

En otras palabras, el análisis de correlaciones mostró que los encuestados perciben que hacen ciertas actividades que en teoría son marketing, pero no las relacionan con un concepto global, sino que como actividades particulares, ya que el análisis Probit dice que no lo consideran como marketing. Esto no hace más que confirmar lo encontrado con el análisis cualitativo y la limitación del concepto que poseen los encuestados.

Implicancias empresariales

Para las empresas sociales, el impacto de la realización de acciones de marketing moderno sobre los resultados operacionales puede ser de gran importancia para el crecimiento de este tipo de empresas en Chile, ya que la rentabilidad de este tipo de empresas puede generar ese cambio de paradigma de que el modelo empresarial actual no puede complementarse con una misión estratégica enfocada en el bienestar de la sociedad.

En un ambiente altamente competitivo dado por el gran número de empresas y emprendimientos que se van generando en el país, la alternativa de pertenecer a un conglomerado empresarial alternativo, sobre el cual se podrían aplicar las mismas reglas de gestión estratégica y a la vez, se puede generar un alto impacto social, puede ser una oportunidad para muchos emprendedores que luchan por un mundo más sustentable y no estar nadando contra la corriente del resto de actores del mundo empresarial.

Sin embargo, tal como se menciona inicialmente, es necesario probar que la realización de actividades que generalmente se usan actualmente en las empresas privadas, son capaces de impactar en los resultados operacionales de las empresas sociales, lo cual haría que se solidifiquen las bases de funcionamiento de las empresas sociales en nuestro país, potenciando aún más el alto crecimiento de las empresas B en los últimos años. En este estudio consideramos que un primer paso para probar el cambio de paradigmas es analizar el impacto que el marketing moderno genera en los resultados operacionales, y la de manera específica investigar qué

acciones impactan sobre los resultados tanto financieros como sociales percibidos por los encuestados.

Para los resultados operacionales de las empresas encuestadas, el estudio entregó el resultado de que no se establece una alta relación entre que las empresas perciban si realizan actividades de marketing moderno o no, y la percepción que se tienen sobre los resultados operacionales durante los últimos años. Lo cual da luces de que para este tipo de empresas chilenas, los resultados que tengan son independientes de cuan orientados se encuentren a realizar actividades de marketing moderno de manera general. Esto dice que las empresas sociales independiente de si hagan o no hagan marketing, pueden tener mejores o peores resultados operacionales.

Esto podría explicarse debido a que según la teoría de ciclo de vida de las empresas, la mayoría de los encuestados pertenecen a empresas que llevan un tiempo cercano o menor a los 10 años de existencia, al igual que las industrias en las que se desenvuelven, lo que hace de que los resultados operacionales que posean vayan determinados por elementos como el crecimiento que se da por entrar en mercados de nicho no explorados anteriormente, y no necesariamente por realizar actividades de marketing. Tal como se apreció en las conclusiones del estudio y en las investigaciones cuantitativas, no se toman acciones de marketing de manera completamente estratégica ni englobando al marketing como un concepto amplio, amparado en las percepciones acotadas que poseen los encuestados.

Estos últimos hechos se complementan con la teoría del ciclo de vida, donde empresas que están en nacimiento o entrando en etapas de crecimiento, recién empiezan a tomar sus decisiones estratégicas de manera más compleja, lo cual hace que a futuro pueda haber cabida a tomar decisiones de marketing más ampliadas, y que podrían en ese momento generar un mayor impacto en los resultados operacionales de las empresas (Mueller, 1972).

Si lo analizamos de manera específica, partiendo por los resultados financieros, se aprecia claramente una mayor vinculación entre las actividades que representan el poseer una orientación al valor del cliente que el resto de actividades que teóricamente significan realizar actividades de marketing moderno. Especialmente se da el caso en las actividades de fidelización con los clientes, que posee una relación positiva y significativa sobre los resultados financieros.

Esto implica que las empresas sociales actualmente pueden basar los resultados financieros en el aumento de la base de clientes, su capacidad de retenerlos y por lo tanto los ingresos por ventas que les genera esta base de clientes actual. Y al parecer las actividades que no están relacionadas directamente con el trato con los clientes no les están generando mejores resultados financieros. Es más, se aprecia que actividades como el trabajo con los colaboradores empresariales no está entregando recursos ni aportes positivos a los resultados financieros, cosa que se puede explicar por la poca respuesta en el aumento de los clientes al realizar este tipo de actividades

A pesar de esto, no significa que las empresas pueden dejar de lado la realización del resto de actividades consideradas dentro del marketing moderno. En el momento en que este tipo de empresas se encuentren en un mayor crecimiento, y empiecen a adentrarse en mercados más competitivos, aumentando sus líneas de productos o aumentando su gama de servicios por ejemplo, la rentabilidad monetaria del negocio ya no será solamente sustentada por el manejo de los clientes, sino que debe existir una alineación entre todas las variables que componen el marketing en una empresa, tales como los proveedores, colaboradores o la comunidad en general. Por lo cual una preparación adecuada de estos términos puede ser beneficiosa a un mediano o largo plazo.

En adición a lo financiero, dado el contexto de las empresas sociales, es fundamental analizar el impacto sobre los resultados sociales que tienen las actividades que basan el marketing moderno y como podrían actuar las empresas al respecto. Los resultados generales sugieren una muy baja vinculación entre las percepciones del marketing y los resultados sociales obtenidos. Claramente la percepción de que el marketing no involucra el bienestar social juega un rol importante en esto.

Si vamos a las acciones específicas, se esclarece que los elementos que están más involucrados con la comunidad, como las acciones de sustentabilidad, son las que influyen mayormente en los resultados sociales. Es interesante igual ver que las actividades que logran comunicar mejor el mensaje social a la comunidad también pueden generar mejores resultados sociales, y que si bien, el marketing corporativo resulto ser un análisis refutado dentro de las hipótesis de investigación, puede generar valor social a las empresas.

Esto puede significar que mientras más orientadas a la comunidad se encuentren sus actividades, más pueden generar impactos positivos en los resultados sociales de las empresas so-

ciales. Y es importante que las empresas sociales consideren que, tal como la nueva concepción del marketing incluye el bienestar de la sociedad, no es descabellado el tener una orientación a la comunidad en el resto de acciones del marketing, incluyendo el mensaje social que las empresas desean entregar en todos los aspectos y actividades que componen el marketing de manera amplia, por lo que a largo plazo hay varias oportunidades de mejora en estas dimensiones.

Limitaciones del estudio

Entre las limitantes de la investigación de encuentran, en primer lugar, el tipo de muestreo utilizado en la investigación de campo. Esta es de tipo no probabilístico, el cual se basa en la accesibilidad del muestreo y el criterio personal del investigador. La consecuencia de esto es que los resultados de la investigación no pueden ser utilizados en generalizaciones respecto de toda la población, porque puede ser que no sea lo bastante amplia en términos de heterogeneidad. Esto es una limitante del estudio que se debe tomar en cuenta.

En segundo lugar, dado el poco estudio que ha tenido esta materia en Chile, la investigación es de carácter exploratorio. La consecuencia de esto es que si bien es posible obtener conclusiones relevantes para las empresas e industrias involucradas, sería adecuado complementarlo con otro tipo de investigación y variables para desarrollar hipótesis de correlaciones o causalidad.

Dado que las entrevistas en profundidad se hacen a nivel Región Metropolitana, se hace necesario detectar si puede ser generalizable para los individuos establecidos en empresas en el resto del país. De esta forma de podrían contrastar resultados diferenciados por regiones del país.

Igualmente es relevante tomar en cuenta de que en los resultados no participaron todos los miembros de las organizaciones encuestadas, por lo que las opiniones, si bien en su mayoría son de parte de fundadores o directores de las empresas, pueden en algún grado no representar el pensamiento general de la organización, por lo que sería adecuado aumentar la muestra dentro de las empresas participantes, o aumentar la representatividad del pensamiento de cada una encuestando a una mayor cantidad de fundadores o dueños de las empresas.

Finalmente, es importante que consideremos el contexto empresarial en el que se encuentran algunas organizaciones participantes a la hora de generalizar los resultados encontrados. Diferencias grandes en el tiempo que lleva funcionando una organización u otra puede generar que la causa de la realización o no realización de ciertas actividades de marketing sea por diversas causas, no explicadas en el modelo propuesto. Es importante tomar esto en consideración para futuros estudios que se realicen sobre el tema.

Futuras investigaciones

Para concluir este estudio es relevante destacar los desafíos que permiten esclarecer los principales hallazgos de esta investigación, especialmente reflexionando sobre la deuda que tiene el sector de la academia en estudiar las actividades que realizan las empresas sociales y el interés de las organizaciones privadas por transformar sus actividades para convertirse en empresas B.

El principal desafío, que incentiva la existencia de futuras investigaciones en este tema, es el profundizar sobre las disonancias perceptuales que los miembros de las empresas sociales reflejan al referirse a las actividades de Marketing que realizan y las actividades específicas relacionadas con los clientes, comunidades y sociedad en general.

Como ya ha sido mencionado en las limitaciones de la investigación, el seguimiento constante y en distintos momentos del tiempo es un desafío que permitirá entender el cambio que ocurre al interior de las organizaciones al comprender qué es el Marketing. Por consiguiente, es interesante cuestionar con mayor profundidad las razones por las que la disonancia mencionada anteriormente ocurre y qué pasaría si esas razones son aclaradas mediante la apertura del conocimiento que se tiene sobre el Marketing y la entrega de herramientas claves para mejorar el desempeño financiero y social de estas empresas.

Finalizando, existe una clara oportunidad de entender y colaborar en la mejoría de las prácticas organizacionales de este tipo de empresas en relación la gestión de los clientes, la forma en que comunican su mensaje y se dan a conocer como organización, las actividades medioambientales y sociales que declaran realizar, y la gestión de la relación con socios estratégicos.

Lo anterior, permite la existencia de nuevos estudios que se dediquen a cada uno de estos puntos mencionados en particular, logrando cumplir el propósito de comprender la verdadera

influencia que tiene el Marketing moderno en las actividades de las empresas sociales no sólo de manera perceptual y empírica, sino que también complementándolo con una mayor número de miembros del universo muestral para lograr generar relaciones causales que ayuden a comprender de manera estadística la influencia que el Marketing moderno tiene actualmente en las empresas sociales, generando así un mayor espacio de discusión sobre este tema y los cambios que están ocurriendo en este incipiente movimiento social en Chile.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahmed, P. K., Rafiq, M., & Saad, N. M. (2003). Internal marketing and the mediating role of organisational competencies. *European Journal of Marketing*, 1221-1241.
- Alter, K. (2007). *Social enterprise typology*. Virtue Ventures LLC.
- AMA. (1937). *American Marketing Association: An Association for the Advancement of Science in Marketing. Proposal for Constitution and By-Laws*. Chicago: AMA.
- AMA. (1 de Marzo de 1985). AMA board approves new marketing definition. *Marketing News*.
- AMA. (14 de Enero de 2008). The American Marketing Association releases new definition of marketing. *AMA*, pág. 1.
- AMA, C. o. (1960). *Marketing Definition: A Glossary of Marketing Terms*. Chicago: AMA.
- Amorós, J. E., & Cazenave, C. P. (2013). *Actividad emprendedora en Chile y el mundo 2012*. Santiago, Chile: Universidad del Desarrollo.
- Andreasen, A., & Kotler, P. R. (2002). *Strategic Marketing for NonProfit Organizations*. Prentice Hall.
- Arnold, K. A., & Bianchi, C. (2001). Relationship marketing, gender and culture: implications for consumer behavior. *Advances in consumer research*, 100-105.
- Avlonitis, G. J., & Gounaris, S. P. (1997). Marketing orientation and company performance: industrial vs. consumer goods companies. *Industrial Marketing Management*, 385-402.
- Bagozzi, R. P. (1974). Marketing as an organized behavioral system of exchange. *The Journal of Marketing*, 77-81.
- Ballantyne, D. (1991). *INTERNAL MARKETING, COLLABORATION AND MOTIVATION IN SERVICE QUALITY MANAGEMENT*. Cranfield: Centre for Services Management .
- Balmer, J. M. (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing-seeing through the fog. *European journal of marketing*, 248-291.
- Balmer, J. M., & Greyser, S. A. (2006). Corporate marketing: integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation. *European Journal of Marketing*, 730-741.
- Bansal, H. S., Mendelson, M. B., & Sharma, B. (2001). The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. *Journal of Quality Management*, 61-76.
- Bansal, H. S., Mendelson, M. B., & Sharma, B. (2001). The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. *Journal of Quality Management*, 61-76.

- Bartels, R. (1976). *The history of marketing thought*. Columbus: Publishing Horizons.
- Beltrami, R. F., & Pitta, D. F. (1991). Underlying Dimensions and Communication Strategies of the Advertising Agency-Client Relationship. *International Journal of Advertising*, 151-59.
- Berry, L. L. (1983). *Relationship marketing*. American Marketing Association.
- Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1991). *Marketing services: Competing through quality*. New York: Free Press.
- Boddy, D., Macbeth, D., & Wagner, B. (2000). Implementing collaboration between organizations: an empirical study of supply chain partnering. *Journal of Management studies*, 1003-1018.
- Boschee, J. (2006). Strategic Marketing for Social Entrepreneurs. *Social Enterprise Reporter*.
- Brown, J. R., Lusch, R. F., & Nicholson, C. Y. (1996). Power and relationship commitment: their impact on marketing channel member performance. *Journal of Retailing*, 363-392.
- Cannon, J. P., & Homburg, C. (2001). Buyer-supplier relationships and customer firm costs. *The Journal of Marketing*, 29-43.
- Center, S. P. (2007). *The Limits of Social Enterprise-A Field Study & Case Analysis*. New York: New York: Seedco.
- Chabowski, B. R., Mena, J. A., & Gonzalez-Padron, T. L. (2011). The structure of sustainability research in marketing, 1958-2008: a basis for future research opportunities. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 55-70.
- Cirene, S. d. (2007). *Manual para administrar empresas sociales*. Santiago, Chile: Corporación Simón de Cirene.
- Cobo Quesada, F., & González Ruiz, L. (2007). Las implicaciones estratégicas del marketing relacional: fidelización y mercados ampliados. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, 543-568.
- Conduit, J., & Mavondo, F. T. (2001). How critical is internal customer orientation to market orientation? *Journal of business research*, 11-24.
- Cowan, S. (1924). Tendencies in sales management. *Bulletin of the Taylor Society*, 72-85.
- de Pablo González, J. D., & Estévez, P. J. (2007). La cooperación empresarial como estrategia de crecimiento: motivos de su formación, ventajas e inconvenientes. *Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa: XX Congreso anual de AEDEM* (pág. 30). Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM).

- Defourney, J., & Nyssens, M. (2006). Defining Social Enterprise. En M. Nyssens, *Social Enterprise: At the Crossroads of market, public policies and civil society*. London: Routledge.
- Doherty, B. (2007). Introduction to the Landscape for Social Enterprise. En B. Doherty, G. Foster, C. Mason, J. Meehan, K. Meehan, N. Rotheroe, & M. Royce, *Management for Social Enterprise*. Sage.
- Dolnicar, S., & Lazarevski, K. (2009). Marketing in non-profit organizations: an international perspective. *International Marketing Review*, 275-291.
- Doyle, S. X., & Roth, G. T. (1992). Selling and sales management in action: the use of insight coaching to improve relationship selling. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 59-64.
- Dunne, P., & Barnes, J. (2012). Internal marketing: a relationships and value-creation view. En R. V. Barbara Lewis, *Internal Marketing: Directions for Management*.
- EAUC. (2012). *La innovación social en Chile y el rol del estado en su desarrollo*. Santiago, Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Eikenberry, A. M., & Kluver, J. D. (2004). The marketization of the nonprofit sector: civil society at risk? *Public administration review*, 132-140.
- Ellis, N. F., J., H. M., Jack, G., Lim, M., Saren, M., & Tadajewski, M. (2010). *Marketing: A critical textbook*. London: Sage.
- Farias, P. (2014). Estrategias de marketing utilizadas por las empresas chilenas para incrementar el valor de los clientes. *Cuadernos de Administración*, 8-14.
- Felber, C. (2012). *La Economía del Bien Común*. Deusto.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *The Journal of Marketing*, 1-19.
- Gatica, S. (2011). *Emprendimiento e Innovación Social: construyendo una agenda pública para Chile*. Santiago, Chile: Centro de Políticas Públicas UC.
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of marketing*, 36-44.
- Grönroos, C. (1996). Relationship marketing: strategic and tactical implications. *Management decision*, 5-14.
- Guerra, P. (2004). Economía de la Solidaridad: Consolidación de un concepto a veinte años de sus primeras elaboraciones. *Revista OIKOS*.

- Gummesson, E. (1987). The new marketing—developing long-term interactive relationships. *Long range planning*, 10-20.
- Gummesson, E. (1994). Making relationship marketing operational. *International Journal of Service Industry Management*, 5-20.
- Gummesson, E. (1995). Relationship Marketing: from 4Ps to 30Rs. *Malmö: Liber-Hermods*.
- Gundlach, G. T. (2007). The American Marketing Association's 2004 definition of marketing: Perspectives on its implications for scholarship and the role and responsibility of marketing in society. *Journal of Public policy & marketing*, 243-250.
- Hediger, W. (2000). Sustainable development and social welfare. *Ecological economics*, 481-492.
- Heide, J. B., & John, G. (1990). Alliances in industrial purchasing: the determinants of joint action in buyer-supplier relationships. *Journal of marketing Research*, 24-36.
- Hidalgo, P., Manzur, E., Olavarrieta, S., & Farías, P. (2008). Customer retention and price matching: The AFPs case. *Journal of Business Research*, 691-696.
- Howard, J. (1957). *Marketing management: Analysis and decision*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Howard, J. A., & Sheth, J. N. (1969). *The Theory of Buyer Behavior*. New York: Wiley.
- Hoyo, A. P. (2006). Origen y evolución del marketing internacional. *Contribuciones a la Economía*.
- Hult, G. T. (2011). Market-focused sustainability: market orientation plus! *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1-6.
- Jackson, B. (1985). *Winning and Keeping Industrial Customers*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Jara, M. J. (2003). *Tercer Sector y Voluntariado en Chile. Recapitulación*. Santiago, Chile: Ministerio de Planificación y Cooperación, MIDEPLAN.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *The Journal of Marketing*, 53-70.
- Kaiser, H. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 31-36.
- Keith, R. J. (1960). The marketing revolution. *The Journal of Marketing*, 35-38.
- Keith, R. J. (1960). The Marketing Revolution. *Journal of Marketing*, 35-38.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *The Journal of Marketing*, 1-18.

- Kotler, P. (1974). *Dirección de Mercadotecnia. Análisis, Planeación y Control*. Mexico: Diana.
- Kotler, P. (1979). Strategies for introducing marketing into nonprofit organizations. *The Journal of Marketing*, 37-44.
- Kotler, P. (1982). *Marketing for non-profit organisations*. Prentice Hall.
- Kotler, P. (2012). *Kotler on Marketing*. New York: The Free Press.
- Kotler, P., & Levy, S. J. (1969). Broadening the concept of marketing. *The Journal of Marketing*, 10-15.
- Kumar, V., Batista, L., & Maull, R. (2011). The impact of operations performance on customer loyalty. *Service Science*, 158-171.
- Larenas, J. P. (2009). *Social Enterprises and their role in Social Capital promotion. A Chilean case*. Development Studies Institute-LSE.
- Laville, J.-L., & Nyssens, M. (2001). The social enterprise Towards a theoretical socio-economic approach. En C. Borzaga, & J. Defourny, *The emergence of social enterprise (Vol. 4)*. Psychology Press.
- Levitt, T. (1983). *The Marketing Imagination*. New York: Free Press.
- Lusch, R. F. (2007). Marketing's evolving identity: defining our future. *Journal of Public Policy & Marketing*, 261-268.
- Martinez, E. (Junio de 2004). ¿Hacemos buen Marketing en Chile? *Diario Financiero*.
- McCarthy, E. (1960). *Basic Marketing*. Homewood, IL: Irwin.
- McKitterick, J. B. (1957). *What is the marketing management concept*. Chicago, IL.
- MIDEPLAN. (1998). *Número de organizaciones de la sociedad civil*. Chile: Depto. de Coordinación Intersectorial, División Social.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *The Journal of Marketing*, 20-38.
- Mueller, D. C. (1972). A Life Cycle Theory of the Firm. *The Journal of Industrial*, 199-219.
- Müller-Armack, A. (1947). *Zur Diagnose unserer wirtschaftlichen Lage*. Küster.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *The Journal of Marketing*, 20-35.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1994). Market orientation, customer value, and superior performance. *Business horizons*, 22-28.
- Néstor P. Braidot, C. L. (2002). *Nuevo Marketing Total*. Nestor Braidot.

- Normann, R., & Ramirez, R. (1993). Designing interactive strategy. *Harvard business review*, 65-77.
- Olavarrieta, S., & Friedmann, R. (2008). Market orientation, knowledge-related resources and firm performance. *Journal of business research*, 623-630.
- O'Neal, C. R. (1989). JIT Procurement and Relationship Marketing. *Industrial Marketing Management*, 55-63.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *The Journal of Marketing*, 41-50.
- Paul, T. (1988). Relationship marketing for health care providers. *Journal of Health Care Marketing*, 20-25.
- Peppers, D. (1993). *The one to one future: Building relationship one customer at a time*.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 62-77.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of interactive marketing*, 5-14.
- Publismark. (2014). "CONSUMIDOR 2014": *El placer ya no es pecado*. Obtenido de Adimark: <http://www.adimark.cl/es/noticias/index.asp?id=152>
- Putnam, R. (1993). The prosperous community: Social Capital and Public Life. *The American prospect*, 35-42.
- Reinartz, J., & Kumar, V. (2000). On the profitability of long lifetime costumers: An empirical investigation and implications for marketing. *Journal of Marketing*.
- Reinartz, W., Krafft, M., & Hoyer, W. D. (2004). The customer relationship management process: its measurement and impact on performance. *Journal of marketing research*, 293-305.
- Roberts, P. W., & Dowling, G. R. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic management journal*, 1077-1093.
- Ryals, L., & Knox, S. (2001). Cross-functional issues in the implementation of relationship marketing through customer relationship management. *European management journal*, 534-542.
- Salomon, L. (2001). *La Sociedad Civil Global. Las dimensiones del sector no lucrativo*. Bilbao: Fundación BBVA.
- Schaefer, A. (2005). Some considerations regarding the ecological sustainability of marketing systems. *Electronic Journal of Radical Organisation Theory*, 40.

- Schell, E. H. (1930). The Future of Production. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 28-35.
- Schiffman, L. G., & Kanuk, L. L. (2005). *Comportamiento del consumidor*. Pearson Education.
- Sharma, S., & Ruud, A. (2003). On the path to sustainability: integrating social dimensions into the research and practice of environmental management. *Business Strategy and the Environment*, 205-214.
- Sharp, B. (1991). Marketing orientation: more than just customer focus. *International Journal of Wine Marketing*, 20-25.
- Shaw, E. H., & Jones, D. B. (2005). A history of schools of marketing thought. *Marketing Theory*, 239-281.
- Sheth, J. N., & Parvatiyar, A. (1995). The Evolution of Relationship Marketing. *International Business Review*.
- Sheth, J. N., & Sharma, A. (1997). Supplier relationships: emerging issues and challenges. *Industrial Marketing Management*, 91-100.
- Shostack, G. L. (1977). Breaking free from product marketing. *The Journal of Marketing*, 73-80.
- Singer, P. (2000). Economia solidária: um modo de produção e distribuição. En P. I. Singer, & A. R. de Souza, *A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego*. Sao Paulo: Editora Contexto.
- Stanwick, P. A., & Stanwick, S. D. (1998). The relationship between corporate social performance, and organizational size, financial performance, and environmental performance: An empirical examination. *Journal of business ethics*, 195-204.
- Trustum, L. B. (1989). Marketing: concept and function. *European Journal of Marketing*, 48-56.
- Valenzuela, L. M., de Madariaga Miranda, J. G., & López, M. F. (2007). Orientación al valor del cliente y las nuevas métricas de marketing. Revisión y análisis. *Panorama Socioeconómico*, 70-75.
- Valenzuela, L., & Torres, E. (2008). Gestion empresarial orientada al valor del cliente como fuente de ventaja competitiva. Propuesta de un modelo explicativo. *Estudios Gerenciales*.
- Vázquez, R., Santos, M. L., & Álvarez, L. I. (2001). Market orientation, innovation and competitive strategies in industrial firms. *Journal of strategic marketing*, 69-90.
- Venkatesan, R., & Kumar, V. (2004). A customer lifetime value framework for customer selection and resource allocation strategy. *The Journal of marketing*, 106-125.

- Webster Jr, F. E. (1981). Top Management's Concerns about Marketing: Issues for the 1980's. *The Journal of Marketing*, 9-16.
- Webster Jr, F. E. (1992). The changing role of marketing in the corporation. *The Journal of Marketing*, 1-17.
- Wesley, F., & Antandze, N. (2010). Making a difference: Strategies for Scaling Social Innovation for Greater Impact. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 15.
- Westall, A. (2007). *How can innovation in social enterprise be understood, encouraged and enabled?*. Reino Unido: Cabinet Office.
- White, P. (1927). *Advertising Research*. D. Appleton and Company.
- Wirtz, J., Tuzovic, S., & Kupperwieser, V. (2013). The role of marketing in today's enterprises. *Journal of Service Management*.
- Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of management review*, 691-718.
- Yeung, M. C., Ging, L. C., & Ennew, C. T. (2002). Customer satisfaction and profitability: a reappraisal of the nature of the relationship. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 24-33.

ANEXOS

ANEXO 1- Formulario web de conocimiento de posibles encuestados

Conociendo las empresas sociales

Somos estudiantes de Ingeniería Comercial de la Universidad de Chile, y actualmente estamos realizando nuestro seminario de título, centrado en las empresas/organizaciones sociales y/o empresas B. Este pequeño formulario está hecho para conocer y adentrarnos en algunos aspectos básicos de su empresa en virtud de poder realizar de mejor manera nuestra investigación posterior. Agradecemos mucho de antemano su participación.

***Obligatorio**

¿Cuál es el nombre de su empresa? *

¿En que año se fundó su organización?

Explique en breves palabras el servicio/producto que entrega su empresa *

¿Qué beneficio desea entregar su empresa a la sociedad? *

¿Cuántos trabajadores posee su empresa? *

- 1 - 50
 51 - 200
 Más de 200

Nombre del contacto con la empresa *

Correo de contacto *

Teléfono/Celular *

ANEXO 2- Resumen de entrevistas en profundidad realizadas

DIMENSIÓN	PREGUNTAS	LATE*	REMBRE	
Dimensión 1: Motivación inicial para emprender socialmente	¿Cómo se fundó la empresa? ¿Qué los motivo?	Late lleva 5 años en el mercado, ha donado a más de 20 instituciones distintas, mediante la donaciones de utilidades y donaciones de productos en caso de emergencia, no es el modelo, pero en casos como el terremoto e incendios lo hace.	Partieron el 2009. Nace como una respuesta a que la gente esta comprando no solo productos sino conceptos de esto, y nosotros somos una oferta interesante para este tipo de gente. Pensamos que por esta via podemos hacer algo innovador, que es entregar directamente las utilidades a un fin social.	Se fundó hace menos de dos años. Surge de la motivación de Pedro Bulnes (Director) y dos amigos. Pedro trabajaba en el sector de la minería (la industria que más contamina) porque quería poder hacer algo con respecto a su impacto ambiental. Le fue imposible hacer algo dentro de la minería por lo que decidió fundar Rembre.
Dimensión 2: Necesidad que se atiende	¿Qué necesidad detectaron en el mercado local?	Ayuda a fundaciones, elegidas por los clientes, a través de la entrega de las utilidades que se generan sobre las ventas o mediante la petición de financiamiento de fundaciones pertenecientes a la comunidad de organizaciones solidarias.	Partimos acotandolo a aportes a fundaciones de niños y jóvenes, sin embargo por las necesidades de otras fundaciones, y por el buen funcionamiento del producto se pudieron abrir a nuevas posibilidades y ahora se realizan donaciones a distintas fundaciones	La gente no entiende la sustentabilidad, aunque está más familiarizada con el reciclaje. De esta forma ellos entran a las empresas desde el reciclaje y luego, dada las necesidades de las organizaciones, ofrecen otro tipo de servicio.
	¿Cuánto tiempo les tomo adaptarse a las necesidades del mercado?	-	-	Aún se están adaptando. Sus servicios son muy flexibles, mientras el pedido del cliente esté dentro de la sustentabilidad ellos lo hacen.
	¿Qué problemática social buscan resolver?	Late aspira a ser una empresa presente en la mayor cantidad de categorías posible, siempre con el modelo social que lo caracteriza, buscando un mercado mas justo y solidario.	La diferencia es que la ultima linea la entrega a fundaciones el 100%. Entregamos las utilidades a fundaciones sociales, quienes tienen muchos requerimientos de financiamiento.	Empresa de servicio (asesoría) a organizaciones en en área de la sustentabilidad. Es una especie de asesoría externa "interna" ya que pasan a ser el departamento de sustentabilidad de sus clientes.
Dimensión 3: Objetivos centrales	¿Por qué la organización es una empresa social y no una empresa comercial?	-	La empresa social toma el concepto de la RSE de manera más constitutiva, y no de manera superficial. Lo lleva como su ADN y se construye en base a ese objetivo, no para mostrar lo que hace, sino que para hacer cosas realmente. La empresa social fue concebida para generar un bienestar social, y las privadas para generar utilidades.	-
	¿Cuál es el objetivo central?	Aspira al largo plazo a hacer tender el consumo de la mayoría de los productos de las personas a otro nivel, incluyendo el factor social en la decisión de compra.	La empresa social fue concebida para generar un bienestar social	Concientizar a las organizaciones de la sustentabilidad
	¿Cuál es la principal diferencia con una empresa comercial o común?	El presupuesto con el que cuenta una empresa privada y el mensaje social que posee la empresa social	-	Mensaje social. Empresa normal vs empresa B siempre se preferirá la empresa B.

Dimensión 4: Percepción sobre significado del marketing	La opinión acerca del marketing	El marketing implica desembolsos de dinero y grandes inversiones en publicidad	El marketing fue presionado por una competencia muy dura, por lo que ha tenido la tarea de buscar las segundas o terceras derivadas al discurso de que un producto es mejor que otro, y se ha dedicado a esto los últimos 30 años, implantando las marcas en el inconsciente, creando valor donde no existe. Tiene que reorientarse y usar esas mismas fuerzas para cosas que hagan bien a la sociedad. Debería preocuparse más en contenido que en medios.	Poco efectivo hacer marketing para una empresa como Rembre, ya que con acciones tradicionales no van a conseguir a sus clientes (los gerentes de empresas no están en Facebook). No tienen marketing tradicional o nunca han pagado por marketing. "No lo hemos necesitado porque estamos muy reducido y enfocándonos constantemente, usamos mucho el boca boca y las redes sociales".
	¿Qué es marketing?		Marketing es comunicar características de un determinado producto o servicio por el cual la empresa entrega su mensaje de que es mejor que otro	En la parte agrícola el marketing es mucho de relaciones públicas. Se enfocan mucho en la relación con el cliente, en darle una solución a sus problemas.
Dimensión 5: Relación con los clientes	¿Qué rol tiene el cliente?	Forestal arauco por ejemplo es un cliente importante, ellos compran miles de botellas mensuales, hoteles igualmente, clínicas, y con eso da un respaldo grande para entrar a supermercados, donde están pero no muy profundamente. El servicio que tienen con los clientes tiene que ver con temas de reposición, retornar los botellones, etc.	Con los clientes empresa hacemos un trato cara a cara y personalizado.	Los clientes saben que no es negocio ser sustentables, pero se han abierto al impacto negativo que puedan causar. Económicamente reciclar no es la mejor opción, pero les sirve a largo plazo en sus buenas prácticas agrícolas y para la imagen corporativa. Los clientes que contratan Rembre son visionarios, para ellos estas acciones tienen un costo importante pero a mediano-largo plazo tiene un beneficio no económico muy grande. (Tienen 6 clientes fijos por ahora)
	¿Han pensado desarrollar más sus estrategias enfocadas hacia el cliente/consumidor final (ej: canal retail)?	Falta el tema comunicacional para llegar, pero el problema del presupuesto lo evita. Las medidas que hemos tomado comunicacionalmente son con presupuesto nulo, las apariciones en prensa son porque ellos nos buscan, las redes sociales son gratuitas, el alcance se da porque a la gente le interesa Late. Llegar al consumidor final implica entrar al retail, lo cual es complicado	Con los consumidores finales, los esfuerzos de difusión son mucho mayores, en empresas si conozco a una persona me compra miles de producto, pero en consumidores hay que ir uno por uno. Con la implementación de la leche tendemos que comunicar al cliente final. Vendemos ahora a clientes finales por internet, haciendo repartos a domicilio.	Ellos estaban pensando hacer por ejemplo seminarios de sustentabilidad ya que ahí si se puede llegar a los clientes de nicho. Un jefe puede pedirle a sus empleados que vaya para ver cómo pueden potenciar su empresa desde la sustentabilidad. Una empresa los rechaza porque no eran SENSE. Eso podrían hacer para poder mejorar y formalizarse aún más (ser SENSE).
Dimensión 6: Relación con colaboradores y socios estratégicos claves	¿Existen socios estratégicos claves?	La distribución es un elemento clave, estar presente en las gondolas es muy importante para hacernos conocidos.	Los medios son nuestro recurso escaso pero importante, junto con actores famosos que actúan gratuitamente. Fundaciones igualmente son un socio importante, para comunicar el mensaje tanto para empresas como para el consumidor final. Tenemos contacto igualmente con otras empresas B que ayudan a distribuir el mensaje.	Empresas B es una forma de salir al mundo pero no les ha traído ningún cliente solo practicantes y notoriedad. Aunque su presencia en un festival fue para apoyar a otra empresa B.

Dimensión 7: Conceptualización de la competencia	¿La competencia?	Si existen más empresas como la nuestra, es algo bueno; inclusive sería uno de los mayores logros que tendríamos, porque significaría que el modelo está funcionando.	Aca no hay competencia, en el fondo la razón de ser de la competencia es el bien común, entonces si competimos por eso, es espectacular que otros tengan mejores cosas que nosotros. Todos los que avanzan en la misma dirección ayudan. Entre todos estamos insertando un concepto por el bien social.	-
	¿Qué pasa si no son capaces de vender a un precio competitivo?	Nosotros intentamos vender siempre a precio competitivo, con una gran calidad, dando como factor diferenciador el aspecto social del producto. Pero no sabría que pasaría si el precio fuera por ejemplo el triple que la competencia. Si alguien conoce el concepto, y va a comprar y ve Late preferiría seguro porque sabe que es un aporte social.	No buscamos ser el más barato, porque no queremos proyectar imagen de producto malo, ni tampoco ser el más caro, queremos que sea conveniente y una buena alternativa, ubicándonos en un punto medio. La filosofía no es que dones plata, sino que elijas el producto por sobre el que eliges normalmente, así que no pelearemos por precios, no queremos que sea más caro que otro.	Un cliente nunca les ha dicho "quiero ahorrar por eso voy a reciclar". Sus clientes saben que no es negocio para ellos ser sustentables porque es más barato por ejemplo quemar los desechos que reciclar.
	¿Qué elementos los diferencian de otras empresas?	El mensaje social y los presupuestos que se manejan.	Hay una diferencia grande entre contenido entre empresas privadas y sociales..	Son flexibles, ellos no obligan a las empresas a hacer ciertas cosas estructuradas, sino que le solucionan su problema y luego de eso pueden proponer acciones para mejorar.
Dimensión 8: Aplicación actual del marketing	¿Cómo aplican el marketing en la empresa?	En acciones comunicacionales con presupuesto nulo. Es un área floja de la empresa, pero es importante desarrollarla.	Se puede aplicar a la empresa, pero vendiendo todo lo que uno hace socialmente, y entregando un mensaje que otras empresas no pueden hacer ni decir. En empresas sociales se va por una línea del valor que genera en la sociedad, más que inventar un valor en la marca, siendo una ventaja frente al resto, pudiendo trabajar frente a una base sólida que no tienen las empresas privadas. Las redes sociales son tan o más efectivos que en medios tradicionales, por lo que el tema del presupuesto puede ser un tema pero tampoco lo consideramos tan relevante.	Poner logo en punto limpio, logo en cualquier parte. En redes sociales no hablamos de nosotros, ponemos noticias de sustentabilidad en general. Estuvimos participando en un festival junto a otra empresa B y pusimos el logo. La empresa B es el marketing más grande que han hecho. Empresa normal vs empresa B siempre se preferirá la empresa B. "Boca a Boca" es la forma en que consiguen clientes.
	¿Cuán aplicable es el marketing en las empresas sociales?	Para Late, sería ideal utilizar marketing, pero tienen costos que la empresa no puede asumir. Sin embargo, cuando sea grande la empresa tampoco tendrá un marketing tradicional, porque va contra el tema social de fondo, así que no aumentaría jamás a niveles de una gran empresa privada. Sería contradictorio para una empresa social invertir mucho presupuesto en marketing, ya que iría en contra del modelo social de la empresa. La gente pensaría "esa plata podrían dedicarla a obras sociales en vez de comunicación". Si bien tiene que haber un aumento gradual de inversión en comunicación no creo que alcance los niveles de una empresa tradicional.	Tenemos mucho más contenido pero no tenemos los medios para comunicarlos (recursos). El resto de empresas privadas comunica cosas etéreas, nosotros tenemos más contenido.	El marketing no tiene retornos rápidos que son esenciales para las empresas B. En un emprendimiento la rapidez es importante, si yo invierto 3MM eso debería retornar pronto ya que lo saque de la caja chica.

Dimensión 8: Aplicación actual del marketing	¿Cuál es el objetivo de estas acciones?	Hacerse conocer como empresa y hacer notar el elemento social del producto.	El producto es una excusa, para vender un nuevo modo de economía. El mensaje va orientado actualmente a gente que ya tiene conocimiento del tema social. Si deseamos expandirnos a gente que no sabe nada del tema, sería un gran apoyo tener presupuesto para medio masivos, pero apostamos a que por redes sociales se puede lograr igualmente	Lo del festival se desarrollo para apoyar a otra empresa B, aunque ellos saben que no les traerá ningún cliente.
Dimensión 9: Mensaje que desean transmitir como empresa social	¿Cuál es el mensaje que desea transmitir?	Hacer una empresa 100% solidaria, hacer tender el consumo general en una direccion en que se incluye la variable solidaria o social en la decision de compra. En cuanto al consumidor final, ellos buscan que los consumidores se sientan parte de la empresa, y que creyeran en las acciones de empresas de este estilo	El mensaje más potente es el que el consumidor encuentra, que el que le cuentan. Que es una empresa que ademas de tener un buen producto a precio razonable, esta tratando de hacer un cambio social, desviando recursos hacia quienes más lo necesitan, usando las mismas fuerzas de mercado.	"Mensaje clave que entregan a los clientes": solucionamos sus problemas de sustentabilidad de forma personalizada y flexible.
	¿cuáles estrategias comunicacionales utilizan? ¿cómo se comunican con sus clientes?¿cómo se dan a conocer?	Redes sociales, prensa escrita, representaciones de famosos, presencia en eventos. Todo esto de manera gratuita. El foco es la venta a empresas, entrar a retail es muy complicado, asi que se hacen ventas corporativas.	Difícil comunicar porque no gastamos recursos en vias comunicacionales normales, utilizamos redes sociales y boca a boca. Pensamos que tenemos un mensaje potente y que hay mucha gente que esta avida en este tipo de iniciativas. En clientes usamos redes de contacto, pedimos a fundaciones que se beneficien, que sean agentes de ventas y busquen clientes. Actualmente estamos en Líder, Tottus y Jumbo. Grabamos un comercial con famosos, que esperamos que se viralice en las redes. Nos gustaria hacer en television pero no podemos por la plata. Creamos el agente late que sea un tipo voluntario que actue como embajador de la marca, comprometidos con el mensaje de Late y que quiera aportar a la sociedad.	En el Área agrícola partieron con 2 campos y al hacerlo bien se propaga y se comunican las cosas buenas, así que así se consiguen nuevos clientes. Ellos dicen que en "El fin de semana se hace la venta" refiriéndose al boca boca.
Dimensión 10: Evolución de las empresas sociales en Chile	Opinión acerca de este tipo de empresas en Chile	Al estar inserto y certificado como empresa B en Chile, que posee valor economico, social, y ambiental. Ser empresa B es un gran aporte, y a futuro el tema social en empresas aumentará. Quizás no con la certificación B en Chile, pero la RSE se esta considerando como un elemento más en la empresa.	Chile esta cada vez mas cerca de las corrientes mundiales, ahora hay mayor inquietud de la gente frente a sus decisiones de consumo y cuentan con mucha mas informacion. El consumidor tiene cada vez mas poder y la esperanza es que use el poder para cosa buenas, para escoger empresas exitosas, y que sean exitosas porque son buenas para la sociedad. Chile tiene la ventaja de la tecnologia y redes sociales, la comunicacion y preocupacion de estos temas se difunde más rapido que en otros lugares de latino america, por lo que está bien posicionado. Con las empresas B en Chile, les falta posicionarse más en base a los temas particulares de las empresas, pero ha sido un muy buen comienzo. El valor que entregan las empresas B entre producto y servicio es muy diferente. Hay que evitar que ser B sea una estrategia oculta para hacer que la gente compre por intentar ser bueno.	Rembre no tiene lucas para hacer marketing, actualmente sobrevive gracias a la mensualidad que gana de los clientes. Recién les esta dejando caja para inversiones. Todos tienen sueldos sub mercado pero le encanta en lo que están y por eso no están en otras partes.

Dimensión 10: Evolución de las empresas sociales en Chile	¿Cuál crees que es tu rol en la evolución de las empresas sociales en Chile?	Hay una evolución mundial en el tema de las empresas sociales y diferentes temas relacionados con esto. En Chile, a nivel latinoamericano, estamos adelantados pero aun falta mucho. Esto está apoyado por el aumento del nivel comunicacional que existe en la actualidad, la gente esta más informada y exige más temas sociales en las empresas.	En el mundo se esta desarrollando una volucion de la RSE, como una especie de RSE 2.0, con empresas que se estan preocupando en la comunidad en serio. El consumidor tiene el mayor rol, y debe exigir responsabilidad en las empresas. Las empreas privadas en el futuro se despegarán de lo legal y empezaran a ir más allá en los temas de RSE igualmente.	-
	¿Cómo se ven ustedes en 5 años?	Aspiran a tener una marca cross category, no siendo solamente una marca de agua, sino de una amplia categoría de productos, llegando a las empresas y tambien al retail, y aumentando el impacto de Late en la sociedad.	Pensamos que podemos hacer aportes mas contundentes, y posicionar este tema en la mesa, y hacer que otras empresas puedan competir en este tipo de temas. Estaremos fuertes igual en empresas, pero con una oferta hacia los consumidores finales igualmente.	La meta de acá en 5 años es estar en todas las regiones de Chile (colegios y campos agrícolas de todo Chile). Ahora están en 3 regiones. Ir

* En el caso de Late se entrevistó a dos miembros representantes de la organización en distintas reuniones.

DIMENSIÓN	PREGUNTAS	LA BICICLETA GESTIÓN DE DESARROLLO	RUMBO VERDE
Dimensión 1: Motivación inicial para emprender socialmente	¿Cómo se fundó la empresa? ¿Qué los motivo?	La Bicicleta Gestión Social se funda en el año 2012 (Fundación Desarrollo Humano) . Generar impacto social a través de la inversión social a través del diseño y ejecución de proyectos que permitan generar un impacto social; esto significa que la empresa se hace responsable de gestionar las relaciones con las comunidades internas o externas, especialmente capacitando a dirigentes locales, empoderandolos a tomar sus propias decisiones y potencian sus habilidades de liderazgo. Motivaciones personales de los fundadores: cambiar la forma en que se hacen las cosas, humanizar a las organizaciones ofreciendo una propuesta distinta en relación a la necesidad actual existente de fundaciones de levantar financiamiento y llevando a cabo su negocio de manera rentable y generando un impacto social.	Dos parejas de esposos fundamos la empresa hace tres años aproximadamente. Nosotros vivimos en estados unidos y estando allá surgió un cambio en estilo de vida y creencias, orientándose cada vez más a un tipo de vida sustentable. Este negocio surgió como una consecuencia natural al no haber opciones en Chile.
Dimensión 2: Necesidad que se atiende	¿Qué necesidad detectaron en el mercado local?	Ofrecer una alternativa de inversión social a través de la asociación con empresas, especialmente para las comunidades internas de éstas. La inversión social debe dar un retorno para la empresa, a partir de la modificación de procesos productivos, esperando en algún momento que el área de RSE genere utilidades.	No hay muchas opciones en Chile de productos naturales. Si ya hay contaminación fuera de casa es necesario que dentro del hogar existan formas que no contaminen (Ej productos de limpieza sin químicos).
	¿Cuánto tiempo les tomo adaptarse a las necesidades del mercado?	-	-
	¿Qué problemática social buscan resolver?	Colaborar a través de asesoría de proyectos que generen impacto social a través de ofrecerle este servicio a empresas que puedan aprovechar y generar impacto social en las comunidades	Ofrecer alternativas amigables para cuidar la salud de las personas. Contamos con productosde cosméticos, de aseo y alimentos que cuidan la salud de las personas y el medioambiente.
Dimensión 3: Objetivos centrales	¿Por qué la organización es una empresa social y no una empresa comercial?	-	La apuesta más grande nuestra es desarrollar un concepto en el que fijamos ciertos estándares a los productos (según categoría de producto). En términos generales todos deben ser sustentables, amigables con el medio ambiente y proteger la salud de las personas.
	¿Cuál es el objetivo central?	Generar una relación rentable con empresas que puedan realizar inversión social y que a su vez generan un impacto social positivo que permite el desarrollo de comunidades vulnerables a partir de acciones claves.	-
	¿Cuál es la principal diferencia con una empresa comercial o común?	En términos de modelo de negocio no existen diferencias sustanciales, sin embargo, el involucramiento y la búsqueda de inversión social a largo plazo pretende generar un impacto social, mucho más allá de generar ingresos como equipo consultor, asesor y ejecutor.	La empresas B no es rupturistas porque no está planteando otro sistema pero te da ciertos parámetros en los cuales debería funcionar para que como sociedad nos beneficiemos.

Dimensión 4: Percepción sobre significado del marketing	La opinión acerca del marketing	Lo que debe ser y lo que resulta ser. Lo que resulta ser es simplemente volverse un agente de venta a toda costa sin mirar en el largo plazo.	Marketing es el diablo. Marketing es sinónimo de vender lo que sea como sea, usando los trucos que sea. El fin justifica los medios (mentiras, engaños, disfrazar, maquillar). Otra opinión fue que el marketing es como un cuchillo: se puede usar para cocinar como para matar
	¿Qué es marketing?	Departamento que intenta generar nuevos negocios al interior de la empresa. El telescopio de la empresa, transformándose en una función clave	Hoy en día veo el marketing un poco distinto ya que puede ofrecer herramientas comunicaciones que te pueden ayudar a transmitir cosas de mejor manera que no tienen que ser necesariamente mentiras. Bien utilizado puede ser un aporte comunicacional (herramienta). Herramienta de seducción y enganche. El marketing es más educativo.
Dimensión 5: Relación con los clientes	¿Qué rol tiene el cliente?	La co-creación no es siempre la metodología usada, sin embargo, se busca que el rol del cliente sea activo y no que se transforme en sólo un comprador. Además, se busca que las personas relacionadas con la empresa sean aliados para la realización y ejecución del proyecto. La confianza como base de la relación.	Sus principales clientes son los distribuidores (85% de la facturación) por lo que tratan de tener una relación cercana con ellos. Con el cliente final están tratando de acercarse por medio de venta directa y su tienda online pero aún no representa lo fuerte del negocio.
	¿Han pensado desarrollar más sus estrategias enfocadas hacia el cliente/consumidor final (ej: canal retail)?	-	No han podido entrar a retail con supermercados porque piden un margen muy alto. Ha sido imposible negociar con supermercados porque tendrían que cobrar un precio muy alto para consumidores finales o vender muy bajo a los supermercados.
Dimensión 6: Relación con colaboradores y socios estratégicos claves	¿Existen socios estratégicos claves?	Asociatividad como base fundamental para el desarrollo de los proyectos, puesto que a partir de la co-creación permite el desarrollo de grandes ideas. ASECH y Gremio de Empresas B en Chile.	Los distribuidores no son competencia nuestra, lo vemos como un partner en el cual nos apoyamos. Tenemos una relación colaborativa. En nuestro Facebook apoyamos a los distribuidores diciendo que ya estamos en esa tienda o que un distribuidor tiene cierta promoción.

Dimensión 7: Conceptualización de la competencia	¿La competencia?	-	Productos no tenemos competencia directa aunque igual competimos con detergente Omo por ejemplo. Siguen habiendo intentos de intermedios entre productos 100% naturales y los productos tradicionales que pueden ser considerados nuestra competencia. Hay propuestas en el mercado con logo de biodegradable o bio, eco, o hipo alérgicos que en realidad no significan nada.
	¿Qué pasa si no son capaces de vender a un precio competitivo?	-	El consumidor está dispuesto a pagar más por este tipo de producto. Además si comparas precio/rendimiento es muy conveniente. A veces la gente tiene prejuicios que los productos naturales son siempre más caros, pero no siempre es así, por ejemplo en productos de aseo el precio no es mucho más alto. Las marcas más populares en cosméticas tienen alto precio por lo tanto no es mucha la diferencia. Por ejemplo Vichy es caro y ahí podemos competir con ellos mejor en precio.
	¿Qué elementos los diferencian de otras empresas?	-	Las empresas B no es rupturistas porque no está planteando otro sistema pero te da ciertos parámetros en los cuales debería funcionar para que como sociedad nos beneficiemos.
Dimensión 8: Aplicación actual del marketing	¿Cómo aplican el marketing en la empresa?	En la visión a largo plazo se incluye el concepto de marketing, al buscar educar a los potenciales clientes. Sin embargo, transmitirle el mensaje de cambio es complejo y no se puede hacer de manera directa.	En cada cosa que hacemos procuramos llevar el mensaje de soluciones de consumo más responsable y el autocuidado de la salud y de la familia al mismo tiempo que el medioambiente. Potenciamos redes sociales donde compartimos información para ir ampliando las posibilidades de qué hacer con los productos y como ir ampliando la red. Hacemos capacitaciones a las tiendas y el personas. Trabajamos estrechamente con blogueras que están en temas de medios saludables (alimentación saludable y beauty bloggers). Las cuales nos ayudan a difundir el concepto. Para las blogueras hacemos trueque de productos y servicios.
	¿Cuán aplicable es el marketing en las empresas sociales?	-	el marketing puede tener un rol fundamental en términos educacionales.

Dimensión 8: Aplicación actual del marketing	¿Cuál es el objetivo de estas acciones?	Buscar más clientes y darse a conocer.	Difundir el concepto que estamos vendiendo y educar a las personas
Dimensión 9: Mensaje que desean transmitir como empresa social	¿Cuál es el mensaje que desea transmitir?	Llamar al compromiso de las personas, que éstos sean socialmente responsables y atender de manera conjunta con colaboradores distintos problemas que afectan a las comunidades.	En cada cosa que hacemos procuramos llevar el mensaje de soluciones de consumo más responsable y el autocuidado de la salud y de la familia al mismo tiempo que el medioambiente.
	¿cuáles estrategias comunicacionales utilizan? ¿cómo se comunican con sus clientes? ¿cómo se dan a conocer?	Lobby, se venden proyectos puerta a puerta que ya se han hecho y que han dado buenos resultados, presencia en actividades de Acción RSE (foros, entrevistas), ProHumana, página web y facebook de administración propia.	Tratar de impulsar la venta a cliente directo recientemente: showroom, tienda online. Foco en distribuidores para llegar al consumidor final: 85% en distribuidores. Se juntan con los distribuidores por dudas o para educar sobre los productos.
Dimensión 10: Evolución de las empresas sociales en Chile	Opinión acerca de este tipo de empresas en Chile	Curiosa forma de desarrollo de movimiento de empresas B en Chile, siendo que las empresas sociales tienen un mensaje mucho más claro y cumplen el rol de transformar a la sociedad. Las empresas B sólo proponen un sistema de negocio, a diferencia de una empresa social que es más rupturista.	Es un gran aporte porque es una comunidad muy entretenida y esperamos que marque una pauta en este ámbito. Sistema B ordena a las empresas de alguna manera y ayuda a transmitir un concepto, aunque todavía hay bajo reconocimiento de ser una empresa B. Es el beneficio de tener un respaldo pero no ayuda a la venta del producto.

Dimensión 10: Evolución de las empresas sociales en Chile	¿Cuál crees que es tu rol en la evolución de las empresas sociales en Chile?	Marcada como empresa B fundadora.	-
	¿Cómo se ven ustedes en 5 años?	Se espera aumentar el equipo y armar células que se ubiquen en lugares específicos y gestionen proyectos de alto impacto social. A nivel externo se espera cambiar el paradigma sobre la inversión social a toda la población, que se pueda cuestionar un poco más las acciones personales frente a la solución de problemáticas sociales.	Nuestra idea es posicionarnos como empresa Rumbo Verde. Que la gente me crea a mí más que a las marcas que vendemos. Por ejemplo, marcas que cambian de dueño o suben los precios a ellos. Estar más visibles, mejorar página web, la oficina, poner énfasis en la educación (capacitaciones con distribuidores), hacer talleres a público, mostrándonos más.

El resumen que ha sido presentado anteriormente representa la opinión emitida por cada uno de los entrevistados, las frases que aquí se muestran son textualmente mencionadas por éstos.

ANEXO 3- Encuesta de percepciones sobre actividades relacionadas al Marketing en empresas sociales



SEMINARIO DE EMPRESAS SOCIALES: Encuesta de percepciones sobre actividades relacionadas al Marketing en empresas sociales

Estimados y estimadas miembros de organizaciones sociales:

Junto con saludarlos, nos presentamos, somos estudiantes de Ingeniería Comercial de la Universidad de Chile y queremos invitarlos a colaborar en la realización de nuestro seminario de título, participando de la segunda etapa de este estudio sobre empresas sociales respondiendo esta encuesta. Este estudio tiene como objetivo comprender y analizar la aplicación de las corrientes actuales del marketing en las empresas sociales.

Rogamos responder con sinceridad y total tranquilidad estas preguntas, ya que sus opiniones serán consideradas de manera totalmente anónima, con el fin de realizar análisis que ayuden a nuestra investigación.

I. Preguntas de percepción sobre el marketing

1. ¿Qué comprende usted por marketing?

2. ¿Considera que en su organización, se realizan actividades relacionadas con el marketing (definido anteriormente por usted)?

3. ¿Según su opinión, cual es el rol del marketing (definido anteriormente por usted) en su organización?

II. Actividades relacionadas con los clientes

Valore en qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones con respecto a su organización.

Marque con una X sólo una opción que represente mejor su percepción:

	Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. La organización fomenta activamente programas de fidelización o retención de clientes							
2. Su organización mide formalmente el costo de retener a un cliente							
3. Su organización integra la información de los clientes a través de puntos de contacto							
4. Su organización mide formalmente su tasa de retención de clientes							
5. Su organización analiza la información que recopila sobre sus clientes para identificar sus preferencias							
6. Su organización intenta personalizar su producto/servicio basado en el valor del cliente							
7. La organización analiza periódicamente los puntos fuertes y débiles que posee en relación a lo que el cliente valora							
8. Implementa un método para analizar quienes de sus clientes aporta mayor valor para el negocio de la organización							
9. En su organización es considerada la opinión de sus clientes para la toma de decisiones estratégicas							
10. Los planteamientos estratégicos de su organización son realizados de manera interna							
11. El producto/servicio que entrega su organización ha recibido feedback/comentarios de sus clientes							
12. Su organización comunica a los clientes sobre los cambios que realizan a su producto/servicio							
13. Su organización ha hecho o piensa realizar alianzas con clientes importantes para su negocio							

14. Su organización asegura al cliente el nivel de calidad de su producto/servicio							
15. Evalúan el estado de la relación con sus clientes durante todo su ciclo de vida							
16. Construyen relaciones de largo plazo con sus clientes más importantes							
17. La organización ofrece incentivos para adquirir nuevos clientes potenciales							
18. Existe un canal de comunicación formal, continuo e interactivo con los clientes							

III. Actividades relacionadas con el desarrollo sustentable

Valore en qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones con respecto a su organización

Marque con una X sólo una opción que represente mejor su percepción:

	Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. Mi organización tiene un claro programa o plan de sustentabilidad							
2. Mi organización busca constantemente desarrollar buenas prácticas medioambientales							
3. Para mi organización es importante realizar actividades en conjunto con la comunidad en temas de preocupación de ésta, como por ejemplo mantenimiento de espacios públicos							
4. Mi organización está consciente de las repercusiones positivas o negativas que generan a la comunidad a partir de sus operaciones							
5. Los precios cobrados a los clientes son acordes a un mercado/comercio justo							
6. Las remuneraciones que reciben los colaboradores (empleados fijos y asociados) son justas y representativas de la labor que realizan en la organización							

7. Los colaboradores se encuentran completamente satisfechos con el trabajo realizado por la organización y por ellos mismos							
8. La preocupación por conocer y satisfacer las necesidades de los clientes está presente en toda la organización							

IV. Actividades relacionadas con los colaboradores

Valore en qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones con respecto a su organización.

Marque con una X sólo una opción que represente mejor su percepción:

	Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. Mi organización posee acuerdos comerciales o alianzas con algunos de sus proveedores							
2. En mi organización nos preocupamos de que nuestros proveedores realicen buenas prácticas							
3. Algo esencial con respecto a nuestros proveedores es que se encuentren alineados con nuestro mensaje estratégico							
4. Es común tener reuniones periódicas con nuestros proveedores para facilitar nuestra comunicación							
5. La organización ofrece oportunidades para aumentar mi conocimiento de forma general							
6. Recibo informaciones a respecto de los clientes de la organización							
7. Conozco los resultados operacionales y financieros de mi organización							
8. Conozco los valores de mi organización							
9. Los cambios que van a ocurrir en la organización son comunicados con antelación							
10. La organización divulga internamente, antes de poner							

en la media, las propagandas de sus productos o servicios							
11. El lanzamiento de nuevos productos o servicios es hecho primero en la organización y solo después para los clientes							
12. Mi organización difunde información de interés para los asociados							
13. Mi organización comparte tareas de formación con los colaboradores empresariales							
14. Mi organización apoya a la mejora de la gestión empresarial							
15. Mi organización apoya actividades de representación de los intereses de los colaboradores empresariales							
16. A menudo tengo acceso a recursos externos gracias a la cooperación empresarial							

V. Actividades relacionadas con la reputación corporativa

Valore en qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones con respecto a su organización.

Marque con una X sólo una opción que represente mejor su percepción:

	Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. Un buen porcentaje de la comunidad conoce las acciones sociales que realiza mi organización							
2. Mi organización cuenta con herramientas para comunicar su razón social a la comunidad							
3. Cualquier colaborador de mi organización sabría resumir nuestra razón social							
4. Mis clientes están conscientes de las actividades sociales que realiza nuestra organización							

VI. Actividades relacionadas con el desempeño operacional y financiero de la organización

Encierre en un círculo una sola opción que represente mejor su percepción.

Sobre **los últimos 3 años** y con respecto a su industria, cómo percibe a su empresa en relación a:

1. Su desempeño con respecto al aumento de clientes potenciales y actuales								
Claramente peor	1	2	3	4	5	6	7	Claramente mejor
2. Su desempeño financiero con respecto a las operaciones del negocio								
Claramente peor	1	2	3	4	5	6	7	Claramente mejor
3. El valor de los clientes actuales y potenciales								
Claramente peor	1	2	3	4	5	6	7	Claramente mejor
4. El desempeño de sus productos/servicios en el mercado								
Claramente peor	1	2	3	4	5	6	7	Claramente mejor
5. El nivel de ingresos por ventas de su organización								
Claramente peor	1	2	3	4	5	6	7	Claramente mejor
6. El grado de satisfacción de sus clientes								
Claramente peor	1	2	3	4	5	6	7	Claramente mejor
7. La capacidad de retener/mantener a sus clientes								
Claramente peor	1	2	3	4	5	6	7	Claramente mejor
8. La adecuación de las preferencias de los clientes y el producto/servicio que entrega su organización								
Claramente peor	1	2	3	4	5	6	7	Claramente mejor

VII. Actividades relacionadas con el desempeño social de su organización

Encierre en un círculo una sola opción que represente mejor su percepción.

Sobre **los últimos 3 años** y con respecto a su industria, cómo percibe a su empresa en relación a:

1. Su desempeño con respecto al desarrollo del bienestar social de la comunidad/sociedad								
Claramente peor	1	2	3	4	5	6	7	Claramente mejor
2. Su desempeño y grado de cumplimiento de sus objetivos sociales planteados								
Claramente peor	1	2	3	4	5	6	7	Claramente mejor
3. Respuesta a los cambios en la percepción de sus clientes sobre el desarrollo social generado								
Claramente peor	1	2	3	4	5	6	7	Claramente mejor
4. Respuesta a los cambios en la percepción de sus clientes sobre el impacto medioambiental generado								
Claramente peor	1	2	3	4	5	6	7	Claramente mejor
5. Respuesta a los cambios en la percepción de sus clientes sobre el impacto laboral generado								
Claramente peor	1	2	3	4	5	6	7	Claramente mejor

VIII. Datos personales y de la organización

- Sexo: M F
- Edad: _____
- Nombre de organización: _____

4. Cargo que ejerce en la organización: _____
5. Años en la organización: _____
6. Sector en el que se desempeña su organización:

Agua		Alimentación		Arte	
Comunicación y Marketing		Construcción /Inmobiliaria		Consultoría	
Deporte		Diseño		Educación	
Inserción La-boral		Emprendimiento		Energía	
Financiamiento		Reciclaje		Reforestación	
Salud		Tecnología		Textil	
Transporte		Turismo		Ventas	

7. Cuántos trabajadores posee su organización?

- 1-5 personas
- 6-15 personas
- 16-27 personas
- 28-50 personas
- 51-100 personas
- Más de 100 personas

8. ¿Cuáles son los ingresos promedios por ventas anuales aproximados de su organización durante los últimos 3 años?

- 1.000.000-2.000.000
- 2.000.001-3.000.000
- 3.000.0001-4.000.000
- 4.000.001-5.000.000
- 5.000.0001-6.000.000
- 6.000.001-7.000.000
- 7.000.001-8.000.000
- 8.000.001-9.000.000
- 9.000.001-10.000.000
- Más de 10.000.001

ANEXO 4- Análisis factorial exploratorio por constructo

Constructo 1: Fidelización

Ítem	Descripción
FID1	La organización fomenta activamente programas de fidelización o retención de clientes
FID2	Su organización mide formalmente el costo de retener a un cliente
FID3	Su organización integra la información de los clientes a través de puntos de contacto
FID4	Su organización mide formalmente su tasa de retención de clientes

Matriz de Correlaciones

	FID1	FID2	FID3	FID4
FID1	1,000	,496	,686	-,060
FID2	,496	1,000	,341	,566
FID3	,686	0,341	1,000	0,159
FID4	-,060	,566	,159	1,000

Se aprecian correlaciones negativas y menores a 0,3 entre el ítem FID4 y el resto, lo que lo hace candidato para la eliminación posterior.

Significancia

	FID1	FID2	FID3	FID4
FID1		,006	,000	,389
FID2	,006		,048	,002
FID3	,000	,048		,225
FID4	,389	,002	,225	

El análisis de significancia confirma lo anterior, siendo FID4 un candidato importante para eliminación.

KMO y prueba de esfericidad de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,377
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	37,501
	gl	6
	Sig.	,000

La prueba KMO da baja, por lo tanto se propone probar cómo dará esta prueba si se elimina el ítem conflictivo dicho anteriormente

Varianza Explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción	
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza
1	2,145	53,617	53,617	2,145	53,617
2	1,228	30,711	84,328	1,228	30,711
3	,487	12,175	96,502		
4	,140	3,498	100,000		

Matriz de componentes

	Componente	
	1	2
FID2	,814	
FID1	,801	-,507
FID3	,788	
FID4	,470	,826

Existen dos componentes, en el cual el primero explica menos del 60% de la varianza del constructo, mientras que el otro carga negativamente en el factor 2. Probaremos si la eliminación del ítem conflictivo mejora estos números.

Análisis de Confiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,693	4

Constructo 1: Fidelización (modificado)

Ítem	Descripción
FID1	La organización fomenta activamente programas de fidelización o retención de clientes
FID2	Su organización mide formalmente el costo de retener a un cliente
FID3	Su organización integra la información de los clientes a través de puntos de contacto

Matriz de Correlaciones

	FID1	FID2	FID3
FID1	1,000	,496	,686
FID2	,496	1,000	,341
FID3	,686	,341	1,000

Significancia

	FID1	FID2	FID3
FID1		,006	,000
FID2	,006		,048
FID3	,000	,048	

KMO y prueba de esfericidad de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.	,603
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado
	Gl
	Sig.
	20,394
	3
	,000

Varianza Explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción	
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza
1	2,029	67,640	67,640	2,029	67,640
2	,683	22,782	90,422		
3	,287	9,578	100,000		

Matriz de componentes

	Componente
	1
FID1	,904
FID3	,839
FID2	,713

Análisis de Confiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,742	3

Con el análisis modificado, se puede apreciar que se mejoran los estadísticos conflictivos, al ser eliminado el ítem. Igualmente las correlaciones entre ítems resultan significativas y mayores que 0,3.

Constructo 2: Gestión del Lifetime Customer Value (CLV)

Ítems	Descripción
CLV1	Su organización analiza la información que recopila sobre sus clientes para identificar sus preferencias
CLV2	Su organización intenta personalizar su producto/servicio basado en el valor del cliente

CLV3	La organización analiza periódicamente los puntos fuertes y débiles que posee en relación a lo que el cliente valora
CLV4	Implementa un método para analizar quienes de sus clientes aporta mayor valor para el negocio de la organización

Matriz de Correlaciones

	CLV1	CLV2	CLV3	CLV4
CLV1	1,000	,074	,041	-,072
CLV2	,074	1,000	,619	,392
CLV3	,041	,619	1,000	,416
CLV4	-,072	,392	,416	1,000

Se aprecian correlaciones negativas y menores a 0,3 entre el ítem CLV1 y el resto, lo que lo hace candidato para la eliminación posterior.

Significancia

	CLV1	CLV2	CLV3	CLV4
CLV1		,363	,423	,366
CLV2	,363		,000	,026
CLV3	,423	,000		,019
CLV4	,366	,026	,019	

El análisis de significancia confirma lo anterior, siendo CLV1 un candidato importante para eliminación.

KMO y prueba de esfericidad de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,639
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	15,886
	Gl	6
	Sig.	,014

Varianza Explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción	
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza
1	1,961	49,020	49,020	1,961	49,020
2	1,029	25,721	74,741	1,029	25,721
3	,631	15,767	90,508		
4	,380	9,492	100,000		

Matriz de componentes

	Componente	
	1	2
CLV3	,856	
CLV2	,847	
CLV4	,713	
CLV1		,975

Existen dos componentes, en el cual el primero explica menos del 60% de la varianza del constructo, mientras que el otro carga un ítem bastante en el factor 2. Probaremos si la eliminación del ítem conflictivo mejora estos números.

Análisis de Confiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,489	4

El alfa de Cronbach no permite la fiabilidad del modelo, por lo que se evaluará si la eliminación del ítem conflictivo mejore este estadístico.

Constructo 2: Gestión del Lifetime Customer Value (CLV) (modificado)

Ítems	Descripción
CLV2	Su organización intenta personalizar su producto/servicio basado en el valor del cliente
CLV3	La organización analiza periódicamente los puntos fuertes y débiles que posee en relación a lo que el cliente valora
CLV4	Implementa un método para analizar quienes de sus clientes aporta mayor valor para el negocio de la organización

Matriz de Correlaciones

	CLV2	CLV3	CLV4
CLV2	1,000	,619	,392
CLV3	,619	1,000	,416
CLV4	,392	,416	1,000

Significancia

	CLV2	CLV3	CLV4
CLV2		,000	,026
CLV3	,000		,019
CLV4	,026	,019	

KMO y prueba de esfericidad de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,646
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	15,729
	gl	3
	Sig.	,001

Varianza Explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción	
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza
1	1,960	65,323	65,323	1,960	65,323
2	,660	22,002	87,325		
3	,380	12,675	100,000		

Matriz de componentes

	Componente
	1
CLV3	,856
CLV2	,845
CLV4	,717

Análisis de Confiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,690	3

Con el análisis modificado, se puede apreciar que se mejoran los estadísticos conflictivos, al ser eliminado el ítem. Igualmente las correlaciones entre ítems resultan significativas y mayores que 0,3.

Constructo 3: Co-creación de valor con el cliente

Ítems	Descripción
C01	En su organización es considerada la opinión de sus clientes para la toma de decisiones estratégicas
C02	Los planteamientos estratégicos de su organización son realizados de manera interna
C03	El producto/servicio que entrega su organización ha recibido feedback/comentarios de sus clientes
C04	Su organización comunica a los clientes sobre los cambios que realizan a su producto/servicio
C05	Su organización ha hecho o piensa realizar alianzas con clientes importantes para su negocio
C06	Su organización asegura al cliente el nivel de calidad de su producto/servicio

Matriz de Correlaciones

	C01	C02	C03	C04	C05	C06
C01	1,000	,187	,481	,084	,223	,168
C02	,187	1,000	,278	,173	,143	,293
C03	,481	,278	1,000	,484	,587	,596
C04	,084	,173	,484	1,000	,189	,366
C05	,223	,143	,587	,189	1,000	,271
C06	,168	,293	,596	,366	,271	1,000

Se aprecian correlaciones menores a 0,3 entre el ítem C01, C02, C05 y el resto, lo que los hace candidatos para la eliminación posterior.

Significancia

	C01	C02	C03	C04	C05	C06
C01		,186	,007	,344	,142	,212
C02	,186		,089	,204	,247	,078
C03	,007	,089		,007	,001	,001
C04	,344	,204	,007		,183	,036

C05	,142	,247	,001	,183		,095
C06	,212	,078	,001	,036	,095	

El análisis de significancia confirma lo anterior, siendo C01, C02, C05, candidatos importantes para eliminación.

KMO y prueba de esfericidad de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,613
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	34,539
	gl	15
	Sig.	,003

Varianza Explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción	
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza
1	2,610	43,499	43,499	2,610	43,499
2	,976	16,264	59,762		
3	,894	14,898	74,660		
4	,725	12,086	86,746		
5	,597	9,945	96,691		
6	,199	3,309	100,000		

Matriz de componentes

	Componente
	1
C03	,915
C06	,721
C05	,639
C04	,592
C01	,523
C02	,470

A pesar de que cargue en un factor, este explica menos del 50% de la varianza de los datos, lo cual veremos si mejora con la eliminación de ítems conflictivos.

Análisis de Confiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,704	6

Constructo 3: Co-creación de valor con el cliente (modificado)

Ítems	Descripción
C03	El producto/servicio que entrega su organización ha recibido feedback/comentarios de sus clientes
C04	Su organización comunica a los clientes sobre los cambios que realizan a su producto/servicio
C06	Su organización asegura al cliente el nivel de calidad de su producto/servicio

Matriz de Correlaciones

	C03	C04	C06
C03	1,000	,484	,596
C04	,484	1,000	,366
C06	,596	,366	1,000

Significancia

	C03	C04	C06
C03		,007	,001
C04	,007		,036
C06	,001	,036	

KMO y prueba de esfericidad de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,642
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	15,900
	gl	3
	Sig.	,001

Varianza Explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción	
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza
1	1,970	65,657	65,657	1,970	65,657
2	,648	21,592	87,249		
3	,383	12,751	100,000		

Matriz de componentes

	Componente
	1
CO3	,870
CO6	,814
CO4	,741

Análisis de Confiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,728	3

Con el análisis modificado, se puede apreciar que se mejoran los estadísticos conflictivos, al ser eliminado el ítem. Igualmente las correlaciones entre ítems resultan significativas y mayores que 0,3.

Constructo 4: Intercambios relacionales

Ítem	Descripción
INT1	Evalúa el estado de la relación con sus clientes durante todo su ciclo de vida
INT2	Construye relaciones de largo plazo con sus clientes más importantes
INT3	La organización ofrece incentivos para adquirir nuevos clientes potenciales
INT4	Existe un canal de comunicación formal, continuo e interactivo con los clientes

Matriz de Correlaciones

	INT1	INT2	INT3	INT4
INT1	1,000	,495	,453	,573
INT2	,495	1,000	,596	,605
INT3	,453	,596	1,000	,373
INT4	,573	,605	,373	1,000

Significancia

	INT1	INT2	INT3	INT4
INT1		,006	,011	,001
INT2	,006		,001	,001
INT3	,011	,001		,033
INT4	,001	,001	,033	

KMO y prueba de esfericidad de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.	,720
Prueba de esfericidad de Bartlett	30,664
Gl	6
Sig.	,000

Varianza Explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción	
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza
1	2,552	63,807	63,807	2,552	63,807
2	,660	16,509	80,316		
3	,490	12,256	92,572		
4	,297	7,428	100,000		

Matriz de componentes

	Componente
	1
INT2	,852
INT4	,803
INT1	,787
INT3	,750

Análisis de Confiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,804	4

Constructo 5: Acciones de bienestar social

Ítems	Descripción
BS1	Mi organización tiene un claro programa o plan de sustentabilidad
BS2	Mi organización busca constantemente desarrollar buenas prácticas medioambientales
BS3	Para mi organización es importante realizar actividades en conjunto con la comunidad en temas de preocupación de ésta, como por ejemplo mantenimiento de espacios públicos

BS4 || Mi organización está consciente de las repercusiones positivas o negativas que generan a la comunidad a partir de sus operaciones

Matriz de Correlaciones

	BS1	BS2	BS3	BS4
BS1	1,000	,615	,399	,137
BS2	,615	1,000	,238	,335
BS3	,399	,238	1,000	,340
BS4	,137	,335	,340	1,000

Se aprecian correlaciones menores a 0,3 entre el ítem B3, B4 y el resto, lo que los hace candidatos para la eliminación posterior.

Significancia

	BS1	BS2	BS3	BS4
BS1		,001	,024	,256
BS2	,001		,126	,051
BS3	,024	,126		,048
BS4	,256	,051	,048	

El análisis de significancia confirma lo anterior, siendo BS3 y BS4 candidatos importantes para eliminación.

KMO y prueba de esfericidad de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,514
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	19,568
	Gl	6
	Sig.	,003

La prueba KMO da baja, por lo tanto se propone probar cómo dará esta prueba si se eliminan los ítems conflictivos dichos anteriormente.

Varianza Explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción	
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza
1	2,052	51,307	51,307	2,052	51,307
2	,922	23,040	74,347		
3	,731	18,273	92,620		
4	,295	7,380	100,000		

Matriz de componentes

	Componente
	1
BS2	,800
BS1	,797
BS3	,669
BS4	,575

Análisis de Confiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,676	4

Constructo 5: Acciones de bienestar social (modificado)

Ítems	Descripción
BS1	Mi organización tiene un claro programa o plan de sustentabilidad
BS2	Mi organización busca constantemente desarrollar buenas prácticas medioambientales

Matriz de Correlaciones

	BS1	BS2
BS1	1,000	,615
BS2	,615	1,000

Significancia

	BS1	BS2
BS1		,001
BS2	,001	

KMO y prueba de esfericidad de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.	,500
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado
	gl
	Sig.
	10,708
	1
	,001

Varianza Explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción	
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza
1	1,615	80,769	80,769	1,615	80,769
2	,385	19,231	100,000		

Matriz de componentes

	Componente
	1
BS2	,899
BS1	,899

Análisis de Confiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,756	2

Con el análisis modificado, se puede apreciar que se mejoran los estadísticos conflictivos y los que no igualmente, al ser eliminado el ítem. También las correlaciones entre ítems resultan significativas y mayores que 0,3.

Constructo 6: Incentivo de la economía del bien común

Ítems	Descripción
ECO1	Los precios cobrados a los clientes son acordes a un mercado/comercio justo
ECO2	Las remuneraciones que reciben los colaboradores (empleados fijos y asociados) son justas y representativas de la labor que realizan en la organización
ECO3	Los colaboradores se encuentran completamente satisfechos con el trabajo realizado por la organización y por ellos mismos
ECO4	La preocupación por conocer y satisfacer las necesidades de los clientes está presente en toda la organización

Matriz de Correlaciones

	ECO1	ECO2	ECO3	ECO4
ECO1	1,000	,382	,630	,545
ECO2	,382	1,000	,678	,240
ECO3	,630	,678	1,000	,574
ECO4	,545	,240	,574	1,000

Se aprecian correlaciones menores a 0,3 entre el ítem ECO2 y el resto, lo que lo hace candidato para la eliminación posterior.

Significancia

	ECO1	ECO2	ECO3	ECO4
ECO1		,030	,000	,002
ECO2	,030		,000	,124
ECO3	,000	,000		,001
ECO4	,002	,124	,001	

El análisis de significancia confirma lo anterior, siendo ECO2 candidato importante para eliminación.

KMO y prueba de esfericidad de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.	,667
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado
	36,461
	gl
	6
	Sig.
	,000

Varianza Explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción	
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza
1	2,547	63,663	63,663	2,547	63,663
2	,808	20,201	83,864		
3	,435	10,881	94,745		
4	,210	5,255	100,000		

Matriz de componentes

	Componente
	1
ECO3	,916
ECO1	,809
ECO4	,736
ECO2	,715

Análisis de Confiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,781	4

Constructo 6: Incentivo de la economía del bien común (modificado)

Ítems	Descripción
ECO1	Los precios cobrados a los clientes son acordes a un mercado/comercio justo
ECO3	Los colaboradores se encuentran completamente satisfechos con el trabajo realizado por la organización y por ellos mismos
ECO4	La preocupación por conocer y satisfacer las necesidades de los clientes está presente en toda la organización

Matriz de Correlaciones

	ECO1	ECO3	ECO4
ECO1	1,000	,630	,545
ECO3	,630	1,000	,574
ECO4	,545	,574	1,000

Significancia

	ECO1	ECO3	ECO4
ECO1		,000	,002
ECO3	,000		,001
ECO4	,002	,001	

KMO y prueba de esfericidad de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.	,708
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado
	gl
	Sig.
	21,992
	3
	,000

Varianza Explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción	
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza
1	2,167	72,223	72,223	2,167	72,223
2	,466	15,545	87,767		
3	,367	12,233	100,000		

Matriz de componentes

	Componente
	1
ECO3	,868
ECO1	,855
ECO4	,826

Análisis de Confiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,800	3

Con el análisis modificado, se puede apreciar que se mejoran los estadísticos conflictivos y los que no igualmente, al ser eliminado el ítem. También las correlaciones entre ítems resultan significativas y mayores que 0,3.

Constructo 7: Relación con proveedores

Ítems	Descripción
PRO1	Mi organización posee acuerdos comerciales o alianzas con algunos de sus proveedores
PRO2	En mi organización nos preocupamos de que nuestros proveedores realicen buenas prácticas

PRO3	Algo esencial con respecto a nuestros proveedores es que se encuentren alineados con nuestro mensaje estratégico
PRO4	Es común tener reuniones periódicas con nuestros proveedores para facilitar nuestra comunicación

Matriz de Correlaciones

	PRO1	PRO2	PRO3	PRO4
PRO1	1,000	,346	,716	,554
PRO2	,346	1,000	,565	,273
PRO3	,716	,565	1,000	,622
PRO4	,554	,273	,622	1,000

Se aprecian correlaciones menores a 0,3 entre el ítem PRO2 y el resto, lo que lo hace candidato para la eliminación posterior.

Significancia

	PRO1	PRO2	PRO3	PRO4
PRO1		,045	,000	,002
PRO2	,045		,002	,093
PRO3	,000	,002		,000
PRO4	,002	,093	,000	

El análisis de significancia confirma lo anterior, siendo PRO2 candidato importante para eliminación.

KMO y prueba de esfericidad de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.	,704
Prueba de esfericidad de Bartlett	36,106
Chi-cuadrado aproximado	6
gl	6
Sig.	,000

Varianza Explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción	
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza
1	2,570	64,257	64,257	2,570	64,257
2	,767	19,185	83,442		
3	,444	11,092	94,534		
4	,219	5,466	100,000		

Matriz de componentes

	Componente
	1
PRO3	,922
PRO1	,836
PRO4	,773
PRO2	,650

Análisis de Confiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,812	4

Constructo 7: Relación con proveedores (modificado)

Ítems	Descripción
PRO1	Mi organización posee acuerdos comerciales o alianzas con algunos de sus proveedores
PRO3	Algo esencial con respecto a nuestros proveedores es que se encuentren alineados con nuestro mensaje estratégico

PRO4 || Es común tener reuniones periódicas con nuestros proveedores para facilitar nuestra comunicación

Matriz de Correlaciones

	PRO1	PRO3	PRO4
PRO1	1,000	,716	,554
PRO3	,716	1,000	,622
PRO4	,554	,622	1,000

Significancia

	PRO1	PRO3	PRO4
PRO1		,000	,002
PRO3	,000		,000
PRO4	,002	,000	

KMO y prueba de esfericidad de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.	,701
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado
	Gl
	Sig.
	27,668
	3
	,000

Varianza Explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción	
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza
1	2,264	75,458	75,458	2,264	75,458
2	,462	15,385	90,843		
3	,275	9,157	100,000		

Matriz de componentes

	Componente
	1
PRO3	,903
PRO1	,874
PRO4	,828

Análisis de Confiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,812	4

Con el análisis modificado, se puede apreciar que se mejoran los estadísticos conflictivos y los que no igualmente, al ser eliminado el ítem. También las correlaciones entre ítems resultan significativas y mayores que 0,3.

Constructo 8: Acciones de marketing interno

Ítems	Descripción
MI1	La organización ofrece oportunidades para aumentar mi conocimiento de forma general.
MI2	Recibo informaciones a respecto de los clientes de la organización
MI3	Conozco los resultados de mi organización
MI4	Conozco los valores de mi organización
MI5	Los cambios que van a ocurrir en la organización son comunicados con antelación.
MI6	La organización divulga internamente, antes de poner en la media, las propagandas de sus productos o servicios.
MI7	El lanzamiento de nuevos productos o servicios es hecho primero en la organización y solo después para los clientes.

Matriz de Correlaciones

	MI1	MI2	MI3	MI4	MI5	MI6	MI7
MI1	1,000	,543	,588	,712	,441	,471	,080
MI2	,543	1,000	,599	,427	,219	,469	,581
MI3	,588	,599	1,000	,696	,236	,499	,202
MI4	,712	,427	,696	1,000	,516	,409	-,063
MI5	,441	,219	,236	,516	1,000	,475	-,201
MI6	,471	,469	,499	,409	,475	1,000	,553
MI7	,080	,581	,202	-,063	-,201	,553	1,000

Se aprecian correlaciones negativas y menores a 0,3 entre el ítem MI5, MI7 y el resto, lo que los hace candidatos para la eliminación posterior.

Significancia

	MI1	MI2	MI3	MI4	MI5	MI6	MI7
MI1		,003	,001	,000	,014	,009	,352
MI2	,003		,001	,017	,147	,009	,001
MI3	,001	,001		,000	,128	,006	,166
MI4	,000	,017	,000		,004	,021	,382
MI5	,014	,147	,128	,004		,008	,168
MI6	,009	,009	,006	,021	,008		,002
MI7	,352	,001	,166	,382	,168	,002	

El análisis de significancia confirma lo anterior, siendo MI5 y MI7 candidatos importantes para eliminación.

KMO y prueba de esfericidad de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.	,500
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado
	96,899
	gl
	21
	Sig.
	,000

Varianza Explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción	
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza
1	3,560	50,853	50,853	3,560	50,853
2	1,545	22,072	72,925	1,545	22,072
3	,828	11,826	84,750		
4	,443	6,326	91,076		
5	,349	4,989	96,066		
6	,211	3,017	99,082		
7	,064	,918	100,000		

Matriz de componentes

	Componente	
	1	2
MI1	,817	
MI3	,811	
MI4	,799	-,419
MI2	,765	
MI6	,757	
MI5	,554	-,533
MI7		,897

Existen dos componentes, en el cual el primero explica menos del 60% de la varianza del constructo, mientras que el otro carga 3 ítems en el factor 2. Probaremos si la eliminación de los ítems conflictivos mejoran estos números.

Análisis de Confiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,804	7

Constructo 8: Acciones de marketing interno (modificado)

Ítems	Descripción
MI1	La organización ofrece oportunidades para aumentar mi conocimiento de forma general.
MI2	Recibo informaciones a respecto de los clientes de la organización
MI3	Conozco los resultados de mi organización
MI4	Conozco los valores de mi organización
MI6	La organización divulga internamente, antes de poner en la media, las propagandas de sus productos o servicios.

Matriz de Correlaciones

	MI1	MI2	MI3	MI4	MI6
MI1	1,000	,543	,588	,712	,471
MI2	,543	1,000	,599	,427	,469
MI3	,588	,599	1,000	,696	,499
MI4	,712	,427	,696	1,000	,409
MI6	,471	,469	,499	,409	1,000

Significancia

	MI1	MI2	MI3	MI4	MI6
MI1		,003	,001	,000	,009
MI2	,003		,001	,017	,009
MI3	,001	,001		,000	,006
MI4	,000	,017	,000		,021
MI6	,009	,009	,006	,021	

KMO y prueba de esfericidad de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,772
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	50,620
	Gl	10
	Sig.	,000

Varianza Explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción	
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza
1	3,180	63,591	63,591	3,180	63,591
2	,678	13,556	77,147		
3	,534	10,688	87,834		
4	,404	8,088	95,923		
5	,204	4,077	100,000		

Matriz de componentes

	Componente
	1
MI3	,857
MI1	,840
MI4	,827
MI2	,756
MI6	,695

Análisis de Confiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,853	5

Con el análisis modificado, se puede apreciar que se mejoran los estadísticos conflictivos y los que no igualmente, al ser eliminado el ítem. También las correlaciones entre ítems resultan significativas y mayores que 0,3.

Constructo 9: Relación con competidores

Ítems	Descripción
COL1	Mi organización difunde información de interés para los asociados
COL2	Mi organización comparte tareas de formación con los colaboradores empresariales
COL3	Mi organización apoya a la mejora de la gestión empresarial
COL4	Mi organización apoya actividades de representación de los intereses de los colaboradores empresariales
COL5	A menudo tengo acceso a recursos externos gracias a la cooperación empresarial

Matriz de Correlaciones

	COL1	COL2	COL3	COL4	COL5
COL1	1,000	,631	,593	,391	-,028
COL2	,631	1,000	,695	,579	,197
COL3	,593	,695	1,000	,675	-,027
COL4	,391	,579	,675	1,000	,202
COL5	-,028	,197	-,027	,202	1,000

Se aprecian correlaciones negativas y menores a 0,3 entre el ítem COL5 y el resto, lo que lo hace candidato para la eliminación posterior.

Significancia

	COL1	COL2	COL3	COL4	COL5
COL1		,000	,001	,027	,447
COL2	,000		,000	,001	,172
COL3	,001	,000		,000	,448
COL4	,027	,001	,000		,167
COL5	,447	,172	,448	,167	

El análisis de significancia confirma lo anterior, siendo COL5 candidato importante para eliminación.

KMO y prueba de esfericidad de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,718
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	44,866
	gl	10
	Sig.	,000

Varianza Explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción	
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza
1	2,808	56,154	56,154	2,808	56,154
2	1,065	21,303	77,457	1,065	21,303
3	,593	11,854	89,311		
4	,305	6,094	95,405		
5	,230	4,595	100,000		

Matriz de componentes

	Componente	
	1	2
COL3	,885	
COL2	,881	
COL4	,796	
COL1	,767	
COL5		,962

Existen dos componentes, en el cual el primero explica menos del 60% de la varianza del constructo, mientras que el otro carga 1 ítem en el factor 2. Probaremos si la eliminación del ítem conflictivo mejora estos números.

Análisis de Confiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,701	5

Constructo 9: Relación con competidores (modificado)

Ítems	Descripción
COL1	Mi organización difunde información de interés para los asociados
COL2	Mi organización comparte tareas de formación con los colaboradores empresariales
COL3	Mi organización apoya a la mejora de la gestión empresarial
COL4	Mi organización apoya actividades de representación de los intereses de los colaboradores empresariales

Matriz de Correlaciones

	COL1	COL2	COL3	COL4
COL1	1,000	,631	,593	,391
COL2	,631	1,000	,695	,579
COL3	,593	,695	1,000	,675
COL4	,391	,579	,675	1,000

Significancia

	COL1	COL2	COL3	COL4
COL1		,000	,001	,027
COL2	,000		,000	,001
COL3	,001	,000		,000
COL4	,027	,001	,000	

KMO y prueba de esfericidad de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.	,774
Prueba de esfericidad de Bartlett	41,693
Chi-cuadrado aproximado	6
gl	,000
Sig.	

Varianza Explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción	
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza
1	2,791	69,783	69,783	2,791	69,783
2	,623	15,581	85,364		
3	,316	7,896	93,260		
4	,270	6,740	100,000		

Matriz de componentes

	Componente
	1
COL3	,894
COL2	,875
COL4	,789
COL1	,776

Análisis de Confiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,853	4

Con el análisis modificado, se puede apreciar que se mejoran los estadísticos conflictivos y los que no igualmente, al ser eliminado el ítem. También las correlaciones entre ítems resultan significativas y mayores que 0,3.

Constructo 10: Acciones de marketing interno

Ítems	Descripción
COR1	Un buen porcentaje de la comunidad conoce las acciones sociales que realiza mi organización
COR2	Mi organización cuenta con herramientas para comunicar su razón social a la comunidad
COR3	Cualquier colaborador de mi organización sabría resumir nuestra razón social
COR4	Mis clientes están conscientes de las actividades sociales que realiza nuestra organización

Matriz de Correlaciones

	COR1	COR2	COR3	COR4
COR1	1,000	,777	,213	,507
COR2	,777	1,000	,533	,661
COR3	,213	,533	1,000	,482
COR4	,507	,661	,482	1,000

Se aprecian correlaciones menores a 0,3 entre el ítem COR3 y el resto, lo que lo hace candidato para la eliminación posterior.

Significancia

	COR1	COR2	COR3	COR4
COR1		,000	,154	,005
COR2	,000		,003	,000
COR3	,154	,003		,007
COR4	,005	,000	,007	

El análisis de significancia confirma lo anterior, siendo COR3 candidato importante para eliminación.

KMO y prueba de esfericidad de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,633
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	44,408
	Gl	6
	Sig.	,000

Varianza Explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción	
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza
1	2,618	65,462	65,462	2,618	65,462
2	,811	20,263	85,725		
3	,426	10,662	96,387		
4	,145	3,613	100,000		

Matriz de componentes

	Componente
	1
COR2	,935
COR4	,826
COR1	,794
COR3	,658

Análisis de Confiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,816	4

Constructo 10: Acciones de marketing interno (modificado)

Ítems	Descripción
COR1	Un buen porcentaje de la comunidad conoce las acciones sociales que realiza mi organización
COR2	Mi organización cuenta con herramientas para comunicar su razón social a la comunidad
COR4	Mis clientes están conscientes de las actividades sociales que realiza nuestra organización

Matriz de Correlaciones

	COR1	COR2	COR4
COR1	1,000	,777	,507
COR2	,777	1,000	,661
COR4	,507	,661	1,000

Significancia

	COR1	COR2	COR4
COR1		,000	,005
COR2	,000		,000
COR4	,005	,000	

KMO y prueba de esfericidad de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.	,646
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado
	33,228
	Gl
	3
	Sig.
	,000

Varianza Explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción	
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza
1	2,302	76,748	76,748	2,302	76,748
2	,506	16,858	93,606		
3	,192	6,394	100,000		

Matriz de componentes

	Componente
	1
COR2	,935
COR1	,874
COR4	,815

Análisis de Confiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,845	3

Con el análisis modificado, se puede apreciar que se mejoran los estadísticos conflictivos y los que no igualmente, al ser eliminado el ítem. También las correlaciones entre ítems resultan significativas y mayores que 0,3.

Constructo 11: Resultados financieros percibidos

Ítems	Descripción
FIN1	Su desempeño con respecto al aumento de clientes potenciales y actuales
FIN2	Su desempeño financiero con respecto a las operaciones del negocio
FIN3	El valor de los clientes actuales y potenciales
FIN4	El desempeño de sus productos/servicios en el mercado
FIN5	El nivel de ingresos por ventas de su organización
FIN6	El grado de satisfacción de sus clientes
FIN7	La capacidad de retener/mantener a sus clientes
FIN8	La adecuación de las preferencias de los clientes y el producto/servicio que entrega su organización

Matriz de Correlaciones

	FIN1	FIN2	FIN3	FIN4	FIN5	FIN6	FIN7	FIN8
FIN1	1,000	,440	,507	,412	,647	,153	,523	,329
FIN2	,440	1,000	,297	,157	,529	,235	,324	,597
FIN3	,507	,297	1,000	,231	,564	,350	,412	,376
FIN4	,412	,157	,231	1,000	,418	,320	,449	,320
FIN5	,647	,529	,564	,418	1,000	,401	,427	,401
FIN6	,153	,235	,350	,320	,401	1,000	,678	,658
FIN7	,523	,324	,412	,449	,427	,678	1,000	,803
FIN8	,329	,597	,376	,320	,401	,658	,803	1,000

Se aprecian correlaciones menores a 0,3 entre los ítems FIN2, FIN4, FIN6, y el resto, lo que los hace candidatos para la eliminación posterior.

Significancia

	FIN1	FIN2	FIN3	FIN4	FIN5	FIN6	FIN7	FIN8
FIN1		,014	,005	,020	,000	,233	,004	,054
FIN2	,014		,075	,226	,003	,129	,057	,001
FIN3	,005	,075		,133	,002	,043	,020	,032
FIN4	,020	,226	,133		,019	,060	,012	,059
FIN5	,000	,003	,002	,019		,023	,017	,023
FIN6	,233	,129	,043	,060	,023		,000	,000
FIN7	,004	,057	,020	,012	,017	,000		,000
FIN8	,054	,001	,032	,059	,023	,000	,000	

El análisis de significancia confirma lo anterior y agrega otro ítem no significativo, siendo FIN2, FIN4, FIN6 y FIN8 candidatos importantes para eliminación.

KMO y prueba de esfericidad de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,669
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	99,030
	Gl	28
	Sig.	,000

Varianza Explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción	
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza
1	4,043	50,541	50,541	4,043	50,541
2	1,198	14,976	65,516	1,198	14,976
3	,914	11,421	76,937		
4	,721	9,011	85,948		
5	,499	6,242	92,190		
6	,373	4,659	96,849		
7	,175	2,193	99,043		
8	,077	,957	100,000		

Matriz de componentes

	Componente	
	1	2
FIN7	,833	
FIN8	,808	-,421
FIN5	,771	,404
FIN1	,705	,526
FIN6	,680	-,569
FIN3	,655	
FIN2	,629	
FIN4	,563	

Existen dos componentes, en el cual el primero explica menos del 60% de la varianza del constructo, mientras que el otro carga 4 ítems en el factor 2 (siendo dos negativos). Probaremos si la eliminación del ítem conflictivo mejora estos números.

Análisis de Confiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,856	8

Constructo 11: Resultados financieros percibidos (modificado)

Ítems	Descripción
FIN1	Su desempeño con respecto al aumento de clientes potenciales y actuales
FIN3	El valor de los clientes actuales y potenciales
FIN5	El nivel de ingresos por ventas de su organización
FIN7	La capacidad de retener/mantener a sus clientes

Matriz de Correlaciones

	FIN1	FIN3	FIN5	FIN7
FIN1	1,000	,507	,647	,523
FIN3	,507	1,000	,564	,412
FIN5	,647	,564	1,000	,427
FIN7	,523	,412	,427	1,000

Significancia

	FIN1	FIN3	FIN5	FIN7
FIN1		,005	,000	,004
FIN3	,005		,002	,020
FIN5	,000	,002		,017
FIN7	,004	,020	,017	

KMO y prueba de esfericidad de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,769
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	29,337
	Gl	6
	Sig.	,000

Varianza Explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción	
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza
1	2,548	63,709	63,709	2,548	63,709
2	,626	15,645	79,354		
3	,496	12,403	91,756		
4	,330	8,244	100,000		

Matriz de componentes

	Componente
	1
FIN1	,849
FIN5	,838
FIN3	,776
FIN7	,724

Análisis de Confiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,810	4

Con el análisis modificado, se puede apreciar que se mejoran los estadísticos conflictivos y los que no igualmente, al ser eliminado el ítem. También las correlaciones entre ítems resultan significativas y mayores que 0,3.

Constructo 12: Resultados sociales percibidos

Ítems	Descripción
SOC1	Su desempeño con respecto al desarrollo del bienestar social de la comunidad/sociedad
SOC2	Su desempeño y grado de cumplimiento de sus objetivos sociales planteados
SOC3	Respuesta a los cambios en la percepción de sus clientes sobre el desarrollo social generado
SOC4	Respuesta a los cambios en la percepción de sus clientes sobre el impacto medioambiental generado
SOC5	Respuesta a los cambios en la percepción de sus clientes sobre el impacto laboral generado

Matriz de Correlaciones

	SOC1	SOC2	SOC3	SOC4	SOC5
SOC1	1,000	,512	,561	,506	,634
SOC2	,512	1,000	,624	,304	,269
SOC3	,561	,624	1,000	,615	,682
SOC4	,506	,304	,615	1,000	,456
SOC5	,634	,269	,682	,456	1,000

Se aprecian correlaciones menores a 0,3 entre el ítem SOC2, y el resto, lo que lo hace candidato para la eliminación posterior.

Significancia

	SOC1	SOC2	SOC3	SOC4	SOC5
SOC1		,004	,002	,005	,000
SOC2	,004		,000	,069	,096
SOC3	,002	,000		,001	,000
SOC4	,005	,069	,001		,011
SOC5	,000	,096	,000	,011	

El análisis de significancia confirma lo anterior, siendo SOC2 candidato importante para eliminación.

KMO y prueba de esfericidad de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.	,595
Prueba de esfericidad de Bartlett	54,916
Chi-cuadrado aproximado	
Gl	10
Sig.	,000

Varianza Explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción	
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza
1	3,091	61,814	61,814	3,091	61,814
2	,769	15,384	77,198		
3	,574	11,483	88,681		
4	,435	8,700	97,381		
5	,131	2,619	100,000		

Matriz de componentes

	Componente
	1
SOC3	,895
SOC1	,822
SOC5	,788
SOC4	,732
SOC2	,676

Análisis de Confiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,840	5

Constructo 12: Resultados sociales percibidos (modificado)

Ítems	Descripción
SOC1	Su desempeño con respecto al desarrollo del bienestar social de la comunidad/sociedad
SOC3	Respuesta a los cambios en la percepción de sus clientes sobre el desarrollo social generado
SOC4	Respuesta a los cambios en la percepción de sus clientes sobre el impacto medioambiental generado
SOC5	Respuesta a los cambios en la percepción de sus clientes sobre el impacto laboral generado

Matriz de Correlaciones

	SOC1	SOC3	SOC4	SOC5
SOC1	1,000	,561	,506	,634
SOC3	,561	1,000	,615	,682
SOC4	,506	,615	1,000	,456
SOC5	,634	,682	,456	1,000

Significancia

	SOC1	SOC3	SOC4	SOC5
SOC1		,002	,005	,000
SOC3	,002		,001	,000
SOC4	,005	,001		,011
SOC5	,000	,000	,011	

KMO y prueba de esfericidad de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.	,756
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado
	gl
	Sig.
	37,828
	6
	,000

Varianza Explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción	
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza
1	2,732	68,288	68,288	2,732	68,288
2	,574	14,356	82,644		
3	,435	10,881	93,525		
4	,259	6,475	100,000		

Matriz de componentes

	Componente
	1
SOC3	,871
SOC5	,844
SOC1	,817
SOC4	,770

Análisis de Confiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,838	4

Con el análisis modificado, se puede apreciar que se mejoran los estadísticos conflictivos y los que no igualmente, al ser eliminado el ítem. También las correlaciones entre ítems resultan significativas y mayores que 0,3.

