



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN Y MARKETING

**EL RENDIMIENTO FINANCIERO DE LAS EMPRESAS SOCIALES DE
LIMA: UN ANÁLISIS DESDE SU ORIENTACIÓN EMPRESARIAL Y AL
MERCADO**

TESIS

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración

AUTOR(ES)

Aquino Porras, Angela Karolina (0000-0003-1146-4698)

Hernandez Huamañahui, Kelly Esther (0000-0001-9418-8355)

ASESOR

Pacheco Cano, Jannete (0000-0001-7184-2852)

Lima, 20 de febrero de 2019

RESUMEN

La presente investigación se desarrolló a partir de los diversos problemas sociales que acontecen en nuestro país, debido a que las empresas sociales cumplen un rol fundamental en grupos vulnerables; se determinó como finalidad principal de esta investigación el estudio de estas en base a variables de gestión, que según la literatura afectarían el rendimiento de estas organizaciones. De esta manera, se plantea conocer el comportamiento del rendimiento financiero de las empresas sociales en estudio y de las variables orientación al mercado y orientación empresarial; según si estas poseen una orientación empresarial y al mercado: fuertes o débiles. Asimismo, se consideró relevante definir el tipo de interacción entre las variables orientación al mercado y orientación empresarial y se planteó identificar si las variables orientación al mercado y orientación empresarial influyen en la variable rendimiento financiero en las empresas sociales. En ese sentido, se busca que las empresas sociales puedan garantizar una contribución constante a aquellos sectores desatendidos a través de la autosostenibilidad financiera. Sin embargo, los hallazgos para la muestra del presente estudio demostraron que no es posible afirmar la existencia de la relación entre el rendimiento financiero y las orientaciones empresarial y al mercado. No obstante, se determinó que para dicha muestra existen indicios de interacción entre las variables independientes orientación empresarial y al mercado.

Palabras clave: Empresa social; rendimiento financiero; orientación al mercado; orientación empresarial; valor social.

Siglas: OE: Orientación empresarial; OM: Orientación al mercado; ES: Empresas sociales y ONG: Organizaciones no gubernamentales.

The financial performance of social enterprises in Lima: Analyzing their business and market orientation

ABSTRACT

The present research has taken place from the diverse social problems in our country, so that social enterprises fulfill a fundamental role of contribution in vulnerable groups, the main purpose of this research was to study the behavior of their financial performance based on management variables; that according to the literature would affect the financial performance of these organizations. In this way, it is intended to know the behavior of the financial performance of the social enterprises under study and the market orientation and business orientation variables. For which, it was determined if these have a business orientation and market: strong or weak. Likewise, it was considered relevant to define the type of interaction between the market orientation and business orientation variables; It was also intended to identify if the market orientation and business orientation variables influence the variable financial performance in the context of the social ecosystem. In this sense, it is expected that business companies can guarantee a constant contribution to those sectors unattended through financial self-sustainability. However, the findings for the present sample show that it is not possible to affirm the existence relationship between profitability and business and market orientation in our study sample. Likewise, it was determined that for this sample there are possible signs of interaction between the independent variables, the business orientation and market orientation.

Keywords: Social entrepreneurship, financial performance, market orientation, business orientation, social value.

TABLA DE CONTENIDOS

1.	INTRODUCCIÓN.....	1
2.	MARCO TEÓRICO	4
2.1	Introducción:.....	4
2.2	Desarrollo de teorías:.....	5
2.3	Sistema de variables:	13
2.4	Definición de términos básicos:	15
3.	PLAN DE INVESTIGACIÓN:	19
2.2.	Hipótesis:	24
3.3.	Objetivos:	25
4.	METODOLOGÍA.....	27
4.1	Tipo de investigación:	27
4.2.	Diseño:.....	27
4.3.	Operacionalización de Variables:.....	29
4.4.	Instrumentos:	32
4.5.	Muestra:	34
4.6.	Limitaciones:	36
5.	DESARROLLO.....	38
5.1.	Procedimiento:.....	38
6.	REFERENCIAS	51
7.	ANEXOS.....	59

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Resumen de principales autores que estudian la OM y OE y sus respectivas dimensiones según Montiel y Ramírez (2017).....	11
Tabla 2 Primer listado de empresas sociales en Lima y su respectivo impacto social...	20
Tabla 3 Segundo listado de empresas sociales en Lima y su respectivo impacto social	21
Tabla 4 Descripción de la muestra	29
Tabla 5 Instrumento de la Orientación Empresarial.....	32
Tabla 6 Instrumento de la Orientación al Mercado	33
Tabla 7 Matriz de Clasificación.....	39
Tabla 8 Resultados de las dimensiones por empresa social según orientaciones.....	40
Tabla 9 Indicadores de Orientación al Mercado, Empresarial y Rendimiento financiero	40
Tabla 10 Empresas sociales y su ROE respecto a su financiamiento.....	41

1. INTRODUCCIÓN

La presente investigación se desarrolló a partir de las problemáticas sociales que presenta nuestro país; pues como menciona el Marco Macroeconómico Multianual (2017) la economía peruana se encuentra en una fase de aceleración económica pero inestable, aunque con perspectivas a un crecimiento económico moderado se señala que existen brechas sociales y de infraestructura que aún no se han cerrado. Además, los índices de desigualdad social en el Perú crecieron en 0,6% de 2014 a 2016. Por lo cual, como menciona Vera-Ruiz et al. (2016) “a pesar del crecimiento económico de la última década, el Estado es ineficiente en la reducción de brechas sociales y, por su parte, el sector financiero no cuenta con la capacidad de apoyar a sectores no convencionales” (p.345).

A partir de ello, se da origen a las empresas sociales, como respuesta a los problemas latentes en el país; a manera de contrarrestar el crecimiento de estas brechas sociales. De esta forma, las empresas sociales tienen como objetivo principal el desarrollo de intervenciones en poblaciones vulnerables a través de la generación de ingresos propios a fin de asegurar su sostenibilidad financiera.

Para lo cual, según la literatura, es fundamental el empleo de estrategias de gestión como la orientación empresarial y al mercado; que les permitirá un mayor rendimiento financiero para el crecimiento y sostenimiento de sus actividades.

Es por ello, que bajo este contexto surge nuestra pregunta de investigación: ¿Las empresas sociales de Lima desarrollan estrategias de orientación al mercado y empresarial que les permite un mayor rendimiento financiero?. A partir de este cuestionamiento se presenta la justificación y relevancia de esta investigación.

En primer lugar, es de conocimiento que las ONG dependen de la Cooperación Internacional, la cual contiene las contribuciones de fondos estatales o grupos que apoyan la lucha contra la pobreza de nuestro país y de otros países del mundo (Sagástegui, s.f.); y que estas organizaciones cuentan con un modelo de subvenciones por parte de donativos y aportes de organizaciones externas, lo cual se ve afectado cuando estos aportantes pasan

por alguna etapa de crisis financiera. Es así, que, según Cuadros (2015), debido a la menor posibilidad de acceso a dichos fondos y a la crisis económica de los países cooperantes, las ONG's han optado por buscar soluciones que les permitan evitar la dependencia de los benefactores; optando por cambiar el modelo organizacional y convertirse finalmente en empresas sociales, teniendo en consideración que deberán buscar la autonomía económica (López, 2016).

En relación con lo antes mencionado, podemos decir que el criterio de autonomía económica y autosostenibilidad financiera para las empresas sociales es de relevancia y debería ser una de sus características inherentes. Sin embargo, en el contexto nacional las empresas sociales, en su mayoría, aún dependen de subvenciones y/o aportes de alguna organización, por lo que dicha dependencia representaría un problema relevante, pues sin estos aportes dichas empresas se verían perjudicadas y no podrían continuar con las intervenciones sociales que realizaban al no contar con los recursos que consideraban necesarios para su gestión.

En segundo lugar, las empresas sociales son consideradas agentes de cambio social en nuestro país, debido a su impacto en grupos desatendidos. Un claro ejemplo es Yaqua, la cual según Zurita (2017); lleva agua a más de mil personas en cinco regiones y reduce en gran porcentaje el número de enfermedades producidas por el agua contaminada. Del mismo modo, en una entrevista realizada por Radio Capital (2013) a Vania Masías se indicó que la empresa social D1, dedicada a la formación y liderazgo a jóvenes de escasos recursos a través de la danza, impactó en más de 200 mil personas en dicho contexto social. Asimismo, Ayllu Ruwasunchis, empresa social dedicada a la confección de accesorios tejidos a mano, según Calisto (2016), tuvo un impacto social en más de 400 niños por medio de talleres y espacios donde vivencian su libertad y creatividad; a través de una metodología de desarrollo integral.

Por lo expuesto, la relevancia de la presente investigación radica en el estudio de las empresas sociales y sus variables de gestión estratégica: empresarial y al mercado que, según la literatura, les permitirá alejarse del modelo de dependencia económica, para su autosostenibilidad financiera. Es así que, para determinar si dicha empresa social puede garantizar el cumplimiento de su intervención social constante de manera autónoma, es decir, sin depender de terceros, se considerará la sinergia entre la orientación empresarial

y orientación al mercado y su influencia en el desempeño de la empresa reflejado en el indicador del rendimiento financiero, pues según la literatura revisada se sostiene que la interacción entre dichas orientaciones influye en el desempeño de la empresa (Todorovic y Ma, 2008; Pehrsson, 2016; Hakala, 2011).

De esta manera, la investigación pretende conocer el comportamiento del rendimiento financiero de las empresas sociales en estudio, según si estas cuentan con dichas estrategias de gestión, para determinar su incidencia en el rendimiento de la organización. Además, se plantea determinar el tipo de interacción entre las variables orientación al mercado y orientación empresarial.

Finalmente, se determinará si las variables orientación al mercado y orientación empresarial influyen en el rendimiento de empresas sociales de Lima; para poder afirmar si estas deberán implementar estrategias de orientación empresarial y al mercado para incrementar su rendimiento financiero.

En conclusión, la investigación parte de la necesidad de autosostenibilidad de las empresas sociales y tiene como propósito evidenciar la relación que existe entre su rendimiento financiero y su gestión en base a las variables de orientación empresarial y al mercado; a fin de evitar la desatención de los grupos vulnerables beneficiados.

2. MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se desarrollarán conceptos y teorías importantes en los cuales se fundamenta el presente proyecto de investigación.

2.1 Introducción:

La empresa social según Seelos & Mair (2005) citado por Jonsson (2005), es una organización que nace con propósito social, a fin de generar valor social y económico en su área de influencia, debido a los problemas que aquejan a la sociedad; siendo la venta de productos o servicios el medio como sostienen dicha intervención. De esta manera, estas organizaciones adoptan un modelo híbrido, pues como menciona Hervieux, Fallu, & Turcotte (2016), cuentan con enfoques orientados al aspecto social y empresarial. Dichas empresas debido al modelo híbrido que presentan, según Doherty, Haugh y Lyon (2014, p.19):

Enfrentan presiones para responder a demandas institucionales conflictivas (Mullins et al., 2012; Pache y Santos, 2010; Tracey et al., 2011). Típicamente, estas demandas son la lógica de mercado / comercial para lograr el éxito comercial y la lógica de bienestar social / comunidad para crear valor social (Mullins et al., 2012; Pache y Santos, 2010; Tracey et al., 2011). Al mismo tiempo que logran sostenibilidad financiera y crean valor social (Pache y Santos, 2010; Townsend y Hart, 2008; Young, 2001).

A lo largo de su desarrollo, estas organizaciones han tenido que lidiar con su propio concepto y amplitud como empresa social aún no tan bien delimitada en el marco nacional e internacional, por lo que su evolución implicó diversos cambios a nivel de su modelo operativo. Inicialmente, muchas de las empresas sociales tuvieron que redefinir su concepto para poder sostenerse hasta la actualidad; pues como menciona Martínez y Bañón (2014, p.5):

El análisis detallado de las definiciones muestra una clara evolución del concepto desde las primeras (Boschee, 1998; Thompson et al., 2000;

Boschee y McClurg, 2003; Hibbert et al., 2005) donde al emprendimiento social no se le presume afán de lucro ni actividad comercial alguna, pasando en un segundo momento por entenderlo como la necesidad de desarrollar actividades que generen ingresos, admitiendo la reinversión de los beneficios en las actividades propias de la empresa o en los gastos de funcionamiento (Brouard y Larivet, 2010), hasta llegar a aquellas que entienden que la empresa social debe seguir modelos y estrategias de negocio similares a las desarrolladas por el resto de organizaciones.

2.2 Desarrollo de teorías:

Según lo mencionado acerca de los desafíos que enfrentan las empresas sociales por su modelo de gestión; es preciso profundizar en la amplitud de su definición a nivel de su estructura organizacional y su tipo de gestión; por lo que a continuación se explicará su naturaleza organizacional.

Como se sabe, la literatura económica ha segmentado las organizaciones en tres sectores: público, privado y social.

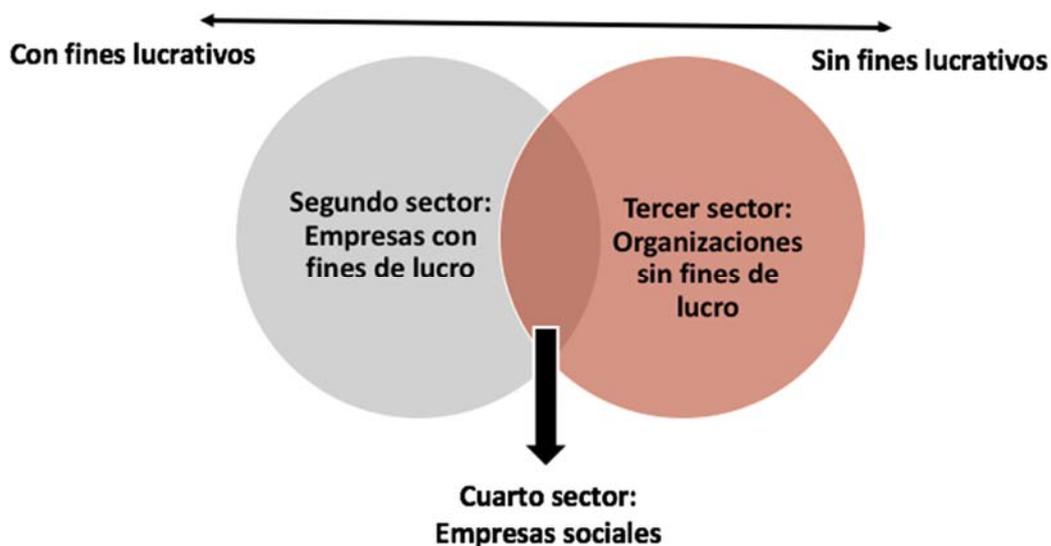
Respecto al primer sector, según el MEF (s.f.) este incluye a todas las instituciones y organismos de los diferentes niveles de Gobierno, los cuales contienen el total de fondos o recursos públicos, sean de derecho público o privado. Incluye también a las empresas públicas en las que el Estado ejerza el control accionario, así como a los organismos e instituciones constitucionalmente autónomos. Respecto al segundo sector o sector privado, según La Nación(s.f.) “este está constituido principalmente por micro, pequeñas y medianas empresas, que generan trabajos calificados, contribuyendo a lograr la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, respaldando la integración en las cadenas de valor locales, nacionales, e internacionales”.

Es así, que este sector desempeña un rol importante en el desarrollo de la economía de mercado, puesto que resulta ser el principal generador de empleos e inversión en una nación. Por último, el tercer sector es aquel sector de la economía compuesto fundamentalmente por organizaciones denominadas «No Gubernamental» o «Sector Social» o «Sin Fines de Lucro». Asimismo, según Maglieri (1997) “Si algo identifica a este sector es que se orienta sin fines de lucro, lo que no impide que su incidencia

en la economía pueda ser muy importante, sobre todo en términos de provisión de servicios” (p.97).

Es así, que bajo dichos conceptos nace un nuevo sector, el denominado cuarto sector, el cual consta de organizaciones que “combinan el propósito empresarial con los objetivos sociales, básicamente se trata de compañías alternativas que son creadas tomando en cuenta el bienestar de diversos grupos de interés, se les conoce como entidades multistakeholder, y de la sociedad en general, poniendo el valor social al mismo nivel del valor financiero, van más allá de los sectores tradicionales: Gobierno, empresa y organizaciones no lucrativas” (Cochachin,2015, p.12).

De esta manera, se introduce el modelo híbrido; como la mezcla entre dos especies con naturalezas distintas; por lo que combina las operaciones y la naturaleza de empresa privada propios del segundo sector y los fines sociales y no lucrativos propios del tercer sector; adoptando el cuarto sector un modelo de mezcla entre objetivos sociales y empresariales (Cochachin, 2015). Dicha combinación se representa en un gráfico donde se puede observar la mezcla entre los mencionados sectores y conceptos.



*Nota: Gráfico de elaboración propia. Fuente: Cochachin (2015)

Por otro lado, respecto a la gestión de las empresas sociales, se puede señalar que dentro de la extensión de la literatura consultada se hallan coincidencias acerca de las tensiones

que genera el modelo de una organización del tipo híbrida. Debido a que se cree que estas organizaciones prevalecen el cumplimiento de su misión social, lo que significaría que no existe un enfoque primordial en el crecimiento y sostenibilidad económica de la misma.

Es debido a la prevalencia de la misión social y la reinversión de sus ingresos en sus actividades de intervención social que las empresas sociales apoyan la mayoría de sus operaciones en financiamiento externo, modelo que Lumpkin et al. (2011) citado por Martínez y Bañón (2014, p.13) “provoca que disminuya en gran medida la estabilidad, la autonomía y la flexibilidad de la empresa, al considerarse que están relacionadas directamente con los proyectos y acciones concretas que está realizando la empresa en un determinado momento”. De esta manera, bajo el principio de autonomía económica propia del modelo, este problema de dependencia en terceros genera inestabilidad en su crecimiento e impide la autosostenibilidad financiera y como menciona Martínez y Bañón (2014):

Los recursos recaudados sólo pueden ser utilizados para la acción social para la que fueron donados. Sin embargo, se debe tener en cuenta que este tipo de financiación está fuertemente condicionado por el tipo de situación económica que esté atravesando el donante, luego de que se afirme que en épocas de crisis la empresa social sin ánimo de lucro puede ver reducida considerablemente su financiación, ya que las donaciones y subvenciones pueden disminuir e incluso dejar de existir, dificultando el buen funcionamiento de la empresa y pudiendo llegar a provocar su desaparición. (Lumpkin et al., 2011, p.13)

A partir de lo mencionado, se considera que una de las causas de la dependencia económica de estas empresas, en su mayoría, se debe a que poseen fuerte orientación y compromiso social; por lo cual pierden el equilibrio comercial-empresarial que les permite generar ingresos y sostener sus actividades sociales. Pues, como menciona Vernis et al., (2011) en una misión social la motivación para crear valor social conlleva muchas veces a olvidar crear valor económico o colocarlo en segundo plano. Asimismo, según Cornelius et al. (2010) citado por Martínez y Bañón (2014), la motivación social de estas organizaciones puede generar que los emprendedores sociales no consideren que el

cumplimiento de su misión social se sostiene por la supervivencia de una empresa; por tanto la necesidad de una gestión empresarial competente.

En síntesis, es preciso mencionar que como empresa existe la necesidad de una buena gestión de recursos, ya que ello le permite un mejor rendimiento a nivel empresarial y por ende la alejará de un modelo dependiente; pues como menciona Ayuso (2013) citado por Martínez y Bañón (2014) la gestión adecuada de los recursos de una empresa social es un factor relevante no sólo para el buen funcionamiento de la empresa sino para su crecimiento y continuidad; siendo imprescindible la explotación de una oportunidad de negocio como estrategia inicial para la creación de la empresa. Por lo cual, se puede decir que la gestión estratégica de la empresa social es un factor determinante para su éxito empresarial.

De esta manera, los estudiosos del emprendimiento social proponen mecanismos operativos para gestionar las tensiones de dichas empresas. En primer lugar, Lumpkin et. al (2013) citado por Doherty, Haugh y Lyon (2014) indica como estrategias de gestión: La redirección de la misión social en favor de la estrategia empresarial y la conexión entre la generación de ingresos a nivel comercial con la creación del valor social. En ese sentido, los autores sugieren exponer la misión de la empresa como un valor agregado de la organización, ya que el consumidor o cliente al hacer la compra del bien o servicio no sólo satisfaría su necesidad o deseo al consumir, sino que generaría una trascendencia al impactar en otras vidas y originar bienestar no sólo personal sino común.

Además, la propuesta menciona una coherencia entre el medio de generación de ingresos y la generación de valor social; lo cual produciría mayor confianza en sus clientes debido a la generación de un impacto directo de la compra, pues la necesidad cubierta del consumidor final por la venta del producto o servicio sería la misma necesidad que satisfaría al beneficiario. De esta manera, la empresa social se beneficiaría al contar con un modelo integrado que le permita reducir esfuerzos en tiempo y dinero para la intervención social.

En segundo lugar, Zahra (2008) citado por Hervieux, Fallu, & Turcotte (2016), propone capacidades dinámicas de gestión para las organizaciones híbridas: La orientación empresarial y la orientación al mercado. Estas dinámicas consisten en la gestión de recursos en base a dichas orientaciones; siendo según Hervieux, Fallu, & Turcotte (2016) su interacción lo que permitirá un mayor rendimiento financiero. Pues, la orientación al

mercado consiste en la propuesta y ejecución de actividades y estrategias que tienen como finalidad la satisfacción del cliente, mientras que la orientación empresarial explota las oportunidades del mercado potencial, por lo que se puede señalar que se requiere de la implementación de ambas dinámicas para el impacto en el rendimiento financiero, debido a su naturaleza complementaria.

Del mismo modo, en el marco nacional según Fuchs, Prialé y Caballero (2014), “el emprendedor social también debe tener la capacidad de identificar potenciales fuentes de ingreso y ser capaz de explotarlo con éxito” (p.7). Es de esta manera, que dichos autores reafirman una adecuada gestión de recursos para el logro de objetivos; pues se sabe que no sólo es relevante ser especialista en temas sociales sino que también es de vital importancia los conocimientos de buena gestión; pues dichos emprendedores no lideran meramente una organización social sino una empresa, la cual debe ser bien administrada para el logro de su permanencia (Fuchs, Prialé y Caballero, 2014).

Es así, que la capacidad de identificar y explotar fuentes de ingreso hace referencia a la definición de orientación empresarial de una empresa social, que según Montiel y Ramírez (2017, p.4) :

La OE hace que la empresa se involucre con la innovación, lleve a cabo acciones riesgosas y que se anticipe a las acciones de sus competidores. Para Covin y Slevin (1989), la OE es una filosofía administrativa a través de la cual la alta dirección toma decisiones estratégicas. En términos más sencillos, la OE es la práctica del emprendimiento a nivel organizacional (Covin y Lumpkin, 2011).

Es decir, la orientación empresarial tiene que ver con la capacidad de una organización para tomar acciones estratégicas frente al entorno competitivo; mientras que la orientación al mercado, según Montiel y Ramírez (2017, p.4) “contiene elementos de exploración y al mismo tiempo enfatiza la explotación de oportunidades en el mercado”. Es así, que de acuerdo con la teoría mencionada la OM refleja el grado en el que la planeación estratégica de la empresa se basa en el cliente y la inteligencia de mercados, mientras que la OE refleja el grado en el cual los objetivos de crecimiento de la empresa se basan en la identificación y explotación de oportunidades de negocio en el mercado.

De esta manera, es relevante mencionar que los autores citados coinciden con Zahra (2008), el cual sostiene que estas son dinámicas distintas pero complementarias, por lo que se requiere la implementación de ambas. De igual manera, como Montiel y Ramírez (2017, p.5) mencionan:

La correlación que existe entre OE y OM sugiere que el cambio en una de ellas influirá en el comportamiento de la otra y en consecuencia a la efectividad en general de la empresa (Todorovic y Ma, 2008). Por lo tanto, la sinergia entre OE y OM influye en el desempeño de la empresa (Todorovic y Ma, 2008; Pehrsson, 2016; Hakala, 2011). El efecto positivo de la OE y OM en el desempeño de la empresa no deja duda.

Es según los autores citados, que se conoce que dichas orientaciones en interacción generarán un mejor rendimiento en las organizaciones. Es decir, dichas dinámicas de gestión propuestas: OM y OE influirán en su desempeño organizacional. Por lo cual, un mayor rendimiento financiero será el resultado de la implementación e interacción de dichas orientaciones, siendo así los indicadores de retorno financiero lo que nos permitirán medir dicho desempeño. Por lo que, para efectos de la investigación se propone el estudio de ratios financieros, el ROE como indicador de retorno sobre fondos propios, pues el objetivo de la investigación es proponer una gestión estratégica para la autonomía económica de dichas organizaciones; por lo que medir su nivel de retorno respecto a recursos propios será el indicador adecuado para la investigación.

Por último, se detallarán las teorías e instrumentos de estudio respecto a las estrategias propuestas. Estas estrategias han sido estudiadas a profundidad por académicos como: Miller (1983), Lumpkin y Dess (1996), Covin y Slevin (1989), Kohli y Jaworski (1990) y Narver y Slater (1990), proponiendo instrumentos para el estudio de dichas dinámicas estratégicas y el posterior análisis del impacto de estas en el rendimiento financiero de la organización. A continuación, se presentarán los instrumentos y constructos más relevantes según la revisión de la literatura.

Tabla 1

Resumen de principales autores que estudian la OM y OE y sus respectivas dimensiones según Montiel y Ramírez (2017)

ORIENTACIÓN EMPRESARIAL		ORIENTACIÓN AL MERCADO	
Autor	Dimensiones	Autor	Dimensiones
Miller (1983)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Innovación ➤ Toma de riesgos ➤ Proactividad 	Kohli y Jaworski (1990)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Generación de información ➤ Difusión de la información ➤ Capacidad de respuesta
Covin y Slevin (1989)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Innovación ➤ Toma de riesgos ➤ Proactividad 	Narver y Slater (1990)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Orientación al consumidor ➤ Orientación al competidor ➤ Coordinación interfuncional
Lumpkin y Dess (1996)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Innovación ➤ Toma de riesgos ➤ Proactividad ➤ Agresividad competitiva ➤ Autonomía 	Deshpandé, Farley and Webster (1993)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Orientación al consumidor

Nota: La presente tabla es de elaboración propia.

En primer lugar, según la investigación que realiza Montiel y Ramírez (2017) sobre instrumentos relevantes de medición de OM y OE, se observaron diversos instrumentos propuestos por diferentes autores, de lo cuales se presentarán a continuación los más resaltantes. Respecto a los instrumentos que miden la orientación empresarial, el primer instrumento propuesto por Miller (1983) y Covin y Slevin (1989) es conocido por su enfoque unidimensional compuesto por tres sub-

dimensiones, que son innovación, toma de riesgos y proactividad. El segundo instrumento conocido como el enfoque multidimensional por Lumpkin y Dess (1996), propone dos dimensiones más a estudiar: la agresividad competitiva y la autonomía (Montiel y Ramírez, 2017).

En segundo lugar, la orientación al mercado ha sido estudiada por diversos autores como: Kohli y Jaworski (1990), Narver y Slater (1990), Hooley et al. (1990), Liu (1993); entre otros. Según Tomaskova (2009) estudiada principalmente por Narver y Slater (1990) y Kohli y Jaworski (1990). En relación al instrumento propuesto por Narver y Slater (1990), este consta de tres dimensiones: La orientación al cliente, la orientación hacia la competencia y la coordinación inter-funcional. Por otro lado, el instrumento de Kohli y Jaworski (1990) contempla tres dimensiones: La generación de inteligencia, la diseminación de inteligencia y la capacidad de respuesta (Montiel y Ramírez, 2017). Asimismo, Tomáskova (2009) propone otro instrumento de medición para la orientación al mercado el cual comprende las siguientes dimensiones: Ambiente externo, análisis del ambiente interno y ambiente de la sucursal.

En relación con la elección de instrumentos para esta investigación, se optó por los instrumentos que tuvieron una mejor adaptación al objetivo de la investigación. Asimismo, se tomó en cuenta la confiabilidad del instrumento y otras características que se detallarán a continuación. Respecto al instrumento de orientación empresarial, los estudios demuestran que el instrumento propuesto por Covin y Slevin es predominante, pues como lo menciona Montiel y Ramírez (2017) el estudio de Lumpkin y Dess propone 2 variables a añadir como, la agresividad competitiva y la autonomía; las cuales según Casillas y Moreno (2010) se ha demostrado no se encuentra interrelacionadas con las 3 escalas anteriores: Innovación, toma de riesgos y proactividad.

Además, estas no se encuentran significativamente relacionadas con el crecimiento de una empresa; por lo cual se ha optado por el instrumento de Covin y Slevin, el cual se ha usado ampliamente en investigaciones previas y cuenta con un mayor nivel de confiabilidad (Montiel y Ramírez, 2017). En el caso del instrumento de la orientación al mercado, este es representado por Slater, Deshpande, Kohli y Narver; no obstante,

según la investigación de mapa de citas y co-citas de Montiel y Ramírez (2017) se demuestra que el instrumento más usado es el de Narver & Slater. Es así, que los instrumentos de Covin & Slevin y Narver & Slater serán los instrumentos usados para medir la orientación empresarial y orientación al mercado respectivamente para la presente investigación.

En resumen, los autores proponen estrategias de gestión que les permita a las organizaciones híbridas o empresas sociales el autosostenimiento financiero que las aleje del modelo de dependencia económica, por lo cual para esta investigación se estudiarán las variables: orientación al mercado, orientación empresarial y el ROE ; que según las teorías descritas será influenciado por la implementación de dichas estrategias en mención.

2.3 Sistema de variables:

En relación con lo mencionado, se procede a listar las variables de estudio, sus correspondientes definiciones y sus características:

En primer lugar, se sabe que la naturaleza entre las variables orientación al mercado y orientación empresarial es complementaria, pues según Zahra (2008):

Desde el punto de vista de la comercialización y el espíritu empresarial las literaturas sugerirían que las empresas con orientación al mercado son propensas a explotar esas oportunidades y lograr un rendimiento financiero superior. Asimismo, las empresas con fuerte orientación al mercado y orientación empresarial disfrutarán de una mayor creación de riqueza que los que tienen orientaciones bajas. En concreto, el efecto de la interacción entre la orientación al mercado y la orientación empresarial influirá positivamente en el rendimiento financiero subsiguiente. (p.125)

Zahra (2008) concluye en su investigación, que la OE por sí sola no es un predictor significativo del rendimiento financiero; sino que la interacción entre ambas orientaciones influye en el rendimiento. Es decir, dichas variables a estudiar: Orientación al mercado y orientación empresarial son dependientes una de la otra para un impacto en el rendimiento financiero de una empresa. Pues, según afirma “las empresas con una alta orientación al mercado son propensas a identificar

oportunidades, pero las empresas con una alta orientación empresarial son propensas a explotar esas oportunidades y lograr un rendimiento financiero superior.” (Zahra, 2008, p. 131).

En segundo lugar, se menciona la confiabilidad del instrumento. Respecto a las variables de orientación al mercado, estas se medirán a partir del instrumento de Narver & Slater (1990), el cual tiene una confiabilidad de $\text{Alpha} = 0.88$, Alpha : orientación al consumidor = 0.85, orientación al competidor = 0.72 y coordinación interfuncional = 0.71 según Bearden, Netemeyer & Haws (2011).

Finalmente, la variable de orientación empresarial se medirá a partir del instrumento de Covin & Slevin (1989), el cual tiene una confiabilidad de Alpha : Innovación = 0.706, riesgo = 0.673 y productividad = 0.859 según Casillas y Moreno (2010). A continuación, se mencionan las variables y sus respectivas definiciones por cada dimensión a estudiar:

Variables Independientes:

Variable 1

Orientación Empresarial

El instrumento orientación empresarial según Covin y Slevin (1989) consta de tres dimensiones:

- Innovación: Esta dimensión indicará el nivel que cuenta la empresa respecto a su línea de productos/servicios, técnicas administrativas y procesos en sus operaciones.
- Toma de riesgos: Esta dimensión indicará el nivel de aversión al riesgo que poseen las empresas respecto al desarrollo de nuevos proyectos.
- Proactividad: Esta dimensión indicará el nivel de la empresa respecto a ser la primera en adoptar ciertas posturas en el mercado.

Variable 2

Orientación al Mercado

El instrumento de orientación al mercado según Narver y Slater (1990), cuenta con las siguientes dimensiones:

- Orientación al cliente: Esta dimensión mide el nivel de conocimiento acerca del público objetivo de la organización para la creación de valor continuo para el mismo.
- Orientación hacia la competencia: Esta dimensión mide el nivel de conocimiento acerca de las fortalezas, debilidades y estrategias del competidor potencial.
- Coordinación inter-funcional: Esta dimensión mide el nivel de coordinación entre las áreas de la organización respecto al uso de recursos para la creación de valor del público objetivo.

Variable dependiente:

Variable 3

Rendimiento financiero

Según Silva (s.f.), el rendimiento financiero es la relación entre la cifra de beneficios con la inversión necesaria para obtenerlas, lo cual permitirá medir el grado de eficacia operativa de los bienes y recursos de la empresa. Por lo que esta será medida mediante el indicador ROE, que según Lizcano (2004) se conoce con el nombre de rentabilidad sobre el capital, o por su nomenclatura en inglés, ROE (Return on Equity), que relaciona los beneficios obtenidos netos en una determinada operación de inversión con los recursos necesarios para obtenerla.

2.4 Definición de términos básicos:

A continuación, se definen los términos más relevantes en los que se fundamentará la presente investigación:

- Empresa social: El término de Empresa Social según Muhammad Yunus (1998) citado por Cochachin Ramírez (2015) es definido como una empresa que utiliza mecanismos del mercado para proporcionar soluciones a diversos problemas sociales; siendo el objetivo de esta la optimización de beneficios sociales en el desarrollo de una actividad adicional a la económica con el fin de mejorar las condiciones de vida de aquellos sectores excluidos. Asimismo, según Chliova, Iglesias, Navarro y Rodríguez (2011) citado por Alarcón, Palacios & Rozas (2016), las empresas sociales tienen como objetivo primario la creación de valor social a partir de tres ejes: Creación de valor social, valor económico y enfoque

empresarial. Por lo que a diferencia de las ONG el énfasis en la creación de valor económico a largo plazo es fundamental.

- Organizaciones híbridas: Las organizaciones híbridas según Hervieux, Fallu, & Turcotte (2016) son aquellas que comparten dos aspectos en común, la creación de valor social y a la vez el cumplimiento de esta misión mediante la búsqueda de iniciativas empresariales e innovación. Es decir, cuentan con enfoques orientados al aspecto social y empresarial.
- Responsabilidad social empresarial: Según (Cajiga,s.f.,p.2) “Es una visión de negocios que integra el respeto por las personas, los valores éticos, la comunidad y el medioambiente con la gestión misma de la empresa, independientemente de los productos o servicios que esta ofrece del sector al que pertenece según su tamaño o nacionalidad”. Asimismo, se considera a una empresa como socialmente responsable cuando esta “se ocupa de que sus operaciones sean sustentables en lo económico, lo social y lo ambiental, reconociendo los intereses de los distintos grupos con los que se relaciona” (Cajiga,s.f.,p.2).
- Organizaciones no gubernamentales (ONG): Según menciona Zavala (1994) y Cruz & Espinoza (2002) citado por Arango & Sepulveda (2011, pp.248-249) son organizaciones sin fines de lucro inmersas dentro de lo que se conoce como la sociedad civil, quienes desean participar en los asuntos públicos del país como contralores sociales que denuncian y quieren frenar la pobreza, la corrupción y la violación a los derechos humanos ; orientando sus acciones a la cooperación, al desarrollo y la búsqueda de acuerdos entre gobiernos con el objetivo de provocar la solidaridad y promover el desarrollo de pueblos del tercer mundo; canalizando recursos públicos y privados en favor de países subdesarrollados.
- Valor económico: Según Social Enterprise Knowledge Network (SEKN, 2006, p.286)“Los gestores crean valor económico al desarrollar las capacidades organizacionales que dan respuesta a las necesidades de sus clientes de manera rentable”.

- Valor social: Según Social Enterprise Knowledge Network (SEKN, 2007, p. 296) es “la búsqueda del progreso social, mediante la remoción de barreras que dificultan la inclusión, la ayuda a aquellos temporalmente debilitados o que carecen de voz propia y la mitigación de efectos secundarios indeseables de la actividad económica”.
- Valor compartido: Según Kramer(2011) citado por Rojas (2016) “Son prácticas empresariales que aumentan la competitividad del negocio al tiempo y mejoran las condiciones sociales, ambientales y económicas de las comunidades en las que opera”.
- Sostenibilidad financiera: Según Bowman(2011) citado por Sontag-Padilla, Staplefoote & Gonzales (2012) se refiere la capacidad de una organización para lograr mantenerse a lo largo del tiempo; pues consiste en los recursos que le permiten a la organización la habilidad de aprovechar las oportunidades y reaccionar frente a amenazas, de manera que les permita cumplir su misión y operaciones en el tiempo.
- Orientación al mercado: Según Kohli & Jaworski (1990) citado por Montiel & Ramírez (2017, pp. 9 -10), se refiere a la aplicación del concepto de mercadotecnia a nivel de la empresa. Asimismo, los autores señalan que la OM es una actividad de toda la organización, ello tiene como objetivo identificar actuales y futuras necesidades de los clientes, de modo que se tenga una mejor respuesta a las demandas.
- Orientación empresarial: Según Zahra (2008) la orientación empresarial es la tendencia al riesgo de innovar y ser proactivo (Lumpkin y Dess, 1996; Verde et al. Covin y Slevin, 2008). La orientación empresarial se ha relacionado con los resultados clave de la organización, tales como la innovación, la flexibilidad estratégica y la mejora del rendimiento de la empresa (Keh et al., 2007; Miller, 1983; Wiklund, 1999; Lyon et al., 2000).

- Rendimiento financiero: Según Silva (s.f.), es la relación entre la cifra de beneficios con la inversión necesaria para obtenerlas; que permitirá medir el grado de eficacia operativa de los bienes y recursos de la empresa.
- Ecosistema social: Según Vernis Domenech et al., (2011) el concepto de ecosistema social se basa en la conexión íntima entre una organización y su contexto, además, de existir una interdependencia entre los miembros. De igual modo, este autor indica que un ecosistema social que apoya al emprendedor social debe contar con elementos tales como: Formación e investigación, asesoramiento, financiamiento y difusión e innovación.
- Autonomía económica: Según (Arriagada, 2014, p. 9) citado por Calcagni G. y Cortinez O. (2016) autonomía económica “se refiere a la capacidad de las personas para acceder a bienes y servicios necesarios para satisfacer sus necesidades y deseos de manera independiente”. En ese sentido, se considera que la autonomía económica de una organización es la capacidad que tiene para acceder a recursos de manera independiente a fin de continuar con sus operaciones. Es decir, sin el aporte de organizaciones externas.

3. PLAN DE INVESTIGACIÓN:

3.1 Problema:

El presente capítulo tiene como finalidad brindar el marco de trabajo de la investigación, comprendiendo el problema, los objetivos y la hipótesis.

En primer lugar, respecto a la evolución de las empresas sociales en el Perú según la Fundación Wiese (s.f.), estas en el año 2013 ya tenían una gran cantidad de competidores y en el año 2015 las empresas sociales se incrementaron en un 16%. Por lo que se puede decir que el emprendimiento social en el Perú se encuentra en una etapa de expansión constante; siendo relevante dar a conocer a mayor profundidad la labor de estas organizaciones que se encuentran en crecimiento y su impacto a nivel social en Lima. A continuación, se presenta el detalle del impacto social de las empresas consideradas en la muestra para la presente investigación.

Tabla 2

Primer listado de empresas sociales en Lima y su respectivo impacto social

N°	EMPRESA	POBLACIÓN IMPACTADA
1	YAQUA	Más de 1,200 personas beneficiadas con acceso a agua en 5 regiones.
2	NIÑA VALIENTE	Niñas con mayores oportunidades educativas, niñas que mejoran sus habilidades blandas y fueron formadas en talleres de: salud, derecho y empoderamiento económico.
3	HOSEG	4,678 niños que mejoraron su calidad de vida, 60 comunidades intervenidas y 1,381 cedros andinos plantados.
4	X RUNNER	Más de 3,600 personas beneficiadas a diario con un sistema sanitario confiable y seguro. Presencia en más de 160 comunidaes en 3 distritos de Lima Sur.
5	LABORATORIA	Más de 500 egresadas, más de 75% de colocación laboral, más de 17 empresas empleadoras. 4.5 de 5 en satisfacción de empresas.
6	AYLLU RUWASUNCHIS	Más de 100 mujeres capacitadas en emprendimiento y habilidades socioemocionales. 30 mujeres que generan sus propios ingresos y mas de 15,000 soles en ingresos directos para las tejedoras. Más de 100 jóvenes mejoraron sus habilidades socioemocionales. Más de 400 niños impactados a nivel socioemocional.
7	RECIDAR	Más de 50,000 personas de bajos recursos económicos han accedido a una experiencia de compra digna. Más de 350 toneladas de objetos reutilizados, 6000 recojo de objetos usados.
8	RUNAQ	Reducción de la pobreza en el sector rural y los problemas asociados a esto como migración y otros Reducción de uso de agroquímicos, garantizando alimentos saludables para el consumidor y productor.
9	ANGELES D1	Formación en habilidades artísticas y desarrollo socioemocional en más de 1000 niños, adolescentes y jóvenes en situación de riesgo.
10	RECREO	Niños con mayor acceso al libro y la lectura, desarrollo de habilidades de comprensión lectora.
11	EMPANACOMBI	Incremento de inserción laboral a personas con discapacidad. Incremento de ingresos mensuales de los cocineros con discapacidad.
12	CIUDAD SALUDABLE	Incremento de oportunidades económicas y de calidad de vida de los recicladores. Mejora de condiciones laborales en la cadena de valor del reciclaje.
13	AEQUALES	Disminución de brechas de género en el ámbito laboral, mejora de condiciones y oportunidades equitativas.
14	LMI	Más de 174 personas capacitadas en gestión y finanzas empresariales. Más de 117 capacitadas en finanzas personales.

Nota: La presente tabla es de elaboración propia. Los datos fueron extraídos del directorio de marcas que marcan y es información actualizada hasta el 2018.

Tabla 3

Segundo listado de empresas sociales en Lima y su respectivo impacto social

N	EMPRESA	POBLACIÓN IMPACTADA
15	NUTRIEDUCATE PERÚ	50% de los 1,000 niños intervenidos en el proyecto "comemos, jugamos y aprendemos" reducen sus niveles de desnutrición aguda.
16	PURIY	Incremento de oportunidades laborales y aumento de ingresos de mujeres vulnerables. Acompañamiento psicológico y emocional.
17	NOMADES	Porcentaje mensual de incremento de ingresos del artesano: 30% Porcentaje de incremento en ventas: Entre marzo y abril del 2017 en un 80%
18	PIETÁ	90 internos insertados al mercado laboral.
19	MAMA KULLAY	2016: capacitación a 174 personas en gestión y finanzas empresariales y 117 en finanzas personales
20	AULA	Taller de Miniarquitectos: 6 colegios- 200 niños en talleres Proyectos de infraestructura educacional: 3 colegios-600 niños beneficiados
21	IMAGINARIOS PERÚ	Mujeres recicladoras capacitadas en habilidades artístico-productivas, liderazgo y emprendimiento. Niños formados en talleres de educación ambiental y artes plásticas.
22	VITAL RESERVA	Abastecimiento de 150 botellones de 7 litros cada 15 días a dos comunidades en la zona de impacto en Jicamarca desde el 2016.
23	TANNDER	5,000 escolares de poblaciones vulnerables beneficiados a través de cursos vocacionales online.
24	MENTOR PERÚ	96% del total de aprendices entre 2016 y 2017 se sienten más proactivos y con más alternativas de solución ante los desafíos relacionados a sus proyectos de vida.
25	FORGE	2,500 jóvenes capacitados. 65% insertados en el mercado laboral formal. 117 empresas en una red de empresas comprometidas y en constante crecimiento.
26	CODE EN MI COLE	Más de 80 alumnos beneficiados. 7 escuelas entre públicas y privadas. Más de 15 personas involucradas en el proyecto.
27	KANI	Desarrollo de softskills y hardskills de los artesanos. Incremento de ingresos y calidad de vida de los artesanos.
28	NUTRISHAKE	35 familias agricultoras de La Libertad incrementaron en 50% sus ingresos.

Nota: La presente tabla es de elaboración propia. Los datos fueron extraídos del directorio de marcas que marcan y es información actualizada hasta el 2018

Respecto al ecosistema de los emprendimientos sociales en el Perú, según Mendoza (2017) se sabe que en el año 2017 las instituciones como NeSsT, Ashoka, Agora; entre otras organizaciones que fomentan el desarrollo de estos emprendimientos sociales eran 25 en promedio, estos agentes impulsan la creación y desarrollo de estas empresas, brindan financiamiento y promueven la red de alianzas estratégicas con el fin de potenciar el alcance de las operaciones de dichas empresas; y se proyecta que para el año 2020:

Se triplicará el tamaño del ecosistema ligado a los emprendimientos con impacto social, lo que significa que se tendrá el apoyo de más gestores con mayores presupuestos, estimó Mónica Vásquez del Solar, directora de la región andina de NESst. (Mendoza, 2017, párr.1):

Este incremento de agentes en el ecosistema social, permitirá a las empresas un mayor respaldo financiero para sus operaciones, pues como menciona Katherine Bless (2017):

Mónica Vásquez del Solar, directora de la región andina de NESst, que desde su ingreso a Perú, ha apoyado a 42 emprendimientos que hacen efectiva la integración social y laboral de personas en riesgo de exclusión o para mejorar la calidad de vida de estos; y a su vez son propulsoras de nuevos modelos de negocio y generan todo un ecosistema de partners y proveedores que se convierten en un foco de generación de riqueza local. Este 2017 apoyan a 9 emprendimientos de impacto social y ambiental que han sido evaluadas por un comité de inversión. (p.1)

De esta manera, se puede decir que debido a la naturaleza de estas empresas, estas recurren a dichas catalizadoras con el fin de obtener financiamiento e impulsar sus emprendimientos sociales; lo cual es favorable pues les permite expandir sus operaciones. Asimismo, se sabe que estas organizaciones también suelen obtener financiamiento de empresas privadas y ONG, lo cual se considera también beneficioso en su etapa inicial. No obstante, si considera que solicitar un financiamiento continuo se generaría una dependencia económica; ello representaría un problema en caso los aportantes suspendan dichos aportes. A continuación, se detallarán ejemplos de empresas sociales de Lima que reciben aportes externos.

Ayllu Ruwasunchis, primera empresa social que sostiene la organización Ruwasunchis, depende de empresas privadas y otras organizaciones para cumplir con el objetivo social, pues su CEO Juan Diego Calisto (2014) proyecta que en 8 años podría financiar el 70% de su intervención social con las ganancias de sus empresas sociales. No obstante, se evidencia una disminución en la generación de ingresos propios de Ayllu Ruwasunchis en su reporte anual del año 2014, en el cual se observa que la intervención social de la organización se encuentra financiada en un 4.23% por sus ingresos propios y en el año 2015 dicha financiación representa sólo el 1.25%. Por lo que, se evidencia una alta dependencia económica en organizaciones externas.

De la misma manera, Yaqua, empresa social dedicada a la venta de agua embotellada, que lleva agua potable y saneamiento a poblaciones denominadas invisibles, según Zurita (2017) en el año 2016 tuvo un aporte de 450 mil soles por parte de aliados externos a la organización. Del mismo modo, la Empresa Social D1 Angeles de arena, dedicada a la formación y liderazgo a jóvenes de escasos recursos a través de la danza, es financiada en 25% por empresas privadas, según menciona Vania Masias (2015), su directora.

Por lo cual, se puede decir que la dependencia económica de las empresas sociales de Lima; es un problema relevante para dichas organizaciones, pues como menciona Antonio Argadoña (2015, prr.5) “ La dependencia de una empresa social en aportaciones externas y donaciones pone en riesgo el crecimiento, y también la autonomía de la empresa social, porque depender siempre de donaciones significa estar pendiente de la aprobación social de su proyecto”. Asimismo, Lumpkin et al.(2011) citado por Martínez y Bañón (2014) reafirma que la dependencia económica de las empresas sociales se encuentra condicionada por la disposición y situación económica del donante.

Por otro lado, se conoce que las empresas sociales según Chliova, Iglesias, Navarro & Rodríguez(2011) citado por Alarcón, Palacios y Rozas (2016) priorizan el beneficio social por encima del económico. Un ejemplo explícito es el caso de Yaqua, el cual en el año 2016 según Roberto Salazar, jefe del área comercial y publicitaria, indicó que tuvo una inversión mínima en marketing y publicidad; ya que en su mayoría sólo empleaban medios gratuitos como redes sociales o recibían difusión mediante el aporte de aliados como empresas privadas; siendo así débil en el desarrollo de estrategias de posicionamiento.

Asimismo, esta información se reafirma según Alarcón, Palacios y Rozas (2016) quienes mencionan que:

La gestión actual de esta empresa social ha sido posible observar la problemática de una inadecuada gestión estratégica del marketing, la cual se hace evidente en el bajo nivel de conocimiento de marca, además de la baja presencia y disponibilidad en sus canales de venta. Asimismo, el limitado presupuesto destinado a actividades de promoción y la ausencia de una visión de crecimiento de mercado estratégico impiden que la marca se posicione adecuadamente en el mercado(p.4).

Dicho esto, podría pensarse que esta dependencia económica se debe a que las empresas sociales no desarrollan adecuadas estrategias de gestión empresarial.

Por último, se considera relevante el estudio de indicadores que les permitan a dichas organizaciones medir su rendimiento según su inversión y su gestión de recursos; siendo favorable la existencia de un rendimiento financiero positivo que les permita alejarse del modelo de dependencia económica. Del mismo modo, la sostenibilidad de las intervenciones sociales apoyadas por las empresas sociales podría estar en riesgo en tanto estas empresas presenten problemas en su rendimiento, si es que no desarrollan estrategias orientadas al mercado ni estrategias con orientación empresarial. Es por ello, que esta investigación tiene como objeto de estudio la relación entre las variables mencionadas a lo largo de la investigación: OE, OM y el rendimiento financiero de las empresas sociales más importantes de Lima, pues en la medida que este sea positivo y constante permitirá mantener la atención a los grupos vulnerables a los cuales se dirigen.

2.2. Hipótesis:

A continuación, se presentan las hipótesis a demostrar en la presente investigación:

- H1: Las empresas sociales con fuerte orientación al mercado y fuerte orientación empresarial tendrán un mayor rendimiento financiero que aquellas con débiles orientaciones empresarial y al mercado.
- H2: La interacción entre la orientación al mercado y orientación empresarial influirá significativamente en el rendimiento financiero subsiguiente.

3.3. Objetivos:

1. Conocer el comportamiento del rendimiento financiero de las empresas sociales en estudio, según si estas tienen una orientación empresarial y al mercado: Fuertes o débiles.
2. Determinar el tipo de interacción (dependiente o independiente) entre las variables orientación al mercado y orientación empresarial.
3. Determinar si las variables orientación al mercado y orientación empresarial influyen en la variable rendimiento financiero en las empresas sociales de Lima.

Respecto al primer objetivo de la investigación, se puede indicar que este será útil para clasificar a las empresas sociales según la intensidad que presenten respecto a las variables propuestas: Orientación al mercado y orientación empresarial. Además, nos permitirá analizar el comportamiento del ROE respecto a la agrupación de las orientaciones según su nivel de OE y OM. Por otro lado, se profundizará en las estrategias de gestión que manejan dichas empresas de manera que se obtenga información relevante según dimensiones específicas por cada variable.

El segundo objetivo nos permitirá determinar si las variables de orientación al mercado y orientación empresarial tienen algún tipo de interacción; el cual podría ser dependiente o independiente. Pues, según el autor Todorovic y Ma. (2008) la correlación que existe entre orientación empresarial y orientación al mercado sugiere que el cambio en una de ellas influirá en el comportamiento de la otra y en consecuencia a la efectividad en general de la empresa.

Finalmente, el tercer objetivo responde a la pregunta si las variables abordadas en las orientaciones al mercado y empresarial influyen en la variable rendimiento financiero de las empresas sociales de Lima, pues en investigaciones previas estas dinámicas y su interacción con el rendimiento fueron estudiadas sólo en empresas tradicionales en el contexto internacional.

Es así, que partir de ello se podrá afirmar que estas empresas para incrementar su rendimiento deberán implementar estrategias de orientación empresarial y al

mercado; lo cual en consecuencia ayudaría a alcanzar la autonomía económica. Cabe mencionar que todas las investigaciones consultadas en las cuales se utilizaron los instrumentos mencionados anteriormente estudiaron a empresas tradicionales; siendo Hervieux, Fallu, & Turcotte (2016), quienes propusieron dichos instrumentos para una misma muestra en tres tipos de empresas: Empresas tradicionales, empresas socialmente responsables y empresas sociales.

Asimismo, según el estudio de Montiel y Ramírez (2017) América Latina cuenta con una baja producción científica donde se haya estudiado las OE y OM; siendo estos motivos de importancia para la investigación; pues la muestra del presente estudio está compuesta por empresas sociales no estudiadas bajo estas estrategias y en esta región. Por lo que, se pretende con esta exploración motivar la investigación del ecosistema social en esta región y bajo estas dinámicas de gestión.

4. METODOLOGÍA

En este capítulo se plantea el procedimiento que se seguirá para realizar la recolección de información y llevar a cabo la presente tesis.

4.1 Tipo de investigación:

Esta investigación es de naturaleza cuantitativa pues, para verificar el cumplimiento de las hipótesis y objetivos planteados se hará uso de herramientas estadísticas del tipo inferencial que nos permitirán conocer la relación entre las variables, a fin de establecer si las variables de orientación al mercado y orientación empresarial influyen en el ROE de una empresa social; así como para determinar el nivel de asociación y la correlación entre las variables. Asimismo, se emplearán herramientas de estadística descriptiva, las cuales servirán para observar el comportamiento del rendimiento y su relación con las demás variables.

4.2. Diseño:

El propósito de la investigación fue replicar el estudio del autor Zahra anteriormente mencionado, en el cual hacen uso de los instrumentos de OM y OE para determinar si dichas variables tienen una relación significativa con el rendimiento financiero. El estudio indicado pretendió demostrar si las empresas con fuerte OM y OE tendrán una mayor rentabilidad que las que tienen orientaciones bajas; es decir el efecto de la interacción entre la OM y la OE influirá positivamente en el rendimiento financiero. Asimismo, pretende conocer si el comportamiento de dichas variables cambia cuando las empresas son de baja o alta tecnología. No obstante, cabe precisar que este estudio se realizó para una muestra de empresas tradicionales, por lo que se contrastó con otro estudio donde se utilizan dichos instrumentos de OM y OE para empresas sociales. La mencionada investigación realizada por Hervieux, Fallu, & Turcotte (2016), emplea los instrumentos de las orientaciones empresarial y al mercado para empresas sociales, por lo que se tomó como referencia para nuestro estudio. El objetivo de dicha investigación fue agrupar empresas tradicionales, socialmente responsables y empresas sociales en base a tres ejes de desarrollo sostenible con el fin de identificar y comparar a las pymes de acuerdo a sus características estructurales, su grado de orientación empresarial y al mercado y sus

recursos. Por lo cual, es relevante mencionar que las variables de nuestro estudio se hicieron en base a la propuesta de Hervieux, Fallu, & Turcotte (2016): Orientación empresarial y orientación al mercado, no obstante, se utilizarán distintos instrumentos a los propuestos en dicha investigación para medir la OE y OM. Cabe mencionar que, ambos instrumentos utilizados cumplen el mismo objetivo que los propuestos por Hervieux, Fallu, & Turcotte (2016).

Respecto al procedimiento estadístico se aplicará la técnica de conglomerados y el algoritmo de K-means. Según (De la Fuente, 2011) el análisis clúster, conocido como análisis de conglomerados, es una técnica estadística multivariante que busca agrupar elementos (o variables) tratando de lograr la máxima homogeneidad en cada grupo y la mayor diferencia entre los grupos.

Asimismo, según (Pascual, Pla, Sánchez, s.f) citado por Quirós, Pla, Badía y Chover (2007,p.168) El algoritmo de K-means asume un conocimiento a priori del número de clusters en que debe ser dividido el conjunto de datos, llegan a una división en clases que optimiza un criterio predefinido o función objetivo, es decir para dividir una base de datos dada en k grupos (fijados a priori). La idea principal es definir k centroides (uno para cada grupo) y luego tomar cada punto de la base de datos y situarlo en la clase de su centroide más cercano. El próximo paso es recalcular el centroide de cada grupo y volver a distribuir todos los objetos según el centroide más cercano. El proceso se repite hasta que ya no hay cambio en los grupos de un paso al siguiente.

Del mismo modo, según (Baron,2004) la regresión múltiple tiene por finalidad estudiar la posible relación entre nuestras variables independientes (OE y OM) y otra variable dependiente (ROE).

Por otro lado, las preguntas contempladas en los instrumentos fueron traducciones libres del cuestionario de Narver y Slater (1990) y Covin y Slevin(1989). Todas las medidas utilizadas para los análisis serán adaptadas de escalas validadas en investigaciones previas y tienen óptimas cualidades psicométricas (confiabilidad y validez). Posterior a ello, se estructurará un cuestionario en línea para la recolección de datos con las preguntas de cada dimensión según los instrumentos propuestos para el análisis. Las respuestas se expresaron mediante la escala de Likert del 1 al 7, donde 1 significa que la organización no lo practica en absoluto y 7 que la organización lo practica siempre. Por último, el

cuestionario en línea estará dirigido a los directores o coordinadores clave de cada empresa social, lo que nos permitirá tener la visión general del tomador de decisiones final de la organización.

La primera pregunta incluida en la encuesta, permite filtrar si la organización contactada cumple o no con el requisito de ser empresa social y destina sus beneficios a un fin social.

Tabla 4
Descripción de la muestra

Unidad muestral	Empresas sociales
Elemento Muestral	Director de empresa social/ CEO o Coordinador principal de la empresa
Alcance	Lima Metropolitana
Tiempo	3 semanas
Marco Muestral	24 empresas sociales

Nota: La presente tabla es de elaboración propia.

4.3. Operacionalización de Variables:

A continuación, se detallarán las variables de estudio, así como las dimensiones que conforman cada instrumento de análisis: La orientación al mercado y orientación empresarial.

Variables Independientes:

Variable 1

Orientación Empresarial

Esta variable se estudiará mediante el instrumento de Covin y Slevin(1989), el cual se compone de tres dimensiones: Innovación, toma de riesgos y proactividad. La primera dimensión está relacionada con las preguntas número 1,2,3 y 4, la segunda, con las

preguntas número 5,6 y 7 y la tercera, con las preguntas 8 y 9, según se presentan en la Tabla 2. Todas las respuestas se expresaron en una escala de Likert del 1 al 7, donde 1 significa que la organización no lo practica en absoluto y 7 que la organización lo practica siempre. De esta manera, se podrá establecer si la empresa social posee una fuerte o débil orientación empresarial.

Primero, se calculará un promedio simple por cada dimensión y en segundo lugar se realizará el promedio de los resultados de las dimensiones para obtener el nivel de orientación empresarial. Por último, se establecerá el siguiente criterio: Si el resultado fuese mayor a 4, se considerará fuerte orientación empresarial, mientras que si el resultado fuese menor o igual a 4, se considerará débil orientación empresarial.

Variable 2

Orientación al mercado:

Esta variable se estudiará mediante el instrumento de Narver y Slater (1990), el cual cuenta con tres dimensiones, estas son: Orientación al competidor, orientación al cliente y coordinación interfuncional. La primera dimensión está relacionada con las preguntas número 1,2,3 y 4, la segunda con las preguntas número 5,6,7, 8,9 y 10 y la tercera, con las preguntas 11, 12, 13, 14 y 15, según se presenta en la Tabla 3. Todas las respuestas se expresaron en una escala de Likert del 1 al 7, donde 1 significa que la organización no lo practica en absoluto y 7 que la organización lo practica siempre. De esta manera, se podrá establecer si la empresa social posee una fuerte o débil orientación al mercado.

Primero, se calculará un promedio simple por cada dimensión y en segundo lugar se realizará el promedio de los resultados de las dimensiones para obtener el nivel de orientación al mercado. Por último, se establecerá el siguiente criterio: Si el resultado fuese mayor a 4, se considerará fuerte orientación al mercado, mientras que si el resultado fuese menor o igual a 4, se considerará débil orientación al mercado.

Variable Dependiente:

Variable 3

Rendimiento financiero

La variable rendimiento financiero se hallará mediante el indicador ROE, el cual está constituido por los siguientes componentes:

- **Resultado Neto:** Resultados obtenidos a lo largo del último periodo, una vez deducidos los intereses e impuestos correspondientes.
- **Fondos propios:** Se componen del capital y las reservas de la empresa, que se emplean para la obtención de beneficios.

En la pregunta número 25 del cuestionario se solicitó mencionar el indicador de rendimiento financiero del periodo 2017 en números decimales; según la siguiente fórmula:

$$\text{Rentabilidad Financiera} = \frac{\text{Resultados Neto}}{\text{Fondos Propios}}$$

4.4. Instrumentos:

Tabla 5
Instrumento de la Orientación Empresarial

ORIENTACIÓN EMPRESARIAL	
DIMENSIÓN	PREGUNTAS
Innovación	1. ¿Considera que su empresa tiene un fuerte énfasis en investigación y desarrollo, tecnología e innovación?
	2. En los últimos años, ¿ingresaron al mercado nuevas líneas de productos o servicios?
	3. ¿Considera que los cambios en las líneas de productos o servicios suelen ser radicales?
	4. ¿Considera usted que su organización prefiere el diseño de sus propios procesos y métodos de producción?
Toma de riesgos	5. ¿Considera que la organización tiene una fuerte tendencia a los proyectos de alto riesgo que permiten un mayor retorno?
	6. ¿Considera que debido a la naturaleza competitiva del mercado, se necesitan acciones de gran alcance para lograr los objetivos de la empresa?
	7. ¿La empresa generalmente adopta una postura atrevida para maximizar la probabilidad de explotar oportunidades?
Proactividad	8. ¿Considera que su empresa es a menudo el primer negocio en presentar nuevos productos, servicios, técnicas de gestión y tecnología de operaciones?
	9. ¿Considera que tiene una fuerte tendencia a adelantarse a los demás al presentar ideas o productos novedosos?

Nota: Se muestran las preguntas en cada variable de orientación empresarial, las cuales son de traducción libre del cuestionario indicado en el instrumento que presenta Covin y Slevin (1989). La presente tabla es de elaboración propia.

Tabla 6
Instrumento de la Orientación al Mercado

ORIENTACIÓN AL MERCADO	
DIMENSIÓN	PREGUNTAS
Orientación al competidor	1. Dentro del área de ventas, ¿ Los vendedores comparten entre ellos información acerca de la estrategia de los competidores?
	2. ¿ Los directores regularmente discuten las fortalezas y estrategias de la competencia?
	3. ¿ La organización responde rápidamente a las acciones amenazantes de la competencia?
	4. ¿ La organización segmenta o apunta a clientes donde tiene la oportunidad de ventaja competitiva?
Orientación al cliente	5. ¿ Los objetivos de la organización están enfocados a satisfacer al consumidor?
	6. ¿ Constantemente se monitorea el nivel de compromiso y orientación a las necesidades de los clientes?
	7. ¿ La estrategia de ventaja competitiva de la organización está basada en el entendimiento de las necesidades del cliente?
	8. ¿ Las estrategias de negocios son dirigidas por las creencias de la organización sobre cómo crear mayor valor para los clientes?
	9. ¿ La organización mide frecuente y sistemáticamente la satisfacción del cliente?
	10. ¿ La organización brinda mucha atención al servicio al post venta?
Coordinación Interfuncional	11. ¿ El director o directores de cada área de la organización realiza visitas regularmente a sus clientes actuales y potenciales?
	12. ¿ Se comparte libremente información acerca de las experiencias exitosas y fallidas de nuestros clientes entre las áreas de la organización?
	13. ¿ Todas las áreas de la organización (marketing, ventas, operaciones, finanzas, tecnología, etc) se encuentran integradas para atender las necesidades del mercado objetivo?
	14. ¿ Todos los directores de la organización entienden cómo todo el personal puede contribuir a crear valor para el cliente?
	15. ¿ La organización comparte recursos con otras unidades de negocio?

Nota: Se muestran las preguntas en cada variable de orientación empresarial, las cuales son de traducción libre del cuestionario indicado en el instrumento que presenta Narver y Slater (1990). La presente tabla es de elaboración propia.

4.5. Muestra:

La unidad de análisis de esta investigación es la empresa social, definida a partir de los modelos operativos propuestos por Vera et al. (2016) y los siguientes criterios recopilados por NESsT(2014):

- Contar primordialmente con un propósito social, es decir contemplar dentro de sus objetivos fines sociales.
- Contar con un área y segmento específico de intervención, es decir un sector de intervención como: Socioemocional, laboral, educativo, salud; entre otros y un perfil específico (edad, región, género; entre otros).
- Ofrecer productos y/o servicios que generen ingresos propios a la empresa.
- En caso cuenten con el modelo operativo de inclusión social, deberán además aportar en un área de desarrollo del grupo intervenido.
- Generar impacto social o socioambiental, excluyendo de la muestra las empresas que sólo generan impacto ambiental; es decir que exista algún cambio positivo en el medio ambiente por acciones de la organización según AEC (2018).
- Ser constituida como empresa social, excluyendo empresas socialmente responsables y ONGs.
- Ser constituida como pyme o microempresa.

Respecto a los modelos operativos, existen tres tipos de modelos de operaciones de emprendimiento social según Vera et al. (2016) los cuales se detallarán a continuación:

- Modelo operativo de inclusión social:

Se genera valor mediante la comercialización de bienes o servicios que elaboren estos grupos o colectivos en riesgo de exclusión del mercado laboral.

- Modelo operativo de puente:

Se tiene como propuesta de valor la conexión de los proveedores del segmento de bajos ingresos con sus potenciales clientes.

➤ Modelo operativo pago por servicio:

La propuesta de valor incluye servicios y productos que en sí mismos atienden una necesidad básica no cubierta por el Estado a precio accesible.

En ese sentido, las empresas sociales que han sido consideradas sujeto de aplicación del cuestionario son aquellas que adoptan alguno de los modelos operativos indicados y que cumplen con todos los criterios mencionados, pues inicialmente se realizó una investigación a las empresas sociales de Lima Metropolitana según el directorio Marcas que Marcan, para seleccionar a aquellas que cumplan con los criterios mencionados, y a fin de corroborar algunos de estos criterios se incluyeron las siguientes preguntas:

1. ¿Considera usted que la organización que dirige es una empresa social? Marcar con un aspa la respuesta que considere conveniente, teniendo en cuenta que una empresa social es aquella organización constituida con fines principalmente sociales que genera ingresos propios a través de herramientas empresariales vendiendo algún tipo de producto o servicio. Si su respuesta es afirmativa continúe con el cuestionario, si no lo es por favor deténgase aquí.

SI NO

2. ¿De qué tamaño es su organización? Marcar con un aspa la respuesta que considere conveniente.

Microempresa

PYME

Gran empresa

Es así que, las 8 empresas sociales que aplicaron el cuestionario cumplieron todos los criterios mencionados anteriormente.

Por otro lado, para determinar el total de la muestra se empleó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 N p q}{E^2 (N - 1) + Z^2 p q}$$

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5^2 * 28}{0.08^2 * 27 + 1.96^2 * 0.5^2} = 23.73$$

N=28
Nivel de confianza del 95%
Margen de Error: 8%
n = 24

Por lo cual, resulta el tamaño de la muestra 24 empresas sociales, con un nivel de confianza del 95%. Cabe precisar que se utilizó un margen de error del 8%, dado que la accesibilidad a la información confidencial de la empresa es limitada. Asimismo, es preciso mencionar que la relación de empresas sociales se obtuvo a partir de los criterios indicados y fueron extraídas del directorio de Marcas que Marcan; que contiene información de proveedores de impacto social. El número total de empresas sociales identificadas en Lima es 28, de las cuales 24 de ellas resultó ser el tamaño de la muestra al aplicar la fórmula mencionada anteriormente. Por último, se envió el cuestionario a la totalidad de la muestra, sin embargo solo se tuvo respuesta de 8 de estas.

4.6. Limitaciones:

Durante el desarrollo de la presente investigación se presentaron algunas limitantes. En primer lugar, respecto al tamaño de la muestra del estudio, esta fue calculada mediante la fórmula para población definida; de la cual resultaron 24 unidades muestrales, considerando la población de 28 empresas sociales. No obstante, se obtuvieron los resultados del 29% del total de la muestra que equivale a 7 unidades muestrales. Por lo que es preciso señalar que debido a la cantidad reducida de la muestra final no es posible brindar una conclusión válida de afirmación o negación de las hipótesis planteadas.

En segundo lugar, el tipo de instrumento empleado en la investigación para medir la intensidad de las variables OM y OE son de naturaleza subjetiva, lo cual quiere decir que los resultados se basan en la percepción de los elementos muestrales, mas no son resultados precisos ni comprobables. Asimismo, debido a que el cuestionario fue desarrollado por los directores de cada empresa se podría presentar cierto sesgo en los

resultados; al ser calificado por ellos con alta puntuación en un escenario muy optimista en contraste a la realidad actual de la empresa.

En tercer lugar, no se contrastaron los resultados cuantitativos con otras técnicas de tipo cualitativas que nos permitieran un acercamiento más profundo hacia los resultados cuantitativos. Por otro lado, no se logró corroborar el indicador ROE con los estados financieros de las empresas por considerarse información confidencial de las organizaciones. Asimismo, en el cuestionario elaborado se señaló la fórmula con el fin de que cada director pueda obtener el ROE de su organización. Sin embargo, existe la posibilidad que por desconocimiento no hayan indicado las cifras correctas en la fórmula y por ende el resultado del indicador ROE no haya sido el real.

Finalmente, otra de las limitantes fue el escaso tiempo de los directores de empresas sociales, nuestro elemento muestral, que debido a las múltiples actividades propias del sector social postergaron las visitas previamente agendadas. Dada dicha situación se tuvo que cambiar la modalidad de aplicación de encuestas de presencial a modalidad en línea y pese a ello no todos los elementos muestrales accedieron a desarrollarlas. Es por ello que, se trabajó sólo con los datos obtenidos, lo cual no permitió realizar afirmaciones. Por otro lado, la investigación en emprendimiento social y organizaciones híbridas en nuestro país es reciente en la literatura, por ende son temas poco investigados y ello dificulta el acceso a fuentes secundarias sobre las empresas en estudio (Vera et al., 2016).

5. DESARROLLO

5.1. Procedimiento:

Los datos se recopilaron durante las primeras semanas de agosto de 2018, se utilizó un cuestionario autoadministrado completado en línea. La muestra consideró empresas sociales constituidas como pyme o microempresa. Las organizaciones fueron seleccionadas a través del directorio de Marcas que Marcan, iniciativa de Perú 2021 y Kunán, que busca agrupar las empresas con impacto social y ambiental que cumplen con los siguientes criterios: Capacidad de hacer negocios con empresas, iniciativa constituida y con ventas actuales en el mercado, propuestas innovadoras y potencial de escalamiento o replicabilidad de su impacto.

Se solicitó completar el cuestionario a 24 empresas, que en un primer contacto mostraron disposición a colaborar con la investigación, sin embargo días posteriores sólo se recibieron respuestas de ocho empresas, de las cuales tres no brindaron información sobre su ROE por considerarla información confidencial y dos de estas indicaron que su ROE fue negativo, sin indicar valores, mientras que la tercera empresa no respondió dicha pregunta. A continuación, se detallará la implementación de las técnicas, instrumentos y herramientas a utilizar, de las cuales se replicó la técnica de conglomerados y el algoritmo de K-means del estudio realizado por Hervieux, Fallu, & Turcotte (2016).

Inicialmente, se realizó un análisis descriptivo, para lo cual se desarrolló una matriz con el fin de determinar el tipo de orientación empresarial y al mercado (fuerte o débil) según el siguiente criterio de elaboración propia:

Nivel de orientación empresarial y al mercado:

- Orientación débil: Será cuando el resultado se encuentre entre 1 y 4.
- Orientación Fuerte: Será cuando el resultado se encuentra entre 4.1 y 7.

Asimismo, se consideró el criterio señalado, ya que las dimensiones de cada variable se evaluaron en las preguntas planteadas en el cuestionario con respuestas en escalas

de Likert del 1 al 7, donde 1 significa que la empresa no lo practica en lo absoluto y 7 que la empresa lo practica siempre. En tal sentido, la empresa social tendrá una orientación empresarial o al mercado débil si el promedio simple de las respuestas de las dimensiones dentro de la orientación empresarial o al mercado se encuentra en el rango de 1 a 4, y tendrá una fuerte orientación empresarial o al mercado si el promedio simple de las respuestas se encuentra en el rango de 4.1 a 7.

El término medio de la escala es 4, en ese caso si el promedio simple para alguna empresa social resulta dicho valor, se indicaría que la empresa social presenta una débil orientación empresarial o al mercado; por esto se propone que las empresas sociales se clasifiquen con una fuerte orientación empresarial o al mercado a partir de 4.1 y débil orientación empresarial o al mercado menor o igual a 4.

Tabla 7
Matriz de Clasificación

		ORIENTACIÓN EMPRESARIAL	
		Fuerte	Débil
ORIENTACION AL MERCADO	Fuerte	1,2,5,6,7	3,4
	Débil		

Nota: La presente matriz es de elaboración propia

Tabla 8

Resultados de las dimensiones por empresa social según orientaciones

EMPRESA	OM			OE		
	O. COMPETENCIA	O. CONSUMIDOR	C. INTERFUNCIONAL	INNOVACION	T.RIESGOS	PROACTIVIDAD
NOMADES	4.5	4.5	5.3	5.0	4.0	3.5
PURIY	4.8	5.7	7.0	5.5	3.7	3.5
VITAL RESERVA	4.8	5.5	5.2	2.5	5.0	3.0
AYLLU RUWASUNCHIS	4.5	4.8	4.7	3.5	3.7	4.5
RUNAQ	5.5	6.2	5.8	6.0	5.7	6.5
LABORATORIA	5.3	6.2	6.3	6.5	5.0	6.0
CODE EN MI COLE	4.8	5.3	5.2	6.3	4.7	6.0

Nota: La presente matriz es de elaboración propia

Tabla 9

Indicadores de Orientación al Mercado, Empresarial y Rendimiento financiero

N°	EMPRESA	OM	OE	ROE
1	Nomades	4.7	4.2	0.6
2	Puriy	5.8	4.2	-0.01
3	Vital reserva	4.9	3.5	13.5
4	Ayllu Ruwasunchis	4.6	3.9	10
5	Runaq	5.2	5.6	2.7
6	Laboratoria	5.9	5.8	-0.01
7	Code en mi cole	5.8	6.1	16

Nota: La presente tabla es de elaboración propia

Según se observa en la matriz, las empresas sociales Nomades, Puriy, Runaq, Laboratoria y Code en mi cole presentan una fuerte orientación al mercado y fuerte orientación empresarial. No obstante, las empresas Vital Reserva y Ayllu Ruwasunchis presentan una orientación empresarial débil y una fuerte orientación al mercado. Asimismo, se observan los ratios de rendimiento financiero y se obtiene que la empresa social Code en mi cole tiene el ROE más alto y se encuentra en el primer cuadrante con una fuerte orientación al mercado y fuerte orientación empresarial.

Por otro lado, las empresas sociales Laboratoria y Puriy poseen los ROE más bajos, negativos y se ubican en el primer cuadrante con una fuerte orientación al mercado y fuerte orientación empresarial. De lo cual se puede concluir que para la muestra del

estudio, el tipo de orientación empresarial y al mercado (fuerte o débil) no influye en el ratio de rendimiento financiero.

Tabla 10
Empresas sociales y su ROE respecto a su financiamiento

EMPRESA	RECIBEN APORTES	ROE
Nomades	No	0.6
Puriy	Si	-0.01
Vital reserva	No	13.5
Ayllu Ruwasunchis	Si	10
Runaq	No	2.7
Laboratoria	Si	-0.01
Code en mi cole	Si	16

Nota: La presente tabla es de elaboración propia

A continuación, se detalla el rubro de estas 8 empresas sociales según (Kunan,2018), plataforma que impulsa el desarrollo de emprendimiento social en el Perú.

NOMADES: Empresa dedicada a diseñar y comercializar productos de moda y home decor co- creados con comunidades artesanas del barrio de Lurín. Asimismo, desarrollan programas que buscan potenciar las habilidades y capacidades de éstas. En los meses de marzo y abril del 2017 obtuvieron un incremento en ventas en un 80%.

PURIY: Empresa social que brinda capacitación en costura a mujeres maltratadas en Villa el Salvador, se dedican a la fabricación de zapatos de bebe (mocs) y accesorios de cuero.

Ofrecen oportunidad de crecimiento a mujeres a través de 2 medios:

- Generación de oportunidades laborales y aumento de ingresos.
- Acompañamiento psicológico y emocional.

VITAL RESERVA: Empresa dedicada a la comercialización de agua embotellada en distintas presentaciones, que a su vez subsidia y permite llevar agua de calidad a comunidades alejadas y sin acceso a redes de agua. Llevan 150 botellones de 7.0 litros cada 15 días a dos comunidades en la zona de impacto en Jicamarca desde el 2016.Reducción de los casos de diarrea en las comunidades del impacto social (según datos de la Posta Médica del sector).

RUNAQ: Empresa dedicada a la producción de alimentos y productos agrícolas basados en el acompañamiento de los agricultores mejorando la calidad en los procesos, con respeto al ambiente, a la organización social y la cultura. Contribuye a la reducción de la pobreza en el sector rural y los problemas asociados a esto como migración y otros. Asimismo, han logrado la reducción de uso de agroquímicos, garantizando alimentos saludables para el consumidor y productor.

LABORATORIA: Empresa social que ofrece a mujeres sin acceso a oportunidades de calidad en educación ni trabajos, una carrera en tech, transformando su futuro y la industria que las recibe. Ha logrado que más de 600 egresadas sean contratadas como developers. Asimismo, el 75% de colocación laboral y 170 empresas empleadoras

AYLLU RUWASUNCHIS: Empresa social que a partir de un modelo creativo de desarrollo comunitario, genera economías locales y empodera a niños, jóvenes y mujeres en la comunidad de San Pablo Mirador, en Manchay. Ofrecen accesorios de moda hechos junto con las Tejedoras de Manchay, y talleres de innovación social. Ha logrado que más de 400 niños resulten impactados con talleres y espacios donde vivencian su libertad y creatividad. Asimismo, más de 100 jóvenes han pasado por nuestros talleres y actividades los cuales desarrollaron sus habilidades socioemocionales, así como les ayudamos a generarse oportunidades laborales y de estudio en diferentes instituciones y empresas. Además, más de 100 mujeres han pasado por el proyecto y actualmente son 30 mujeres que se generan sus propios ingresos y se han desarrollado social y emocionalmente.

CODE EN MI COLE: Es una organización que forma parte de Sumatec, que crea una transformación social al empoderar jóvenes con habilidades tecnológicas, a través de la enseñanza de Ciencia de la Computación desde la etapa escolar, para que logren tener mejores oportunidades. Ha logrado que más de 1000 alumnos con habilidades tecnológicas y más de 15 escuelas sean beneficiadas en el programa.

Es a partir de la tabla se confirma el supuesto inicial por el cual fue planteado el tema de investigación, el financiamiento de estas empresas por organizaciones externas, tal como se observa más de la mitad de la muestra recibe algún aporte de otras organizaciones. Por último, se verificó la hipótesis 1 en este análisis exploratorio; resultando un rechazo en la

hipótesis mencionada para la presente muestra, es decir las empresas sociales con fuerte orientación al mercado y fuerte orientación empresarial no necesariamente tendrán un mayor rendimiento financiero que aquellas que poseen débiles orientaciones empresarial y al mercado.

Además, se realizó un análisis jerárquico para definir el número óptimo de clústeres; el cual nos permitió clasificar empresas en grupos que sean lo más homogéneos posible dentro de sí mismos y heterogéneos entre sí. En primer lugar, se calculó las distancias euclidianas al cuadrado entre todas las observaciones. Cabe mencionar que, cada observación representa a una empresa social, por lo que se obtuvo que las observaciones 5 y 6 poseían menor distancia entre sí, tal como se observa en la tabla 1 de Anexos 1. En consecuencia, se plantearon hipotéticos casos de la unión de dos observaciones al medir el cambio en la varianza intraclúster para determinar la homogeneidad del clúster dentro de sí, procediendo primero a agrupar las empresas 5 y 6, se realizó un promedio de las coordenadas de las empresas 5 y 6 originales, véase la tabla 2 de Anexos 1.

Posteriormente, se juntaron las observaciones 1 y 4 que presentaba la menor distancia entre sí. Seguido de esto, se realizó el método de Ward que posibilita todas las combinaciones posibles entre las empresas, para asegurarnos que dicha aglomeración sea la más efectiva, de ello resulta la matriz de aglomeración reflejado en la tabla 3 de Anexos 1, en la cual se agrupan las empresas 5,6 y 7 y 1,4,3 y 2. Asimismo, este resultado se reafirma en el gráfico de dispersión, el cual se puede observar en la tabla 8 de Anexos 1.

En segundo lugar, se desarrolló el algoritmo de K-means, este nos permitió agrupar las empresas en clústeres de manera que todas pertenezcan a algún grupo. Para ello se indicó un número específico de clústeres (K), información que se obtuvo a partir del anterior análisis jerárquico, $k=2$. Para el algoritmo K-means primero se elige al azar 2 observaciones como centros iniciales. Luego, se asignan las observaciones al centroide más próximo, y a partir de ello se calculó los nuevos k centroides como de los k conglomerados obtenidos hasta que se observó la inexistencia de algún cambio de una observación de un grupo a otro, por lo cual el algoritmo se detuvo como se puede observar en la Tabla 4 de Anexos 1 y finalmente nos brindó dos agrupaciones exactamente iguales al análisis jerárquico, lo cual confirma la primera propuesta.

Además, se aplicó estadística inferencial, ya que se realizó un análisis de correlación para medir la fuerza y dirección de la relación lineal entre nuestras variables, es decir su asociación a través del coeficiente de Pearson. Para ello se prueba las siguientes hipótesis:

$H_o: \rho_{xy} = 0$, es decir, no existe asociación entre las variables.

$H_a: \rho_{xy} \neq 0$, es decir, existe asociación entre las variables.

El valor crítico obtenido del coeficiente de Pearson debe ser mayor a 0,669 según grados de libertad ($N-2=5$), tal como se muestra en la tabla 5 de Anexos 1, para que se considere significativo. Sin embargo, se observa en la matriz de correlación, tabla 6 de Anexos 1 que según la p de Pearson el coeficiente entre las variables es de 0.654, y este es menor al coeficiente indicado (0.669), por lo que no se rechaza la hipótesis nula, y se concluye que existe una débil correlación entre las variables orientación empresarial y orientación al mercado, no obstante al ser coeficiente cercano al indicado se podría decir que existe una correlación moderada. Se observa que no existe correlación entre el ROE y ambas orientaciones para la muestra del estudio.

Criterio de decisión:

$H_o: \rho_{xy} > 0,669$ es decir, existe una fuerte correlación entre las variables

$H_a: \rho_{xy} < 0,669$ es decir, existe una débil correlación entre las variables

Por último, se aplicó la técnica estadística de regresión lineal múltiple, la cual permitió conocer la influencia de las variables independientes: Orientación al mercado y orientación empresarial en la variable dependiente ROE, según indica la tercera hipótesis de la investigación que se verificó según el modelo propuesto a continuación:

$H_o: \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = 0$ ("No existe efecto de las variables independientes en el ROE")

$H_a: \text{Al menos un } \beta_i \text{ es diferente a } 0$ ("Al menos una variable influye en el ROE")

Se plantearon dos modelos, el primero considerando a la OM y OE como variables que explican el ROE y en el segundo se adicionó su interacción.

Para el modelo 1:

La recta de regresión tuvo la siguiente forma: $Y = \beta_o + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2$

Donde X_1 representa la OE y X_2 representa la OM.

Por otra parte, las hipótesis formuladas para el análisis de varianza fueron:

$H_o: \beta_o = \beta_1 = \beta_2 = 0$

$$H_a: \text{Algun } \beta_j \text{ es diferente a } 0, j = 0,1,2.$$

Para el modelo 2:

La recta de regresión tuvo la siguiente forma: $Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_1 X_2$

Donde X_1 representa la OE, X_2 representa la OM y $X_1 X_2$ representa su interacción.

Por otro lado, las hipótesis formuladas para el análisis de varianza fueron:

$$H_o: \beta_0 = \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = 0$$

$$H_a: \text{Algun } \beta_j \text{ es diferente a } 0, j = 0,1,2,3.$$

Para el modelo 1:

$$H_o: \beta_0 = \beta_1 = \beta_2 = 0$$

$$H_a: \text{Algun } \beta_j \text{ es diferente a } 0, j = 0,1,2$$

$$P - \text{valor} = 0.935$$

Criterio de decisión:

$$P - \text{valor} = 0.935 > \alpha = 0.05$$

No se rechaza la H_o .

Para el modelo 2:

$$H_o: \beta_0 = \beta_1 = \beta_2 = 0$$

$$H_a: \text{Algun } \beta_j \text{ es diferente a } 0, j = 0,1,2$$

$$P - \text{valor} = 0.735$$

Criterio de decisión:

$$P - \text{valor} = 0.735 > \alpha = 0.05$$

No se rechaza la H_o .

Se empleó la prueba F para comprobar las hipótesis mencionadas, esta nos indicó un grado de significancia mayor a 0.05 para aceptar la hipótesis nula, por lo que se concluyó a partir de la tabla 7 de Anexos 1 que a un nivel de significancia de $\alpha = 0.05$ no se rechaza la hipótesis nula en ambos modelos, por lo que se puede afirmar que las variables independientes OE y OM no influyen de manera significativa en la variable dependiente ROE. De esta manera, la conclusión anterior en base a la matriz analizada se reafirma, ya que se rechaza la hipótesis 2 de la investigación, por lo que se puede señalar que la interacción entre la orientación al mercado y orientación

empresarial no influirá significativamente en el rendimiento financiero subsiguiente, para la muestra en estudio.

Por último, se rechaza la hipótesis 1 contrastando con el inicial análisis de la matriz, del cual resulta que las empresas sociales con fuerte orientación al mercado y fuerte orientación empresarial, no necesariamente tendrán un mayor rendimiento financiero que aquellas que poseen débiles orientaciones empresarial y al mercado.

CONCLUSIONES

A partir de la investigación realizada mediante las herramientas estadísticas propuestas se concluyó lo siguiente:

Respecto a la investigación descriptiva correlacional para la muestra del estudio, según los resultados de la técnica de conglomerados y el algoritmo de k- means se confirmó la existencia de dos grupos diferenciados, aquellas que poseen una fuerte orientación al mercado y empresarial y por otro lado aquellas con débiles características del mismo tipo.

Se observa según la matriz descriptiva de clasificación, que de las 7 empresas en estudio 5 de ellas se encuentran en el primer cuadrante, lo que implica una fuerte orientación al mercado y orientación empresarial, mientras que dos de ellas se encuentran en el segundo cuadrante con una fuerte orientación al mercado y débil orientación empresarial; por lo que podemos decir que, según la teoría, estas empresas tienden a enfocarse en las necesidades y características de su público potencial, sin embargo no necesariamente tienden a explotar las oportunidades del mercado en base a esta información.

Además, para la muestra el comportamiento del rendimiento financiero de las empresas sociales en estudio es indiferente respecto al nivel de orientación empresarial y al mercado. Pues, aún así estas empresas cuenten con una fuerte orientación al mercado y fuerte orientación empresarial, el rendimiento financiero puede ser positivo o negativo.

Según el análisis de correlación, el tipo de interacción entre las variables orientación empresarial y al mercado, no influye de manera significativa en el rendimiento financiero de las empresas en estudio. De acuerdo con los resultados que indica el análisis de correlación respecto a la interacción entre las variables de orientación al mercado y orientación empresarial se observa que existe una correlación, sin embargo por el tamaño de la muestra no se puede afirmar totalmente que exista alguna relación de dependencia entre las variables, pese a que existan indicios.

De acuerdo al objetivo que pretende determinar si las variables de orientación al mercado y orientación empresarial influyen en la variable rendimiento financiero, se concluyó que para la muestra según el análisis de regresión lineal dichas variables no influyen de manera significativa en el ROE.

Finalmente, debido a que no es posible demostrar la relación entre las variables ROE y orientación empresarial y al mercado para la presente muestra, no se puede concluir que implementando acciones estratégicas comprendidas en las OM y OE en la gestión de las mismas, estas podrían incrementar su rendimiento para alejarse de la dependencia económica y sostener su intervención en grupos vulnerables. Además, es relevante mencionar que los resultados obtenidos a partir de la muestra del estudio son indicios que permitirán fundamentar futuros estudios en el tema y a la vez promoverán una mayor investigación del emprendimiento social. Asimismo, el principal valor de la presente tesis es proponer herramientas a los directores de las empresas sociales en Lima que les permitan lograr sus objetivos empresariales, de manera que no exista una prevalencia por los objetivos sociales.

RECOMENDACIONES

Se sugiere que para futuras investigaciones se emplee el total de la muestra, de manera que se logre afirmar o negar explícitamente las hipótesis planteadas.

Se sugiere realizar técnicas cualitativas como entrevistas a profundidad que permitan contrastar los resultados de la investigación cuantitativa. Asimismo, se considera importante añadir otras variables que puedan influir en el comportamiento del rendimiento financiero.

Por otro lado, según la variable orientación empresarial, las empresas en su mayoría presentan un bajo indicador en investigación y desarrollo; por lo que se sugiere que las empresas sociales cuenten con una mayor inversión en investigación y tecnología, lo cual les permitirá obtener un mejor desempeño en sus procesos productivos y por ende ser más competitiva en el mercado. Del mismo modo, con dicha inversión se podrá tener un mayor alcance de la intervención social a largo plazo. Por ejemplo, en el caso de la empresa PURIY, la cual en los resultados obtenidos de las encuestas fue calificada con la menor puntuación en la dimensión innovación y tecnología, por lo que se propone que dicha empresa invierta en maquinarias que permitan facilitar los procesos de confección de calzado y a la vez mejorar su capacidad productiva.

Asimismo, se propone que AYLLU RUWASUNCHIS invierta en desarrollar productos innovadores que les permita ingresar a nuevos mercados y atraer nuevos clientes; ya que por ahora sólo cuenta con los siguientes productos: Estuches, fundas de laptop y celular, llaveros y chalinas

Cabe señalar que las empresas sociales estudiadas en la muestra, cuentan con una tendencia baja a asumir proyectos de alto riesgo, y debido a que en su mayoría son pequeñas empresas en etapa de crecimiento no se sugiere que asuman proyectos de alto riesgo; pese a que la literatura indica que a mayor riesgo asumido mayor rentabilidad. Del mismo modo, en el caso de las empresas sociales de la muestra en estudio se observa que aunque estas cuenten con respaldo financiero, esto no asegura un rendimiento financiero positivo.

Del mismo modo, se propone añadir variables de control como la edad de la empresa que permitan eliminar o neutralizar sus efectos en la variable dependiente. Además, se

sugiere la agrupación y análisis de las empresas por tipos de sector: Alimentos, moda, servicios; etc., pues se sabe que la gestión y el rendimiento financiero de las empresas varía de acuerdo al sector.

Finalmente, el análisis estadístico no permitió afirmar que las empresas sociales deban aplicar estrategias de OM y OE para lograr incrementar su rendimiento financiero, sin embargo que la literatura consultada a lo largo de la investigación indica que al estar dichas organizaciones estructuradas como empresa requieren aplicar estrategias de gestión empresarial y al mercado; por lo cual se sugiere implementarlas independientemente del objetivo social que tengan. Además, durante la investigación se identificó que es importante que los emprendimientos sociales en la etapa inicial busquen aliarse con agentes catalizadores, organizaciones que impulsan el desarrollo de la empresa social.

6. REFERENCIAS

- Alarcón, F., Palacios, J., Rozas, K. (2016). Planeación estratégica de marketing para la empresa social Uma Vida.(Proyecto profesional de tesis, Pontificia Universidad Católica del Perú). Recuperado de: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/9384>
- Arango, M., Pérez, G., Sepulveda, L. (2011). Ensayos de economía. Las organizaciones no gubernamentales-ONG: hacia la construcción de su significado, 38(21), (243-260). Recuperado de: <http://www.bdigital.unal.edu.co/29490/1/27942-98991-1-PB.pdf>
- Aquino, P., Cardenas, T., Justo, K., Medina, K., Tataje J. & Velasquez C. (2016). Topicos de Marketing caso Yaqua (Trabajo final de Tópicos de Marketing). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú.
- Argandoña, A. (23, noviembre del 2016). Empresas sociales y beneficios. [Entrada de blog]. Recuperado de: <http://blog.iese.edu/antonioargandona/2015/09/12/empresas-sociales-y-beneficios/>
- Asociación española para la calidad (2018). Impacto ambiental. Recuperado de: <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/impacto-ambiental>
- Bambarén, R. (21, diciembre del 2017) La pobreza sube en América Latina, mientras en Perú baja. La República. Recuperado de: <http://larepublica.pe/economia/1160583-la-pobreza-sube-en-america-latina-mientras-en-peru-baja>
- Bearden, W., Netemeyer, R., Haws, K.(2011). Handbook of Marketing Scales Multi item measures for Marketing and consumer behaviour research. Recuperado de: http://sk.sagepub.com/reference/hdbk_marketingscales3ed

- Bjorn, S., Gunnar, G., (2016). Hybrid organizations: Concept and measurement, *International Journal of Organizational Analysis*, 24(1), 18-35. Doi: [10.1108/IJOA-07-2013-0690](https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2013-0690)

- Bless, K. (03, noviembre de 2017). Emprendimiento Social, ¿Cómo Volverlo Rentable?. *Gestión*. Recuperado de: <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/emprendimiento-social-volverlo-rentable-149158>

- Bernard, J., Ajay K. (1993). Market Orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57, (53-70).

- Cajiga, C.(s.f.) Centro mexicano para la filantropía. El concepto de la responsabilidad social empresarial. Recuperado de: https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf

- Calcagni, M., Cortinez V. (2016). Territorios, empoderamiento y autonomía económica: diversas trayectorias para avanzar en equidad de género en Chile. (Documento de trabajo N° 223). Recuperado de: https://www.rimisp.org/wp-content/files_mf/1493915749223AEyempoderamientoConcepcionChilo%C3%A9CalganiyCortinez.pdf

- Calisto, J. (2016). Reporte Anual 2014-2015 Ruwasunchis (03, agosto del 2016). Recuperado de https://issuu.com/ruwasunchis/docs/ruwa_2014-15_vf_espa_ol

- Cochachin Ramirez (2015), Las empresas sociales en el Perú y la necesidad de contar con un marco legal. (Tesis de maestría). Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP).

- Covin, J., Slevin, D. (1989). *Strategic management journal*. Strategic management of small firms in hostile and benign environments.10, (75-87). doi: <https://doi.org/10.1002/smj.4250100107>

- De La Fuente, S. (2011) . Análisis de conglomerados. (Trabajo de investigación, Universidad Autónoma de Madrid). Recuperado de:
<http://www.fuenterrebollo.com/Economicas/ECONOMETRIA/SEGMENTACION/CONGLOMERADOS/conglomerados.pdf>.
- Doherty, B., Haugh, H., Lyon, F. (2014). Social enterprises as Hybrid organizations: A review an Research agenda. International Journal of Management Reviews. 16 (4). doi: [10.1111/ijmr.12028](https://doi.org/10.1111/ijmr.12028)
- Escudero, J. (23, noviembre del 2016). ¿Cómo conseguir que una empresa social sea rentable?. [Entrada de blog]. Recuperado de:
<http://www.emprendedores.es/gestion/viabilidad-empresa-social>
- Florencia U. (16, octubre del 2009) Definición ABC- Financiamiento. Recuperado de: <https://www.definicionabc.com/?s=Financiamiento#resultados>
- Fuchs, R., Prialé, M., Caballero, S. (2014). Agenda 2014: Propuestas para mejorar la descentralización. Empresas sociales como catalizadores del desarrollo en las regiones del Perú. Recuperado de:
<http://agenda2014.pe/publicaciones/agenda2014-empresas-sociales-regional.pdf>
- Fundación Wiese (s.f). ¿ Cómo es el ecosistema del emprendimiento social en el Perú y Latinoamérica?. Recuperado de:
<https://www.fundacionwiese.org/blog/ecosistema-del-emprendimiento-social-en-el-peru-y-latinoamerica/>
- Gestión (08, mayo del 2015). Cada año desaparece una ONG de Perú por reducción de fondos. Recuperado de: <https://gestion.pe/impres/ano-desaparece-ong-peru-reduccion-fondos-89332>
- Gonzales, O.(10, octubre del 2015) Vania Masías: “Logramos cambiar el chip a los chicos y sienten que son autores de su futuro” [Entrada de blog]. Recuperado de: <http://revistaganamas.com.pe/vania-masias-logramos-cambiar-el-chip-a-los-chicos-y-sientan-que-son-autores-de-su-futuro/>

- Hervieux, Ch., Fallu J., Turcotte M.(2016). Anserj: Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research. Les organisations hybrides, 21(2), 5-21. Recuperado de <http://anserj.ca/anser/index.php/cjnser/article/view/203>
- Casillas, J., Moreno, A. (2010). Entrepreneurship & Regional Development. The relationship between entrepreneurial orientation and growth: The moderating role of family involvement, 22(3-4), 265-291.
- Jonsson, J.(2011), Exploring the Role of Business Model for Social Entrepreneurship. (Master program in Leadership for Sustainability). Malmö University, Sweden.
- Kunan (2018). Plataforma Peruana de emprendimiento social. Recuperado de: <http://www.kunan.com.pe/>
- La Nación. (02, agosto del 2013). Importancia del sector privado. La Nación. Recuperado de: <https://www.nacion.com/opinion/foros/importancia-del-sector-privado/7NRUJQAZHVFDXMLJTE7E5ATIHE/story/>
- Lizcano, J. (2004) Rentabilidad Empresarial: Propuesta práctica de análisis y evaluación. Recuperado de: https://www.camara.es/sites/default/files/publicaciones/rentab_emp.pdf
- López, A. (2016) Ahora inteligencia colectiva para la sostenibilidad. El cambio de orientación de las ONGs: las empresas sociales.[Entrada de blog] Recuperado de: <https://www.agorarsc.org/el-cambio-de-orientacion-de-las-ongs-las-empresas-sociales/>
- Maglieri, G.(1997). Portal de promoción y difusión pública del conocimiento académico y científico. Organizaciones sin fines de lucro. 95-127. Recuperado de: http://nulan.mdp.edu.ar/31/1/FACES_n5_95-127.pdf

- Marcas que marcan. (10, marzo del 2018) Recuperado de: <http://mqm.pe/que-es-marcas-que-marcan/>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (Agosto del 2016). Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019 Revisado, Trabajo presentado en el Consejo Fiscal, de Ministerio de Economía y Finanzas, Lima.
- Martínez, C., Bañón, A. (2014). Revista de estudios empresariales. Segunda época. Gestión de recursos en la empresa social: Un reto ineludible. (7-25). Recuperado de <https://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/REE/article/view/1762/1890>
- Mendoza, M. (26, octubre del 2017). Para El 2020 se Triplicará Ecosistema del Emprendedor Social. El Comercio. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/2020-triplicara-ecosistema-emprendedor-social-noticia-468650>
- Ministerio de Economía y Finanzas (s.f.). Glosario de presupuesto público. Recuperado de: <https://www.mef.gob.pe/es/glosario-sp-23515>
- Montiel, H., Ramírez, R. (2017). Orientación empresarial y orientación de Mercado: Estado actual y futura investigación. (Trabajo de investigación, Asociación Nacional de Facultades y Escuela de Contabilidad y Administración). Recuperado de: https://www.researchgate.net/profile/Hector_Montiel-Campos/publication/321225523_Orientacion_empresarial_y_orientacion_de_mercado_estado_actual_y_futura_investigacion/links/5a15931caca272dfc1ecbd51/Orientacion-empresarial-y-orientacion-de-mercado-estado-actual-y-futura-investigacion.pdf
- Quirós, R., Pla, F., Badía, J., Chover, M. (2007). Métodos Informáticos Avanzados. España: Universidad Jaume.

- Quarter J., Sousa J., Betty J., Isla C.(2001). Nonprofit & Voluntary Sector Quarterly. Hybrid organizations Comparing Member-Based Organizations Within a Social Economy Framework, 30, (351-375).
- Radio Capital (01, diciembre de 2013). Proyecto Social Ángeles D1Arrasó con Premios Creatividad Empresarial. Recuperado de <http://www.capital.com.pe/actualidad/proyecto-social-angeles-d1-arraso-con-premios-creatividad-empresarial-noticia-651717>
- Real Academia Española (RAE), recuperado de: www.rae.es/
- Reficco, E., Gutierrez, R. Trujillo, D. (2006). Revista de administracao Rausp. Empresas sociales: ¿Una especie en busca de reconocimiento?, 41(4), (404-418). Recuperado de: http://www.academia.edu/26698142/Empresas_sociales_una_especie_en_busca_de_reconocimiento
- Retos directivos. ¿Cómo son las organizaciones híbridas?. (27, febrero del 2017). Recuperado de <https://retos-directivos.eae.es/como-son-las-organizaciones-hibridas/>
- Rojas, G.(11, febrero 2016). Concepto de valor compartido de Michael Porter. [Entrada de blog]. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/concepto-valor-compartido-michael-porter/>
- Ruwasunchis (14, junio 2014). Entrevista a Juan Diego Calisto en Mundo Empresarial. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=6bWyDddbUFI>
- Social Enterprise Knowledge Network. (2006). Gestión efectiva de emprendimientos sociales: Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica. Recuperado de: <https://publications.iadb.org/en/publication/16312/effective-management-social-enterprises-lessons-businesses-and-civil-society>

- Sagástegui, P. (s.f). Las ONG en el Perú y Sudamérica, (1-6). Recuperado de: <http://www.derecho.usmp.edu.pe/instituto/revista/articulos/LAS%20ONG%20EN%20EL%20PERU%20Y%20SUDAMERICA.doc>
- NeSsT. (2014). Posicionando las empresas sociales en la agenda pública. Recuperado de: https://static1.squarespace.com/static/58d072963e00bea07a2ca2da/t/59a0966a893fc085dc8aee9a/1503696522266/2014_ESP_Ruta_a_Seguir_Manual.pdf
- Silva, P.(s.f). Rendimiento financiero. Universidad Estatal de Milagro. Ecuador: Banca y Administración. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/bebeyom/rendimiento-financiero>
- Sociedad Nacional de Industrias (26, setiembre del 2017). Perú cae 5 posiciones en el Ranking del Informe Global de Competitividad 2017-2018. [Entrada de blog]. Recuperado de: <http://www.sni.org.pe/?p=9609>
- Sontag-Padilla, L., Staplefoote, L., Morganti K. (2012). Health and Rand education. Financial sustainability for nonprofit organizations. [Editorial] Rand Corporation. Recuperado de: https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/research_reports/RR100/RR121/RAND_RR121.pdf
- Tomáskova, E.(2009). European Research Studies. The currents methods of measurement of market orientation, 12 (3). (136–150). Recuperado de: https://www.um.edu.mt/library/oar/bitstream/handle/123456789/32162/The_current_methods_of_measurement_of_market_orientation_2009.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Universidad de Valencia (s.f.). Valores críticos de la r de Pearson para una prueba unilateral según grados de libertad. Recuperado de: <https://www.uv.es/meliajl/Docencia/Tablas/TablaR.PDF>

- Vera, A., Prialé, A., Fuchs, R., Espinoza, A., Seminario, M., Ninahuanca, E. (2016). Hacia una comprensión del ecosistema emprendedor social peruano: contexto y características del emprendimiento social en Lima, 52(3), (343-353). doi: 10.4013/csu.2016.52.3.05
- Vernis, A., Navarro, C., Fisac, R., Moreno, A., Mataix, C., Palacios, M., Moreira, P., Urriolagoitia, L. (2011). Revista Española del Tercer Sector Emprendimiento Social, 17,71-72.
- Shaker, Z. (2008). Being entrepreneurial and market driven: Implications for company performance. Journal of Strategy and Management, 1(2), 125–142.
- Zurita, M. (29, agosto 2017). Yaqua, Laboratoria y Más: Así se proyectan ocho empresas sociales. El Comercio. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/proyectan-ocho-empresas-sociales-sostenibles-noticia-454156>

7. ANEXOS

ANEXO 1: Tablas estadísticas

Tabla 1: Aplicación del método Ward y análisis de clúster

		Distancia entre cada una de las empresas						
EO	OM	1	2	3	4	5	6	7
1	4.17	4.73	0					
2	4.22	5.81	1.153	0				
3	3.50	4.93	0.484	1.282	0			
4	3.89	4.58	0.101	1.619	0.278	0		
5	6.06	5.77	4.636	3.363	7.225	6.108	0	
6	5.83	5.87	4.075	2.600	6.326	5.456	0.061	0
7	5.64	5.16	2.350	2.422	4.627	3.403	0.540	0.543

Fuente: Corrida SPSS desarrollada el 01 de septiembre del 2018

Se empleó el método de Ward e inicialmente se calculan las distancias euclídeanas al cuadrado entre todas las observaciones. Se evidencia que las observaciones 5 y 6 son aquellas que poseen la menor distancia entre sí.

Tabla 2: Unión de observaciones

EO	OM	1	2	3	4	56	7
1	4.17	4.73	0				
2	4.22	5.81	1.153	0			
3	3.50	4.93	0.484	1.282	0		
4	3.89	4.58	0.101	1.619	0.278	0	
56	5.94	5.82	4.340	2.966	6.761	5.767	0
7	5.64	5.16	2.350	2.422	4.627	3.403	0.527

Fuente: Corrida SPSS desarrollada el 01 de septiembre del 2018

Hipotético caso número 1, donse se agrupa las observaciones 5 y 6.

Tabla 3: Análisis de cluster

EO	OM	1432	567
1432	3.94	5.01	0
567	5.94	5.82	4.651

Fuente: Corrida SPSS desarrollada el 01 de septiembre del 2018

Según se observa se unieron todos los clústeres en dos grupos: 1,4,3,2 y 5, 6 y 7.

Tabla 4: Algoritmo de K- means

	EO	OM	Centro 1	Centro 2
1	4.17	4.73	0.1273	3.56
2	4.22	5.81	0.7061	2.67
3	3.50	4.93	0.2038	5.93
4	3.89	4.58	0.1921	4.86
5	6.06	5.77	5.0256	0.07
6	5.83	5.87	4.3070	0.07
7	5.64	5.16	2.8932	0.23

Fuente: Corrida SPSS desarrollada el 01 de septiembre del 2018

Se calculan las distancias de las observaciones a los centroides anteriormente planteados. Se puede observar que las observaciones 4 y 5 fueron elegidas como centroides iniciales. Además, las observaciones presentan menores distancias a ciertos centros, con los cuales serán agrupados y se recalculara el centro.

Tabla 5: Valores Críticos de la p de Pearson según grados de libertad (N-2)

N - 2	0.05	0.025	0.01	0.005
1	0.988	0.997	0.9995	0.9999
2	0.900	0.950	0.980	0.990
3	0.805	0.878	0.934	0.959
4	0.729	0.811	0.882	0.917
5	0.669	0.754	0.833	0.874
6	0.622	0.707	0.789	0.834
7	0.582	0.666	0.750	0.798
8	0.549	0.632	0.716	0.765
9	0.521	0.602	0.685	0.735
10	0.497	0.576	0.658	0.708

Fuente: Universidad de Valencia (s.f)

Tabla 6: Análisis de correlación

		EO	OM	ROE
EO	Pearson Correlation	1	.654	-.065
	Sig. (2-tailed)		.111	.889
	N	7	7	7
OM	Pearson Correlation	.654	1	-.172
	Sig. (2-tailed)	.111		.713
	N	7	7	7
ROE	Pearson Correlation	-.065	-.172	1
	Sig. (2-tailed)	.889	.713	
	N	7	7	7

Fuente: Corrida SPSS desarrollada el 01 de septiembre del 2018

Según la p de Pearson el coeficiente entre las variables es de 0.654, lo cual es menor al coeficiente 0.669, por lo que se concluye que no existe asociación entre las variables orientación empresarial y orientación al mercado, del mismo modo entre el Roe y ambas orientaciones.

Tabla 7: Análisis de regresión lineal múltiple

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.457	2	4.729	.069	.935 ^b
	Residual	274.996	4	68.749		
	Total	284.453	6			
2	Regression	88.339	3	29.446	.450	.735 ^c
	Residual	196.114	3	65.371		
	Total	284.453	6			

^F a. Dependent Variable: ROE

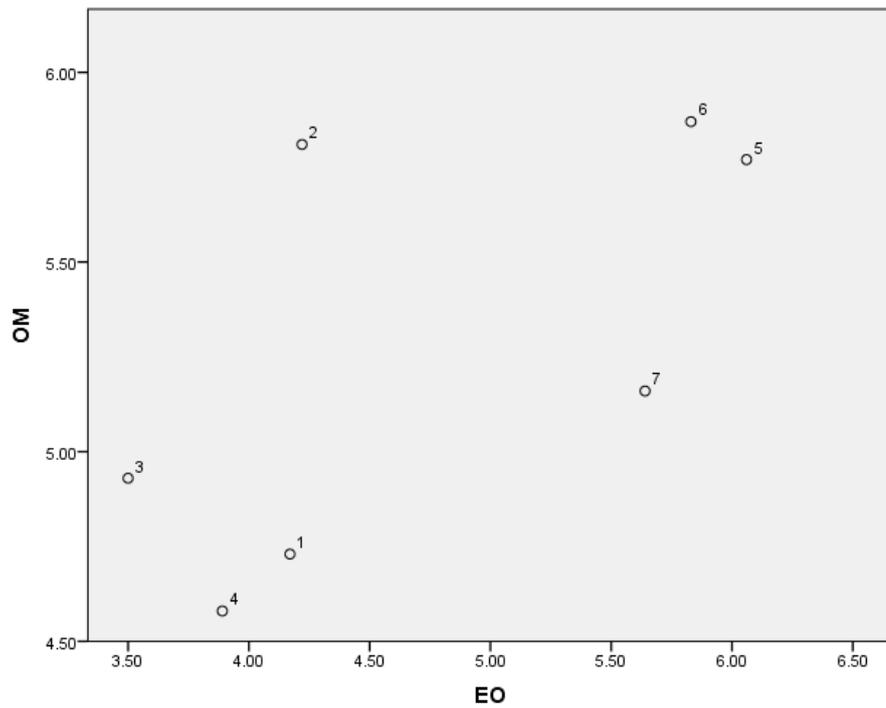
b. Predictors: (Constant), OM, EO

c. Predictors: (Constant), OM, EO, EOxOM

Fuente: Corrida SPSS desarrollada el 01 de septiembre del 2018

La prueba F nos indica un grado de significancia mayor a 0.05, por lo que se concluye que a un nivel de significancia de alfa= 0.05 se puede afirmar que las variables independientes OE y OM no influyen de manera significativa en el ROE.

Tabla 8: Gráfico de dispersión



Fuente: Corrida SPSS desarrollada el 01 de septiembre del 2018

Se puede observar en el presente gráfico que no existen datos atípicos, además se puede apreciar que las observaciones presentan una distribución uniforme a través del rango de puntaje de las escalas.

ANEXO 2: Cuestionario

Se estructuró el siguiente cuestionario de acuerdo a los dos instrumentos planteados por Covin y Slevin (1989) y Narver y Slater (1990) para medir el nivel de orientación empresarial y al mercado respectivamente. Asimismo, el instrumento empleado para medir la orientación empresarial cuenta con 9 preguntas y el instrumento para medir la orientación al mercado cuenta con 15 preguntas. Estas preguntas indicadas en el cuestionario para medir las orientaciones empresariales y al mercado son de traducción libre de las preguntas contempladas en los instrumentos elaborados por los autores mencionados. Asimismo, se añadieron las 4 primeras preguntas como filtro de la muestra seleccionada.

Nombre: _____

Cargo: _____

Empresa Social: _____

El presente cuestionario tiene como finalidad recolectar datos relevantes de las empresas sociales de Lima, para el estudio de variables influyentes en su rendimiento financiero. Por lo cual, agradeceremos responder las preguntas con total honestidad. Cabe enfatizar que los datos que usted exponga, serán tratados con profesionalismo y discreción para los fines mencionados.

¿Considera usted que la organización que dirige es una empresa social? Marcar con un aspa la respuesta que considere conveniente, teniendo en cuenta que una empresa social es aquella organización constituida con fines principalmente sociales que genera ingresos propios a través de herramientas empresariales vendiendo algún tipo de producto o servicio. Si su respuesta es afirmativa continúe con el cuestionario, si no lo es por favor deténgase aquí.

SI NO

Indique los años que tiene la organización desde el año de su fundación a la actualidad.

Marcar con un aspa la respuesta que considere conveniente.

1 año

2 años

3 años

Más de 3

años: _____ indicar la cantidad de años

¿De qué tamaño es su organización? Marcar con un aspa la respuesta que considere conveniente.

Microempresa

PYME

Gran empresa

4. ¿Su organización recibe algún tipo de subvención económica de algún tercero (Empresa u Ong) o algún tipo de financiamiento para la ejecución de sus proyectos?

SI NO

A continuación, se presentarán una serie de preguntas las cuales deben ser respondidas en una escala del 1 al 7, donde **1** significa que **la organización no lo practica en lo absoluto** y **7** significa que **la organización lo practica siempre**, marcar con un aspa la respuesta que considere conveniente. Cabe mencionar que en todas las preguntas que se hace referencia a cliente y/o consumidor nos referimos al consumidor final del producto o servicio y no al beneficiario del proyecto social, en caso el cliente y el beneficiario sean distintos grupos.

Dentro del área de ventas, ¿Los vendedores comparten entre ellos información acerca de la estrategia de los competidores?

1 2 3 4 5 6 7

¿Los objetivos de la organización están enfocados en la satisfacción del consumidor?

1 2 3 4 5 6 7

¿La organización responde rápidamente a las acciones amenazantes de la competencia?

1 2 3 4 5 6 7

¿Constantemente se monitorea el nivel de compromiso y orientación a las necesidades de los clientes?

1 2 3 4 5 6 7

¿El director o directores de cada área de la organización realiza visitas regularmente a sus clientes actuales y potenciales?

1 2 3 4 5 6 7

¿Se comparte libremente información acerca de las experiencias exitosas y fallidas de nuestros clientes entre las áreas de la organización?

1 2 3 4 5 6 7

¿La estrategia de ventaja competitiva de la organización está basada en el entendimiento de las necesidades del consumidor?

1 2 3 4 5 6 7

¿Todas las áreas de la organización(marketing, ventas, operaciones, finanzas, tecnología;etc) se encuentran integradas para atender las necesidades del mercado objetivo?

1 2 3 4 5 6 7

¿Las estrategias de negocios son dirigidas por las creencias de la organización sobre cómo crear mayor valor para los clientes?

1 2 3 4 5 6 7

¿La organización mide frecuente y sistemáticamente la satisfacción del cliente?

1 2 3 4 5 6 7

¿La organización brinda mucha atención al servicio al post venta?

1 2 3 4 5 6 7

¿Los directores regularmente discuten las fortalezas y estrategias de la competencia?

1 2 3 4 5 6 7

¿Todos los directores de la organización entienden cómo todo el personal puede contribuir a crear valor para el cliente?

1 2 3 4 5 6 7

¿La organización segmenta o apunta a clientes donde tiene la oportunidad de ventaja competitiva?

1 2 3 4 5 6 7

¿La organización comparte recursos con otras unidades de negocio?

1 2 3 4 5 6 7

¿Considera que su empresa tiene un fuerte énfasis en investigación y desarrollo, tecnología e innovación?

1 2 3 4 5 6 7

En los últimos años, ¿ingresaron al mercado nuevas líneas de productos o servicios?

1 2 3 4 5 6 7

¿Considera que los cambios en las líneas de productos o servicios suelen ser radicales?

1 2 3 4 5 6 7

¿Considera usted que su organización prefiere el diseño de sus propios procesos y métodos de producción?

1 2 3 4 5 6 7

¿Considera que la organización tiene una fuerte tendencia a los proyectos de alto riesgo que permiten un mayor retorno?

1 2 3 4 5 6 7

¿Considera que debido a la naturaleza competitiva del mercado, se necesitan acciones de gran alcance para lograr los objetivos de la empresa?

1 2 3 4 5 6 7

¿La empresa generalmente adopta una postura atrevida para maximizar la probabilidad de explotar oportunidades?

1 2 3 4 5 6 7

¿Considera que su empresa es a menudo el primer negocio en presentar nuevos productos, servicios, técnicas de gestión y tecnología de operaciones?

1 2 3 4 5 6 7

¿Considera que tiene una fuerte tendencia a adelantarse a los demás al presentar ideas o productos novedosos?

1 2 3 4 5 6 7

Finalmente, indique la rentabilidad financiera (ROE) de la organización del último año de ejercicio: 2017, según la fórmula. Cabe mencionar que debe omitir aportaciones o donaciones de terceros y endeudamiento de capital. Es decir ninguna aportación que no haya sido por los accionistas o propietarios de la empresa.

Beneficio Neto: Resultados obtenidos a lo largo del último periodo, una vez deducidos los intereses e impuestos correspondientes.

Fondos propios: Se componen del capital y las reservas de la empresa, que se emplean para la obtención de beneficios. Aportación de propietarios total durante el periodo. Indicar el resultado en números decimales y no en porcentaje. Indicar si es negativo o positivo.

$$\text{Rentabilidad Financiera} = \frac{\text{Resultados Neto}}{\text{Fondos Propios}}$$

ROE: _____

Esa fue la última pregunta, muchas gracias por su participación y por su tiempo. ¡Que tenga un buen día! 😊

ANEXO 3: Preguntas de los instrumentos de medición orientación empresarial y al mercado

Preguntas del instrumento de medición de orientación empresarial: Covin & Slevin (1989)

The strategic posture scale

<i>In general, the top managers of my firm favor . . .</i>		
A strong emphasis on the marketing of tried and true products or services	1 to 7	A strong emphasis on R&D, technological leadership, and innovations
<i>How many new lines of products or services has your firm marketed in the past 5 years?</i>		
No new lines of products or services	1 to 7	Very many new lines of products or services
Changes in product or service lines have been mostly of a minor nature	1 to 7	Changes in product or service lines have usually been quite dramatic
<i>In dealing with its competitors, my firm . . .</i>		
Typically responds to actions which competitors initiate	1 to 7	Typically initiates actions which competitors then respond to
Is very seldom the first business to introduce new products/services, administrative techniques, operating technologies, etc.	1 to 7	Is very often the first business to introduce new products/services, administrative techniques, operating technologies, etc.
Typically seeks to avoid competitive clashes, preferring a 'live-and-let-live' posture	1 to 7	Typically adopts a very competitive, 'undo-the-competitors' posture
<i>In general, the top managers of my firm have . . .</i>		
A strong proclivity for low-risk projects (with normal and certain rates of return)	1 to 7	A strong proclivity for high-risk projects (with chances of very high returns)
<i>In general, the top managers of my firm believe that . . .</i>		
Owing to the nature of the environment, it is best to explore it gradually via timid, incremental behavior	1 to 7	Owing to the nature of the environment, bold, wide-ranging acts are necessary to achieve the firm's objectives
<i>When confronted with decision-making situations involving uncertainty, my firm. . .</i>		
Typically adopts a cautious, 'wait-and-see' posture in order to minimize the probability of making costly decisions	1 to 7	Typically adopts a bold, aggressive posture in order to maximize the probability of exploiting potential opportunities

Preguntas del instrumento de medición de orientación al mercado: Narver & Slater(1990)

Market Orientation

(Narver and Slater 1990)

In our business unit—

1. Our salespeople regularly share information within our business concerning competitors' strategies.
2. Our business objectives are driven primarily by customer satisfaction.
3. We rapidly respond to competitive actions that threaten us.
4. We constantly monitor our level of commitment and orientation to serving customer's needs.
5. Our top managers from every function regularly visit our current and prospective customers.
6. We freely communicate information about our successful and unsuccessful customer experiences across all business functions.
7. Our strategy for competitive advantage is based on our understanding of customers' needs.
8. All of our business functions (e.g. marketing/sales, manufacturing, R & D, finance/accounting, etc.) are integrated in serving the needs of our target markets.
9. Our business strategies are driven by our beliefs about how we can create greater value for customers.
10. We measure customer satisfaction systematically and frequently.
11. We give close attention to after-sales service.
12. Top management regularly discusses competitors' strengths and strategies.
13. All of our managers understand how everyone in our business can contribute to creating customer value.
14. We target customers where we have an opportunity for competitive advantage.
15. We share resources with other business units.

Notes: Seven-place response format labeled as follows: 1 = *not at all*, 2 = *to a very slight extent*, 3 = *to a small extent*, 4 = *to a moderate extent*, 5 = *to a considerable extent*, 6 = *to a great extent*, and 7 = *to an extreme extent*. Items 2, 4, 7, 9, 10, and 11 reflect "customer orientation." Items 1, 3, 12, and 14 reflect "competitor orientation." Items 5, 6, 8, 13, and 15 reflect "interfunctional coordination."

ANEXO 4: Respuestas de las empresas sociales de la muestra al cuestionario planteado

Nombre Completo	Cargo en la organización	Empresa social en la que labora	1. ¿Considera usted que la organización que dirige es una empresa social?	2. Indique los años que tiene la organización desde su fundación a la actualidad.
Ximena Lucía González Fernández	Gerente de Administración	Nómades	SI (Continuar)	3 años
Daniela García	Coordinadora General	PURIY	SI (Continuar)	
Jaime S. Dueñas Yépez	Gerente	Galeón & Cía. SAC	SI (Continuar)	2 años
Juan Diego Calisto Aguirre	gerente	Ayllu Ruwasunchis	SI (Continuar)	3 años
KENNY LAZO JARA	DIRECTOR DEL PROYECTO	ASOCIACIÓN SUMATEC	SI (Continuar)	9 MESES
Francisca Lanusse	Directora finanzas	Laboratoria	SI (Continuar)	
arafat antonio espinosa ortiz	gerente general	PROYECTOS SOCIOAMBIENT	SI (Continuar)	2 años

Orientacion a la competencia	Orientacion al consumidor	Orientacion a la competencia	Orientacion al consumidor	Coordinacion interfuncional	Coordinacion interfuncional
1. Dentro del área de ventas, ¿Los vendedores comparten entre ellos información acerca de la estrategia de los competidores?	2. ¿Los objetivos de la organización están enfocados a satisfacer al consumidor?	3. ¿La organización responde rápidamente a las acciones amenazantes de la competencia?	4. ¿Constantemente se monitorea el nivel de compromiso y orientación a las necesidades de los clientes?	5. ¿El director o directores de cada área de la organización realiza visitas regularmente a sus clientes actuales y potenciales?	6. ¿Se comparte libremente información acerca de las experiencias exitosas y fallidas de nuestros clientes entre las áreas de la organización?
6	3		4	3	5
1	7		4	7	7
3	6		4	4	6
2	6		5	5	3
6	6		5	6	5
5	7		5	7	6
5	7		4	5	6

3. ¿De qué tamaño es su organización? Seleccione la opción que considere conveniente.	4. ¿Su organización recibe algún tipo de subvención económica de algún tercero (Empresa u Ong) o algún tipo de financiamiento para la ejecución de sus proyectos?
Microempresa	NO
↓ PYME	SI
Microempresa	NO
Microempresa	SI
PYME	SI
↓ Microempresa	SI
Microempresa	NO

Orientacion al mercado					
Coordinacion interfuncional	Orientacion al consumidor	Coordinacion interfuncional	Orientacion al consumidor	Orientacion al consumidor	Orientacion al consumidor
6. ¿Se comparte libremente información acerca de las experiencias exitosas y fallidas de nuestros clientes entre las áreas de la organización?	7. ¿La estrategia de ventaja competitiva de la organización está basada en el entendimiento de las necesidades del cliente?	8. ¿Todas las áreas de la organización (marketing, ventas, operaciones, finanzas, tecnología; etc) se encuentran integradas para atender las necesidades del mercado objetivo?	9. ¿Las estrategias de negocios son dirigidas por las creencias de la organización sobre cómo crear mayor valor para los clientes?	10. ¿La organización mide frecuente y sistemáticamente la satisfacción del cliente?	11. ¿La organización brinda mucha atención al servicio al post venta?
6	6	6	7	3	5
7	7	7	7	2	4
7	6	4	6	5	6
6	5	5	5	5	3
6	6	6	6	6	6
7	6	7	6	6	5
4	6	5	5	6	3

Orientacion a la competencia	Coordinacion interfuncional	Orientacion a la competencia	Coordinacion interfuncional
12. ¿Los directores regularmente discuten las fortalezas y estrategias de la competencia?	13. ¿Todos los directores de la organización entienden cómo todo el personal puede contribuir a crear valor para el cliente?	14. ¿La organización segmenta o apunta a clientes donde tiene la oportunidad de ventaja competitiva?	15. ¿La organización comparte recursos con otras unidades de negocio?
5	4	3	5
7	7	7	7
5	6	6	1
6	3	5	5
6	6	5	6
5	6	6	5
4	6	6	6

Innovación	Innovacion	Innovacion	Innovacion
16. ¿Considera que su empresa tiene un fuerte énfasis en investigación y desarrollo, tecnología e innovación?	17. En los últimos años, ¿ingresaron al mercado nuevas líneas de productos o servicios?	18. ¿Considera que los cambios en las líneas de productos o servicios suelen ser radicales?	19. ¿Considera usted que su organización prefiere el diseño de sus propios procesos y métodos de producción?
4	6	3	7
1	7	7	7
3	5	1	1
2	4	2	6
7	6	5	6
7	7	6	6
6	7	5	7

Orientación empresarial				
Toma de riesgos	Toma de riesgos	Toma de riesgos	Proactividad	Proactividad
20. ¿Considera que la organización tiene una fuerte tendencia a los proyectos de alto riesgo que permiten un mayor retorno?	21. ¿Considera que debido a la naturaleza competitiva del mercado, se necesitan acciones de gran alcance para lograr los objetivos de la empresa?	22. ¿La empresa generalmente adopta una postura atrevida para maximizar la probabilidad de explotar oportunidades?	23. ¿Considera que su empresa es a menudo el primer negocio en presentar nuevos productos, servicios, técnicas de gestión y tecnología de operaciones?	24. ¿Considera que tiene una fuerte tendencia a adelantarse a los demás al presentar ideas o productos novedosos?
3	5	4	4	3
2	7	2	5	2
2	7	6	3	3
2	6	3	4	5
5	6	6	6	7
5	5	5	6	6
3	6	5	6	6

ANEXO 5: Listado de empresas sociales de Lima

DIRECTORIO EMPRESAS SOCIALES DE LIMA							
EMPRESA	SECTOR COMERCIAL	AREA DE INTERVENCION	ENFOQUE	CIUDA	RAZON	AÑO DE CREACION	
1	YAQUA	AGUA EMBOTELLADA	SANEAMIENTO Y AGUA POTABLE	SOCIAL	LIMA	EMPRESA	2013
2	NIÑA VALIENTE	TALLERES Y BISUTERIA	TALLERES PARA EL DESARROLLO SOCIOEMOCIONAL	SOCIAL	LIMA	EMPRESA	2016
3	HOSEG	MODA E INDMENTARIA	SALUD Y CALIDAD E VIDA	SOCIAL	LIMA	EMPRESA	2013
4	X RUNNER	SANEAMIENTO	SANEAMIENTO Y SALUD PUBLICA	SOCIOAMBIENTAL	LIMA	EMPRESA	2011
5	LABORATORIA	UERZA LABORAL TECH CAPACITACIONE	EDUCATIVO, INCLUSION SOCIAL Y LABORAL	SOCIAL	LIMA	EMPRESA	2015
6	AYLLU RUWASUNCHIS	TEXTILY ARTESANIA	EDUCATIVO, INCLUSION SOCIAL	SOCIAL	LIMA	EMPRESA	2014
7	RECIDAR	EDUCATIVO	INCLUSION SOCIAL	SOCIOAMBIENTAL	LIMA	EMPRESA	2015
8	RUNAQ	ALIMENTOS	INCLUSION SOCIAL Y LABORAL	SOCIOAMBIENTAL	LIMA	EMPRESA	-
9	ANGELS D1	SHOW ARTISTICOS, ESCUELA BAILE	INCLUSION SOCIAL Y DESARROLLO SOCIOEMOCIONAL	SOCIAL	LIMA	EMPRESA	2005
10	RECREO	NSULTORIA EN RESPONSABILIDAD SOC	EDUCATIVO, INCLUSION SOCIAL	SOCIAL	LIMA	EMPRESA	2006
11	EMPANACOMBI	ALIMENTOS Y CATERING	INCLUSION SOCIAL Y VALOR COMPARTIO	SOCIAL	LIMA	EMPRESA	2012
12	CIUDAD SALUDABLE	MEDIOAMBIENTE	CONSULTORIAS Y PROGRAMAS MEDIOAMBIENTALES	SOCIOAMBIENTAL	LIMA	EMPRESA	2002
13	AEQUALES	CAPCITACIONES Y CONSULTORIAS	EQUIDAD DE GENERO Y OPRTUNIDAD LABORA	SOCIAL	LIMA	EMPRESA	-
14	LMI	MICROFINANZAS	INCLUSION SOCIAL	SOCIAL	LIMA	EMPRESA	2012
15	NUTRIEDUCATE PERU	CONSULTORIA EN NUTRICION	SALUD Y NUTRICION	SOCIAL	LIMA	EMPRESA	-
16	PURIY	CALZADO Y ACCESORIOS	INCLUSION SOCIAL Y DESARROLLO SOCIOEMOCIONAL	SOCIAL	LIMA	EMPRESA	2015
17	NOMADES	MODA Y ARTESANIA, CONSULTORIAS	INCLUSION SOCIAL Y LABORAL	SOCIAL	LIMA	EMPRESA	-
18	PIETA	MODA	INCLUSION SOCIAL Y LABORAL	SOCIAL	LIMA	EMPRESA	2013
19	MAMA KULLAY	MODA Y TEXTIL	INCLUSION SOCIAL Y LABORAL	SOCIAL	LIMA	EMPRESA	-
20	AULA	CONSULTORIA, AQRQUITECTURA	EDUCATIVO , COMERCIO JUSTO	SOCIAL	LIMA	EMPRESA	2015
21	IMAGINARIOS PERU	DECORACION Y REGALOS, TALLERES	MEDIOAMBIENTE E INCLUSION SOCIAL	SOCIOAMBIENTAL	LIMA	EMPRESA	2012
22	VITAL RESERVA	AGUA EMBOTELLADA	SANEAMIENTO Y AGUA POTABLE	SOCIAL	LIMA	EMPRESA	2015
23	TANNER	CURSOS ONLINE Y OTROS	INCLUSION SOCIAL	SOCIAL	LIMA	EMPRESA	2014
24	MENTOR PERU	PROGRAMAS DE MENTORIA	INCLUSION SOCIAL Y EDUCACION	SOCIAL	LIMA	EMPRESA	2015
25	FORGE	CONSULTORIA Y CAPCITACION	INSERCIÓN E INCLUSION LABORAL	SOCIAL	LIMA	EMPRESA	2005
26	CODE EN MI COLE	TALLERES Y TECNOLOGIA	CAPACITACION E INCLUSION SOCIAL	SOCIAL	LIMA	EMPRESA	2016
27	KANI	TEXTILY ARTESANIA, INCUBADORA	INCLUSION SOCIAL Y LABORAL	SOCIAL	LIMA	EMPRESA	2013
28	NUTRISHAKE	BEBIDAS NUTRICIONALES	NUTRICION E INCLUSION SOCIAL	SOCIAL	LIMA	EMPRESA	2015

Fuente: Marcas que Marcan