

ESTRATEGIAS DE MARKETING UTILIZADAS POR LAS EMPRESAS SOCIALES ESTABLECIDAS EN PUERTO RICO

por

Katiria Figueroa Medina
Escuela de Negocios y Empresarismo
Universidad del Turabo
Gurabo, Puerto Rico

Jaime Olivieri Barrios
Escuela de Negocios y Empresarismo
Universidad del Turabo
Gurabo, Puerto Rico

Maribel Ortiz Soto
Catedrática Auxiliar
Escuela de Negocios y Empresarismo
Universidad del Turabo
Gurabo, Puerto Rico

Estrategias de Marketing Utilizadas por las Empresas Sociales Establecidas Puerto Rico

RESUMEN: La pobre utilización de Marketing por parte de las empresas sociales, puede ser un factor que las limita a lograr un crecimiento acelerado. El objetivo de esta investigación es evaluar el conocimiento de las empresas sociales establecidas en Puerto Rico sobre el Marketing e identifica las estrategias de Marketing que utilizan. La investigación de carácter exploratorio analizó ocho casos de empresas sociales de diferentes sectores industriales y áreas geográficas. Los datos reflejan que los empresarios reconocen el Marketing como esencial para el crecimiento de la empresa, pero es utilizada limitadamente. Se puede inferir una carencia de conocimientos para manejar el Marketing de forma efectiva. Se concluye que por la falta de conocimiento, el empresario es más general que específico; por lo que el Marketing es espontáneo e informal. Esto se debe a que frecuentemente el gerente/ dueño tiene que tomar decisiones por sí solo y el proceso no es estructurado.

Palabras claves: Empresas Sociales, Marketing, Marketing Social, Estrategias, Mezcla de Marketing

Introducción

En las últimas décadas, la búsqueda de soluciones viables y sostenibles, para cubrir las necesidades sociales, se ha tornado más compleja. El Gobierno intenta proveer recursos para la erradicación de las necesidades de la población, pero nunca han sido suficientes. Actualmente, se hace más difícil satisfacer dichas necesidades por los altos costos y la limitación de recursos, provocando un incontrolable aumento de necesidades que afectan la población. El gobierno representa los intereses de la sociedad en su conjunto, pero décadas e incluso siglos de experiencia han demostrado que el gobierno aunque desee hacer su parte para ayudar a aliviar los problemas más graves, por sí solo no los puede resolver (Peredo y McLean, 2006; Yunus, 2007). Esto ha llevado a un crecimiento en la intervención de la sociedad civil en asuntos tradicionalmente atendidos por el estado o el gobierno (Díaz, 2005).

Con ideas innovadoras y programas diseñados para cubrir las necesidades comunitarias específicas, surgen las empresas sociales o empresas del tercer sector, sin fines de lucro. Estas empresas en su mayoría inician como microempresas de autogestión económica y organizaciones de iniciativa comunitaria y no gubernamental, tales como agrupaciones culturales, religiosas, recreativas, educativas y cooperativas, entre otras (Vega, 2012). Muchas de estas organizaciones que cubren sus gastos con fondos del gobierno local, federal, de la empresa privada y/o donaciones, complementan sus ingresos realizando actividades de ventas de productos o servicios para la recolección de fondos y lograr satisfacer las necesidades que las entidades atienden en la sociedad (Díaz, 2005).

Cada vez más, las empresas del tercer sector requieren de la adopción de métodos y estrategias del mundo empresarial, con la esperanza de mejorar su rendimiento (Dees y Anderson, 2003). Regularmente, el diseño de estrategias en una estructura empresarial con fines de lucro requiere del Marketing como herramienta para lograr objetivos a corto o largo plazo, crecer, ser competitivo, mantenerse y lograr el reconocimiento del mercado al que están dirigidos. Lo que hace a una compañía es su Marketing, sus ofertas y sus ideas (Kotler y Keller, 2012).

Sin embargo, Boschee (2007) aclara que la pobre utilización de las herramientas de Marketing como parte de la estructura de las empresas sociales, puede ser un factor que interrumpe el lograr un crecimiento acelerado. Según el investigador, la estrategia de Marketing

podría ser lo único que mantenga de pie a una empresa sin fines de lucro en un universo tan competitivo.

Marco Teórico

Empresas Sociales: Contexto General

Existen diferentes definiciones sobre lo que es empresarismo social. Vega (2012) lo define como una empresa que comúnmente se inicia como una pequeña o mediana empresa que reconoce y persigue con todos los recursos posibles, las oportunidades para crear valor social, con acercamientos innovadores que resuelven las necesidades sociales.

Ashoka (2001) aclara que existen algunas diferencias y semejanzas entre el empresarismo social y el empresarismo con fines de lucro. Dentro de las diferencias, la Organización señala los valores éticos, objetivos, misión y que el empresarismo social requiere de más creatividad, por lo que tiende a ser más innovador. Por otro lado, menciona que existen varias semejanzas relacionadas al empresario, tales como su determinación, ambición, liderazgo y carisma, entre otros aspectos.

Desde la perspectiva económica, un por ciento significativo de las empresas sociales reciben fondos externos inicialmente para el desarrollo y crecimiento. Otro grupo combina los fondos con la generación de ventas a través de una gestión empresarial parecida a las empresas con fines de lucro. Mientras que otras buscan ser auto sustentable desde el inicio y tienen el reto de obtener ganancias a través de las ventas de producto y servicio en su totalidad. Estas, para lograr sus objetivos de ventas, comúnmente siguen los modelos de las empresas con interés en el lucro (Austin, Stevenson, & Wei-Skillern, 2006). Este modelo de negocio requiere competir con otras empresas e inclusive con las que son con fines de lucro (Dees & Anderson, 2003).

Concepto de Marketing

Marketing es el proceso de planificar y ejecutar, promocionar, identificar costos y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan metas individuales y organizacionales (Peter y Donnelly, 2004). Es un proceso social en el que individuos y grupos obtienen lo que necesitan o quieren a través de la creación, oferta, intercambio de productos o servicios de valor (Kotler y Keller, 2012).

Una estrategia de Marketing determina como una marca o producto obtendrá sus objetivos, provee dirección tomando en consideración variables, tales como, identificar el mercado objetivo, posicionamiento, mezcla de elementos de Marketing y gastos (Kotler Y Keller, 2012). Es una parte integral de una estrategia de negocios que provee una dirección amplia en todas sus funciones (Asociación Americana de Marketing, 2012). Las herramientas que utiliza la empresa para lograr estos objetivos y oportunidades es el *Marketing Mix* mezcla de Marketing (Kotler y Keller, 2012). Esta mezcla de Marketing se compone por cuatro estrategias conocidas como producto, precio, lugar (*place*) o distribución y promoción.

Ehmke, Fulton, Lusk (2008) explican cada una de las estrategias de la mezcla de Marketing. Según los investigadores el producto se refiere a los bienes y servicios que se ofrecen a los clientes y como se presentan. Una vez establecido el producto con las características que satisfagan la necesidad del mercado objetivo se procede a trabajar una estrategia de precio. El precio es el valor final del producto para el consumidor. En el precio, se considera el material con el que se crea el producto, todos los costos agregados en la producción y se observa a los competidores. Este proceso conlleva una base más compleja de investigación para determinar el precio final, “justo” del producto. El lugar lo definen como los distintos canales de distribución existentes para llevar al cliente el producto final. Finalmente, la promoción que es necesaria para comunicar y explicar de forma simple, llamativa y atractiva, el porqué es necesario el producto.

Desde la perspectiva de empresas sociales, Mitchell (2011) menciona que para entender la estrategia de marketing en estas empresas es necesario explorar las estrategias de Marketing dentro del contexto de su realidad; un contexto social bajo el enfoque de Marketing social y relacional.

Marketing en las en las Empresas Sociales

Las empresas sin fines de lucro tienen que utilizar estrategias de Marketing para ser exitosas (Mitchell, 2011). Sin embargo, las investigaciones recientes sobre el uso de estrategias de Marketing para empresas sociales demuestran que para estas empresas el Marketing no es un aspecto de gran necesidad (Andreasen & Kotler, 2003). El Marketing tradicionalmente ha sido utilizado por las empresas con fines de lucro para la generación de ganancias (Kotler & Levy, 1969). Sin embargo, para las empresas sociales competir efectivamente necesitan crear y ofrecer

valor a los clientes (Gundlach & Wilkie, 2010). La disciplina que le permitirá a la empresa ser más competitiva y crear valor es la del Marketing (Kotler, 2000).

Una característica de las empresas sociales es que la mayoría son pequeñas y medianas empresas (PYMES) (García, 2010); por lo que sus actividades de Marketing comúnmente están restringidas por recursos limitados y falta de conocimiento en esta disciplina. Varios investigadores coinciden con García (2010) y añaden que la función de Marketing en estas empresas es restringida por el escaso de flujo de efectivo y falta de manejo de situaciones relacionadas a la solución de problemas de los clientes (Doole et al., 2006; Hill & LaForge, 1992; Carson, 1985). Glimore, Carson y Grant (2001) por su parte, aclaran que a causa de estas limitaciones, el Marketing en las empresas sociales es más general que específico por la falta de conocimiento y más espontáneo e informal, ya que tienen que tomar decisiones por sí solos. El proceso comúnmente es sin estructura de acuerdo a las prioridades de la empresa y según la necesidad del momento.

En el caso de las empresas sin fines de lucro, usualmente mantienen los esfuerzos de Marketing en espera, pues realizan la venta o servicio de forma natural por hacer el ofrecimiento para una causa social (Lougheed y Donkervoort, 2012). Las empresas enfocan su Marketing hacia el bienestar social y personal, hacia la influencia sobre el ambiente y prevención, además del fortalecimiento de valores y bienestar del ser humano en general (Prosenak, Mulej y Snoj, 2008). Por lo que el enfoque es de Marketing social. Según Flores (2000), el Marketing social toma en cuenta la integración de los individuos, sus necesidades y el entorno en el cual se desenvuelven. Se infiere que este tipo de Marketing debe apoyarse en un Marketing de relaciones, el cual parte del establecimiento relaciones de cooperación, colaboración, solidaridad. Las estrategias de Marketing social integran algunos principios del Marketing tradicional, sin perder de vista el beneficio a la sociedad (Flores, 2000).

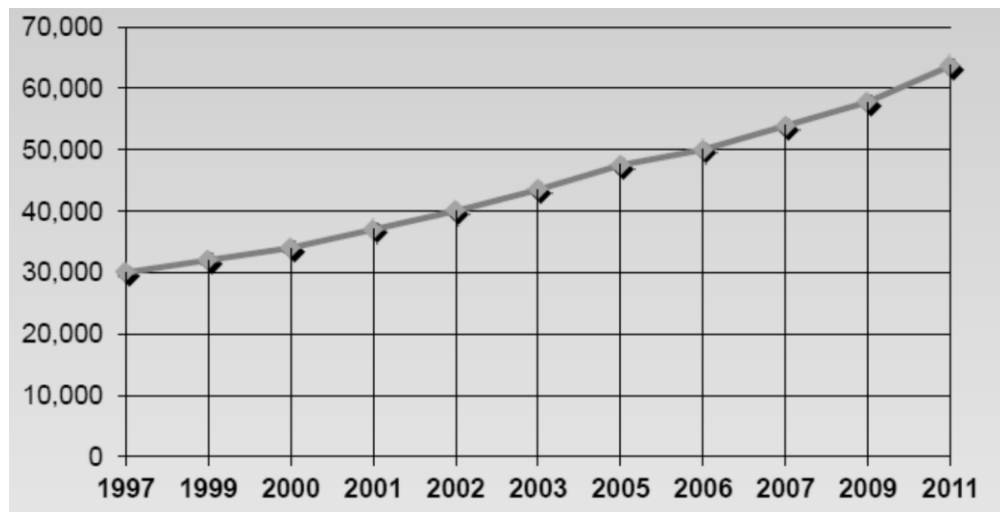
Empresas Sociales en Puerto Rico

Según Vega (2012) no existe un consenso de la definición de empresas sociales en Puerto Rico (PR). La definición más utilizada es que son entidades usualmente organizadas como corporaciones sin fines de lucro que combinan estrategias empresariales de generación de ingresos, costo efectividad en la administración y documentación de resultados para lograr el

cumplimiento de su misión social transformadora en beneficio del bien colectivo. Sus líderes son hombres y mujeres emprendedores que han hecho del reto de construir un mundo mejor como su proyecto de vida y el empresarismo social su vocación. En P.R. como en los Estados Unidos, las empresas que exhiben características tales como: solidaridad, autogestión, rentabilidad, reinversión comunitaria, protagonismo del capital humano, social y ambiental, financiamiento no tradicional son consideradas empresas sociales y se organizan como Corporaciones sin Fines de Lucro (CSFLs) (Vega, 2012).

De acuerdo al Departamento del Estado de Puerto Rico (2013) a Junio de 2012 había 63,750 CSFLs registradas. Más de la mitad se han registrado en los pasados 12 años. Alrededor de 5,904 se registraron en los pasados 24 meses, a razón de 246 por mes. Se estima que entre 10,000-12,000 permanecen activas. Las empresas sociales pueden dedicarse a actividades muy diversas para promover el bien común.

Figura 1. Corporaciones Sin Fines de Lucro Registradas en el Departamento de Estado de PR



Fuente: Departamento del Estado de Puerto Rico (2012)

Las empresas sociales se nutren del anhelo de autogestión y superación de los integrantes de una comunidad. Comúnmente comparten un conjunto de intereses, características o necesidades comunes tales como ubicación geográfica, desventaja socioeconómica o distintas posibles combinaciones de estos factores. Usualmente están constituidas por residentes de un

barrio o sector de bajos ingresos como por ejemplo grupo de agricultores, pescadores, artesanos, personas con discapacidades o trabajadores desplazados, entre otros (Santiago y Vega, 2008).

Vega (2006) aclara que en Puerto Rico en comparación con las pequeñas y medianas empresas (PYMES), las empresas comunitarias poseen una serie de características particulares. Utilizan dentro sus fuentes de financiamiento una serie de alternativas como los subsidios (gubernamentales) para el adiestramiento o pago de nómina, programas de ayuda técnica en la producción o el Marketing de los productos, reglamentaciones que obligan la compra de una porción importante de los productos y las exenciones contributivas (municipales y estatales). Las CSFL utilizan además, su capacidad para atraer donativos de fuentes públicas y privadas.

Las empresas sociales en Puerto Rico, al igual que cualquiera otra en el mundo, tienen que ser igualmente competitivas y sostenibles financieramente. Sin embargo, esto lo logra bajo su filosofía autogestionaria, y sus metas sociales que se fundamente en un mayor grado en el deseo de atender una necesidad de la comunidad (meta social) que en capitalizar una oportunidad de mercado (meta financiera).

Estudio Empírico

Objetivos de la Investigación

La poca investigación publicada sobre estrategias de marketing en las empresas sociales (Mitchell, 2011) motiva el objetivo de esta investigación.

1. Analizar si las empresas sociales en Puerto Rico utilizan el Marketing como estrategia para su crecimiento.
2. Identificar cuáles son las estrategias más utilizadas por estas empresas.

Metodología

El estudio cualitativo a través de estudios de casos, investigó la importancia y el uso que tiene el Marketing dentro de las empresas sociales en Puerto Rico. La investigación sigue los alineamientos de la teoría fundamentada (*grounded theory*) inspirados en los trabajos de Charmaz (2006) and Glaser & Strauss (1967). La Teoría Fundamentada (*Grounded Theory*) consiste en directrices para la recolección y análisis de datos cualitativos para construir teorías

basados en los datos (Charmaz, 2006). Esta teoría es considerada de gran utilidad cuando se busca entender un fenómeno socialmente construido, que se encuentra en un contexto cambiante del cual no puede ser separado (Bitsh, 2005). Debido a la poca información que existe y los pocos estudios realizados sobre el uso de Marketing en las empresas sociales en Puerto Rico, el enfoque de esta investigación fue exploratorio.

La estrategia de investigación utilizada fue la del multicasos, en el que se compararon ocho (8) empresas sociales de Puerto Rico. Según Huertas (2005), la ventaja que tiene este enfoque es que permite examinar los asuntos desde la perspectiva individual, concernientes a la actividad, por lo que se puede observar las múltiples maneras en que se manifiesta el proceso. Yin (2005) menciona que cada caso debe ostentar un propósito determinado, por lo que la elección de los participantes no se realiza según los criterios muestrales estadísticos, sino por razones teóricas, en el que se logre identificar un conjunto de casos que sean representativos del fenómeno a analizar.

Para la selección de las empresas participantes, se utilizó un listado limitado del Centro de Desarrollo Económico en la Universidad de Puerto Rico, dirigido por el Dr. José I. Vega. Dicho Centro se dedica a ofrecer consultoría y talleres a las empresas sociales en la Isla. Del listado se seleccionó un grupo de empresas que fueran sin fines de lucro con base comunitaria. La muestra se compuso de empresas sociales que contaran con cinco años o más de experiencia en su negocio para asegurar su experiencia operacional y tiempo de existencia, que su misión principal fuese satisfacer las necesidades de grupos sociales, que al menos fueran económicamente auto-sustentables hasta un 60% de su ingreso y que no más del 40% de los ingresos se obtuviese por ayudas o donativos exteriores y que vendieran productos o servicios a mercados objetivos. Otro factor importante que las empresas seleccionadas deberían tener, era que la empresa interesara continuar su crecimiento.

Del listado del Centro de Desarrollo Económico en la Universidad de Puerto Rico solo 14 empresas contaban con las características antes descritas. Se les envió una carta y se realizó llamadas de seguimiento invitándolas a participar en el estudio. Luego de un intenso seguimiento, se logró que ocho (8) empresas estuvieran disponibles para participar en el mismo. Dichas empresas eran de distintas áreas geográficas de la Isla y pertenecían a industrias variadas.

Los entrevistados fueron los dueños, encargados o directivos gerenciales participantes en la toma de decisión de la empresa.

El instrumento para la recopilación de datos fue unas preguntas guías claramente estructuradas. Utilizando los objetivos del estudio como base y la revisión de literatura se elaboró unas preguntas guías las cuales fueron validadas primeramente por expertos en metodología y luego por expertos en empresas sociales. El Dr. José I. Vega, Director del Centro de Negocios de Desarrollo Económico de la Universidad de Puerto Rico y el señor José R. Rodríguez de la Asociación de Pequeñas y Medianas Empresas de Puerto Rico (ASOPYME) coordinador de empresas sin fines de lucro de la Asociación evaluaron el cuestionario y presentaron sus recomendaciones de acuerdo a su conocimiento y experiencia trabajando con este sector empresarial. Se realizó los cambios según las recomendaciones.

La recopilación de datos se realizó a través de entrevistas profundas a los dueños, encargados o directivos gerenciales participantes en la toma de decisión de la empresa. Para analizar los datos, se estableció un sistema estructurado de reporte con el propósito de manejar uniformemente los datos obtenidos. Se identificó cada empresa como: Sin Fines de Lucro (SFDL) y un número para mantener el anonimato de la empresa. Para asegurar la validez de los datos, se abrió un expediente por cada entrevista que se realizó, se transcribió cada estudio de caso independientemente, el investigador procedió a preparar una matriz donde se reorganizó la contestación de cada pregunta por cada tipo de empresa. Luego de preparar la matriz por categorías, se aplicó la técnica agregación categórica, recomendada por Trace (2001), donde se agrupan las unidades semejantes por sus atributos. Finalmente, se realizó un análisis cruzado de casos para comparar los hallazgos y llegar a conclusiones.

Análisis de Resultados

Con el propósito de analizar si las empresas sociales utilizan estrategias de Marketing e identificar cuales estrategias utiliza, se realizó ocho (8) estudios de casos. La tabla 1 presenta un resumen de las características de las empresas sociales participantes. Los datos reflejan que todas las empresas tienen más de 5 años de operación y la mayor parte tiene sobre 11 años. Lo que significa que son empresas maduras con experiencia operacional. Es relevante mencionar que siete (7) de ocho (8) empresas, equivalente a un 88% son auto-sustentables y solo una (1) es

60% por ciento auto- sustentable. Todos los entrevistados tienen posiciones directivas o son dueños de la empresa.

Tabla 1. Resumen de Datos Demográficos

Empresa	Estructura Legal	Años de Operación	Industria	Producto o Servicio	Auto-Sustentabilidad	% de Fondos	Posición entrevistado
SFDL01	Sin fines de lucro	53	Repostería	Productos	100%	0	Gerente General
SFDL02	Sin fines de lucro	39	Muebles	Productos	100%	0	Gerente General
SFDL03	Sin fines de lucro	79	Agricultura	Productos y Servicios	100%	0	Presidente Ejecutivo
SFDL04	Sin fines de lucro	11	Materiales en Plástico	Productos	100%	0	Gerente de Operaciones y Proyectos
SFDL05	Sin fines de lucro	29	Filantrópico	Servicios	100%	0	Administradora y Vice-presenta de desarrollo
SFDL06	Sin fines de lucro	21	Costura	Productos	100%	0	Presidenta Junta de Directores
SFDL07	Sin fines de lucro	5	Eco-ambiental	Productos y Servicios	100%	0	Propietario
SFDL08	Sin fines de lucro	27	Comunitario	Servicios	60%	40	Director

Resultados:

A continuación se presenta un resumen de cada caso. El análisis presentado incluye las estrategias de la mezcla de Marketing (4P's), según recomendado por la literatura.

Presentación de los casos

Caso I: SFDL01

Fábrica de repostería para la distribución. Fundada desde el 1960. Es 100% auto-sustentable. El entrevistado es gerente de la empresa. Cuenta con un nivel académico de maestría en contabilidad y experiencia como contable en el área de manufactura. Lleva 1 año con la empresa.

Marketing en la empresa. El entrevistado comenta que reconoce que el Marketing es sumamente importante, pero la empresa no tiene una estructura formal en esa área. Conoce los componentes del Marketing y entiende que la compañía tiene una gran necesidad de una estrategia para obtener el reconocimiento y éxito deseado por toda empresa. Actualmente algunos productos son distribuidos en supermercados y otras grandes cadenas como Wal-Mart, haciendo de este el único esfuerzo que realizan para mostrar el producto al público objetivo.

Como estrategia adicional, se estudian los productos que no cuentan con un Marketing agresivo por parte de los competidores para hacer la distribución de sus productos. Se realizan ventas al por mayor también para satisfacer la necesidad del cliente que los visita. En términos de precio proveen una lista a su contacto y proceden con el formato de una venta directa. No tienen guías o estrategia para la venta en específico.

En términos de su producto, para los directivos de la empresa lo más importante es su nombre. Según la entrevistada, entienden que el público en general lo conoce por el tiempo que lleva en la industria, por lo que tiene reconocimiento. Sus productos son: galletas, galletas de "casco", besitos de coco y *muffins* de distintos sabores. Ajustan los sabores según los gustos de los consumidores. Relacionado al precio realizan un estudio informal sencillo de los costos y de la competencia para asegurar no estar por debajo del costo en el mercado, ni muy por encima.

La distribución es en supermercados y grandes cadenas como Wal-Mart. El estar en grandes cadenas de supermercados les sirve de promoción y venta para los productos que

distribuyen. En este caso no existe una promoción clara. No existe un formato para atención al cliente o para ventas que aseguren un servicio excelente.

Caso II: SFDL02

Fábrica de muebles para la distribución a detallistas. Fundada desde el 1974. Es 100% auto-sustentable. El entrevistado es gerente general de la empresa. Cuenta con un nivel académico de bachillerato y con 8 años como parte de la empresa.

Marketing en empresa. Esta empresa se integra al mercado como una iniciativa de capacitación para los jóvenes desertores escolares y jóvenes de la comunidad en el oficio de soldadura para hacer muebles metálicos para balcón. Su trayectoria le ha creado reconocimiento a su nombre y por esto tiene un gran respeto la marca.

Actualmente, han comenzado a dar importancia al Marketing, pues antes no lo utilizaban porque dirigían sus esfuerzos a los distribuidores solamente. Ahora están dirigidos al consumidor. Su nuevo enfoque lo han basado en el cambio de la economía para la industria de las mueblerías y en la búsqueda de nuevas oportunidades. El entrevistado indica que fabrican juegos de cuarto, juegos de sala y gabinetes para cocina buscando lo que quieren los clientes. Crean nuevos productos para clientes directos. En cuanto a los precios, explica que integraron estrategias recientemente debido a que el 80% de los muebles vendidos en Puerto Rico son importados procedentes mayormente de China y estos son los competidores más fuertes y difíciles de igualar en precios. Están tomando todas las medidas necesarias para asegurar el éxito en sus nuevos esfuerzos.

La empresa recibe clientes de toda la Isla y se encargan de la entrega de todos los productos solicitados. Para la promoción han experimentado con anuncio en radio esporádicamente, en Internet y redes sociales. Están desarrollando un “*Showroom*” para los clientes directos. Sin embargo, no hay un formato designado para las ventas, en este caso el entrevistado explica que los vendedores tienen libros para mostrar el producto y estos entonces se adaptan a los requerimientos del cliente. La distribución de sus muebles es a mayoristas y tiendas de venta al detal.

Caso III: SFDL03

Servicio a Agricultores. Fundada desde el 1934. Es 100% auto- sustentable. Los entrevistados son el presidente y la secretaria ejecutiva. El presidente cuenta con 3 años como parte de la empresa y la secretaria ejecutiva con 10 años en su posición.

Marketing en la empresa. El entrevistador explica que están completamente enfocados en obtener la producción que establecieron como meta antes de proceder con cualquier esfuerzo de Marketing, pues se enfocan en asegurar que se cumpla con la demanda del producto. Actualmente no hay presupuesto de Marketing, pero el año anterior sí se estableció una pequeña cantidad para cumplir con algunas actividades a las que asisten. Participan en actividades, convenciones y ferias en Puerto Rico o fuera de la Isla.

Actualmente el producto es uno agrícola; café. Adicional a este producto, ofrecen espacios para arrendamiento en sus distintas oficinas en la Isla y un terreno que actualmente tienen arrendado para un proyecto agro-turístico. El precio que se adjudicó al café fue determinado informalmente basado en los costos invertidos. Está disponible en tiendas al detal como supermercados, funerarias, panaderías, entre otros. Como parte del tema de ventas, explica referente a sus procedimientos de venta, que los vendedores presentan el producto sin guía, de forma directa e informal y realizan la venta basados en la selección del producto del cliente. La promoción se limita las actividades como ferias y convenciones que asisten.

Caso IV. SFDL04

Fábrica de plásticos, mayormente para efectos médicos y eléctricos. Fundada como cooperativa desde el 2002. Es 100% auto-sustentable. El entrevistado es gerente de operaciones y proyectos de la empresa. Cuenta con un certificado en programación de ingeniería y dos años universitarios en ingeniería. Lleva 22 años como parte de la empresa.

Marketing en la empresa. Sobre la importancia del Marketing, el entrevistado expresa que es muy importante, pues los dirige y así pueden asegurar aprovechas las oportunidades que surgen. El entrevistado entiende la importancia de un presupuesto para Marketing, pero actualmente no cuentan con uno. Sin embargo, comenta que están en proceso de asignar uno para el año próximo. Están conscientes de la necesidad de tener una estrategia de Marketing como parte de su estructura.

La empresa es una manufacturera de artefactos médicos y electrónicos mediante proceso de inyección, tales como enchufes y piezas para filtros. Para determinar el precio se toma en consideración los números de contabilidad y costo de “*overhead*”. Es un cálculo que varía porque depende del ciclo, de los colorantes, en fin de la solicitud personalizada del cliente. Hacen productos para sus clientes actuales establecidos en Inglaterra, Japón y Estados Unidos, además, están en busca de expandir su cartera de clientes. Una vez que haya aumentado el esfuerzo de Marketing esperan expandir sus operaciones y que su mercado se convierta en uno más amplio. Para la promoción es poca, pero tienen un “*brochure*” y otros materiales informativos que tengan todos los detalles. Su estructura aún no está como desearían, el entrevistado tiene altas expectativas de los posibles resultados que le traerá una estrategia de Marketing y lo hará tomando en consideración todos sus componentes.

Caso V: SFDL05

Empresa para la administración de fines filantrópicos, mayormente para efectos médicos y eléctricos. Fundada como cooperativa desde el 1984. Es 100% auto- sustentable. La entrevistada es vicepresidenta de desarrollo institucional. Cuenta con preparación académica en comunicaciones y relaciones públicas. Lleva 8 años como parte de la empresa.

Marketing en la empresa. La entrevistada indica que conoce de Marketing y que es muy importante porque les da exposición, pero esta empresa se basa en sus actos filantrópicos como sus mayores esfuerzos promocionales, pues le ha dado el resultado. Sin embargo, reconoce que siempre ha sido necesaria la promoción adicional para mostrar sus actos ante otros posibles prospectos.

Cuando se indaga sobre los precios explica que administran los fondos de personas o entidades que deciden ayudar una comunidad o servicio social de la forma en que se solicite y utilizan el 1% de los fondos en balance y una cuota para gastos administrativos. Siendo la única Fundación de esta índole, creen mayormente en que los servicios filantrópicos le crea el nombre y reconocimiento necesario. Esta empresa tiene sus precios establecidos según sus funciones.

Caso VI: SFDL06

Fábrica de Costura para distribución. Fundada desde 1992. Es 100% auto- sustentable. La entrevistada es presidenta. Cuenta con bachillerato en Administración de Empresas. Estuvo 14

años como parte de la empresa, 12 años como parte de la Junta de Directores y nueve (9) como presidenta.

Marketing en la empresa. Según la participante, actualmente la empresa está en la búsqueda de un administrador que se encargue de la parte de Marketing en la empresa, pues reconoce que necesitan de una estrategia para reconocimiento y promoción de la empresa. Por los que están tomando acción al comenzar la búsqueda de alguien que se encargue por completo de este esfuerzo tan complementario. Dependen completamente de las recomendaciones de sus clientes actuales para obtener alguna retroalimentación o pedido.

Relacionado al producto es de costura, tiene marca propia que proporciona valor a la empresa, pero en la actualidad no se está tomando en consideración este proyecto. En cuanto a la estrategia de precio, la empresa los adjudica al producto según el costo y adquiere un por ciento de la ganancia. No tienen el conocimiento para determinar si el precio que han establecido es el mejor para sus productos, pero no pueden detener su producción por este factor. No cuentan con una comparativa de productos de la competencia, pues no tienen conocimiento de otra empresa que sean competidoras. No hacen promoción y no se encargan de la distribución, pues es usualmente los clientes recogen la mercancía en sus facilidades.

Caso VII: SFDL07

Empresa con propósito Eco-ambiental. Fundada como cooperativa desde el 2008. Es 100% auto-sustentable. El entrevistado es propietario. Cuenta con preparación académica en arquitectura. Lleva 5 años como parte de la empresa.

Marketing en la empresa. El entrevistado explica que la estrategia de Marketing para su empresa es sumamente importante. Cuando se indaga en la parte del presupuesto, indica que se asignan para algunos esfuerzos promocionales, pero de manera austera y cuidadosa. Cuentan con un plan de actividades promocionales. Este plan se revisa una vez finaliza el año y se evalúan los resultados para eliminar o mantener los esfuerzos y se implementa nuevamente al siguiente año con las revisiones establecidas.

Mantienen un estilo en el que cooperan con los pequeños y jóvenes empresarios que desean entrar en un negocio. Los productos son variados desde un “snack bar” con oferta totalmente natural, hasta la venta de productos artesanales (accesorios personales, para la casa, instrumentos musicales), comestibles orgánicos (café, azúcar, miel), tea shop (preparan té frío, té

caliente, chocolate, café y algunos comestibles livianos).y charlas dirigidas a empresarios sociales, han tenido la aceptación en el área.

En la estrategia de precio el entrevistado explica que para determinar los precios, el productor de sus artículos de venta propone el precio y les otorga una comisión. Referente a los productos importados se venden al costo sugerido por el suplidor. Esto lo determina para mantenerse como comercio justo, pues forma parte de su misión. Estos productos son mayormente vendidos en la tienda, pero los introducen a otras áreas geográficas en actividades donde exponen su producto ante foros totalmente enfocados en la conciencia ambiental o valor social. La promoción es por referencia o recomendación entre los clientes; promoción boca a boca. Utilizan anuncios, guerrilla marketing, ferias y charlas educativas sobre el tema sostenible.

Caso VIII: SFDL08

Empresa con propósito de servicio comunitario. Fundada como cooperativa desde el 1986. Es 60% auto-sustentable. El entrevistado es director ejecutivo. Cuenta con preparación académica en pedagogía. Lleva 26 años como parte de la empresa.

Marketing en la empresa. Describe el Marketing como la piedra angular de un negocio. Comienza por la necesidad de realizar un estudio de mercado para conocer cuan viable es la empresa que se pretende establecer. Es muy importante no tener presente únicamente la venta sino tener presente los demás aspectos que incluye una estrategia como lo son, la presentación del producto, las facilidades para ofrecerlo, la estrategia de precio y sobre todo el buen servicio al sugerir el producto.

El precio es una cuota anual que pagan los comerciantes y el resto 40 por ciento viene de fondos federales, los intereses que generan las cuentas bancarias y préstamos.El precio, está determinado por el flujo de dinero que tendrá la empresa para gastos operacionales.Actualmente son la única empresa que ofrece todos los servicios en un lugar para la comunidad, por esto su estructura física es de mucha importancia, indica que sus clientes obtienen un servicio muy personal, con la seguridad y privacidad adecuada. Se promocionan en su página de Internet, boletín informativo mensual y “*brochures*” (opúsculos) y para cada proyecto individual tienen un plan y promociones individuales.Utilizan promoción para la compañía y para cada una de sus actividades provenientes de distintos programas que manejan. Las actividades desarrolladas hacia la comunidad es una de las promociones más fuertes. Algunas de las actividades son:

celebración del día de los Reyes, Navidad, competencia de redacción, deportivas, entre muchas otras.

Discusión de Resultados

La investigación permite identificar la forma en que cada empresa social maneja el Marketing, tomando como guía su nivel de conocimiento sobre lo que es Marketing, la mezcla de Marketing y el uso de cada uno de sus componentes: Producto, el Precio, distribución y la promoción. Los datos de la tabla 2 refleja que los gerenciales reconocen que el Marketing es esencial para su crecimiento. Lo ven como una herramienta necesaria, pero la mayoría no la utilizan en su empresa. En muchos casos por presupuesto limitado, en otros casos por prioridades u organización, utilizan las estrategias de Marketing basado en aprendizaje o en la información obtenida en las redes sociales.

En general, se ve una actitud positiva hacia el Marketing, pero hay una carencia de conocimientos sobre las herramientas específicas y cómo implantarlas. La mayoría no tienen un presupuesto específico para la gestión de Marketing. Muchos de los entrevistados ven el Marketing como una estrategia promocional para su producto, servicio o empresa.

Cuando se analizan las principales estrategias de Marketing (mezcla de Marketing) que las empresas sociales utilizan los datos reflejan que todos los entrevistados tienen identificados sus productos y servicios y quizás es la estrategia mejor implantada, pero sin una estrategia formal que los respalde. Varias de las empresas reconocen la marca del producto como importante. En cuanto al precio, dos de los entrevistados se basan en los costos de la competencia para calcular el precio de venta, tres de ellos se basan en un cálculo informal de costos de producción y materiales y tres de ellos se basan en la misión de la empresa.

Relacionado a la distribución, cuatro de los entrevistados cuentan con distribución de productos externos. Las demás venden el producto u ofrecen el servicio directamente sin intermediarios. En términos de la promoción, una de las compañías, SFDL08, utiliza la promoción como parte de una estrategia de Marketing formal, aunque su planificación de promoción no es estructurada. Las demás no utilizan promoción, o han utilizado alguna táctica promocional, pero de forma informal y no estructurado. La estrategia de promoción más utilizada por las empresas entrevistadas es la promoción boca a boca.

Tabla 2. Resumen de Datos

	SFDL01	SFDL02	SFDL03	SFDL04	SFDL05	SFDL06	SFDL07	SFDL08
Tipo de Empresa	Repostería	Muebles	Servicio a Agrimensores	Materiales en plástico	Filantrópico	Costura	Eco-ambiental	Comunitario Cooperativa
Producto o Servicio	Galletas cuca, galletas de casco, <i>muffins</i> , besitos de coco.	Juegos de cuarto, Gabinetes para cocina y juegos de sala.	Arrendamiento de oficinas, terrenos y venta de producto (café).	Artefactos médicos y electrónicos mediante proceso de inyección, tales como enchufes, piezas para filtros, entre otros.	Buscan fondos a través de donativos corporativos, de individuos y familias para que sean canalizados a la comunidad	Venta de ropas Servicio de costura	Artesanías, comestibles orgánicos o (quínua, café, azúcar, miel), <i>tea shop</i> (preparan té frío, té caliente, café y algunos comestibles livianos). Servicio: Alquiler de Espacio Consultoría de microempresas para ayudar en el desarrollo de visión social y ambiental.	Programas de Préstamo Comerciales, Préstamos para la Rehabilitación o Mejoras de Vivienda, Programas de Empleo, Programa de Verano, Seguros de Salud, Programa de Promoción Empresarial,
Conocimiento sobre	Sí. Es lo que le hace falta a la compañía para	Conozco algo. El Marketing es un proceso	Sí, un poco	Hace poco comenzamos a tomar un	Sí, en términos generales.	No la conozco. Es llegar a distintas	No la he estudiado, pero la conozco	Sí, el mercado es la piedra angular para un negocio.

Marketing	salir adelante.	para que el producto llegue a las masas utilizando los productos y la demanda que generan los clientes.		training de Marketing.		industrias para llevar el mensaje de la empresa.	informalmente.	
Actitud hacia el Marketing	Positiva	Positiva	Negativa	Positiva	Positiva	Positiva	Positiva	Positiva
Cómo establecen Precio	Se hizo un estudio básico de costos de la competencia para asegurar no estar por debajo del costo en el mercado, ni muy por encima.	Recientemente e integró estrategias relacionadas a la reducción de precio	Se determinó basado en los costos invertidos.	Análisis, costo de <i>overhead</i> . Es un cálculo que varía porque depende del ciclo, de los colorantes, de la solicitud personalizada del cliente.	Se estableció utilizar el 1% de los fondos en balance y una cuota de administración, salarios y gastos.	Basado en costo se establece el por ciento de ganancia, pero actualmente no sabe si está bien cotizado.	Como es comercio justo, a los productos locales los precios los pone el productor y nos otorga una comisión. Los productos comprados fuera, mantienen costo sugerido de venta.	Los comerciantes miembros de la organización pagan una cuota anual. A todos los productos le agregan un interés que producen las cuentas bancarias y de los intereses que producen los préstamos

Distribución	Se entrega en los distintos centros de venta al detal y tienen una tiendita donde venden productos al detal y al por mayor también. Actualmente están en casi todos los supermercados, Wal-mart y otras cadenas.	Hacen entrega de los productos solicitados. Tiendas de ventas al detal.	Los vendedores hacen la distribución a los distintos lugares de venta. El producto está disponible en supermercados, funerarias, panaderías, entre otros.	Hay clientes que recogen el producto y también tienen una persona que distribuye los productos a los clientes. También se envía a Japón, EU, Inglaterra.	A través de propuestas. No dan servicio directo a la comunidad, sino que venden a Intermediarios de personas que desean que se administre sus fines filantrópicos.	No van a ningún lugar a ofrecer su producto, sólo entregan en ocasiones, pero el cliente al detal. A todos los mercados que podrían comprar ropa.	Los productos son mayormente comprados en la tienda, pero llevan sus productos a ferias seleccionadas. Deben ser de conciencia ambiental o valor social. Por ejemplo, el Festival del Tinglar.	En nuestras facilidades administrativas y visitas cuando son necesarias. Público en general.
Promoción	Ninguna	Pautaron en Radio, Facebook e Internet	Participan en Ferias del Café Expo, MIDA, Show en Washington. Se realizan degustaciones	Un opúsculo (<i>brochure</i>) y <i>postcards</i> para las compañías	Se hicieron algunos anuncios, pero las obras eran lo que los promocionan. Promoción boca a boca	Ninguna formal. Cuando el cliente los recomienda Promoción boca a boca.	Redes Sociales, promoción boca a boca anuncios, charlas sobre el tema sostenibilidad.	Alianzas multisectoriales, página de Internet, boletín informativo opúsculos (<i>brochures</i>) Actividades especiales Promoción y coordinación de <i>Ventas especiales</i> Actividades

								familiares, Auspicio de concursos.
--	--	--	--	--	--	--	--	--

Conclusión

Las empresas sociales deben utilizar la mezcla de Marketing para lograr sus objetivos, oportunidades y su crecimiento (Kotler, 2000). Las empresas sociales estudiadas en su mayoría son auto sustentable, por lo que tienen el reto de obtener ganancias a través de las ventas de producto y servicio. Para lograr sus objetivos de ventas, intentan seguir los modelos de las empresas con fines en el lucro (Austin, Stevenson, & Wei-Skillern, 2006). Sin embargo, por ser empresas pequeñas no tienen una persona especializada en Marketing por lo que es el gerente o administrador de la empresa social quien toma decisión sobre las actividades de Marketing. El estudio confirma lo postulado por García (2010), las actividades de Marketing comúnmente están restringidas por recursos limitados y falta de conocimiento en Marketing. Se puede concluir que el Marketing es más espontáneo e informal. Esto se debe a que frecuentemente el gerente no es especializado en Marketing, tiene que tomar decisiones por sí solo y el proceso es comúnmente sin estructura de acuerdo a las prioridades de la empresa. Estos gerenciales utilizan Marketing según la necesidad del momento (Glimore, Carson y Grant, 2001).

El estudio confirma que existe una brecha entre el Marketing tradicional, teórico y el Marketing utilizado en la empresa sociales. Esta brecha coincide con la práctica de Marketing en las pequeñas y medianas empresas, según expone García (2010). Marketing puede ser la función de negocio que permita a estas empresas ser más competitivas. Entender el Marketing social versus el Marketing tradicional, puede ayudar entender el proceso de toma de decisiones y los aspectos que son importantes para estas empresas. Por lo que es imprescindible ayudar a las empresas sociales a redefinir sus enfoques de Marketing para que estas resulten más exitosas y aumente su capacidad de alcanzar su misión de servicio social y así logren mayor beneficio para la sociedad.

4. Implicaciones y Estudios Futuros

Por la situación socio-económica del país, las empresas sociales van en aumento. Por lo que el estudio es uno de gran relevancia ya que provee un perfil general de algunas características de las empresas sociales en Puerto Rico y la necesidad de guías de profesionales externos para la creación, organización y seguimiento de dichas empresas, especialmente en el

área de Marketing. El estudio también permite entender la necesidad de conocimiento que tienen los administradores de las empresas sociales sobre aspectos relacionados con el crecimiento y desarrollo del negocio, específicamente en lo relacionado al diseño e implantación de estrategias de Marketing. La investigación sirve de base para que el gobierno, organizaciones y universidades desarrollen programas educativos que ayuden a estos gerenciales y dueños obtener el conocimiento necesario para que puedan diseñar sus estrategias de Marketing, para lograr que las empresas sean cada vez más autosuficientes, auto-sustentables y más competitivas.

El estudio sugiere que las empresas sociales tienen un funcionamiento parecido a otros tipos de empresas, pero diferentes en otros aspectos, por lo que el gobierno requiere de personas especializadas que ayuden a estas empresas a desarrollarse en forma saludable. Por el aumento vertiginoso que están teniendo las empresas sociales en la Isla, el gobierno necesita desarrollar política pública y programas que realmente ayuden a estas empresas a lograr sus objetivos de servicio social.

Por último, se espera que estudio sirva de base a las mismas empresas sociales para que se auto-evalúen, redefinan y desarrollen conciencia de la importancia de tener un personal educado en diferentes aspectos del negocio, sobre todo en lo relacionado al Marketing, para que aumente su capacidad empresarial y así puedan cumplir con su misión social aumentando el beneficio para la sociedad.

El estudio evidencia la necesidad de desarrollar más investigaciones que permitan recopilar datos estadísticos de todo tipo, que ayude a entender el funcionamiento de estas empresas y sus necesidades específicas. Dado a la importancia que están teniendo las empresas sociales en la economía de los países, se recomienda prestar más atención a la realización de investigaciones sobre el tamaño, nivel de conocimiento de los administradores o dueños sobre los aspectos relacionados al negocio y el rol que tienen en la sociedad. Sería importante repetir este estudio, pero con un método cuantitativo para poder llegar a generalizaciones.

Referencias consultadas

- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (2012). Library Resources. Extraído el 29 de septiembre de 2012 de:
http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=M.
- ANDREASEN, A. AND KOTLER, P. (2003). *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*. Prentice
- ASHOKA (2001). What is a Social Entrepreneur? Ashoka Innovators for the Public.
Available at: www.ashoka.org.
- AUSTIN, L. STEVENSON, H. WEI-SKILLERN, J. (2006). Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? *Entrepreneurship Theory and Practice*. Volume 30, Issue 1, pages 1–22, January.
- BITSCH, V. (2005). “Qualitative Research: A Grounded Theory Example and Evaluation Criteria. *Journal of Agribusiness*, 23 (1), 75-91.
- BOSCHÉE, J. (2007). *Boschee on Marketing: Positioning & Marketing Strategies for Social Entrepreneurs*. 1st Edition. Published by Encore! Press.
- CARSON, D. (1985), “The evolution of marketing in small firms”, *European Journal of Marketing*, Vol. 5, pp. 7-16.
- CHARMAZ, K. (2006). *Constructing grounded theory*. London: Sage.
- CHASTON, I. (1998), “Evolving ‘New Marketing’ philosophies by merging existing concepts: an investigation within small hi-tech firms”, paper presented at AMA Symposia on the Marketing and Entrepreneurship Interface, Nene University College, Northampton, pp. 137-52.
- DEES, J. G. & ANDERSON, B. B. (2003). Sector-bending: Blurring lines between nonprofit and for-profit. *Society*, 40(4), 16-27.
- DEPARTAMENTO DEL ESTADO (2012). Registro de Corporaciones Sin Fines de Lucro.
- DOOLE, I., GRIMES, T. and DEMACK, S. (2006), “An exploration of the management practices and processes most closely associated with high levels of export capability in SMEs”, *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 24 No. 6, pp. 632-47.
- EHMKE, C., FULTON, J., LUSK, J. (May 2005). Marketing’s four p’s: first steps for new entrepreneurs. Department of Agricultural Economics. Purdue University. Obtenido de: <http://www.ces.purdue.edu/extmedia/EC/EC-730.pdf>.

- FLORES, E (2000). La mercadotecnia de la información en las bibliotecas universitarias. Biblioteca universitaria, *Nueva Época*, julio-dic 1-200, Vol N° 2
- GARCIA P. A. (2010) Ley Núm. 120 de 31 de octubre de 1994, según enmendada, conocida como “*Código de Rentas Internas de Puerto Rico de 1994*”, 1-8
- GLOMIRE, A., CARSON, D., GRANT, K. (2001), "SME marketing in practice", *Marketing Intelligence & Planning*. Vol. 19 No. 1, pp. 6-11.
- GLASER, B. G & STRAUSS, A. L., (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago, Aldine Publishing Company
- GUNDLACH, G. T., & WILKIE, W. L. (2010). Stakeholder Marketing: Why , "Stakeholder" Was Omitted from the American Marketing Association's Official 2007 Definition of Marketing and Why the Future Is Bright for Stakeholder Marketing. *Journal of Public Policy & Marketing*, 29(1), 89-92.
- HILLS, G.E. and LaForge, R.W. (1992), “Research at the marketing interface to advance entrepreneurship theory”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, spring, pp. 33-58.
- HUERTAS, J. (2005). Guía para los estudios de caso como Técnica de Evaluación o Investigación. Obtenido el 7 de octubre de 2009 de:

academic.uprm.edu/jhuerta/HTMLobj-116/Estudio_de_caso.pdf
- KOTLER P. (2000). *Marketing Management Millenium Edition*, Custom Edition for University
- KOTLER, P. & KELLER, K. (2012). *Marketing Management*. Pearson
- KOTLER, P. & KELLER, K. (2006). *Marketing Management*. 12th ed. Toronto: Pearson Prentice Hall.
- KOTLER, P., & LEVY, S. J. (1969). Broadening the concept of marketing. *The Journal of Marketing*, 33(1), 10-15.
- LOUGHEED, G., DONKERVOORT, M. (2012). “Marketing Social Enterprise: To sell the cause, first sell the product”, *Making Waves*, Vol. 20, No. 2
- MITCHELL, A. (2011) Marketing Strategy in Social Enterprises: An Exploratory Study. Thesis Telfer School of Management University of Ottawa
- PEREDO, A. M., and MCLEAN, M. (2006), “Social Entrepreneurship: A Critical Review of the Concept”, *Journal of World Business*, Vol. 41 No. 1, pp. 56-65.

DIAZ, M. (2005) Organizaciones sin fines de Lucro. Uso de la Propiedad y Fondos Públicos. Oficina del Controlador. Estado Libre Asociado. Obtenido de:

http://www.ocpr.gov.pr/folletos_publicados/folleto-org-fines-sin-lucro/folleto-Org-Fines-Lucro.pdfus,

PETER, P. J., DONNELLY, J., Jr. (2004). *Sales & Marketing Executives International*, Inc., CME Certification, Ed. Rev. McGraw-Hill/Irwin, cap. 1, p. 5, 6, 20.

PROSENAK, D., MULEJ, M., SNOJ, B. (2008): "A requisitely holistic approach to marketing in terms of social well-being", *Kybernetes*. 37, 9/10

SANTIAGO, V. y VEGA, J. (2008). Modelo para la Dinamización de la Gestión Exitosa de las Empresas Comunitarias en Puerto Rico.

THOMPSON, J., ALVY, G. and LEES, A. (2000), "Social entrepreneurship: a new look at the people and the potential. *Management Decision* 38 (5) 328-338

TRACE, C. (2001). *Applying Content Analysis: Case Study Data: A Preliminary Report*. Information Studies Department. University of California, Los Angeles.

VEGA, J. (2006) ed. Como Iniciar, Desarrollar y Administrar un Negocio Pequeño en Puerto Rico. Centro de Desarrollo Económico. Recinto Universitario de Mayagüez.

VEGA, J. (2012). El Creciente Sector de las Empresas Sociales en Puerto Rico. Foro Nacional sobre la Empresa Social.

YIN, R. K. (2005). *Estudios de caso: planeamiento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.

YUNUS, M. (2007). Creating a World without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism. *PublicAffairsPhiladelphia*.