



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

# **CONTRIBUCIÓN DEL MARKETING SOCIAL A LA SOSTENIBILIDAD DE FUNDACIONES SIN ÁNIMO DE LUCRO: UN ESTUDIO DE CASO**

**MARICELA PINILLA PEÑA**

Universidad Nacional de Colombia

Sede Manizales

Maestría en Administración

Manizales, Colombia

2011

# **CONTRIBUCIÓN DEL MARKETING SOCIAL A LA SOSTENIBILIDAD DE FUNDACIONES SIN ÁNIMO DE LUCRO: UN ESTUDIO DE CASO**

**MARICELA PINILLA PEÑA**

Tesis presentada como requisito parcial para optar al título de:  
Magister en administración

Director:  
Magister Juan Manuel Castaño Molano

Universidad Nacional de Colombia  
Sede Manizales  
Maestría en Administración  
Manizales, Colombia  
2011

## Resumen

El propósito de la presente investigación es aproximarse al conocimiento de las fundaciones, entidades sin ánimo de lucro, determinar sus características, procesos administrativos y de marketing que éstas implementan, para hacer frente a la provisión de productos y servicios sociales a través del despliegue del denominado marketing social.

**Palabras clave:** tercer sector, organizaciones sin ánimo de lucro, fundaciones, marketing social, sostenibilidad, autosostenibilidad, estrategias.

## **Abstract**

The purpose of this research is to approach the knowledge of foundations, nonprofit organizations, identify their characteristics, administrative and marketing processes they implement, to address the provision of social products and services through the deployment of so-called social marketing.

**Keywords:** third sector, nonprofit organizations, foundations, social marketing, sustainability, self-sustainability, strategies.

# Contenido

	Pág.
Resumen .....	III
Listas de tablas.....	VIII
Listas de figuras .....	IX
Lista de cuadros .....	X
Lista de anexos .....	XI
Introducción.....	1
1. Contexto del estudio .....	4
1.1. Tema.....	4
1.2. Área problemática .....	4
1.3. Pregunta de investigación .....	7
1.4. Antecedentes del estudio .....	7
1.5. Justificación.....	8
1.6. Objetivos .....	11
1.6.1 Objetivo general.....	11
1.6.2 Objetivos específicos .....	11
1.7. Propósitos .....	12
1.8. Estructura de la investigación.....	12
2. El tercer sector y las organizaciones sin ánimo de lucro .....	14
2.1. El tercer sector .....	16
2.1.1 Definición del tercer sector.....	17
2.1.2 Clasificación del tercer sector .....	19
2.1.3 Características generales de las organizaciones del tercer sector .....	19
2.1.4 Tendencias de las organizaciones del tercer sector.....	20

---

2.2	Organizaciones sin ánimo de lucro.....	21
2.2.1	Definición de las organizaciones sin ánimo de lucro .....	22
2.2.2	Características de las organizaciones ánimo de lucro.....	22
2.2.3	Clasificación de las organizaciones sin ánimo de lucro .....	24
2.3	El tercer sector y las organizaciones sin ánimo de lucro en Colombia.....	25
2.4	Fundaciones.....	29
2.4.1	Concepto de fundaciones .....	29
2.4.2	Tipos de fundaciones.....	30
2.4.3	Principios de las organizaciones solidarias de desarrollo de Colombia. ....	31
3.	Marketing y marketing social .....	34
3.1	Concepto de marketing .....	36
3.2	Principios y evolución del marketing en las organizaciones no lucrativas .....	38
3.3	Definiciones del marketing social .....	40
3.4	Programas sociales.....	44
3.5	Mercado social: demanda y oferta social.....	51
3.6	Macroentorno y microentorno: factores que influyen en el marketing social .....	52
3.7	Tipos de marketing en el sector social.....	59
3.7.1	Marketing interno .....	59
3.7.2	Marketing externo .....	60
3.7.3	Marketing interactivo.....	60
3.7.4	Marketing de relaciones.....	60
3.8	Posicionamiento.....	61
3.9	Tendencias del marketing social .....	62
3.10	Plan estratégico de marketing social .....	64
3.10.1	Características de un plan estratégico de marketing social.....	65
3.10.2	La investigación de mercados en marketing social .....	66
3.10.3	El proceso del plan estratégico de marketing social.....	70
3.10.4	La mezcla del marketing social .....	74
4.	Metodología.....	78

---

4.1	Tipo de investigación.....	78
4.2	Diseño de la investigación.....	80
4.3	Fases de la investigación .....	82
4.4	Recolección de datos: selección de instrumentos .....	86
4.5	Mapa de instrumento.....	87
4.5.1	La entrevista.....	88
4.6	Tratamiento de los datos.....	93
4.6.1	Validez del instrumento.....	94
5.	Análisis e interpretación de la información.....	97
5.1	Gestión del marketing .....	97
5.2	Flexibilidad de dirección .....	101
5.3	Capacidades estratégicas .....	103
5.4	Estrategias .....	105
5.5	Importancia del marketing en la organización.....	107
5.6	La respuesta del marketing .....	108
5.7	Recursos estratégicos: capacidades distintivas.....	110
6.	Valoraciones finales.....	112
6.1.	Conclusiones .....	112
6.2	Líneas futuras de investigación.....	117
	Bibliografía.....	119
	Anexos .....	126

## Listas de tablas

Pág.

Tabla 1. Clasificación internacional de las organizaciones sin fines de lucro (ICPNPO) .. 24



## Listas de figuras

	Pág.
Figura 1. Población objetivo del marketing social. ....	47
Figura 2. Pasos para realizar la segmentación de mercados en marketing social. ....	50
Figura 3. Fases del proceso de desarrollo de la investigación de mercados en marketing social. ....	68
Figura 4. Diseño de la investigación. ....	81
Figura 5. Fases de investigación ....	82
Figura 6. Conversión de datos a información ....	84
Figura 7. Análisis de los datos ....	85
Figura 8. Elaboración de instrumento ....	87
Figura 9. Categorías de análisis deductivas – inductivas ....	94

## Lista de cuadros

Cuadro 1. Acontecimientos destacados de la filantropía y organizaciones sin fines de lucro en Colombia. ....	26
Cuadro 2. Colombia: áreas de actividad de las organizaciones sin ánimo de lucro.....	28
Cuadro 3. Mapa de instrumento para la recolección de la información .....	87
Cuadro 4. Matriz de coherencia .....	89
Cuadro 5. Matriz de ítems.....	90
Cuadro 6. Relación de fundaciones objeto de estudio .....	92
Cuadro 7. Resultado final de los objetivos de la investigación .....	116

## Lista de anexos

Anexo A. Guía temática de entrevista.....	126
-------------------------------------------	-----



# Introducción

Las organizaciones buscan asumir un rol significativo para la sociedad, por tanto toman distintas y complementarias representaciones, es así como se clasifican los tres sectores o pilares de la economía, el Estado, la empresa y el denominado tercer sector, que constituye las organizaciones con un rol relacional y de bienestar para la sociedad, esas son las organizaciones sin ánimo de lucro, empresas de economía solidaria y organizaciones solidarias de desarrollo.

El crecimiento e importancia del tercer sector, se ha dado como respuesta a un mundo globalizado donde los problemas sociales requieren de esfuerzos colectivos en busca de mejorar las condiciones de vida de la sociedad. Así pues, el llamado tercer sector, al igual que el gobierno y la empresa productiva, ha demostrado capacidad para captar y canalizar recursos convirtiéndose en un generador de desarrollo social y económico.

Entre las organizaciones sin ánimo de lucro, identificadas en Colombia como organizaciones del sector solidario, se encuentran las Fundaciones, objeto de esta investigación, organizaciones comprometidas con causas sociales encaminadas a mejorar las condiciones de vida de la comunidad en lo económico, social y cultural.

A través de la consecución de fondos, las Fundaciones logran ejecutar y extender la cobertura de sus programas, sin embargo en un entorno cambiante y competitivo, estas organizaciones deben incorporar herramientas de administración y gestión que les permita mantenerse en el mercado. Por tanto, tienen la necesidad de responder por el cumplimiento de su objeto social, pero a la vez gestionar sus recursos para funcionar bajo

el principio de autosostenibilidad, situación que se propuso abordar desde el marketing social.

En la revisión de antecedentes teóricos y prácticos, se encontró en primer lugar, una amplia fuente de recursos bibliográficos que muestran la tendencia hacia el marketing social, sin embargo en la práctica, se encontraron varios estudios referidos al tercer sector, a la filantropía, las organizaciones sin ánimo de lucro, el voluntariado, la responsabilidad social, el marketing social, pero escapan a la especificidad que ocupa esta investigación, en primera instancia dichos estudios no relacionan completamente los dos tópicos principales: organizaciones no lucrativas y marketing social, y segundo, porque especialmente los estudios realizados en marketing social están dirigidos al sector empresarial con un enfoque de compañías para incidir en el comportamiento de los individuos frente a un problema social, pero no en la gestión de la organización.

Por lo anterior, el objetivo general de esta investigación es aproximarse al conocimiento para determinar la contribución del marketing social a la autosostenibilidad de las Fundaciones (organizaciones sin ánimo de lucro).

La temática abordada y los objetivos planteados para la investigación, condujeron a seleccionar el estudio de caso como la opción metodológica más apropiada para articular la investigación empírica atendiendo a su grado de estructuración. Como método o procedimiento metodológico de investigación, el estudio de caso se desarrolla mediante un proceso cíclico y progresivo, el cual parte de la definición de temas relevantes que se quieren investigar<sup>1</sup>.

La investigación es de carácter cualitativo interpretativo, con el uso de la entrevista como instrumento de recolección de información, que permite el análisis de datos para profundizar en los aspectos deseados.

---

<sup>1</sup> BERNAL TORRES, César Augusto. Metodología de la investigación para administración economía, humanidades y ciencias sociales. México: Pearson Educación, 2006. p.116

Como unidad de análisis se definió en el marco de la presente investigación, las Fundaciones sin ánimo de lucro que llevan a cabo distintas actividades en la ciudad de Manizales. La estructuración de la muestra se realizó a partir del muestreo teórico, el cual consiste en seleccionar una muestra en base a conceptos que han probado ser relevantes para la teoría que se está desarrollando, en este caso el marketing social. Se seleccionaron siete Fundaciones teniendo como referencia una serie de criterios previamente definidos.

Contempladas y realizadas las fases de la investigación: definición del problema, trabajo de campo e identificación de patrones, se procedió a la obtención de los resultados, contrastando y relacionando los datos obtenidos de fuentes primarias y la base teórica y finalmente se concluyó la investigación que se presenta en este documento.

# **1. Contexto del estudio**

## **1.1. Tema**

Marketing social.

## **1.2. Área problemática**

Actualmente, el tercer sector está compuesto por organizaciones con fines públicos, solidarios, vinculado a la producción de un interés general de la sociedad, normalmente el bienestar social a través de organizaciones no gubernamentales. En Colombia, a través de Dansocial (Departamento Nacional de la Economía Solidaria), se ha promovido el concepto de sector solidario compuesto por la interrelación sistémica de empresas de economía solidaria, las cuales son administradas en dos ejes principales, el económico y el social. Estas organizaciones son de diversos tipos, entre las cuales se destacan las cooperativas y los fondos de empleados, entre otras; de otro lado las Organizaciones Solidarias de Desarrollo (OSD), principalmente con fundaciones, corporaciones y asociaciones.

Estas organizaciones nacen de una iniciativa privada y su base es la asociación de personas con diversos intereses económicos, sociales, ambientales y culturales, según el caso.

Las organizaciones de economía solidaria reconocidas en la Ley 454 de 1998 como cooperativas, fondos de empleados, entre otras, han tradicionalmente buscado el beneficio exclusivo de sus asociados, mientras que las organizaciones solidarias de



desarrollo tales como las fundaciones, las corporaciones, los voluntariados y la acción comunal, entre otras, buscan el bien humanitario ligado a fines altruistas.

“Las organizaciones solidarias de desarrollo empleando bienes y servicios privados construyen bienes y servicios públicos, es decir, de uso social, no buscando el beneficio de la organización ni de sus miembros, sino el beneficio de la sociedad o de comunidades específicas. En este sentido hacen parte del sector solidario en tanto que sin ánimo de lucro participan en la construcción de una mejor sociedad, es decir, ejercen su derecho a solidarizarse”<sup>2</sup>.

Entre las OSD (Organizaciones Solidarias de Desarrollo), están las fundaciones, las cuales son organizaciones sin ánimo de lucro o ESAL (Entidades Sin Ánimo de Lucro) que ofrecen servicios a la sociedad, su objetivo es propender por el bienestar común de un sector determinado o de toda una población.

De las OSD, las fundaciones son las más representativas en la sociedad Colombiana, algunos las han denominado ONG’s y el presente estudio sólo referenciará estas organizaciones en la ciudad de Manizales, departamento de Caldas.

A través de la consecución, administración y optimización de fondos, las fundaciones al ser organizaciones solidarias de desarrollo deben lograr ejecutar y extender la cobertura de sus programas; por lo tanto, sus actividades están supeditadas a la cantidad de recursos disponibles, al igual que las empresas que persiguen un fin lucrativo; se enfrentan hoy más que nunca a un entorno competitivo donde cada organización debe hacer su mayor esfuerzo para la obtención de fuentes de recursos, entre ellas las donaciones de gremios, empresas y diversas fuentes, situación que se convierte en una debilidad para muchas de estas organizaciones, lo que a su vez afectará su adaptación al entorno esto como una amenaza para el crecimiento y la sostenibilidad.

---

<sup>2</sup> COLOMBIA. DEPARTAMENTO NACIONAL DE LA ECONOMIA SOLIDARIA DANCOSIAL, Cartilla sobre Asociaciones, Corporaciones Fundaciones y Redes de Voluntariado. Bogotá D.C: Imprenta Nacional 2007. p 11.

De acuerdo con Pérez<sup>3</sup> es necesario que las fundaciones logren capacidad de autosostenibilidad, es decir, la capacidad de generar los ingresos necesarios para su operación y administración en busca de organizaciones socialmente rentables con la libertad económica suficiente que les permita crear y ejecutar los diferentes programas sociales sin depender exclusivamente de las donaciones del medio o de una única fuente de financiación.

Las organizaciones no lucrativas que cambien su enfoque de gestión e implementen una estrategia de marketing social, tienen la posibilidad de responder a la necesidad de diferenciarse de su competencia, logrando una mejor imagen que transmita eficacia y credibilidad a quienes les proporcionan los recursos y quienes deben visualizarse no como donantes sino como clientes.

Los clientes procurarán asociarse con organizaciones de prestigio y reconocimiento ante la sociedad para el desarrollo de proyectos sociales, en busca de garantizar el éxito de su inversión. El posicionamiento social de la fundación se convierte en un factor clave y la construcción de marca es necesaria para conseguir el apoyo social. Por tanto, esto no es exclusivo de las empresas; como tampoco son las estructuras organizacionales definidas y con profesionales calificados para la adecuada gestión del negocio que garantice su sostenibilidad en el mercado.

Las fundaciones, al ser organizaciones solidarias de desarrollo en Colombia, pertenecientes al sector solidario, también llamado el tercer sector, organizaciones objeto del presente estudio se caracterizan por:

- Necesitar de un patrimonio
- Deben perseguir fines de interés general.
- No están formadas por socios capitalistas.
- Carecen de ánimo de lucro.

---

<sup>3</sup> PÉREZ ROMERO, Luis Alfonso. Marketing social. Teoría y práctica. México: Pearson Educación, 2004. p.7.

Respecto a estas características, se aclara que no tener ánimo de lucro significa que no se pueden repartir los beneficios o excedentes económicos anuales. Es necesario tener excedentes económicos al finalizar el año, tener contratos laborales al interior de la fundación y realizar actividades económicas que puedan generar excedentes económicos para reinvertirse en el cumplimiento de los fines de la entidad.

Desde el punto de vista administrativo, la optimización y uso de los recursos de estas organizaciones deben orientarse a mantener recursos suficientes para el logro de sus fines y su objeto social, dichos recursos se obtienen de diversas fuentes, entre ellas donaciones de personas naturales y jurídicas, de cooperación internacional y de una actividad económica que permita mantener el flujo de caja suficiente para el sostenimiento de la organización.

El marketing con fines sociales ha demostrado su gran beneficio en la implementación y administración de programas sociales cuyo fin es alcanzar el bienestar de la sociedad; pero a su vez, permite tener en cuenta el beneficio para la organización, en el caso de las Organizaciones Solidarias de Desarrollo, entre ellas las Fundaciones, su gestión se mide en el número de beneficiarios, personas atendidas o asistidas.

### **1.3 Pregunta de investigación**

¿De qué manera contribuye el marketing social a que las Fundaciones (organizaciones sin ánimo de lucro) sean autosostenibles?

### **1.4 Antecedentes del estudio**

Existen varios estudios referidos al tercer sector, a la filantropía, las organizaciones sin ánimo de lucro, el voluntariado, la responsabilidad social, el marketing social, no se indaga a cerca del marketing social y las organizaciones solidarias de desarrollo, adicionalmente, los estudios y documentos de marketing social se enfocan en las compañías para incidir en el comportamiento de los individuos frente a un problema social, pero no en la gestión de la organización.

Es decir, respecto a la integralidad del tema que ocupa esta investigación, no se han encontrado estudios anteriores. Sí hay una serie de material descriptivo e informativo en revistas académicas, portales de Internet, blogs, páginas web de entidades no lucrativas que han iniciado con la creación de material en el tema.

Las diferentes fuentes bibliográficas consultadas sobre marketing social, coinciden en que este tipo de marketing puede ser útil para influir en comportamientos. A partir de la literatura en el tema, se ha encontrado un reconocimiento por los diferentes temas que pueden ser abordados desde el marketing social, entre los cuales se pueden destacar: las adicciones tales como el tabaquismo, drogadicción y alcoholismo, la violencia, conservación de la salud y la nutrición, sexo responsable, desarrollo de comunidades, cultura ciudadana, protección del medio ambiente, alfabetización de adultos y reformas educativas en general.

La mayoría de los autores utilizan el concepto de marketing social para referirse al diseño, ejecución y control de programas que tienen como objetivo, promover una idea o práctica social de beneficio para la sociedad. En general, se ha encontrado que se trata de campañas que apuntan a una problemática social, pero que no tienen un carácter sistémico, y por tanto se tornan informales y tal vez improvisadas.

De acuerdo al material revisado, en Colombia las organizaciones sin ánimo de lucro, no desarrollan un marketing social planeado. Sin embargo, cabe mencionar algunas de las institucionales internacionales que hacen uso de marketing social: Banco Mundial, Banco Interamericano de desarrollo, Organización de las Naciones Unidas y Organización Mundial de la Salud.

### **1.5 Justificación**

El presente estudio permitirá lograr los objetivos específicos del magister en administración:

- Lograr investigar e interpretar el fenómeno empresarial relacionado con las organizaciones solidarias de desarrollo, especialmente las fundaciones y su administración.
- Desarrollar competencias investigativas del fenómeno empresarial y el marketing social, en forma crítica, reflexiva, argumentativa, interpretativa, propositiva, multidisciplinar, creativa y socialmente responsable, a fin de enriquecer el acervo teórico y metodológico del quehacer investigativo.
- Presentar los beneficios sociales de las fundaciones y el marketing social, cuyo estudio servirá de referencia académica a futuros estudios, de tal manera que sirvan como pilares en la construcción de tejido social en la región y el país.

Diversos autores coinciden en la necesidad de abordar los estudios de marketing social en función de las capacidades de las empresas, a fin de determinar desde allí las ventajas competitivas generadas a su interior. Para el desarrollo del proyecto investigativo será necesario hacer una revisión detallada del marco conceptual relativo a las organizaciones del tercer sector, marketing, marketing social, y la relación marketing social fundaciones sin ánimo de lucro.

En función de lo anterior, el proyecto se justifica desde las dimensiones teórica metodológica y puede además proponer conceptos o metodologías propias para que puedan ser aplicadas de acuerdo con la realidad de las organizaciones en el país, en las regiones o en los municipios. La justificación del proyecto de investigación puede abordarse o presentarse con relación a algunos tópicos específicos, así:

**Lo práctico:** el Proyecto presenta una serie de beneficios que pueden estimarse en función de:

- Aporte para futuras investigaciones que sobre marketing social pueden ser elaborados por fundaciones, organizaciones e instituciones sin ánimo de lucro con interés en el tema.

- Ofrece a las organizaciones un análisis de las estrategias de marketing social desarrolladas por fundaciones sin ánimo de lucro en la ciudad de Manizales.
- El trabajo a desarrollar se convierte en un insumo de trabajo para las organizaciones sin ánimo de lucro, por cuanto ellas están dentro del marco de la economía, la administración y la institucionalidad y la información obtenida tanto conceptual como procedimental puede ser usada para su quehacer administrativo.

**Lo metodológico:** el proyecto considera la elaboración de un instrumento específico para la obtención de información, la entrevista, pero además el apoyo en la observación, de manera que permita aportar un análisis detallado alrededor del tema como insumo a los procesos académicos o al desarrollo de trabajos de sensibilización y capacitación contando con la información resultado del proyecto.

**Lo teórico:** una serie de elementos teóricos son necesarios para ampliar el manejo de la información del marketing social: un cuerpo estructural de investigación con un referente teórico amplio que recoge conceptos, perspectivas y enfoques alrededor del tema del marketing social y sus estrategias.

La posibilidad de hacer una revisión del marketing social desde diferentes frentes como el caso de las fundaciones de la ciudad de Manizales. De manera adicional, debe señalarse que el análisis del marketing social visto desde la capacidad de la fundación reflejan las prioridades en materia de administración de los recursos por lo que se espera que la investigación sea rica en resultados, hallazgos y hasta en construcción de perspectivas de gestión.

**Lo Novedoso:** la adopción de un método de abordaje del marketing social como activo a través del estudio de casos como método investigativo lo cual puede representar un esquema o modelo para abordar no solo las fundaciones sino también las organizaciones sociales a nivel nacional, regional o local. En el mismo sentido la investigación dotará a instituciones educativas, organizaciones y estudiosos del tema de un corpus teórico y un conocimiento sobre estrategias de marketing en la generación de ventajas competitivas, el

cual es propicio para la estructuración de proyectos de investigación y desarrollo y consolidación de los procesos académicos en la universidad.

En ese sentido podría pensarse que un valor agregado de este proyecto se relaciona con la posibilidad de estructurar una línea de investigación en la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales relativa al estudio del marketing social en perspectivas metodológicas distintas a la valoración de los resultados.

## **1.6 Objetivos**

### **1.6.1 Objetivo general**

Determinar la contribución del marketing social a la autosostenibilidad de las Fundaciones (organizaciones sin ánimo de lucro).

### **1.6.2 Objetivos específicos**

- Realizar un diagnóstico de las fundaciones en Manizales, en relación con su proceso administrativo y de marketing.
- Definir cómo el marketing puede convertirse en una herramienta de gestión y desarrollo para las organizaciones del tercer sector o sector solidario.
- Identificar las estrategias de marketing que pueden contribuir a la gestión de los procesos de las organizaciones sin ánimo de lucro.
- Establecer relaciones de la investigación con los estudios de caso.

### 1.7 Propósitos

Los resultados de la investigación están dirigidos a la comunidad académica, para contribuir y reforzar el conocimiento sobre el tercer sector, el cual empieza a consolidarse con más fuerza. El crecimiento e importancia que actualmente ha tenido el tercer sector, se ha dado como respuesta a un mundo globalizado donde los problemas de salud, vivienda, educación y crisis de recursos naturales, junto con otros problemas sociales, requieren de esfuerzos colectivos en busca de mejorar las condiciones de vida de la sociedad.

También a los profesionales de marketing, quienes a partir de esta investigación pueden extraer temas para futuras investigaciones en este campo. A las mismas organizaciones sin ánimo de lucro, y en especial a fundaciones, pues a partir de los resultados y reflexiones pueden emprender su gestión hacia una organización autosostenible.

### 1.8 Estructura de la investigación

El trabajo de investigación titulado **CONTRIBUCION DEL MARKETING SOCIAL A LA SOSTENIBILIDAD DE FUNDACIONES SIN ÁNIMO DE LUCRO: UN ESTUDIO DE CASO** se ha estructurado de la siguiente forma:

**En la parte I, contexto del estudio**, se presenta el tema de estudio, la descripción del área problemática, la pregunta de investigación, los antecedentes, la justificación, los objetivos, los propósitos y los resultados esperados.

**En la parte II, fundamentos teóricos**, se presenta la base de la fundamentación teórica que sirve como marco de referencia al problema formulado, dividido en dos grandes temas: el tercer sector y las organizaciones sin ánimo de lucro y lo concerniente al marketing social.



**En la parte III, se presenta la estrategia metodológica del estudio**, que comprende: tipo de estudio, el diseño, la población, la muestra, las técnicas y el instrumento y los procesos de validez del mismo.

**En la parte IV, se presenta lo relacionado con los fundamentos empíricos**, que comprende lo relacionado con el análisis e interpretación de la información, las conclusiones del estudio y las líneas futuras de investigación, así como la bibliografía y los anexos.

## **2. El tercer sector y las organizaciones sin ánimo de lucro**

Las organizaciones buscan asumir un rol diferente y significativo para los individuos y la sociedad en general, por tanto toman distintas pero a la vez complementarias representaciones, es así como se da la clasificación de los tres sectores o pilares de la economía. En primera instancia, está el Estado o primer sector, el cual trabaja por los intereses de la mayoría, establece y estructura las normas que guían a las organizaciones y a la sociedad, por otro lado están las organizaciones privadas con fines lucrativos llamado segundo sector, que busca maximizar sus ganancias y enfrentar los diferentes desafíos y demandas del mercado, y un tercer sector, que construye organizaciones con un rol relacional y de bienestar para la sociedad, esas son las sin ánimo de lucro.

Las entidades sin fines de lucro han tenido en las últimas décadas un auge y crecimiento continuo, merecedor de un mayor volumen de investigación, teniendo en cuenta que estas organizaciones van aumentando su tamaño, volumen de recursos administrativos y a su vez se da un aumento progresivo en la competencia, lo que las ha conducido a utilizar prácticas de gestión del mundo empresarial, adaptadas a sus particularidades, con el propósito de mejorar sus niveles de eficiencia<sup>4</sup>.

El marco teórico de este documento se centra en las organizaciones sin ánimo de lucro y por ende en el tercer sector. Según Lewis “el estudio de las organizaciones no lucrativas

---

<sup>4</sup> MARTÍN PÉREZ, Víctor Manuel. La arquitectura organizativa de las entidades sin fines de lucro. Un análisis para el sector español de la cooperación al desarrollo bajo un enfoque de agencia. Valladolid, Tesis de Doctorado. España: Universidad de Valladolid. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Departamento de Organización de Empresas. 2006. 126 p.

está arraigado en las tradiciones de la industrialización occidental, y es muy probable que los conceptos que han emergido estén, en gran medida, culturalmente condicionados”<sup>5</sup>.

Es importante señalar que a menudo, los términos OSC (organizaciones de la sociedad Civil) y Entidades sin ánimo de lucro, son considerados como nombres genéricos o sinónimos. Sin embargo, el estudio y análisis de los conceptos y prácticas de estas organizaciones, conllevan a afirmar que aunque están relacionados, es incorrecto nombrarlos de forma indiscriminada.

Por tanto, inicialmente se hace referencia tanto al concepto de sociedad civil como de filantropía, que con frecuencia se encuentran en la literatura al referirse a organizaciones sin fines de lucro o al tercer sector.

Sociedad civil es “el conjunto social de individuos, instituciones y organizaciones que no forman parte del aparato de gobierno”<sup>6</sup>.

De forma más amplia Diamond define la sociedad civil como: “el espacio público donde la acción colectiva se expresa, donde se manifiestan los intereses, las preferencias y las ideas para lograr metas colectivas. Es también el espacio en donde se hacen las demandas al Estado y se presiona para mejorar su estructura y funcionamiento y desde donde se exige responsabilidad pública a los funcionarios estatales”<sup>7</sup>.

---

<sup>5</sup> LEWIS, David. ¿Descubrir, Ampliar, Profundizar? Reseña de las contribuciones existentes y potenciales de los enfoques de la antropología a las investigaciones del tercer sector. *Economía, Sociedad y Territorio* Julio-diciembre 2000, vol. 2, no. 8, p.21 [citado en 2009-10-21]. Disponible en Internet [en línea]. <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/111/11100807.pdf>

<sup>6</sup> ZÚÑIGA PULIDO, Verónica. El modelo filantrópico estadounidense como una alternativa para crear una cultura altruista en México. México, 2005, p. 6 Tesis licenciatura Relaciones Internacionales. Universidad de las Américas Puebla. Escuela de Ciencias Sociales. Departamento de Relaciones Internacionales e Historia.

<sup>7</sup> DIAMOND, Larry. *Developing democracy. Toward consolidation*. Baltimore, Maryland: The Johns Hopkins University Press, 1999. p. 221.

Según Villar<sup>8</sup> el término sociedad civil se utiliza como inverso a sociedad política, pero no implica necesariamente que carezca de fines lucrativos. Entonces, se señala que no todos los actores de la sociedad civil son organizaciones sin ánimo de lucro ni todas las organizaciones sin ánimo de lucro actúan en el espacio de la sociedad civil.

En cuanto a la filantropía, Zúñiga<sup>9</sup> señala que tan antigua como la historia de las sociedades humanas mismas, es la participación de personas, grupos y organizaciones en la solución de intereses y problemas comunes, y en la ayuda a los grupos e individuos más necesitados de la sociedad. Actualmente, se habla de las instituciones filantrópicas, como las instituciones que hacen parte del denominado tercer sector

Por ende, se puede afirmar que las organizaciones sin fines de lucro estimulan la filantropía a través de la difusión y ejecución sus programas sociales.

### 2.1 El tercer sector

Desde la década de los cincuenta, el tercer sector ha sido tratado por el derecho, la historia y la sociología. Sin embargo, luego de su difusión como componente sujeto a regulación a nivel mundial, se multiplicaron los estudios sobre su acción social. Pero es hasta la década de los setenta, cuando se da una aproximación de clasificación organizacional del sector impulsado por el enfoque de Nonprofit<sup>10</sup>, limitado a empresas asociativas por ser organizaciones exentas de impuestos, dedicadas a movilizar recursos voluntarios con fines filantrópicos y de caridad. Luego, comienza a fortalecerse la idea de la economía social como expresión del tercer sector. Finalmente, en la década de los

---

<sup>8</sup> VILLAR, Rodrigo. El tercer sector, la sociedad civil y la gobernabilidad democrática en Colombia. En: Foro pensando el desarrollo rural desde la formación de capital social Enero 2001 Disponible en Internet [en línea] <http://new.lasociedadcivil.org/softis/ciberteca/?buscar=villar&campo=all&tema=all>. [citado en 2009-07-10].

<sup>9</sup> ZÚÑIGA. Op. cit., p. 9.

<sup>10</sup> Entidades sin ánimo de lucro, traducción de termino nonprofit, utilizado en los países anglosajones.

ochenta comienzan a estructurarse estudios sobre las organizaciones del tercer sector como productoras de bienes o servicios de beneficio colectivo para la sociedad<sup>11</sup>.

“El tercer sector, llamado así por su distinción en términos generales, de los otros dos sectores – el gobierno y la empresa - ha sido reconocido como un actor importante en la movilización comunitaria y el apoyo autogestionado en las obras de beneficencia, la dotación de servicios y las actividades de campaña”<sup>12</sup>

Actualmente, se percibe con más fuerza la consolidación del sector social, que participa activamente en la creación de una sociedad más participativa, justa y preocupada por el bienestar de las poblaciones menos favorecidas y las diferentes problemáticas de la sociedad, donde el Estado no ha dado respuesta.

Así pues, de acuerdo con Zúñiga<sup>13</sup> el llamado tercer sector, al igual que el gobierno y la empresa productiva, ha mostrado creatividad, trabajo y capacidad para captar y canalizar recursos. Por lo que se puede decir que, “para el sistema productivo las organizaciones del tercer sector representan una forma efectiva de innovación social y económica”<sup>14</sup>.

### **2.1.1 Definición del tercer sector**

El tercer sector, hace referencia al conjunto de organizaciones sin fines de lucro, las cuales presentan múltiples denominaciones, tales como sector caritativo, sector independiente, sector voluntario, sector de las ONG, sector exento de impuestos, sector intermedio, sector no lucrativo y sector de la economía social<sup>15</sup>.

---

<sup>11</sup> ÁLVAREZ RODRÍGUEZ, Juan Fernando. El tercer sector y la economía solidaria apuntes desde la economía para su caracterización [en línea]. Venezuela: s.f. Disponible en Internet: <http://www.redeconomia.org.ve/documentos/jalvarez/articulo.pdf>. p.8. [citado en 2009-10-12].

<sup>12</sup> SALOMON, Lester C y HELMUT K., Anheier, The Third Sector in Comparative Perspective. Citado por LEWIS. Op. cit., p.4.

<sup>13</sup> ZÚÑIGA. Op. cit, p. 9.

<sup>14</sup> LAVILLE, Jean-Louis. L'economia solidale, Bollati Boringhieri. Citado por ELETA, Paula. Tercer sector: desarrollo y perspectivas. Reflexiones sobre la experiencia europea y en particular sobre el caso italiano. En: Documentos de discusión sobre el tercer sector, el Colegio Mexiquense, A.C. [en línea]. México: Toluca, 2000. no. 7. p.5. [citado en 2009-11-26]. Disponible en Internet: <http://fenix.cmq.edu.mx/docinvest/document/DD07205.pdf>

Según Pérez<sup>16</sup>, el tercer sector involucra tanto a las organizaciones sociales del sector privado, fundaciones, como las organizaciones del sector no gubernamental (ONG).

En la literatura, se han encontrado múltiples definiciones del tercer sector, sin embargo se mencionan y destacan las siguientes:

De acuerdo con Pérez “es un órgano libre y autónomo sin ánimo de lucro que formula políticas y ejecuta planes de desarrollo, conformado por agrupaciones de personas físicas o morales que buscan coadyuvar con el bienestar bio-psico-social de la población en general”<sup>17</sup>.

Por su parte, Guerra lo define como “el conjunto de organizaciones autónomas de la sociedad civil, fundadas y constituidas con el objeto de producir bienestar, inspiradas en valores solidarios, cuyas eventuales ganancias monetarias no se dividen entre los asociados”<sup>18</sup>.

De forma concluyente dichas definiciones y enfoques, enmarcan el tercer sector como el conjunto de organizaciones con visiones de bienestar compartidas, distintas a los sectores gobierno o público estatal y el privado, donde su actividad no tiene fines lucrativos, o si los tiene, las ganancias son destinadas a la función social de la organización. Así pues, el fin último de las organizaciones del tercer sector es propender el fortalecimiento de la sociedad civil y el logro de mejores condiciones de vida para los más necesitados.

---

<sup>15</sup> SAJARDO, Antonia. Análisis económico del sector no lucrativo. Valencia: Edl Tirant lo blanc, 1996. p.30.

<sup>16</sup> PÉREZ. Op. cit., p.32.

<sup>17</sup> *Ibíd.*, p. 136

<sup>18</sup> GUERRA, Pablo A. Solidaridad y altruismo en las ciencias sociales. Justificación teórica para una sociología del tercer sector. En: Documentos de discusión sobre el tercer sector, el Colegio Mexiquense, A.C., 2003, no. 23. p.18 Disponible en Internet: [En línea] <http://pabloguerra.tripod.com/altruismo.pdf> [citado en 2009-11-29].

### 2.1.2 Clasificación del tercer sector

Pérez hace una clasificación general del tercer sector, en función de sus integrantes y las define así:

**Organizaciones de la sociedad civil (OSC):** son todas las agrupaciones con compromiso moral en las que un grupo de personas físicas de una sociedad persiguen un fin social sin ánimo de lucro, bajo el rubro legal de asociaciones civiles, sociedad civil, fundaciones, instituciones de asistencia privada e instituciones de beneficencia privada.

**Organizaciones sociales del sector privado:** la constituyen todas las agrupaciones con compromiso moral conformados por una o varias empresas del sector privado con el objetivo social de contribuir al bienestar de la comunidad, bajo la figura legal de fundación.

**Organizaciones no gubernamentales (ONGs):** incluyen a las dos anteriores como un todo, son conocidas en todo el mundo bajo esta denominación, pero al parecer el nombre más adecuado en estos tiempos es el de organizaciones de la sociedad civil conocidas con las siglas<sup>19</sup>.

### 2.1.3 Características generales de las organizaciones del tercer sector

Según Girardo<sup>20</sup>, las siguientes son características fundamentales en las organizaciones del tercer sector: relacionalidad, solidaridad y reciprocidad.

Antes que nada, el tercer sector es un fenómeno substancialmente social, por tanto la relacionalidad se constituye en un principio vital. La solidaridad es una característica implícita en el tercer sector, la cual debe ser reforzada en base a la confianza que se tenga, en este caso del sector, con nuevas relaciones interpersonales no jerárquicas ni burocráticas. La reciprocidad postula un equilibrio entre lo que se da y lo que se espera obtener. Las relaciones de reciprocidad pueden ser expresadas como un conjunto de transferencias bidireccionales, independientes y voluntarias una de la otra pero

---

<sup>19</sup>PÉREZ. Op. cit., p.33.

<sup>20</sup> GIRARDO, Cristina. La importancia de la profesionalización de las organizaciones del Tercer sector. En: Documentos de discusión sobre el tercer sector, el Colegio Mexiquense, A.C. [en línea], 2001, no. 13. p.5. Disponible en Internet: [http://cmq.edu.mx/component/docman/doc\\_download/95-dd0130221.html](http://cmq.edu.mx/component/docman/doc_download/95-dd0130221.html)[citado en 2009-11-27].

relacionadas entre sí. Por lo anterior, se dice que la reciprocidad es el principio económico que prima en las organizaciones del tercer sector.

### 2.1.4 Tendencias de las organizaciones del tercer sector

“El tercer sector ha demostrado en el curso de las últimas décadas que es posible integrar elementos de solidaridad con instancias productivas en modelos organizativos de distinto tipo”<sup>21</sup>, por tanto teniendo en cuenta su crecimiento en las últimas décadas y lo expuesto por los diferentes autores, se pueden mencionar las siguientes tendencias y necesidades del sector:

- Se proyecta continuidad en el crecimiento del sector, con la creación de nuevas organizaciones sin fines de lucro de beneficio para la sociedad, pero aún más importante será el reconocimiento de la importancia de estas organizaciones para el desarrollo de las sociedades y sus economías.
- Por tanto, se percibe como una necesidad la regulación y normatividad por parte del sector gubernamental, en miras de legitimar el sector, facilitar su acción social y la rendición de cuentas para dar transparencia al sector ante sus diferentes participantes y ante la sociedad.
- Se darán cada vez más y de forma fundamental, las alianzas estratégicas entre las organizaciones sin fines de lucro y las empresas u organizaciones privadas lucrativas, en pro del beneficio de los más vulnerables. Dichas alianzas estarán “bajo un esquema de mutuo beneficio, que favorecerán de manera directa a la sociedad en general”<sup>22</sup>.

---

<sup>21</sup> ELETA, Paula. Tercer sector: desarrollo y perspectivas. Reflexiones sobre la experiencia europea y en particular sobre el caso italiano. En: Documentos de discusión sobre el tercer sector, el Colegio Mexiquense, A.C. [en línea], 2000, no. 7. p.3. Disponible en Internet: <http://fenix.cmq.edu.mx/docinvest/document/DD07205.pdf> [citado en 2009-11-26].

<sup>22</sup> PÉREZ. Op. cit., p. 83.



- De acuerdo con Girardo<sup>23</sup> otra tendencia de las organizaciones del sector, será el desarrollo de procesos administrativos estructurados y estratégicos que contribuyan a la autogestión y eficiencia organizacional, sin perder de vista su función social, lo que hace necesaria la profesionalización de las organizaciones no lucrativas, es decir que la organización ponga énfasis en que las estructuras institucionales, la planificación institucional y el manejo del personal estén diseñados conforme los objetivos de la organización.

## **2.2 Organizaciones sin ánimo de lucro**

Las causas del surgimiento del sector no lucrativo, puede relacionarse con la historia de cada país, según las limitaciones del mercado y el gobierno para atender necesidades sociales<sup>24</sup>. Por tanto, se atribuye como factor motivador de la demanda y creación de organizaciones sin ánimo de lucro a:

La carencia de un bien o servicio inadecuadamente ofertado por el sector público o por el sector capitalista generando coaliciones de individuos que se asocian con el objeto de producir para ellos, o para otros, los servicios carentes; siempre que el beneficio que le reporte el control de la organización sea mayor que los costos que implican su formación y su beneficio neto exceda el beneficio potencialmente alcanzable con otras alternativas institucionales<sup>25</sup>.

---

<sup>23</sup> GIRARDO. Op. cit., p. 6.

<sup>24</sup> SALAMON, Lester. America's nonprofit sector: a primer. Citado por ZÚÑIGA. Op. cit., p. 6.

<sup>25</sup> ÁLVAREZ. Op. cit., p.10.

### 2.2.1 Definición de las organizaciones sin ánimo de lucro

Pérez, define las organizaciones sin fines de lucro como:

Todas aquellas organizaciones creadas a iniciativa de la población civil, en la que generalmente dos o más personas deciden fundar una sociedad civil con objeto social amplio para atender problemas en áreas específicas de la sociedad, como la educación, la alimentación, el desarrollo integral de la familiar, el bienestar de la niñez, la atención a sectores de la población en ciertas discapacidades, etcétera<sup>26</sup>.

En general, se puede decir que las instituciones sin fines de lucro persiguen un fin social para alguna de las áreas de la sociedad, proporcionando a un individuo o a una comunidad bienes y/o servicios de los cuales carece y necesita para el mejoramiento de las condiciones y calidad de vida.

Sin embargo, siendo consecuentes con el planteamiento del presente trabajo, se sostiene que las organizaciones sin fines de lucro, además de ocuparse de su función social, deben preocuparse por su gestión administrativa basada en el principio de autogestión, es decir, la capacidad de generar los ingresos necesarios para su operación y administración en busca de organizaciones socialmente rentables con la libertad económica suficiente que les permita crear y ejecutar los diferentes programas sociales sin depender exclusivamente de las donaciones del medio<sup>27</sup>.

### 2.2.2 Características de las organizaciones ánimo de lucro

Según Irarrázaval, Hairel, Sokolowski y Salamon<sup>28</sup>, en el estudio sobre el sector sin fines de lucro, los autores Salamon y Anheier de la Universidad Johns Hopkins, señalan que las organizaciones sin fines de lucro comparten cinco características, que son:

---

<sup>26</sup> PÉREZ. Op. cit., p.106.

<sup>27</sup> PÉREZ. Op. cit.,p.114.

<sup>28</sup> IRARRÁZAVAL, Ignacio, *et al.* Estudio comparativo del sector sin fines de lucro. Santiago de Chile: Printer S.A., 2006. p. 15-16.

organizaciones, privadas, sin fines de lucro (no distribuyen utilidades entre los miembros), poseen autonomía y son voluntarias.

a) Son organizaciones, lo que significa que deben poseer una estructura interna, estabilidad en sus objetivos, límites organizativos y un documento de constitución.

b) Son privadas, por tanto deben tener existencia separada de los poderes públicos, no pueden ser manejadas ni usadas por el gobierno ni pueden realizar actividades que se financien en forma integrada con las finanzas gubernamentales. No obstante, pueden recibir ingresos o aportes públicos, o pueden tener funcionarios públicos entre sus directivos.

c) No distribuyen utilidades entre los miembros. No pueden distribuir las ganancias o beneficios generados entre sus titulares o miembros. Lo que significa que las diferencia de las organizaciones con fin comercial. Las organizaciones no lucrativas pueden acumular excedentes en un ejercicio determinado, sin embargo, éste debe ser reinvertido en la misión básica de la institución.

d) Son autónomas. Las organizaciones no lucrativas gozan de cierto grado de autonomía, pues controlan sus propias actividades y poseen procedimientos propios de manejo interno.

e) Son voluntarias, lo que significa que la participación y contribución de tiempo o dinero a este tipo de institución, no debe ser obligatoria o estipulada por ley.

### 2.2.3 Clasificación de las organizaciones sin ánimo de lucro

Tomado como referencia el estudio sobre el sector sin fines de lucro de Irarrázaval et.al.<sup>29</sup>, las Organizaciones no lucrativas se pueden clasificar tanto por su actividad como por su rol en la sociedad.

Según la actividad, existe un sistema de clasificación internacional para las organizaciones no lucrativas, llamada en inglés *Internacional Classification of Nonprofit Organizations* (ICNPO), en el cual se agrupan las distintas actividades de las organizaciones en 12 grupos. ...Ver tabla 1...

Tabla 1. Clasificación internacional de las organizaciones sin fines de lucro (ICPNPO)

Clasificación / Grupos
1. Cultura y recreación
2. Educación
3. Salud
4. Servicios sociales
5. Medio ambiente
6. Desarrollo comunitario
7. Defensa de derechos y política
8. Fundaciones financieras
9. Organizaciones internacionales
10. Religión
11. AG y sindicatos
12. Otros

Fuente: Estudio comparativo del sector sin Fines de lucro<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> *Ibíd.*, p.17.

<sup>30</sup> *Ibíd.*, p.16.

Como se mencionó anteriormente, se distingue una segunda tipología de organizaciones, según el rol que éstas cumplen en la sociedad, la Universidad Johns Hopkins, señala las siguientes:

**1) Organizaciones cuya actividad tiene un rol expresivo:** defensa de derechos, actividad cívica, actividades culturales y de recreación, entre otras.

**2) Organizaciones cuya actividad tiene un rol de servicio:** educación, servicios de salud, beneficencia, entre otras.

### **2.3 El tercer sector y las organizaciones sin ánimo de lucro en Colombia**

Antes de mencionar el tercer sector en el entorno nacional, es importante mencionar aspectos encontrados en otras regiones del mundo como por ejemplo en Europa. Eleta<sup>31</sup> muestra como en Europa el tercer sector se ha convertido en la evidencia de nuevos modelos organizativos donde se integra la solidaridad con elementos productivos. De hecho, numerosas experiencias de auto-organización de la sociedad civil, manifiestan la falta de respuestas del Estado, por lo que se pronostica un crecimiento significativo, sólido y la profesionalización del sector.

Según la reflexión realizada en el entorno Europeo, el tercer sector ha demostrado su capacidad de incidir de manera eficaz sobre la calidad del desarrollo, al dar respuesta a muchas de las demandas sociales y a su vez al crear trabajo calificado. Agrega el autor: “para que el tercer sector tenga un lugar protagónico es necesaria una nueva cultura y una nueva estrategia de intervención social que implique la redefinición del rol del Estado, de los grupos privados y de la misma sociedad civil”<sup>32</sup>, lo que significa un nuevo modelo social fundado sobre principios de responsabilidad social, equidad y solidaridad.

---

<sup>31</sup>ELETA. Op. cit., p.5.

<sup>32</sup>Ibíd., p.11.

Al trasladar lo mencionado anteriormente, al contexto Latinoamericano, y de forma local a Colombia, se puede decir que aplica tanto desde el punto de vista de incidencia del sector en el desarrollo como la necesidad de un nuevo modelo social basado en el cambio cultural y político.

A partir de los criterios propuestos en el estudio, se encontraron 135.599 entidades sin ánimo de lucro en Colombia, con 286.861 empleos equivalente tiempo completo, lo que representa el 2,3 % del empleo no agrícola en el país. Porcentaje que en comparación con países desarrollados como Holanda con un 12% y Estados Unidos con el 7.8%, se considera bajo, pero entre países latinoamericanos, este porcentaje es uno de los más altos, similar al de Perú y de Brasil, y superado sólo por Argentina (3,7%)<sup>33</sup>.

Villar<sup>34</sup> expone que América Latina tiene un sector relativamente pequeño al compararlo con los países desarrollados. Como un conjunto, la participación en el empleo del sector no lucrativo de América Latina es de 2.23%. Sin embargo, al llevarlo al ámbito local, la participación del empleo en Colombia está ligeramente por encima del promedio. En Colombia y el resto de América latina el origen de la filantropía y las entidades sin ánimo de lucro está muy ligado a la Iglesia Católica. Para Colombia se destacan los acontecimientos relacionados a continuación.

Cuadro 1. Acontecimientos destacados de la filantropía y organizaciones sin fines de lucro en Colombia.

Año	Acontecimiento
1857	Fue creada la primera Sociedad San Vicente de Paul, en Colombia, la más importante institución de ayuda a los pobres en la segunda mitad del siglo XIX.
1911	El jesuita José María Campoamor fundó el Círculo de Obreros de Bogotá con el fin de superar las condiciones de extrema pobreza de los obreros a través de una caja de ahorros de los beneficiarios y donativos por parte de los empresarios. Esta iniciativa dio origen al Banco Caja Social y a la Fundación Social, que es hoy la más antigua de Colombia.

<sup>33</sup> *Ibíd.*, p. 15.

<sup>34</sup> VILLAR. *Op. cit.*, p.3.

<b>Año</b>	<b>Acontecimiento</b>
1944	Los empresarios colombianos crean la Asociación Nacional de Industriales, ANDI, con el ánimo expresar sus posiciones ante las políticas estatales y, por otra parte, de contribuir a la construcción de un país más equitativo y promover la solidaridad desde la iniciativa privada.
1954	Promovida por la ANDI, se crea la primera caja de compensación familiar, Comfama, una organización voluntaria que sembraría las bases del sistema de subsidio familiar hoy extendido por todo el país.
1960-1970	Gracias a estímulos tributarios surgieron fundaciones de origen empresarial que hoy sobresalen por la cantidad y la calidad de sus intervenciones: Fundación Corona, Fundación Mario Santo Domingo, Fundación Carvajal y la Fundación para la Educación Superior, FES entre otras. Comienzan a surgir muchas ONG formadas desde distintas perspectivas sociales y políticas. Muchas de ellas surgen de una apertura de la iglesia, otras de grupos vinculados a ideas políticas de izquierda.
1989	Se crea la Confederación Colombiana de ONG como un proyecto de la sociedad civil auspiciado por Naciones Unidas. Hoy la confederación tiene presencia en 22 regiones del país.
1992	La Fundación Social y la Fundación Interamericana de Estados Unidos crean el Centro Colombiano de Filantropía (hoy Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial) cuyo objetivo es promover la ejecución de proyectos sociales financiados por el sector empresarial colombiano.
2004	54 empresas colombianas crean el capítulo nacional del Pacto Global, la mayor red mundial empresarial de carácter voluntario.

Fuente: Adaptación línea del tiempo de la filantropía en Colombia. [www.colombiaincluyente.org](http://www.colombiaincluyente.org).

De acuerdo con el análisis realizado por Richer “en Colombia prevaleció el impulso de estrategias que promueven autoayuda, la solidaridad y el trabajo voluntario entre los pobres, con transferencias muy precarias de recursos desde el gobierno, que no cumple un verdadero papel de redistribución”<sup>35</sup>. A diferencia de países desarrollados donde el Estado otorga importantes financiamientos a organizaciones del tercer sector, en Colombia se puede decir que el apoyo del Estado es mínimo, a pesar de ello, sigue en aumento el número de organizaciones, de lo cual se destaca la consecución de un mayor nivel de autonomía y su importancia en las estrategias de desarrollo<sup>36</sup>.

<sup>35</sup> RICHER. Op. cit., p.3.

<sup>36</sup> *Ibíd.*, p.4.

En cuanto a las áreas de actividad, “en América Latina hay un peso muy grande de las entidades sin ánimo de lucro en el campo de educación. El 44% del empleo en las entidades sin ánimo de lucro de América Latina se concentra en educación”<sup>37</sup>, y Colombia no es la excepción, la educación es el principal foco de acción.

Cuadro 2. Colombia: áreas de actividad de las organizaciones sin ánimo de lucro

Áreas de actividad	Porcentaje
Educación	26.6%
Salud	17.5%
Asociaciones de empresarios, profesionales y trabajadores	15.1%
Servicios sociales	14.6%
Desarrollo económico, social y comunitario	13.1%

Fuente: El tercer sector, la sociedad civil y la gobernabilidad Democrática en Colombia<sup>38</sup>.

En Colombia tiene particular importancia la participación de las fundaciones empresariales entre las organizaciones sin ánimo de lucro, las cuales apoyan principalmente el desarrollo económico y social de los sectores pobres<sup>39</sup>. “En el trabajo realizado por el grupo de investigación sobre la filantropía en América Latina apoyado por la Fundación Ford, se identificaron 50 fundaciones empresariales en Argentina, 29 en Chile, 10 en Perú y 97 en Colombia”<sup>40</sup>.

Por otro lado, en su estudio Rodrigo Villar plantea diferentes retos que deben enfrentar las organizaciones del tercer sector en Colombia, como el fortalecimiento institucional, reconocimiento social, la autorregulación de las organizaciones, y mecanismos efectivos de rendición de cuentas, que contribuyan al desarrollo de la transparencia y la legitimidad del sector, generando mayor credibilidad ante la sociedad<sup>41</sup>.

<sup>37</sup> VILLAR. Op. cit., p.5.

<sup>38</sup> Ibíd.

<sup>39</sup> RICHER. Op.cit., p.2.

<sup>40</sup> VILLAR. Op. cit., p.6.

<sup>41</sup> RICHER. Op.cit., p.5.



Sin embargo, de acuerdo con los acontecimientos de la historia y los estudios realizados, se puede afirmar que las organizaciones sin fines de lucro no sólo han contribuido al mejoramiento de la calidad de vida al contrarrestar los problemas sociales, sino que también constituyen una fuerza económica importante. Así pues, en la medida que estas organizaciones se les considere más importantes se enfrentan a mayores responsabilidades, por lo que se hace más urgente la necesidad de analizar y redefinir su papel y modelos de negocio.

## **2.4 Fundaciones**

Dentro de las organizaciones no lucrativas están las Fundaciones. Las cuales pueden ser creadas por la población civil, por el sector privado, por el sector gubernamental, por una filiación religiosa o por organizaciones mixtas. Las fundaciones “son organizaciones con personalidad jurídica, sin ánimo de lucro, comprometidas con causas sociales encaminadas a mejorar a la comunidad en lo económico, social y cultural”<sup>42</sup>.

### **2.4.1 Concepto de fundaciones**

Para el European Foundation Center “las fundaciones, en general, son organismos sin ánimo de lucro, independientemente constituidos, con sus propias fuentes de ingreso establecidas y confiables, (generalmente pero no exclusivamente) provenientes de legados o capital. Estos organismos tienen su propia Junta que los gobierna, y distribuyen sus recursos financieros para propósitos educacionales, culturales, religiosos, sociales u otros beneficios públicos, bien sea apoyando asociaciones, obras de caridad, instituciones educativas o personas, o desarrollando sus propios programas”<sup>43</sup>.

---

<sup>42</sup> PÉREZ. Op. cit., p.137.

<sup>43</sup> EUROPEAN FOUNDATION CENTER. Apoyando las funciones en Europa: razones y formas. Citado por NATAL, Alejandro. Conceptualización y discusiones en torno de las fundaciones comunitarias. En: Documentos de discusión sobre el tercer sector, el Colegio Mexiquense, A.C.. Diciembre 2003, no. 28, p.3. Disponible en Internet: [en línea] [http://www.cmq.edu.mx/component/docman/doc\\_download/109-dd0280303.html](http://www.cmq.edu.mx/component/docman/doc_download/109-dd0280303.html) [citado en 2009-11-27].

Según Pérez<sup>44</sup>, se puede decir que estas organizaciones tiene un alto grado de complejidad en su operación, ya que además de tener la obligación de cumplir con sus objetivos sociales ante la observación y conformidad de los beneficiarios, los donantes, el gobierno y el consejo administrativo, necesitan funcionar bajo el principio de autogestión.

### 2.4.2 Tipos de fundaciones

Una Fundación es una organización que sostiene o ayuda a las actividades de beneficencia, educativas, religiosas o de otro tipo, que sirven al bienestar público, Zúñiga<sup>45</sup> señala los siguientes tipos de fundaciones:

a) Fundaciones independientes. Fondo patrimonial designado por las leyes relativas al impuesto sobre la renta como una fundación privada, cuya función principal es otorgar subsidios. Sus activos por lo general se derivan de donativos de algún individuo o familia. Su dirección y administración varían ampliamente. También se pueden clasificar como una fundación de objetivo "general" o "especial".

b) Fundación patrocinada por una empresa. Una fundación privada, establecida para otorgar subsidios, que obtiene sus fondos de una empresa lucrativa, pero que con frecuencia funciona de acuerdo con las políticas e intereses de la empresa. La dirección y administración de la fundación puede incluir tanto a empleados como a no empleados de la compañía. Las empresas también pueden contar con programas de donativos que no se canalizan a través de su fundación.

c) Fundación operativa. Una fundación privada, cuyo objetivo principal es operar programas de investigación, bienestar social, educación y otros. La mayor parte de estas fundaciones otorgan muy pocos o ningún subsidio a organizaciones externas, y dan subsidios sólo a sus propios programas. Ejemplos de lo anterior son las fundaciones de hospitales y aquéllas cuyo objetivo es apoyar a un distrito escolar.

---

<sup>44</sup> PÉREZ. Op. cit., p.114.

<sup>45</sup> ZÚÑIGA. Op. cit., p. 8.

d) Fundación para la comunidad. Normalmente clasificada como una beneficencia pública, las fundaciones para la comunidad funcionan como fundaciones independientes. Sin embargo, obtienen sus fondos de muchos donantes en vez de uno solo. A menudo se establecen para servir a un área geográfica específica.

Para Pérez<sup>46</sup> las fundaciones creadas por empresas del sector privado, son creadas para administrar y canalizar de manera directa e inmediata los recursos necesarios para la causa social que la empresa privada esté patrocinando; esto debido a que el sector privado quiere ver que el flujo de sus aportaciones llegue al usuario final.

La sinergia que pueden producir estos sectores, al trabajar unidos por el bienestar de la sociedad, va más allá de lo que tradicionalmente se ha logrado en materia socio-económica. Por lo anterior, se ratifica el interés de la presente investigación y se espera que a partir de ella surjan nuevas líneas de investigación.

Los desarrollos de las OSD (Organizaciones Solidarias de Desarrollo) en Colombia en términos de definición de bases fundamentales de su existencia y orientación de sus acciones y principios, pueden observarse en tres espacios: la constitución de una Confederación Colombiana de Organizaciones No Gubernamentales (CCONG), que cobija a fundaciones, corporaciones y asociaciones; la legislación para Juntas de Acción Comunal (Ley 743 de 2002); y la referida al voluntariado (Ley 720 de 2002, art.6).

#### **2.4.3 Principios de las organizaciones solidarias de desarrollo de Colombia.**

En términos de la CCONG, las ESAL, como formas del emprendimiento solidario, están llamadas a cumplir una acción de fundamental importancia en la construcción de una sociedad civil pluralista y sostenible con recursos y proyectos que demuestren su apertura, transparencia, integridad y autorregulación. Con el ánimo de generar ejercicios de convergencia, reconocer el valor de la diversidad y la necesidad de evitar duplicación innecesaria de esfuerzos en el uso de los recursos.

---

<sup>46</sup> PÉREZ. Op. cit., p.137.

Con este marco, los principios de las Fundaciones, Asociaciones y Corporaciones propuestos por la CCONG son<sup>47</sup>:

- a) Construir el bien público.
- b) Erradicar la pobreza, luchar contra la impunidad, buscar la equidad y lograr una sana convivencia.
- c) Promover la aplicación del Derecho Internacional Humanitario (DIH), la defensa de los derechos fundamentales y contribuir a la construcción de niveles de vida dignos.
- d) Fomentar los valores éticos.
- e) Promover la defensa e incremento de los bienes y valores que constituyen el capital social.
- f) Impulsar la formación de auténtica sociedad civil para lograr la plena democracia, el ejercicio de la participación ciudadana y la aplicación de medios de control de la gestión pública.
- g) Contribuir al desarrollo social del país y a la promoción social de los colombianos, especialmente de los pertenecientes a las clases menos favorecidas.
- h) Procurar mayor inversión y productividad social por parte de las entidades públicas como privadas, organizaciones no gubernamentales (ONG) y organizaciones de la sociedad civil (OSC).

---

<sup>47</sup> CCONG. Declaración de Principios de las ONG de Colombia [en línea]. Bogotá 2005. [citado en 2008-11-18]. Disponible en Internet: [http://www.ccong.org.co/aa/img\\_upload/24bdfc451cd35aDdfab4e3e26913795/Declaraci-\\_n\\_de\\_Principios.pdf](http://www.ccong.org.co/aa/img_upload/24bdfc451cd35aDdfab4e3e26913795/Declaraci-_n_de_Principios.pdf)



### **3. Marketing y marketing social**

En el mundo y en la sociedad actual cada vez más se consolida el desarrollo de las ciencias. Se entiende por ciencia el conocimiento cierto de las cosas por sus principios y sus causas.

En particular las ciencias humanas asisten al fortalecimiento de las teorías clásicas y a la ampliación de conocimientos renovados. Las ciencias humanas y sociales (como la psicología, la sociología, la historia, el derecho, la economía y, consecuentemente, el marketing), o ciencias del hombre, por ser estas un conjunto de ciencias que tienen una relación directa o indirecta con el hombre.

En el caso específico, la disciplina del marketing ha asistido a importantes cambios que provienen tanto de las transformaciones en la naturaleza humana como en el comportamiento de los grupos sociales.

Autores como Kotler y Lambin, argumentan que el mercadeo tiene la misma antigüedad que las primeras relaciones humanas, cuando el hombre primitivo se empieza a relacionar con otros, creando las primeras sociedades y la primera forma de mercado. De esta manera las primeras nociones de comercio se remiten al intercambio de bienes o servicio o trueque, cuando las personas se dedicaban a producir lo que mejor podían hacer y de esta manera intercambiarlo por otros bienes.

La actividad de comercialización de bienes y servicios ha ido evolucionando con el transcurso del tiempo y el incremento en número y complejidad de los intercambios, su evolución ha sido consecuencia tanto de la necesidad de entenderla, como de practicarla en cuanto la evolución del hombre y su entorno lo ha exigido.

A partir de la Revolución Industrial en la segunda mitad del siglo XIX, “el marketing ha evolucionado en tres etapas sucesivas de desarrollo: orientación al producto, orientación a las ventas y orientación al mercado”<sup>48</sup>. La transformación de los negocios en general, debido al rápido y radical cambio en el entorno, propició que el marketing evolucionara en su concepción, conforme las empresas se enfrentaron a nuevos retos y la sociedad les exigió nuevas responsabilidades.

Haciendo un breve recorrido, se puede recordar que inicialmente el marketing era solo un servicio comercial responsable de las ventas, lo que se producía se vendía. Las empresas tenían un pensamiento del mercadeo de “adentro hacia afuera”; más tarde cuando las empresas empiezan a sentir una presión competitiva, el pensamiento empieza a cambiar y a darse los primeros pasos de un mercadeo de “afuera hacia adentro”, las empresas comienzan a invertir en el marketing basado en la calidad y el precio del producto.

Para los años ochenta, los clientes comienzan a exigir flexibilidad, obligando a centrar el mercado en lo que el cliente necesita y desea, entonces comienza una transformación del marketing hacia la producción de acuerdo a las necesidades del consumidor. Así para la década de los noventa, el énfasis fue el mercado y el servicio, énfasis que ha evolucionado hasta llegar a la personalización de los productos y servicios de acuerdo a las necesidades y exigencias del mercado.

Hoy se puede decir que el marketing evolucionó hacia la gestión del valor del cliente. Sin embargo, no todas las organizaciones lo han incorporado de la misma manera, muchas organizaciones tienen dificultades para adoptar o poner en práctica un enfoque de orientación al cliente.

En la actualidad, el marketing está presente en todos los ámbitos de la sociedad, está arraigado en todas las actividades económicas, sociales, ecológicas, políticas, culturales, industriales, de salud, de servicios, etc. Tanto formal, como informalmente, personas y organizaciones desarrollan una gran cantidad de actividades que podrían comprenderse

---

<sup>48</sup> STANTON, William; ETZEL, Michael y WALKER, Bruce. Fundamentos de marketing. 13 ed. México: Mc Graw-Hill, 2004. p.7.

dentro de esta área. El marketing se está convirtiendo en un componente imprescindible para el éxito empresarial.

Por lo anterior, el marketing debe entenderse como una filosofía de la gestión de la organización que tiene el cometido de guiar a los CEO (del inglés *Chief Executive Officer*) y no como un conjunto de técnicas que se aplican para incrementar las ventas. El marketing es al mismo tiempo, un sistema de pensamiento y un sistema de acción, pero con mucha frecuencia, en la literatura que trata del marketing sólo se percibe y desarrolla la segunda dimensión.

### 3.1 Concepto de marketing

De acuerdo con Braidot, “el marketing es una filosofía, una forma de pensar y actuar cuyo objetivo fundamental es relacionar dinámicamente las empresas, entidades, personas o gobiernos con sus respectivos mercados, clientes o destinatarios de sus actividades”<sup>49</sup>.

Según Philip Kotler es “un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes”<sup>50</sup>, además agrega que el punto de partida del marketing radica en las necesidades y deseos humanos.

Igualmente, en el año 2003 se mantiene este concepto con mínimas modificaciones por Kotler y Armstrong “es un proceso social y administrativo por el que los individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y de valor con otros”<sup>51</sup>.

En el concepto se presenta en primer lugar, el proceso social y administrativo, social porque es realizado y dirigido por personas y administrativo porque requiere de la

---

<sup>49</sup>BRAIDOT, Nestor. Marketing total. 5 ed. Argentina: Ediciones Macchi, 1996. p.23.

<sup>50</sup> KOTLER, Philip. Dirección de mercadotecnia. Análisis, planeación, implementación y control. 8 ed. Madrid: Prentice Hall, 1995. p.7

<sup>51</sup> KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de marketing. 6 ed. México: Pearson Educación, 2003. p.5.



planeación, la organización, la implementación y el control, para el desarrollo de sus actividades, y en segundo lugar, el intercambio que conduce al concepto de mercado. El proceso de intercambio requiere una importante cantidad de trabajo y habilidades.

Asimismo para Stanton, Etzel y Walker<sup>52</sup>, el intercambio es la base del marketing, pues consiste en todas las actividades ideadas para generar o facilitar el intercambio que se haga con la intención de satisfacer necesidades humanas.

Los autores intentan darle una dimensión de ciencia, la idea más importante que subyace en esta forma de entender el concepto central, es que el marketing es la ciencia que estudia los fenómenos de intercambio. El intercambio existe en las diferentes actividades que realiza el ser humano, intercambiar conlleva entregar algo y recibir algo de valor para cada una de las partes.

El concepto del marketing se relaciona con el cliente como la máxima prioridad, es decir, su concepto se fundamenta en la orientación del cliente y en la coordinación de las actividades del marketing para alcanzar los objetivos de desempeño de la organización.

Por lo anterior, se puede decir que, el marketing aporta una forma distinta de concebir y ejecutar la función comercial o relación de intercambio entre dos o más partes para proporcionar un beneficio para ellas. Al plantear una orientación enfocada al cliente, es necesario hablar del valor de una buena relación con el cliente y que esta relación es redituable para la organización. Por ello, la administración de la relación con el cliente y una serie de actividades coordinadas del marketing, teniendo en cuenta los objetivos de la organización, conducen a la satisfacción del cliente y por ende al éxito de la organización.

El paradigma tradicional del marketing se caracteriza por una orientación de tipo transaccional, sin embargo, la globalización, la intensidad competitiva, los cambios del consumidor, el perfeccionamiento de las estrategias del marketing, los avances tecnológicos, entre otros han llevado a que el enfoque transaccional del marketing no

---

<sup>52</sup> STANTON. Op. cit., p.11.

---

solucione los problemas actuales y haya sido replanteado, así en el actual entorno competitivo, el cliente se ha convertido en el elemento más escaso del sistema, siendo su conservación, y no su captación, la clave del éxito empresarial.

En este orden de ideas, y teniendo en cuenta que la posesión de un portafolio de clientes estable, hoy en día es uno de los recursos más valiosos de que dispone una organización, se establece que las estrategias encaminadas a la fidelización son de elevado interés para los directores de marketing en las organizaciones.

### **3.2 Principios y evolución del marketing en las organizaciones no lucrativas**

En 1952 Wiebe planteó la siguiente pregunta: ¿Por qué no puede venderse la solidaridad como se vende el jabón? Desde entonces se da inicio al debate sobre la relación y la aplicación del marketing a las causas sociales, y sobre este cuestionamiento, el primer planteamiento cercano al marketing social se le atribuye a Wiebe<sup>53</sup>.

Años más tarde, entre los años 60 y 70, surge una corriente de pensamiento que proponía la utilización responsable del marketing.

En 1969, estudiosos del marketing, entre ellos Levy, Sydney y Kotler se interesaron por las instituciones sin fines de lucro, y publicaron un artículo en el que se consideraba el alcance social del marketing, lo que contribuyó a identificar que era posible aplicar los conocimientos del marketing a diversos programas sociales<sup>54</sup>.

Sin embargo, las investigaciones ubican el origen académico del marketing social a partir de los años setenta, producto de los trabajos de Fox y Kotler, y luego de Kotler y Zaltman, quienes retoman la pregunta de Wiebe, formulada casi 20 años antes, para analizarla con más detalle<sup>55</sup>.

---

<sup>53</sup> PASTÉN, Verónica; SEFAIR, Esteban y VALENCIA, Víctor. Precisiones y delimitación conceptual del marketing social. Encuentro Anual de Facultades ENEFA Noviembre 2004, Disponible en Internet: <http://www.asfae.cl/Procesar.php?Op=Enefa20042> [citado en 2009-12-12].

<sup>54</sup> PÉREZ. Op. cit., p.3.

Según, Pastén<sup>56</sup>, desde el punto de vista académico, se identifican tres etapas de la evolución del marketing social: de confusión, consolidación y sectorización.

Los autores en mención describen dichas etapas así: etapa de confusión, está marcada por la llamada crisis de identidad del marketing social. La segunda etapa se caracteriza por la consolidación del área, y se inicia principalmente con un trabajo de Fox y Kotler en 1980, donde se analizan los diez primeros años de existencia de esta disciplina. En esta etapa se acepta la aplicación del marketing a las causas sociales y se desarrolla su cuerpo teórico. Finalmente, en la etapa de sectorización, la cual surge a partir de 1989, marca un antes y un después en el planteamiento de las campañas sociales. El marketing social se empieza a adaptar a sectores como la salud, las organizaciones no lucrativas y la ecología.

Por su lado, Pérez<sup>57</sup> producto de experiencia en la materia, realiza una clasificación de las características que han marcado la evolución del marketing social desde la perspectiva de su implementación en las organizaciones no lucrativa, como se indica a continuación:

1970 – Periodo de incertidumbre: a principios de esta década, se registraron los primeros casos de organizaciones sociales sin ánimo de lucro que habían aplicado los principios de marketing en sus procesos administrativos. Sin embargo, había incertidumbre, pero luego de confrontar los resultados, se pudo demostrar que quienes lo habían implementado obtuvieron mayor éxito en sus objetivos de procuración de fondos y por tanto sociales. Lo que promovió la utilización del marketing en más organizaciones sociales.

1980 – Mercantilismo: a principios de los años ochenta, llegaron las críticas de la aplicación del marketing a las organizaciones sociales, calificándolo de mercantilista y de falta de ética, lo que impedía su incorporación a las áreas funcionales de la organización.

---

<sup>55</sup> PASTÉN. Op. cit., p.1.

<sup>56</sup> *Ibíd.*, p 56.

<sup>57</sup> PÉREZ. Op. cit., p.9.

1990 – Necesidad: para esta década “el marketing social ya era calificado por sus propios críticos como una disciplina con principios y filosofía ampliamente aplicables y necesarios para todas las organizaciones no lucrativas o instituciones con fines benéficos para la sociedad”<sup>58</sup>.

En base a las clasificaciones de los autores, en gran medida existe un alto grado de consistencia entre las diferentes etapas que han marcado la consolidación del marketing social. Tanto la evolución académica, de aplicación y concepción del marketing social, ha experimentado un crecimiento gradual en las últimas tres décadas, razón por la que actualmente grandes empresas del sector privado, brindan apoyo económico a las organizaciones sociales sin ánimo de lucro, provistas de programas sociales bien estructurados, confiables y susceptibles de medición.

### **3.3 Definiciones del marketing social**

Moliner<sup>59</sup>, en sus investigaciones sobre el Marketing Social recopiló un listado de definiciones de marketing social formulados por diferentes autores:

Kotler y Zaltman, 1971

“El marketing social es el diseño, implementación y control de programas pensados para influir en la aceptación de ideas sociales, implicando consideraciones de planificación de producto, precio, comunicación, distribución e investigación de marketing”.

Kotler, 1982

“El marketing social es el diseño, implementación y control de programas que buscan incrementar la aceptación de una idea social o práctica en un grupo objetivo”.

---

<sup>58</sup> Ibíd.

<sup>59</sup> MOLINER, Miguel A. Marketing social: La gestión de las causas sociales. Citado por PASTÉN. Op. cit., p. 2-3.

Mushkat, 1980

“El marketing social es un complejo proceso que incluye la planificación, desarrollo, mantenimiento y/o regulación de relaciones de intercambio deseadas con relevancia pública”.

Sirgy, Morris y Samli, 1985

“El marketing social es marketing para la calidad de vida. Es un concepto que aplica el conocimiento de marketing a la comercialización de causas sociales”.

Gómez y Quintanilla 1988

“El marketing social es el análisis, planificación, control y puesta en funcionamiento de programas diseñados para llevar a cabo intercambios de bienes, servicios o conductas para conseguir unos objetivos determinados”.

Kotler y Roberto 1989

“El marketing social es una tecnología de gestión del cambio social que incluye el diseño, la puesta en práctica y el control de programas orientados a aumentar la aceptación de una idea o práctica social en uno o más grupos de adoptantes objetivo”.

Kotler y Roberto 1992

“El marketing social es una estrategia para el cambio de la conducta y combina los mejores elementos de los enfoques tradicionales de cambio social en un marco integrado de planeación y acción, al tiempo que utiliza avances en la tecnología de las comunicaciones y técnicas de comercialización”.

Martín Armario, 1993

“El marketing social en base a estrategias de cambio social voluntario, tiene por objeto la modificación de opiniones, actitudes o comportamientos, así como la adhesión a una idea por parte de ciertos públicos con el objeto de mejorar la situación de la población en su conjunto, o de ciertos grupos de la misma”.

Chias,1995, Santesmases, 1996

“El marketing social es una parte o aspecto particular del marketing no empresarial, que persigue estimular y facilitar la aceptación de ideas o comportamientos sociales que se consideran beneficiosos para la sociedad en general o, por el contrario, trata de frenar o desincentivar aquellas otras ideas o comportamientos que se juzgan perjudiciales”.

Leal, en base a su experiencia en el campo del marketing social, plantea la siguiente definición: “es la aplicación de técnicas comerciales de marketing para beneficiar a la sociedad. Su objetivo es producir cambios voluntarios en el comportamiento a través del conocimiento de las necesidades, deseos y barreras percibidas por el público objetivo: la sociedad o parte de ella”<sup>60</sup>

En 2002 Pechmann en acuerdo con Andreasen, propone la siguiente definición:

“Es el proceso de promoción para cambiar el comportamiento individual con el fin de aliviar los problemas sociales. Este proceso incluye el uso de las cuatro Ps (Producto, precio, plaza y promoción), investigación de la audiencia, su segmentación, análisis competitivo y enfoque en el intercambio”<sup>61</sup>.

---

<sup>60</sup> LEAL JIMÉNEZ, Antonio. Gestión del marketing social. Madrid: McGraw-Hill, 2000. p.36.

<sup>61</sup> PÉREZ. Op. cit., p.5.

En el análisis realizado sobre marketing social por Pastén et.al.<sup>62</sup>, y de acuerdo a los estudios de Moliner, una definición actual del marketing social debería incluir elementos claves, tales como:

Primero, su condición de extensión del marketing, es decir el marketing aplicado al diseño de campañas sociales. Seguido de su carácter de proceso social, lo que infiere que en el momento de diseñar una campaña social hay que analizar las necesidades y motivaciones de los diferentes públicos que interviene la campaña. Se requiere además, que las ideas o causas sean justas y beneficien a la sociedad. En tercer lugar, hay que resaltar que su objetivo es el estudio de la relación de intercambio donde el producto es una idea o causa social.

Entonces, se puede decir que sí la finalidad primordial del marketing social es el bienestar de la comunidad, para cumplir su objetivo social, una organización debe partir del estudio de las necesidades sociales, las ideas, las creencias, las actitudes y los valores de la población para poder diseñar y planear las estrategias que contribuyan realmente al bienestar social de la población objetivo.

No obstante, el marketing puede incorporarse como filosofía y estilo de vida la organización, con el fin de beneficiar a los clientes y contribuir al crecimiento del negocio, así que al mismo tiempo de su utilización en el diseño e implementación de programas sociales, el marketing social permite tener en cuenta el beneficio para la organización en cuanto a rentabilidad; plantea la necesidad de que la organización social opere bajo el principio de autogestión, es decir, con la capacidad de generar los ingresos necesarios para hacer frente a los gastos de operación y administración de la misma, garantizando finalmente la ejecución y continuidad de los programas sociales<sup>63</sup>.

---

<sup>62</sup> PASTÉN. Op. cit., p.5.

<sup>63</sup> PÉREZ. Op. cit., p.7.

### 3.4 Programas sociales

En la última década la orientación del denominado marketing social se está utilizando para intervenir en las soluciones de problemas no comerciales<sup>64</sup>, como lo son los programas sociales.

Un programa social es el trabajo que una organización, normalmente sin fines de lucro, dirige hacia un tipo de población para mejorar en algún aspecto su bienestar social o satisfacer alguna necesidad.

Un programa social inicia con la detección de las necesidades de la población identificada como objetivo. Posteriormente, se define el concepto del programa a ofrecer para responder a las necesidades ya definidas; de aquí surge la identificación de la demanda y la oferta social, que es el momento en que se presenta el proceso de intercambio y cuando se puede observar la presencia de los principios del marketing, los cuales funcionan en escenarios conocidos como el microentorno y el macroentorno<sup>65</sup>.

**Grupos presentes en los programas sociales.** En un programa social, es posible identificar diferentes grupos, de los cuales algunos son indispensables o están presentes en todo el proceso y otros pueden o no hacer parte del programa, pero de alguna manera deben tenerse en cuenta al emprender un proyecto social. Los grupos que se han identificado son los siguientes:

Inicialmente, está el agente de cambio, que debe ser la entidad responsable de identificar las necesidades sociales y de la satisfacción de las mismas para una población objetivo, asimismo es responsable de la gestión administrativa para la formulación e implementación del programa social, lo cual implica la organización y cohesión de los diferentes actores a intervenir.

---

<sup>64</sup> PASTÉN. Op. cit., p.7.

<sup>65</sup> PÉREZ. Op. cit., p.15.



Como foco de los diferentes grupos que intervienen en los programas sociales, se encuentra la población objetivo o mercado meta, que constituye el grupo de personas a las que se dirige finalmente el programa social. Un posible grupo es el de donadores, donde se ubican las personas que desean contribuir con recursos a un programa que tenga relación con sus intereses. En el caso que el programa cuente con el apoyo de donadores, estos constituyen un grupo importante dentro del proyecto, por tanto deben incorporarse al programa como actores estratégicos. Generalmente, para constituir este grupo, el agente de cambio tiene que desarrollar las habilidades necesarias para invitar a estos donadores a que hagan parte del programa social.

Como grupo complementario o de apoyo, se tienen los grupos o entidades que participan en programas con características similares, que persiguen la misma causa o simpatizan con la idea social, por lo que es importante involucrarlos en el programa, analizarlos e implementar estrategias según las características de cada grupo, y la relevancia que tenga para el proyecto. Grupo neutral, como su nombre lo indica este grupo de personas no está ni a favor ni en contra de la problemática ni el programa social, pero no debe descuidarse pues puede llegar a convertirse en un grupo de personas que apoye o se oponga a las acciones del programa. Por obvias razones, lo ideal es conseguir que estos se conviertan en aliados o grupos de apoyo para la consecución de los objetivos sociales.

Grupo opositor, son las personas u organizaciones que están en contra del programa social a implementar. Este grupo debe ser identificado para detectar que acciones pueden interferir con fuerza en la implementación del programa, y con el objetivo de estudiarlos para diseñar estrategias orientadas a convertir este grupo en uno de apoyo para el programa.

**Segmentación de mercados.** Teniendo en cuenta que, la población objetivo difiere en cada problemática social, es decir posee características propias, es primordial perfilar y segmentar tanto al grupo de personas que presentan la necesidad social definida, como a los diferentes grupos que apoyan a los programas sociales, los donadores y hasta los grupos neutrales y de oposición, dado que al conocer las características de cada perfil, es

posible tener un acercamiento más efectivo en cada uno de los mercados y desarrollar programas efectivos de marketing dirigidos a segmentos específicos.

Según Leal<sup>66</sup> la segmentación de mercados en marketing social tiene dos grandes componentes: la población objetivo y el propio diseño de la estrategia. En cuanto a la población objetivo, generalmente los programas sociales la consideran como un grupo relativamente homogéneo, por lo que se desarrolla una estrategia única para dirigirse a ellos, lo que pueden conducir al fracaso del programa. Por tanto es necesario utilizar la segmentación como aspecto básico de éxito.

En cuanto al diseño de la estrategia, el primer paso es elegir las bases para una estrategia segmentada de marketing, la cual dependerá del objetivo de la segmentación, que puede ser la designación de recursos o la diferenciación de la estrategia, el resultado de la decisión determinará la necesidad y rigurosidad de los datos, así una estrategia de diferenciación de los segmentos requiere de datos más complejos como los rasgos de la actitud y personalidad.

De acuerdo con Pérez<sup>67</sup>, las variables a tener en cuenta para la segmentación son: geográficas, demográficas, psicográficas, conductuales, motivacionales y de beneficio buscado.

---

<sup>66</sup> LEAL. Op. cit., p.174.

<sup>67</sup> PEREZ. Op. cit., p.189.

Figura 1. Población objetivo del marketing social.



Fuente: Marketing social teoría y práctica<sup>68</sup>.

Ubicación geográfica: según la localización se puede caracterizar una población, en este caso a las personas que presentan la necesidad social, pues las personas tienden a compartir espacios geográficos por igualdad de circunstancias socioeconómicas, culturales, políticas, religiosas y de costumbres entre otras. Por otra parte, la ubicación geográfica también es un criterio de segmentación de las organizaciones.

- Perfil demográfico: describe las características de las personas y las organizaciones involucradas en los programas sociales. En cuanto a las personas es importante definir características como edad, género, nivel socioeconómico, escolaridad, ocupación, número de hijos entre otras. Por ejemplo, las personas según su edad tiene características propias, por tanto esta segmentación incide tanto en el diseño del producto social como la promoción del mismo.

---

<sup>68</sup> Ibíd., p.11.

Las organizaciones también se pueden clasificar según el tipo de organización (local, estatal o transnacional), la actividad (servicios, comercial, industrial y productos de consumo), y el tamaño (pequeñas, medianas y grandes).

- Perfil psicográfico: se refiere a los estilos de vida de las personas, los rasgos de su personalidad, ideas, preferencias, creencias, valores que determinan el comportamiento de las mismas, por tanto permiten acercarse a cada segmento de forma diferente. El segmentar e incluir variables psicográficas sin duda contribuye a generar ideas y estrategias importantes en la creación de la mezcla de marketing.
  
- Ideas: preconcepciones de la vida que tiene una persona o un grupo de personas y que influyen de manera directa en el comportamiento de las mismas.
  
- Creencias: preconcepción de la vida que ha perdurado por muchos años y que afecta el comportamiento de casi la totalidad de las personas que conforman una comunidad.
  
- Valores: preconcepción de la vida que se ha transmitido de generación en generación y que afecta a toda la comunidad.
  
- Preferencias: valor subjetivo del que se dota un bien o servicio, de fácil comparación entre los existentes y que el individuo selecciona según el juicio de valor que lleva a cabo.
  
- Actitudinales: factor interno de los individuos que afecta de manera directa el comportamiento de los mismos y comprende la parte cognitiva, afectiva y conductual de cada uno de ellos.

Para precisar los conceptos entorno a los programas sociales, la parte cognitiva se refiere al nivel de conocimiento sobre la problemática social y los diversos programas sociales diseñados para corregir la problemática detectada, el afectivo se refiere al nivel de agrado o desagrado hacia las medidas tomadas para la solución del problema y la parte conductual se refiere al grado en que se emplean los productos sociales elaborados para cambiar un comportamiento.

- Motivacionales: fuerza que impulsa o incita a las personas hacia la realización de determinado comportamiento o hacia la adquisición de un bien o servicio. Aplicado a los programas sociales, se puede decir que es fundamental definir los factores motivacionales que conllevan a la participación tanto de las personas como de las organizaciones en los programas.

Es importante tener en cuenta que el conjunto de variables demográficas, psicográficas, de actitud, que en su interacción definen el comportamiento de los individuos, permite identificar culturas y subculturas en cada uno de los segmentos de la población.

- Beneficios buscados: normalmente las personas y las organizaciones tienen una razón para adherirse a un determinado programa social o causa, por tanto el agente de cambio es el encargado de indagar sobre lo que en verdad se pretende cuando deciden hacer parte de éste para poder ofrecer el satisfactor deseado. Por lo general, los intereses se refieren a un beneficio económico o de reconocimiento y estatus.

Pérez, en base a su experiencia en el marketing social, señala que en los programas sociales, “el diseño del perfil de los grupos de apoyo, neutrales y oposición, la clasificación parte del análisis de las variables motivacionales, de actitud en la parte cognitiva y afectiva y en los atributos de la variable conocida como beneficios buscados”<sup>69</sup>. Reconociendo que este análisis es el de mayor dificultad en cualquier mercado.

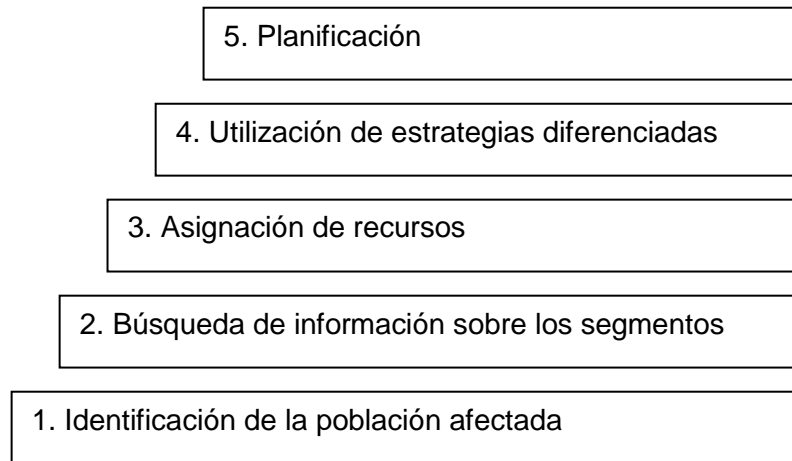
De acuerdo con Leal<sup>70</sup>, para una segmentación efectiva se deben tener en cuenta los siguientes pasos.

---

<sup>69</sup> *Ibíd.* p.188.

<sup>70</sup> LEAL. *Op. cit.*, p.178-181

Figura 2. Pasos para realizar la segmentación de mercados en marketing social



Fuente: Gestión del marketing social<sup>71</sup>.

1. Identificar la población afectada: para identificar un segmento potencial o un segmento prioritario frente a otro, se deben considerar factores tales como: el tamaño del segmento y la gravedad del problema.

2. Búsqueda de información sobre los segmentos potenciales: en la búsqueda de información se puede recurrir a las fuentes primarias o secundarias.

3. Asignación de recursos: se refiere a la cantidad del tiempo del personal y de recursos monetarios para los distintos segmentos o grupos objetivo según la importancia que se va a dar a cada uno.

4. Decisión sobre estrategias y segmentos diferenciados: en este paso se decide qué hacer con cada grupo, dónde y a través de qué medio de comunicación dirigirse a ellos. Los determinantes de las estrategias son el incremento de los costes y el incremento de los beneficios. Estos factores van a su vez, en función del tamaño del segmento, la

---

<sup>71</sup> Ibíd., p.178.

asignación de recursos y a la capacidad de la organización para llevar a cabo la estrategia.

5. Planificación: como resultado se obtiene el plan de la segmentación, el cual será una parte del plan global de marketing social.

### **3.5 Mercado social: demanda y oferta social**

Según Pérez<sup>72</sup> el mercado social es el lugar donde la oferta y la demanda social se encuentran. Pero a diferencia de los mercados de tangibles, no es fácil de identificar físicamente el lugar donde se lleva a cabo el proceso de intercambio. Entonces, el mercado social se puede definir en función de los límites geográficos a ser atendidos, por ejemplo los límites de un municipio o una zona que será atendida o donde se implementará un programa social. Como se ha señalado anteriormente, el punto de partida es identificar la problemática social para un público objetivo, para luego proceder a diseñar la oferta que contribuya a la solución del problema o al bienestar de la población en general.

De esta manera, Pérez proporciona las siguientes definiciones de oferta y demanda social:

#### **Oferta social:**

Es el análisis de los satisfactores del agente de cambio y de la competencia que de manera directa o indirecta se presenta en el mercado social. Se puede tener competencia directa para los diferentes programas sociales en la que se recomienda la participación conjunta con el fin de que los diferentes programas tengan un mayor impacto social, aunque todas las organizaciones sociales deban competir entre sí para adquisición de fondos. La competencia indirecta es la que ejercen personas físicas o morales (organizaciones públicas y privadas) que se oponen a los

---

<sup>72</sup> PEREZ. Op. cit., p.16.

---

programas sociales o bien que realizan programas de marketing para seguir fomentando la idea, actitud o conducta nocivas para la persona y para la sociedad<sup>73</sup>.

**Demanda social:**

Es la demanda del conjunto de individuos que se puede cuantificar y pronosticar para los diferentes servicios y/o productos de las organizaciones. La demanda social se define una vez que se identifican los perfiles de la población objetivo o mercado meta con sus respectivas necesidades sociales. Por ejemplo, la necesidad de una vivienda digna, de salud, de educación e integración en la evolución y desarrollo de la sociedad<sup>74</sup>.

**3.6 Macroentorno y microentorno: factores que influyen en el marketing social**

Toda organización, lucrativa o no, está directa o indirectamente influenciada por el comportamiento de los factores del entorno. “El entorno del marketing son todos los actores y fuerzas que afectan a su capacidad para desarrollar y mantener transacciones y relaciones exitosas con sus públicos objetivos”<sup>75</sup>, por tanto, se señala que el entorno incide en la organización y en sus objetivos, manifestándose en algunas ocasiones como ventajas y en otras como amenazas, por consiguiente la organización debe identificar y monitorear periódicamente los sub-entornos denominados microentorno y macroentorno.

Por un lado está el microentorno, el cual integra las variables y fuerzas cercanas o al alcance de la organización sobre las cuales tiene incidencia directa. Por otra parte está el macroentorno, que corresponde a todas las variables y fuerzas fuera del control de la organización, que a su vez influyen sobre el desempeño del microentorno, por tanto, se hace énfasis en que, si bien estas variables no se pueden controlar, sí se pueden monitorear, medir y analizar, con el fin de tomar medidas que contribuyan a que la organización apropie de forma pertinente, las variables del macroentorno que inciden en ella.

---

<sup>73</sup> *Ibíd.*, p.18.

<sup>74</sup> *Ibíd.*

<sup>75</sup> KOTLER. Op. cit., p.163.



Las variables del macroentorno afectan indicadores de desempeño como: “número de casos sociales atendidos, ventas, liquidez, rentabilidad, participación de mercado, costos, imagen y posicionamiento, entre otros”<sup>76</sup>. Igualmente, las variables de la mezcla de marketing son influenciadas por los factores del macroentorno, por tanto, estos factores deben tenerse en cuenta al diseñar la mezcla de marketing y al formular las estrategias. En base a los autores ya mencionados, Kotler quien se centra en el marketing puro, y Pérez quien se enfoca en el marketing aplicado al ámbito social, se realiza la siguiente descripción de variables del macro y microentorno.

**Factores del macroentorno:** El macroentorno está conformado por las siguientes variables o factores: demográfico, económico, político y legal, medio ambiente, tecnológico y socio-cultural que constituyen la sociedad.

**Factor demográfico:** estudia los aspectos de la población como tamaño, tasa de crecimiento, edad, composición y patrones de hogar, niveles de educación, características regionales entre otros. Las organizaciones y profesionales del marketing, vigilan estos aspectos y sus tendencias porque los mercados están formados por personas, por ende la información sobre la población se convierten en elemento clave en la toma de decisión de los mercados, ya que sus cambios afectan, entre otros aspectos, a la demanda de bienes y servicios y en el caso específico de la aplicación del marketing a los programas sociales, el factor demográfico permite identificar y caracterizar las poblaciones más vulnerables a las cuales se quiere brindar apoyo y mejores condiciones de vida<sup>77</sup>.

**Factor económico:** en él se analizan las situaciones propias de la economía que pueden afectar de manera directa o indirecta a toda organización como la inflación, la desaceleración económica, la recesión las tasas de interés, el desempleo, la devaluación entre otros, en general dichas variables determinan la capacidad de compra e influyen en los patrones de consumo de los individuos, por tanto, “el factor económico tiene un

---

<sup>76</sup> PÉREZ. Op. cit. p.159.

<sup>77</sup> KOTLER, Philip. Dirección de marketing. Conceptos esenciales. México: Pearson Educación, 2002. p.76.

---

impacto directo en el nivel adquisitivo del consumidor final o de la población objetivo, ya que se refiere al nivel de ingreso”<sup>78</sup>.

En cierta medida, se puede decir que este factor tiene incidencia sobre todas las variables de la mezcla del marketing social, sin embargo se considera que afecta de manera directa el precio los productos y/o servicios y el proceso, es decir la forma en que la población objetivo adquiere los productos y servicios sociales, además de la capacidad de la organización o agente de cambio para ofrecerlos. Por lo anterior, es necesario monitorear y medir este factor a fin de tomar medidas y estar preparados en momentos de crisis.

**Factor político y legal:** como lo señala Kotler<sup>79</sup>, en las decisiones de marketing influyen considerablemente los acontecimientos de los entornos político y legal, que en general se refiere a las leyes y medidas que un sistema o gobierno por su principio de autonomía puede ejercer, afectando a los individuos y a las organizaciones de alguna manera, razón por la que especialmente las organizaciones, tienen la responsabilidad de analizar las limitaciones y oportunidades que conllevan para su función las leyes y medidas establecidas.

Según Pérez<sup>80</sup>, en el caso de campañas sociales se pueden mencionar mediadas que favorecen o conducen al buen comportamiento de las personas como por ejemplo las multas por no llevar puesto el cinturón de seguridad, las sanciones por conducir en estado de ebriedad, entre muchas otras.

**Factor Ambiental:** actualmente, esta variable ha tenido un gran impacto en la sociedad, y se refiere a todos aquellos factores que afectan a la ecología como la contaminación de los ríos y mares, del aire, de la tierra, la contaminación por ruido y la destrucción de la capa de ozono<sup>81</sup>, factores que deben ser considerados por las organizaciones y los individuos, y sobre los cuales es posible desarrollar programas sociales de concientización.

---

<sup>78</sup> PÉREZ. Op. cit. p.161.

<sup>79</sup> KOTLER. Dirección de marketing. Conceptos esenciales. Op. cit., p.81.

<sup>80</sup> PÉREZ. Op. cit., p.165.

<sup>81</sup> *Ibíd.* p.19.

**Tecnológico:** el entorno tecnológico se encuentra en constante innovación, buscando el bienestar del individuo y de la sociedad en general, de manera importante ha contribuido en el proceso administrativo de toda organización, ya que las herramientas tecnológicas han mejorado la eficiencia y eficacia de los procesos administrativos, la multimedia y el Internet han modificado, entre otros aspectos, la forma de mostrar y presentar los productos de la organización. Por otro lado, el personal de la organización también se ve involucrado en el proceso de innovación tecnológica, al tener que apropiarse de estas herramientas a su quehacer. Entonces, este factor afecta de forma directa al personal, la promoción y los procesos, variables contempladas en la mezcla de marketing social<sup>82</sup>.

**Factor Socio-cultural:** para Kotler<sup>83</sup>, la sociedad moldea las creencias y valores de los individuos, quienes absorben de forma casi inconsciente, una visión del mundo que define las relaciones consigo y con su entorno. Entonces, cuando los individuos van modificando su comportamiento y estilo de vida en función del nivel socioeconómico al que van perteneciendo a lo largo de su vida, tienden a la segmentación o agrupación de manera natural, es decir, los individuos se agrupan en comunidades con base en perfiles sociales, económicos y culturales muy similares, lo que permite identificar variables que conforman las características generales de la cultura como la ubicación geográfica, el nivel de escolaridad, la religión, el nivel socioeconómico, las creencias y valores, entre otras<sup>84</sup>.

Por otra parte, entre los aspectos más relevantes a tener en cuenta al analizar este factor para los programas sociales, se encuentran los grupos de referencia y líderes de opinión de estos grupos, a fin de considerarlos en el diseño de las estrategias de marketing.

**Factores del microentorno:** en general, la literatura orienta el microentorno al estudio de los clientes, la competencia, los intermediarios y los proveedores, con el fin último de definir estrategias para atraer y retener clientes y diferenciarse ante la competencia.

---

<sup>82</sup> Ibíd. p.162.

<sup>83</sup> KOTLER. Dirección de marketing. Conceptos esenciales. Op. cit., p. 81.

<sup>84</sup> PÉREZ. Op. cit., p. 164.

---

No obstante, al concentrarse en el marketing social, tema que compete en este documento, en cierta medida la orientación difiere un poco, así de acuerdo con Pérez<sup>85</sup>, en el microentorno se identifican específicamente aquellas entidades con las que la organización podría realizar un trabajo en conjunto o por medio de alianzas encaminadas a la parte de responsabilidad social de las mismas y a mejorar el bienestar de la sociedad, como el sector privado, el sector gubernamental, los donadores, los proveedores, la competencia y por supuesto, en el primer lugar se tiene los clientes.

Teniendo en cuenta que, cada una de estas figuras del microentorno se deben considerar socios para el desarrollo de los programas sociales, especialmente el tipo de marketing a efectuar en el microentorno es el marketing de relaciones, con el fin de promover una relación más cercana con quienes participan en los programas sociales.

Entonces, partiendo de las ideas expuestas por Luis Antonio Pérez, referente al marketing social se realiza la siguiente descripción de las entidades a tener cuenta en el microentorno.

**Clientes / población objetivo:** sin duda, son el factor más importante del entorno del marketing, deben ser la prioridad para cada uno de los grupos que interviene en el proceso de intercambio, ya que constituyen la razón de ser de todo programa social. Por tanto, todas las estrategias del marketing social deben directa o indirectamente beneficiar a los clientes o población objetivo.

**Sector privado:** de acuerdo con Pérez<sup>86</sup>, la presencia del sector privado en los programas sociales es muy importante, su contribución puede ser en dinero, en especie o con la coparticipación en los programas sociales, por tanto al momento de invitar a una empresa a participar en un programa o proyecto determinado, se debe contar con un plan de marketing bien estructurado, con objetivos, tiempos, cifras económicas y de impacto social, a fin de que este se someta a consideración de la empresa y sea atractivo para ésta.

---

<sup>85</sup> Ibid. p.167.

<sup>86</sup> Ibid. p.168.

**Sector gubernamental:** por su lado, el sector gubernamental, se encarga de regular, legislar y asistir los diferentes programas sociales, por consiguiente las organizaciones sociales deben trabajar muy de cerca con las dependencias gubernamentales responsables de atender las necesidades sociales e invitarlas a que formen parte activa en los programas sociales. Para ello, al igual que con el sector privado, es fundamental contar con un plan de marketing social que refleje la seriedad y confiabilidad de la organización y del programa específico al cual se pretende hacer partícipe al sector o dependencia gubernamental. Asimismo, es conveniente diseñar una estrategia de marketing de relaciones específico para estas entidades, con el propósito de establecer una relación más sólida y duradera<sup>87</sup>.

**Donadores:** los donadores, son personas físicas (individuos) y morales (empresas u organizaciones) que donan su tiempo, dinero y/o recursos para el buen desarrollo de programas sociales de su interés. Entonces, es necesario estudiar esta población para identificar las razones y motivaciones que los impulsa a ser donadores ocasionales o regulares, y diseñar una estrategia de marketing de relaciones para atraerlos y retenerlos como apoyo permanente para la organización y sus programas.

Al igual que el sector privado y gubernamental, los donadores se constituyen como actores importantes de los programas sociales, por lo cual el trato hacia ellos debe ser formal y estratégico. Es fundamental, darles a conocer el plan de marketing del programa en el cual se espera sean partícipes, especificando lo que se proyecta abarcar del programa con el aporte de los donantes, esto les dará un panorama general del proyecto y a su vez les generara confianza por la organización. De igual manera, es importante presentar resultados, de los programas específicos y de la organización, a aquellos que finalmente se convierten en donantes efectivos, y por consiguiente en socios de la organización<sup>88</sup>.

---

<sup>87</sup> *Ibíd.* p.169.

<sup>88</sup> *Ibíd.* p.170.

---

**Proveedores:** de acuerdo con Pérez<sup>89</sup>, el proveedor es aquella persona o empresa que proporciona sus productos y/o servicios a la organización social, a fin de utilizados en el proceso administrativo de la misma.

Al igual que cualquier organización, una organización social debe seleccionar sus proveedores estratégicamente, es decir, debe buscar un proveedor con el que pueda establecer una relación a largo plazo, que se involucre con su cliente y entienda el proceso de la organización. Por ende, el proveedor como otro socio de la organización, requiere una estrategia de marketing relacional.

**Competencia:** de acuerdo con Kotler<sup>90</sup>, las organizaciones que analizan cuidadosamente sus mercados pueden encontrar importantes oportunidades, así en el entorno actual, las empresas además de poner toda su atención en la población objetivo o mercado meta deben analizar a sus competidores y desarrollar las capacidades suficientes para mantenerse y sobresalir en el mercado.

Sin embargo, los programas sociales requieren de la participación de todas las personas y organizaciones posibles que deseen el bienestar de la sociedad, por tanto las organizaciones sociales deben competir por la obtención de fondos más no por la implementación de los programas sociales, caso en el cual se debe tomar el papel de colaboradores solidarios con la causa social. Por tanto, para cada programa social se deben identificar las organizaciones colaboradoras y con estas diseñar la red de cooperación de la competencia, especificando la responsabilidad social de cada organización en la implementación del programa<sup>91</sup>.

En general, se puede señalar que el análisis de cada uno de los factores mencionados anteriormente, es indispensable para el enmarcar el entorno del marketing, sin embargo, es la integración de los diferentes factores identificados como relevantes para un programa social, lo que guiará el diseño de las estrategias de marketing, el diseño de la

---

<sup>89</sup> Ibíd. p.171.

<sup>90</sup> KOTLER. Op. cit., p.76.

<sup>91</sup> PÉREZ. Op. cit., p.68.

mezcla de las siete Ps del marketing social y los procesos administrativos necesarios para la implementación del programa social. Por ende los factores del macro y microentorno, se deben concebir dentro de una visión integral.

### **3.7 Tipos de marketing en el sector social**

De acuerdo con Pérez, aparte de la eficiencia administrativa, el marketing en las organizaciones del tercer sector, “puede contribuir de manera integral en los procesos internos mediante el empleo del marketing interno, en los procesos externos mediante el marketing externo, en la parte de interacción con los usuarios de los servicios con el apoyo del marketing interactivo y definitivamente puede contribuir en los procesos de procuración de fondos con el apoyo del marketing de relaciones”<sup>92</sup>.

Desde un enfoque relacional, las actividades que el marketing propone para lograr los objetivos de las campañas sociales o plan de marketing social son el marketing interno, el marketing externo y el marketing interactivo.

#### **3.7.1 Marketing interno**

En gran medida, el éxito de la aplicación de una estrategia de marketing depende de la forma en que todas las personas que forman parte del proceso de la organización comprendan y apliquen en sus áreas de trabajo los principios del marketing en beneficio de la población objetivo y de los indicadores de desempeño de la organización.

Entonces, es el marketing interno el que está dirigido a los diferentes públicos presentes al interior de la estructura organizativa, con el fin de incorporar la causa social, en especial entre los responsables de la ejecución de la misma, teniendo en cuenta los procesos para alcanzar tanto los objetivos sociales como administrativos de la organización<sup>93</sup>.

---

<sup>92</sup> *Ibíd.*, p.31.

<sup>93</sup> PASTÉN. *Op. cit.*, p.7.

### 3.7.2 Marketing externo

Según Pastén<sup>94</sup>, es la planificación y desarrollo de actividades con aquellos públicos que no forman parte de la organización; incluyen todas aquellas actividades tradicionales del marketing como la investigación del mercado y del entorno, el diseño del producto, la fijación de precios, las operaciones de distribución y la comunicación. El fin del marketing externo es dar a conocer la organización, sus servicios, la misión y valores orientados al bienestar de la comunidad, por tanto requiere de procesos de información y comunicación clara, rápida y eficiente que permitan persuadir a la población objetivo o mercado meta.

### 3.7.3 Marketing interactivo

Según Pastén son todas las actividades y principios de marketing orientadas al personal de la organización que tiene contacto directo con la población objetivo, es decir se ocupa del ambiente y las relaciones para el momento de encuentro entre el público interno y externo. Por lo que es fundamental la capacitación de las personas encargadas del contacto directo con el cliente, que para el caso de marketing social es en primera instancia la población con la problemática social, pero a su vez y dependiendo del programa y las estrategias los diferentes grupos a invitar e involucrar en el programa.

### 3.7.4 Marketing de relaciones

Hace referencia a “la estrategia de la organización centrada en el fortalecimiento de las relaciones con cada uno de sus clientes, en la búsqueda de la mutua satisfacción, centrada en el cumplimiento de la oferta del producto o servicio y su valor agregado, que han sido adaptadas al consumidor de acuerdo con sus características, necesidades y expectativas”<sup>95</sup>.

---

<sup>94</sup> Ibíd. p.7.

<sup>95</sup> RESTREPO TORRES, Marta L. Marketing Relacional. Hable Directo con su cliente. 2 ed. Bogotá D.C.: Rapp Collins Colombia, 2006. p.37.



Por consiguiente, en la aplicación de marketing social se refiere a las estrategias de las organizaciones dirigidas a mantener activa la participación de los diferentes grupos que participan o apoyan los programas sociales como el sector privado, los donadores, el sector gubernamental y otros grupos de apoyo, con el fin de crear alianzas a largo plazo, pero también para crear relaciones estrechas con su principal actor, la población objetivo<sup>96</sup>.

### **3.8 Posicionamiento**

Se refiere a la estrategia competitiva por la cual se trata de crear una imagen o identidad para un producto, servicio, marca o una institución en la mente de los consumidores, es decir, el posicionamiento intenta influir en la percepción del producto en la mente del cliente. Una institución puede posicionarse en función de uno o varios factores que la diferencian de otras instituciones. Por lo anterior, se puede decir que el primer paso para lograr un posicionamiento es identificar las fortalezas de aquello que se pretende posicionar en la mente del mercado meta.

Al enmarcar el concepto de posicionamiento en los productos sociales, se puede decir que se trata de ubicar en la mente de la población objetivo, los atributos de los productos sociales que contribuyan a mejorar las condiciones de vida de las personas. Según Pérez, “lo que se debe posicionar en marketing social son las ideas que contribuyan al logro del bienestar social entre las personas”<sup>97</sup>. Sin embargo, las ideas pueden estar acompañadas de bienes tangibles o herramientas que complementan la idea social.

Para lograr el posicionamiento esperado, la organización o agente de cambio debe contemplar en su análisis las ideas, actitudes, valores, fortalezas y debilidades, además de la necesidad social a ser atendida y las variables tenidas en cuenta en la segmentación.

---

<sup>96</sup> PÉREZ. Op. cit., p.30.

<sup>97</sup> *Ibíd.*, p.199.

---

Por otro lado, al igual que cualquier otra estrategia, el posicionamiento requiere de medición, se debe medir inicialmente la imagen actual o posición ocupada en la mente de los consumidores, para poder determinar el posicionamiento deseado, el costo de alcanzar esa nueva posición, el tiempo que tomaría alcanzarla y si es sostenible en el tiempo. Por tanto, al emprender el desarrollo de la estrategia es necesario considerar el seguimiento y evaluación continua de ésta.

### 3.9 Tendencias del marketing social

Al comparar el marketing social y el marketing comercial, su principal diferencia se halla en que el marketing social casi siempre involucra comportamientos con un alto grado de implicación de los sentimientos o emociones, que en ocasiones son negativos o afectan a una población. El marketing social puede ser una herramienta muy eficaz para desarrollar y planificar el cambio social, pero sólo si se hace bien y si aquellos que lo practican son conscientes de sus potenciales<sup>98</sup>.

En general, se puede decir que, la tendencia del marketing será saber adaptarse a los cambios que se están produciendo constantemente tanto desde el ámbito tecnológico como social. Teniendo en cuenta los actores o *stakeholders* y los intereses de las organizaciones; el ámbito social tendrá una gran incidencia en el éxito de las organizaciones. Más que nunca, las organizaciones deberán enfocarse en construir alianzas duraderas y eficaces con sus *stakeholders* para garantizar su desarrollo sostenible y creciente. Dichas relaciones deben construirse bajo el conocimiento de las expectativas e intereses de los diferentes grupos, con el fin orientar las estrategias hacia la creación de valor para ellos<sup>99</sup>.

---

<sup>98</sup> LEAL. Op. cit., p.49.

<sup>99</sup> BARRANCO SAIZ, Javier. Tendencias del marketing. En: Blog sobre mercados de tendencias [en línea]. Madrid: mayo 2009. Disponible en Internet: [http://www.tendencias21.net/marketing/Tendencias-del-Marketing-10-Conclusiones\\_a55.html](http://www.tendencias21.net/marketing/Tendencias-del-Marketing-10-Conclusiones_a55.html) [citado en 2009-11-10].

De esta manera Guzmán<sup>100</sup>, hace referencia a la tendencia del trabajo conjunto o alianzas entre las empresas y las organizaciones de acción social como fundaciones, dichas alianzas permiten responder a los deseos de los consumidores a corto plazo, pero a su vez al bienestar de los consumidores y la sociedad en general a largo plazo, entonces la finalidad desde el marketing social es equilibrar tres aspectos: sociedad (bienestar), consumidores (satisfacción) y empresa (utilidades).

Sí bien es cierto que, los programas sociales han de conseguir ser sostenibles tanto desde sus objetivos sociales como administrativos, la tarea del marketing social debe ser conseguir efectos duraderos de dichos programas. A través de la experiencia en un programa social Bossert<sup>101</sup>, identificó los siguientes factores, el autor señala que pueden aumentar las probabilidades de obtener un plan con efectos sostenibles a largo plazo.

- Desarrollar programas con la participación gubernamental y de instituciones privadas, es decir formar alianzas estratégicas donde el apoyo requiere acciones concretas por parte de las distintas instituciones o agentes.
- Divulgar a través de los medios de comunicación el programa y los éxitos obtenidos.
- Integrar los programas al interior de la organización.
- Proporcionar la capacitación y entrenamiento necesario a las personas que trabajan directamente en el programa y con la población objetivo.

Por otro lado, partiendo de la premisa que el marketing social no es publicidad, y para cambiar este enfoque, que aún predomina, es necesario potenciar la calidad de los servicios ofrecidos y las facilidades de acceso a estos por parte de los consumidores o población objetivo, además de hacer énfasis en la eficacia del consumidor. Algunas

---

<sup>100</sup> GUZMÁN GUTIÉRREZ, Raquel. Marketing social: generador de bienestar. Revista Brújula Universitaria UNIVALLE [en línea], Agosto 2004, no.16. Disponible en Internet: <http://www.univalle.edu/publicaciones/principal.htm>[citado en 2009-10-30].

<sup>101</sup> BOSSERT, Thomas J. Can They Get Along with Us? Sustainability of Donor-Supported Health Projects in Central America and Africa. Citado por LEAL. Op. cit., p.47.

---

herramientas que podrían implementarse, diferentes a las comunicativas, pueden ser el merchandising, el marketing relacional, las relaciones públicas, patrocinios, mecenazgo, entre otras<sup>102</sup>.

En cuanto a la consecución de objetivos sociales y administrativos de un programa social, se convierte en aspecto indispensable el seguimiento regular de los procesos del programa como un medio para corregir elementos poco efectivos y de ajustarse a los cambios en el entorno del marketing. Por tanto, es necesario realizar un seguimiento y acompañamiento del programa durante su ejecución para evaluar el grado consecución de los objetivos, solo así el agente de cambio podrá medir la eficacia del programa y de las estrategias de marketing social. Con ello, se ratifica la necesidad, y por decirlo de alguna manera, la tendencia será contar con un plan de marketing social, bien estructurado que involucre el diseño, ejecución, seguimiento, control y evaluación del programa social.

### **3.10 Plan estratégico de marketing social**

El plan de marketing es una herramienta de gestión y uno de los principales activos en la obtención de los resultados esperados por la organización, el cual debe estar totalmente coordinado con el plan estratégico para contribuir en el avance progresivo hacia la competitividad, sostenibilidad, posicionamiento y consecución de los objetivos trazados por la organización<sup>103</sup>. Asimismo, desde la óptica del marketing social sigue teniendo una orientación de gestión, pero no debe perder su enfoque primordial de contribuir a una mejora en el bienestar de la población objetivo, y de la sociedad en general.

De acuerdo con Leal<sup>104</sup>, como en cualquier proceso de planificación, los requisitos iniciales para desarrollar un plan estratégico en marketing social son: mentalidad orientada al cliente, definir objetivos generales, elegir el enfoque que mejor se adecuó a la consecución de los objetivos e integrar en la planificación a todos los agentes o actores

---

<sup>102</sup> LEAL. Op. cit., p.48.

<sup>103</sup> MUÑIZ, Rafael. Marketing en el Siglo XXI. 2 ed. Madrid: Editorial CEF, 2008. p. 283.

<sup>104</sup> LEAL. Op. cit., p.59.

que intervendrán en su puesta en marcha. Sin embargo, más que cualquier otro tipo de marketing, el marketing social debe situar al cliente objetivo en el centro de cada decisión estratégica.

Por ende, la segmentación se convierte en un factor clave para planificar las estrategias para cada segmento del mercado, en especial para mejorar la percepción que los diferentes actores tienen sobre factores como los beneficios y costes, y de este modo mejorar la efectividad y la eficacia de los programas.

Por otra parte, es importante mencionar que la investigación es una herramienta fundamental para desarrollar un plan de marketing social, pues contribuye a identificar y conocer el problema, los clientes o población potencial y objetivo, los diferentes segmentos, determinar el posicionamiento que debe tener la organización, entre otros aspectos.

Entonces, un plan de marketing social, permite la toma de decisiones bajo un enfoque sistemático y un plan de acciones enmarcado en los objetivos y metas propuestas.

### **3.10.1 Características de un plan estratégico de marketing social**

De acuerdo con Muñiz<sup>105</sup>, teniendo en cuenta que, el marketing estratégico busca planificar el logro de los objetivos propuestos y orientar a la organización en la búsqueda de nuevas oportunidades para garantizar su sostenibilidad y posicionamiento en el mediano y largo plazo, se destacan las siguientes ventajas del plan de marketing estratégico:

- Obliga a estar al tanto de los diferentes factores contemplados en el macro y microentorno, de esta manera indica el posicionamiento de la organización y el de la

---

<sup>105</sup> MUÑIZ. Op. cit., p. 291.

---

competencia. Por tanto, la organización opera constantemente sobre un panorama que refleja la situación actual y permite visualizar el futuro de forma más clara.

- Integra a los diferentes equipos de trabajos incorporados a la consecución de los objetivos.
- Facilita la administración eficientemente de los recursos de la organización y los programas.
- Permite controlar y evaluar los resultados y actividades en función de los objetivos marcados, por tanto, es útil para el control de la gestión.

Por consiguiente, la ventaja máxima de la planificación estratégica es que de su existencia depende el éxito de los programas, ya que los programas que no parten de una planificación estratégica normalmente no pueden interpretar ni reflejar la situación real y futura del mercado.

Una de las características más importantes del plan de marketing consiste en poder planificar el futuro de las organizaciones en base a las necesidades y demandas del mercado y, al constante cambio del entorno social, económico, político y tecnológico. Por tanto, el éxito de las organizaciones dependerá, en gran parte, de su capacidad de adaptación a estos cambios.

### **3.10.2 La investigación de mercados en marketing social**

La investigación de mercados es el proceso de diseño, recolección, análisis e interpretación de información de un tema o problema que se haya decidido abordar, que permite a la organización un mayor acercamiento con el mercado y su entorno para apoyar la toma de decisiones. En consecuencia, los sistemas de investigación de mercados son necesarios para indagar y monitorear los factores del macro y microentorno, las necesidades, las motivaciones, las preferencias y el grado de satisfacción del mercado meta.

Asimismo, a través de la investigación de mercados en marketing social, es posible conocer y entender las actitudes y comportamientos de una población ante determinada situación, para enfocar de mejor manera el problema, establecer los objetivos y las estrategias para la implementación del programa social. Además, permite analizar y monitorear a los donadores, los grupos de apoyo, la competencia, entre otros actores específicos a fin de integrarlos en el diseño de la planeación estratégica de marketing<sup>106</sup>.

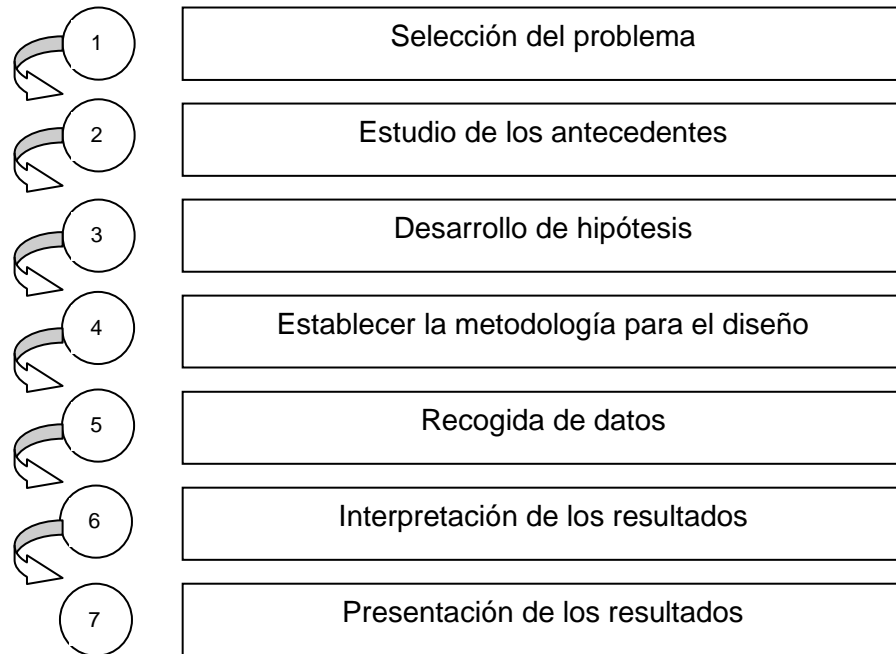
De acuerdo con Leal<sup>107</sup>, una buena investigación de mercados aporta información que permite ampliar y mejorar el conocimiento sobre el fenómeno para confirmar las decisiones tomadas, o bien, para modificarlas. Para ello, el autor presenta los siguientes pasos, necesarios al emprender el análisis científico de un problema de marketing social.

---

<sup>106</sup> PÉREZ. Op. cit., p.19.

<sup>107</sup> LEAL. Op. cit., p.162.

Figura 3. Fases del proceso de desarrollo de la investigación de mercados en marketing social.



Fuente: Gestión del marketing social<sup>108</sup>.

1. Selección del problema a investigar: el primer paso es la definición del problema a estudiar, el cual incluye la especificación de los objetivos de la investigación.
2. Estudio de los antecedentes: se trata de la búsqueda de otras investigaciones similares que puedan servir de referencia o ser útiles en la investigación.
3. Desarrollo de hipótesis: se refiere a la hipótesis de partida de acuerdo a lo que se conoce del problema social y de la población objetivo, es decir se formula una hipótesis en base a preguntas que pueden ser contestadas al final de la investigación de acuerdo a los objetivos planteados.

<sup>108</sup> *Ibíd.* p.163.



4. Metodología: a través de la metodología se busca alcanzar los objetivos propuestos, por tanto se deben considerar los siguientes aspectos:

- Elegir el enfoque metodológico: téngase en cuenta que cuando se trata de temas sociales, la investigación descriptiva es la que ofrece una mayor información.
- Especificar las necesidades de información: para ello es necesario hacer una revisión de los estudios existentes sobre el problema social y tener claros los objetivos de la investigación.
- Diseño de la investigación y determinación de las fuentes de información: como parte del diseño de investigación es necesario determinar el método de recolección de datos y tipo de instrumento que se utilizara. El instrumento es el mecanismo para recolectar y registrar la información obtenida, por tanto, se requiere determinar las fuentes de información.

Las fuentes de información para el marketing social pueden ser primarias y secundarias. La información de fuente primaria es obtenida directamente de los involucrados en el problema a ser abordado o de su entorno. Como toda investigación ha de ser planificada, tratando de conseguir muestras representativas; la investigación secundaria es la que se obtiene de investigaciones realizadas anteriormente, en este caso, se debe tener en cuenta el nivel de actualización o pertinencia de la información disponible. Los datos pueden proceder tanto de organismos públicos como privados, y pueden ser encuestas, estudios, estadísticas y censos de población, este último corresponde a información específica de organismos públicos.

5. Recogida de datos: luego de determinar el método de recolección de datos, el tipo de instrumento y las fuentes de información, la recolección de información se convierte en una etapa crucial del proceso de la investigación, pues es el fundamento para el planteamiento y la comprobación de las hipótesis y para la elaboración del informe de resultados.

---

Generalmente, los profesionales en marketing social utilizan la encuesta o la entrevista, son una buena alternativa para conseguir información directa de los actores o población objetivo.

6. Interpretación de los resultados: para analizar e interpretar los resultados, al igual que en cualquier otro tipo de investigaciones, en marketing se requiere de herramientas y programas estadísticos, para realizar distintos tipos de análisis: univariantes, bivariantes y multivariantes, con el fin de obtener información descriptiva de la muestra y relaciones entre las variables utilizadas y los comportamientos.

7. Presentación de la información: por último, deben presentarse los resultados de forma que puedan ser utilizados para el diseño de estrategias. Cabe resaltar que, para los problemas sociales la toma de decisiones debe estar acompañada de la experiencia y el conocimiento, con el fin de plantear las mejores estrategias para lograr soluciones aplicables a la población.

### **3.10.3 El proceso del plan estratégico de marketing social**

El enfoque propuesto por Leal<sup>109</sup>, incluye seis fases, inicia con una investigación de mercados para conocer la necesidad social de una población, luego se encarga de planificar adecuadamente la forma de satisfacerla a través de una estrategia y un conjunto de tácticas, para después definir quién se ocupará de su ejecución, ejecutar el plan e implementar el sistema de control sobre los resultados de acuerdo a los objetivos perseguidos.

A continuación se describen las fases en la planificación estratégica de marketing social, según Leal<sup>110</sup>.

---

<sup>109</sup> *Ibíd.*, p.62.

<sup>110</sup> *Ibíd.*, p.62-73.

**Fase I: Atender.**

Se refiere al momento inicial donde el agente de cambio debe observar, estudiar y analizar su entorno para diseñar la planificación básica.

Por lo general, la planificación inicia con el análisis del entorno interno y externo, es decir la organización misma y el mundo fuera del control de la organización que contempla los factores económicos, sociales, políticos, legales, tecnológicos y competitivos, los cuales deben ser analizados de forma permanente. Sin embargo, es fundamental destacar como el factor externo más importante en los programas de marketing social al cliente, en especial al inicio cuando se está reuniendo información para diseñar la planificación básica. La información sobre la población objetivo se obtiene mediante fuentes primarias y secundarias.

**Fase II Proyectar.**

Teniendo en cuenta que, no existe una fórmula única ni una estrategia que sirva a todos los programas sociales, las organizaciones deben prepararse para afrontar el futuro y las condiciones cambiantes del entorno, proyectando estrategias a largo plazo de acuerdo a su misión y visión y de acuerdo al contenido de los programas sociales; cada organización debe encontrar el plan de acción que le resulte más coherente, dada la situación concreta, las oportunidades, los objetivos y los recursos. De esta forma, en esta fase la planificación estratégica permite definir con claridad las tareas, las metas, los objetivos y la forma de conseguirlos, al mismo tiempo que favorece su coordinación.

- **Tareas.** La definición de la tarea es la definición del objetivo de la organización; su función es ser la guía de los responsables del programa para alcanzar las metas globales. La tarea del marketing social, debe centrarse en el cambio de comportamiento para el bienestar de la sociedad y en establecer una diferencia con sus competidores.
- **Metas.** Las metas traducen la misión del marketing social en conductas determinadas.

- **Objetivos.** La función de los objetivos es cuantificar metas. En el enfoque del marketing social, los objetivos deben especificar un resultado entorno a la población a la que se dirige y al tiempo estimado para lograr el objetivo.
- **Acciones.** Las acciones especifican cómo la estrategia de marketing social va a conseguir los objetivos y las metas propuestas tanto a nivel administrativo como social. En lo que concierne a lo social, se requiere que se describa con detalle la población objetivo y el enfoque que se ha de utilizar para influir en ella.

#### **Fase III: Ordenar.**

El departamento de marketing social debe situarse en un lugar destacado de la jerarquía organizativa, con el fin de observar y controlar todos los elementos de la organización que afectarán de alguna manera el logro de las estrategias.

Existen tres tipos generales de estructuras de una organización que se pueden adoptar en un programa de marketing social: por funciones, por programa o por tipo de clientes.

En una estructura de tipo funcional, cada una de las actividades necesarias para diseñar y realizar un programa se convierte en una función. El desarrollar un esquema funcional supone útiles sinergias técnicas y personales. Sin embargo, las organizaciones basadas en funciones trabajan bien si los programas son relativamente homogéneos y si el mercado no es demasiado inestable. Si el mercado cambia, pueden no darse cuenta, pues estarán muy centrados en sus funciones y, por tanto, alejados del contacto con el cliente. Además, por lo general la responsabilidad se difumina, los directores funcionales tienden a culparse los unos a los otros si no alcanzan las metas planeadas.

Bajo el esquema por programa, se le da la responsabilidad de coordinar todas las funciones respecto a un programa a una persona, lo que exige que alguien conciba de forma integral las actividades del programa, y que al mismo tiempo esté en contacto con la dinámica del mercado. El enfoque del director de programa, tiende a promover la competencia dentro de la organización cuando los directores de programa intentan superar a otros.

Las organizaciones de marketing social con múltiples programas pueden considerar el desarrollar especialistas en temas concretos, de esta manera, una alternativa es estructurar el organigrama a través de grupos de clientes.

Si bien, no es posible señalar cual estructura organizativa sea la mejor o la peor, cualquiera que sea el esquema elegido por la organización debe tener en cuenta que, para ser realmente eficaz, la filosofía del marketing debe impregnar toda la organización, y cada integrante debe tener claro las necesidades a satisfacer de la población objetivo y su responsabilidad para responder a ella.

#### **Fase IV: Analizar.**

Antes de la acción o puesta en marcha, es necesario realizar un análisis de los elementos claves del núcleo estratégico. Esta fase de análisis se realiza una vez se ha determinado la estrategia, la organización y los sistemas de seguimiento. Éste es un paso que puede salvar a un programa con enfoques equivocados.

#### **Fase V: Ejecutar.**

Luego de la fase de análisis y ajuste, sí es necesario, se procede a la ejecución o puesta en marcha, la cual depende de una clara delegación de responsabilidades, una cuidadosa especificación de las tareas a realizar y un tiempo límite para su cumplimiento; un seguimiento consistente para asegurarse de que se hace lo que se ha planificado y que se hace a tiempo.

#### **Fase VI: Controlar.**

Al emprender la fase de ejecución, también se debe iniciar con la implementación del sistema de control, el control es fundamental para que los programas cumplan sus objetivos.

Por lo general, las cosas no siempre saldrán como se han planificado, las estrategias y tácticas no se realizan al pie de la letra, el entorno competitivo puede cambiar o los clientes no responder como se espera. En estos casos, el sistema de control y la capacidad para asumir los cambios es clave para los programas. El objetivo es encontrar lo más pronto posible una alternativa de solución. No obstante, antes de tomar cualquier decisión, los agentes de marketing social deben asegurarse que los datos inquietantes indican problemas reales y que no están utilizando datos cuestionables para introducir modificaciones.

#### **3.10.4 La mezcla del marketing social**

En general, se refiere al conjunto de herramientas con las que cuenta el agente de cambio, para llegar a cada segmento. Dichas herramientas pueden ser diseñadas y combinadas, de tal forma que se adapten al segmento específico para influir en él.

La mezcla del marketing es “el conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de mercadotecnia incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto”<sup>111</sup>.

En marketing social, además de las cuatro Ps tradicionales conocidas como producto, precio, plaza y promoción, se tienen las tres Ps propias del sector de servicios: proceso, presentación y personal, conformando así las siete Ps del marketing social. “Estas variables se pueden diseñar y controlar por toda la organización preocupada por la generación de valor en el proceso de intercambio en beneficio de las partes involucradas como el mercado meta, los donadores, el público en general, el sector privado, el sector gubernamental y los indicadores de bienestar social, así como los indicadores de desempeño de agente de cambio”<sup>112</sup>.

---

<sup>111</sup> KOTLER. Fundamentos de marketing. Op. cit., p.63.

<sup>112</sup> PÉREZ. Op. cit., p.20.

**El producto social.** Es un bien, un servicio y/o una idea diseñada como satisfactor de las necesidades descubiertas para una población y que generan valor a los diferentes grupos que participan en el proceso de intercambio. El producto social puede influir de manera directa o indirecta en las ideas, creencias, actitudes y valores de la población<sup>113</sup>.

**El precio.** Según Pérez<sup>114</sup>, el precio debe considerar todos los gastos\* y costos\*<sup>115</sup> en el que incurre la población objetivo al momento de adquirir el producto social. Se debe trabajar con mucho cuidado desde la perspectiva de la población objetivo en la relación: Gasto monetario/costos. En esta relación se deben buscar los medios necesarios para minimizar los costos y los gastos con el fin de proporcionar mayor valor a la población objetivo.

**La plaza.** Esta variable también conocida como distribución, incluye todas aquellas actividades que tiene que ver con poner el producto a disposición de la población objetivo o mercado meta<sup>116</sup>. Por tanto, en la aplicación del marketing social, se deben buscar los medios necesarios para facilitar la adquisición del producto social, teniendo en cuenta aspectos como el desplazamiento de la población, el trasporte, la logística y demás aspectos de forma que sea accesible para la población objetivo.

**La promoción.** Esta es fundamental para producir los resultados esperados a nivel de posicionamiento, diferenciación de producto, segmentación del mercado, manejo de marca, y demás. En general la promoción es la combinación de herramientas de comunicación como la publicidad, las relaciones públicas, marketing directo, entre otras, para lograr las metas planeadas del producto o servicio o de la organización.

---

<sup>113</sup> *Ibíd.*, p.257.

<sup>114</sup> *Ibíd.*, p.21.

\* Gasto monetario: lo que tiene pagar una persona para adquirir el producto social, como el pago del servicio o producto social, los gastos de transporte, los gastos de alimentación, los gastos complementarios

\* Costos: las personas incurren en una serie de costos que se pueden detectar y cuantificar como es el costo de oportunidad, el costo psíquico, el costo de esperar y el costo de energía (nivel de cansancio en que incurren las personas).

<sup>116</sup> KOTLER. Fundamentos de marketing. Op. cit., p.63.

---

Específicamente, en la aplicación de marketing social, se puede decir que la promoción es la utilización de la mezcla promocional adecuada según el programa social para dar a conocer la esencia del producto social, con base en el principio de informar, educar y persuadir a la población objetivo<sup>117</sup>.

**El proceso.** Se refiere a los mecanismos y las actividades por las cuales los servicios en general o en el caso específico los servicios sociales, son adquiridos por la población objetivo, por tanto se habla de los procesos de administración del cliente como un elemento esencial de la estrategia para llegar a él, y para lograr una mejora continua en dichos procesos a través del seguimiento y la medición de la satisfacción de la población objetivo<sup>118</sup>.

**El personal.** Se refiere a todas aquellas personas implicadas en el consumo de un servicio, tanto la gerencia de la organización como los empleados administrativos agregan valor al producto o servicio. Es importante diferenciar dentro de la organización a dos grupos de personas, los que tienen contacto directo con la población objetivo y las personas que trabajan en todos los procesos de la organización y que no tienen contacto con la población objetivo, ambos grupos son importantes, pero en especial las estrategias de personal se deben enfocar en los empleados que tiene contacto directo con la población objetivo y de quienes dependerá en gran parte la calidez y calidad de la presentación de los servicios o productos sociales<sup>119</sup>.

Es importante mencionar que aunque el personal de servicios es importante en todas las organizaciones, es aún más importante en aquellas circunstancias que, no existiendo las evidencias de los productos tangibles, el cliente se forma la impresión de la organización en base al comportamiento y actitudes de su personal. Entonces, el éxito de una organización y por ende de sus programas depende en gran medida del compromiso de su personal, quienes en el caso de los programas sociales deben comprender el objetivo

---

<sup>117</sup> PÉREZ. Op. cit., p.21.

<sup>118</sup> *Ibíd.*, p.275.

<sup>119</sup> *Ibíd.*, p.22.



y la necesidad de la población objetivo, deben creer en el programa y en el beneficio que brindan a la sociedad.

**La presentación.** Se refiere al espacio o entorno y a la forma en la cual se entrega el servicio o producto social, por tanto se debe tener en cuenta la pulcritud tanto de los lugares físicos en los que se hará la presentación de los servicios o la entrega del producto social, es decir, los bienes tangibles que ayudan a comunicar y realizar el servicio, como la presentación misma del producto si es el caso, y la buena apariencia de la organización<sup>120</sup>.

En gran medida, el éxito de los programas sociales se debe al manejo integral del diseño de las estrategias y la mezcla de marketing social.

---

<sup>120</sup> *Ibíd.* p.279.

## 4. Metodología

### 4.1 Tipo de investigación

Los objetivos propuestos y las consideraciones realizadas sobre el marketing y el tercer sector en el marco teórico, conducen a seleccionar el estudio de caso como la opción metodológica más apropiada para articular la investigación empírica atendiendo a su grado de estructuración y control, lo que lo vuelve un diseño apto para el estudio del marketing social y su papel en la autosostenibilidad de las fundaciones sin ánimo de lucro.

En efecto, según la clasificación realizada por Van Lier<sup>121</sup> se diferencian cuatro tipos de diseños de investigación en relación con dos parámetros: el de estructuración previa de la situación de investigación y el de control de la misma durante el proceso. Las posibilidades van desde la investigación más estructurada y controlada, como es la experimental, hasta la que se caracteriza por el menor control y estructuración. La presente investigación es de carácter cualitativo interpretativo.

En relación con los factores intervinientes en la elección de los métodos Gairín<sup>122</sup> señala que, si bien todo enfoque de la investigación se encuadra dentro de un determinado paradigma, lo que determina la definición de la metodología es el problema de

---

<sup>121</sup> LIER, Van. The Classroom and the Language Learner. Citado por GAIRÍN SALLÁN, Joaquín. La investigación sobre enfoques organizativos en educación [en línea]. Granada: 2000. p.8. Disponible en Internet: [En línea] <http://webs2002.uab.es/paplicada/htm/papers/ivestigenfoquesorganizativos.pdf> [citado en 2009-10-20].

<sup>122</sup> GAIRÍN SALLÁN, Joaquín. La investigación sobre enfoques organizativos en educación Granada: 2000. p.8. Disponible en Internet: [En línea] <http://webs2002.uab.es/paplicada/htm/papers/ivestigenfoquesorganizativos.pdf> [citado en 2009-10-20].

investigación, cuya naturaleza conducirá a la elección del camino más adecuado superando los falsos dilemas entre lo cualitativo y lo cuantitativo.

Es por eso que, partiendo del interés central de comprender el papel del marketing social, que proceda en coherencia con formas renovadas de cambio y habiendo clarificado los objetivos en esa dirección, se juzga apropiado el diseño que ofrece el estudio de caso, sabiendo, al mismo tiempo, que en tanto opción metodológica ofrece posibilidades y límites.

El objetivo de los estudios de caso o el método del caso es “estudiar a profundidad o en detalle una unidad de análisis específica, tomada de un universo poblacional”<sup>123</sup>.

El estudio de caso es definido como el examen de un fenómeno en específico, tales como un programa, un evento, una persona, un proceso, una institución o un grupo social<sup>124</sup>.

El investigador Robert K. Yin lo define como un diseño empírico que investiga un fenómeno social contemporáneo dentro del contexto de la realidad social<sup>125</sup>.

El estudio de caso no es una técnica específica, es una forma de organizar los datos sociales para mantener el carácter unitario del objeto social estudiado. La diferencia principal entre el estudio de caso y otro tipo de estudios es que el foco de atención es el caso, no toda la población de casos.

La selección de los casos abriga varias cuestiones absolutamente importantes para cualquier investigación:

---

<sup>123</sup> BERNAL. Op. cit., p.116.

<sup>124</sup> PUIG DÍAZ, Rosita. El Estudio de Casos en la Investigación Cualitativa y su utilidad en la Educación. Biblioteca Virtual Universidad del Turabo [en línea]. Citado por MERRIAM, S. Case study research in education. Puerto Rico: s.f. p.21. Disponible en Internet: [http://bibliotecavirtualut.suagm.edu/Publicaciones\\_profesores/Rosita%20Puig/EI%20Estudio%20de%20Casos%20en%20la%20Investigaci%C3%B3n%20Cualitativa.pdf](http://bibliotecavirtualut.suagm.edu/Publicaciones_profesores/Rosita%20Puig/EI%20Estudio%20de%20Casos%20en%20la%20Investigaci%C3%B3n%20Cualitativa.pdf) [citado en 2010-09-05].

<sup>125</sup> YIN, Robert K. Applications of case study research. Citado por PUIG DÍAZ. Op. cit., p.22.

“El primer criterio debería ser maximizar lo que podemos aprender”<sup>126</sup>. Esto no quiere decir otra cosa que lo más importante es elegir el caso que ofrezca las mejores y mayores oportunidades de aprendizaje, con el que podamos aprender en profundidad la problemática objeto de estudio, o del que, simplemente, más podamos aprender y comprender.

Segundo, la selección del caso no pretende conseguir o mantener ningún tipo de representatividad con respecto a los casos posibles, o a la población de casos posibles. “La investigación de estudio de caso no es una investigación de muestras. No estudiamos un caso fundamentalmente para comprender otros casos. Nuestra primera obligación es comprender el caso concreto”<sup>127</sup>.

La unidad de análisis, “el caso objeto de estudio es comprendido como un sistema integrado que interactúa en un contexto específico con características propias. El caso o unidad de análisis puede ser una persona, una institución o empresa, un grupo”<sup>128</sup>.

## 4.2 Diseño de la investigación

Para Valles<sup>129</sup> el diseño de una investigación cualitativa se refiere a la toma de decisiones que se llevan a cabo durante todo el proceso de investigación y sobre cada una de las fases en las cuales se desarrolla. Algunas de estas decisiones se tomarán al principio, mientras se va perfilando el problema a investigar y se delimitan los casos, el tiempo y el contexto del estudio. Otras irán surgiendo sobre la marcha. Lo importante es tener en cuenta que se trata de cuestiones que deben trabajarse y resolverse en cada circunstancia concreta de la investigación.

---

<sup>126</sup> STAKE, Robert E. *The Art of Case Study Research*, Thousand Oaks, California: SAGE Publication, 1995. p.4.

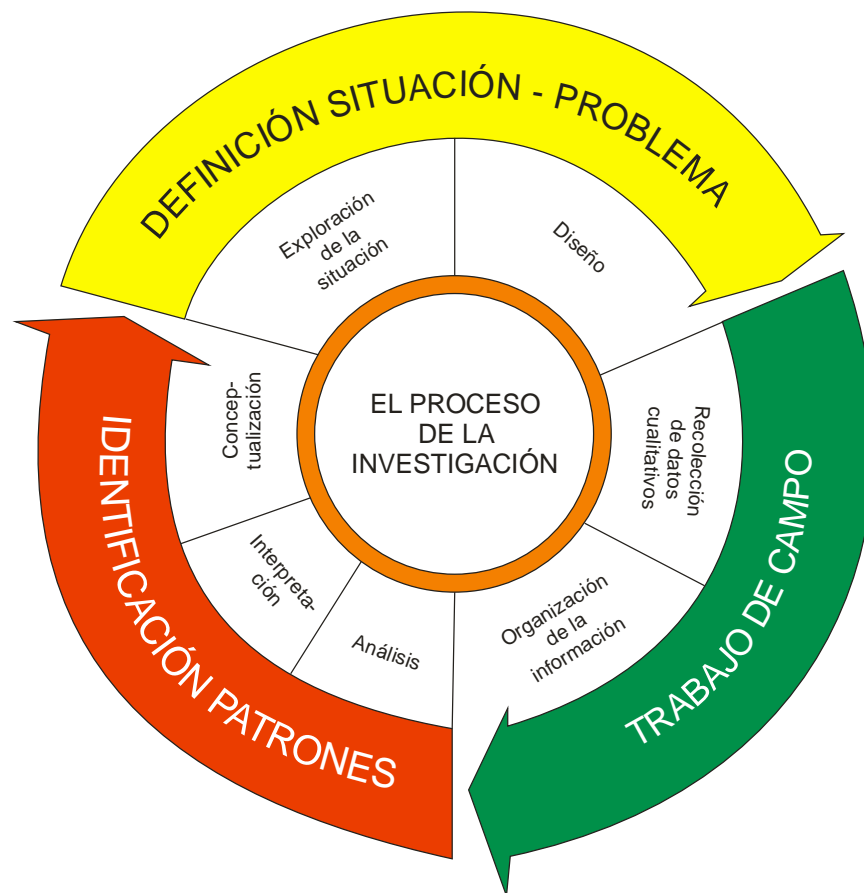
<sup>127</sup> *Ibíd.* p.4.

<sup>128</sup> BERNAL. *Op. cit.*, p. 116.

<sup>129</sup> VALLES, Miguel S. *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid: Síntesis, 1999. p.89.

A continuación se presenta el esquema de diseño de la investigación como un proceso de entradas múltiples fundamentado en tres grandes momentos que incluyen siete etapas: la definición de la situación a investigar, que aborda la exploración de la situación, la formulación del problema, el diseño propiamente dicho y la preparación del trabajo de campo; el trabajo de campo, que corresponde al periodo de recolección y organización de los datos; y la identificación de patrones culturales que comprende el análisis, los resultados y la conceptualización inductiva.

Figura 4. Diseño de la investigación.

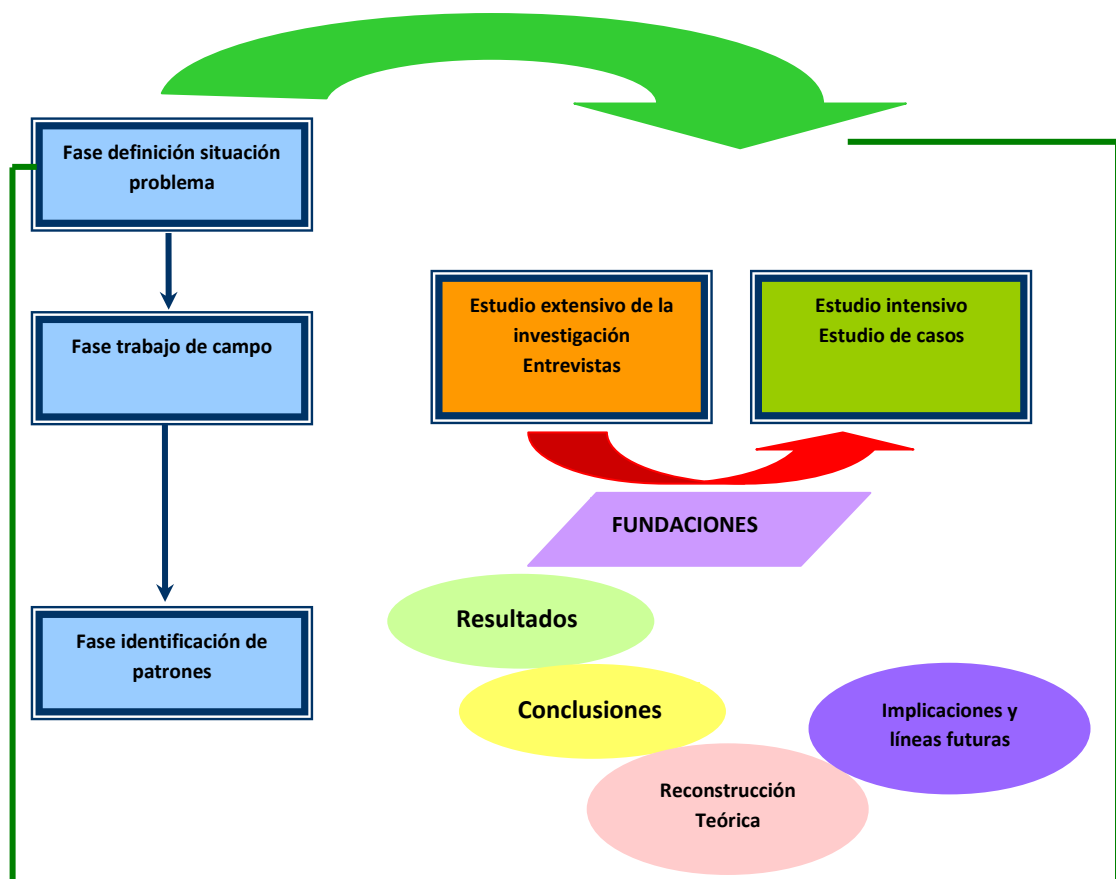


Fuente: La autora.

### 4.3 Fases de la investigación

El desarrollo de la investigación que busca determinar las variables estratégicas que contribuyen a la sostenibilidad de las organizaciones sin ánimo de lucro, se distribuye en tres fases que se exponen a continuación.

Figura 5. Fases de investigación



Fuente: La autora.

**Fase definición de la situación problema:** Esta primera fase es requisito fundamental para refinar la formulación del problema y, por lo tanto decidir sobre los métodos que se deben usar, es igualmente determinante para la estructuración de los casos objeto de

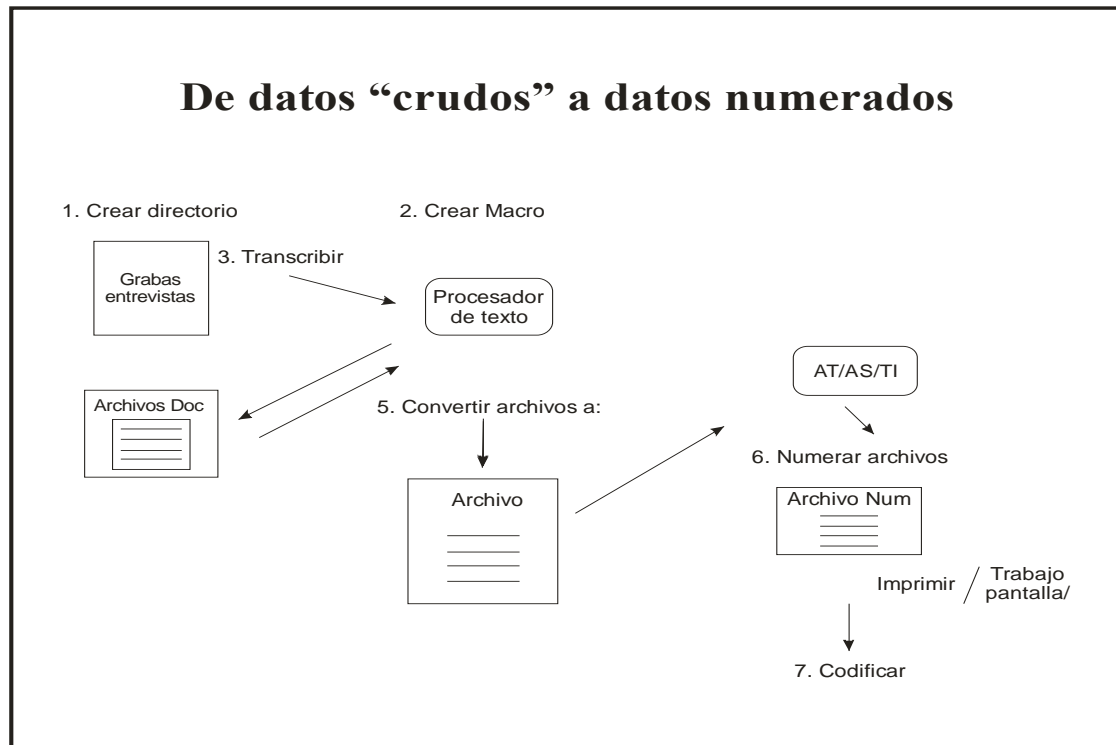
estudio, la definición de las técnicas e instrumentos para la recolección de la información y la planeación preliminar del trabajo de campo. Igualmente, esta fase de la investigación permite consolidar un referente teórico a fin de contextualizar el estudio planteado, por ello fue necesario recurrir a las fuentes bibliográficas consultadas, con el fin de conceptualizar y elaborar una base teórica sólida que permita fundamentar la investigación.

**Fase trabajo de campo:** La fase de trabajo de campo corresponde a la puesta en acción del diseño de la investigación, que tiene como objetivo la obtención de los datos en función de los objetivos marcados. En esta fase se desarrollaron las siguientes acciones:

- Recolección de la información mediante el instrumento definido para tal fin
- Participación en el proceso de investigación
- Asistencia en el proceso de discusión con los sujetos implicados
- Registro de las sesiones
- Transcripciones de las entrevistas, teniendo en cuenta los registros de sonido, las anotaciones realizadas producto de la respuesta de los sujetos abordados en la entrevista y de la observación.

El proceso de recolección de los datos a través de las entrevistas y la organización de la información, se llevo a cabo de acuerdo al esquema que se presenta.

Figura 6. Conversión de datos a información



Fuente: La Autora.

**Fase identificación de patrones:** esta fase de la investigación incluye las siguientes actividades:

- El análisis de los datos como una tarea necesaria, dispendiosa y compleja. Para Rodríguez, Gil y García<sup>130</sup> se trata de un conjunto de manipulaciones, transformaciones, operaciones, reflexiones y comprobaciones realizadas a partir de los datos obtenidos con el fin de extraer el significado relevante en relación a un problema de investigación.
- La interpretación de los datos, proceso que parte de una base empírica, que articulada a la teoría posibilita la comprensión.

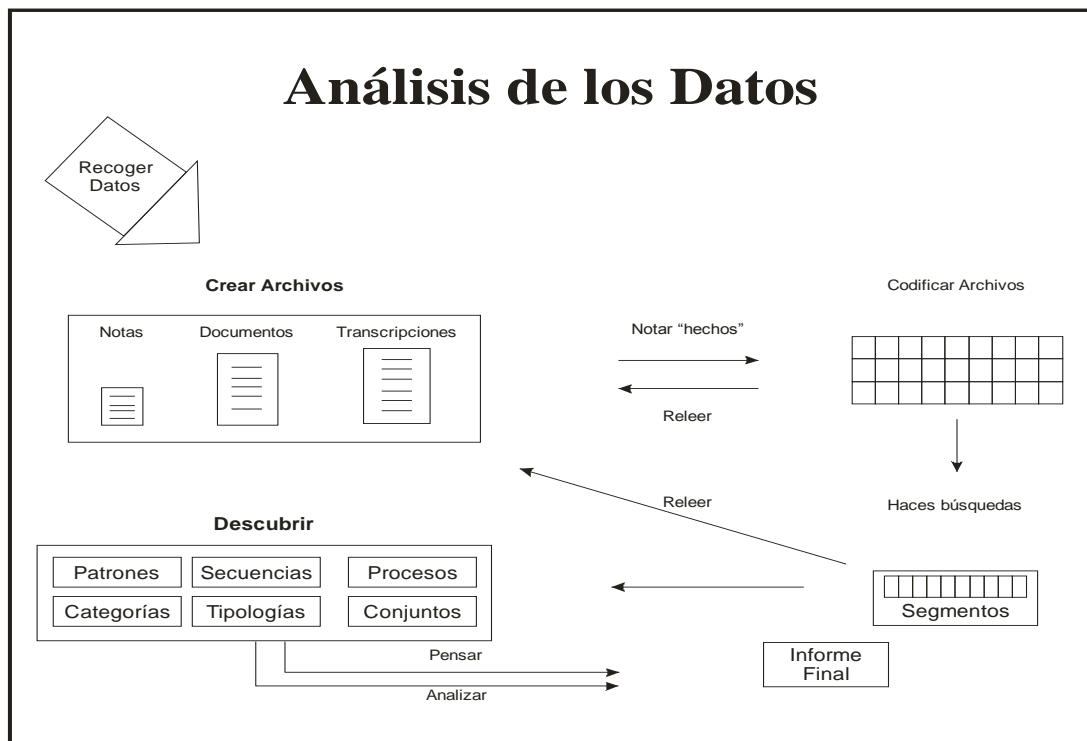
<sup>130</sup> RODRÍGUEZ GÓMEZ, Gregorio; GIL FLORES, Javier y GARCÍA JIMÉNEZ, Eduardo. Metodología de la investigación cualitativa. Málaga: Aljibe, 1996. p. 213.



- Un proceso de conceptualización de carácter inductivo.

Este proceso de identificación de patrones se realizó teniendo como referencia el esquema que se presenta en la figura 7.

Figura 7. Análisis de los datos



Fuente: La autora.

La reducción de los datos implicó, en este caso, el registro, relación, síntesis y agrupamiento de la información obtenida. Es decir, la identificación y clasificación con relación a las categorías y objetivos del instrumento aplicado. Este proceso facilitó el posterior análisis de la información siguiendo los objetivos generales y específicos de la investigación. Después del desarrollo de estas actividades, se procedió a la obtención de los resultados, contrastando y relacionando los datos obtenidos y la base teórica.

---

De este modo, esta fase comprende todo el estudio de los resultados obtenidos por medio de las técnicas e instrumento de la investigación.

Durante este tiempo se reflexionó sobre toda la experiencia desarrollada y se elaboró por escrito todo el estudio realizado, las conclusiones, recomendaciones finales que surgieron de la experiencia investigativa, así como las líneas futuras de investigación. Se utilizaron distintos procedimientos para el análisis, siempre con relación al enfoque metodológico adoptado.

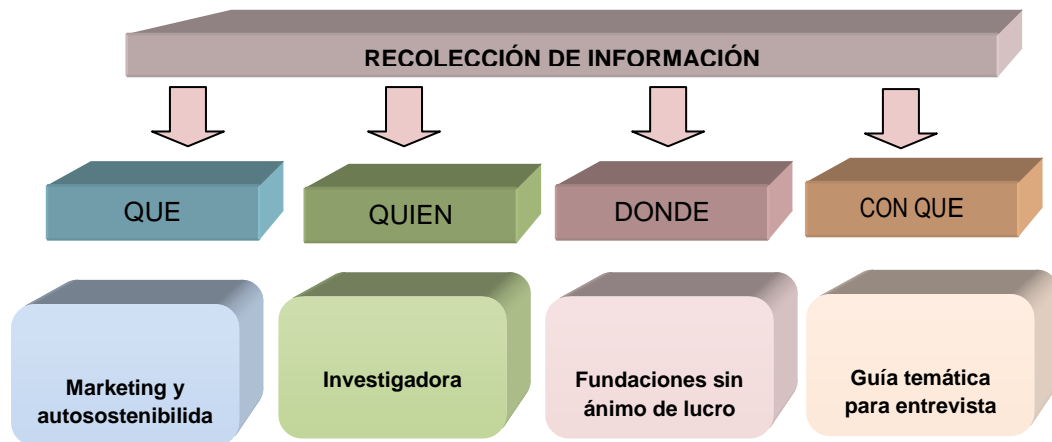
#### **4.4 Recolección de datos: selección de instrumentos**

El proceso de recolección de la información se realizó a través de una entrevista a profundidad a directores o coordinadores de las fundaciones objeto de estudio, con la finalidad de conocer el aporte del marketing social a la sostenibilidad de fundaciones sin ánimo de lucro. Para la entrevista se empleó una guía semiestructurada, la información fue grabada y transcrita en su totalidad, a fin de analizarla, igualmente se estructuró una categorización propia del análisis cualitativo<sup>131</sup>. Resumiendo, la presente investigación es de carácter cualitativo interpretativo, con el uso de la entrevista como instrumento de recogida de información. El proceso de recolección de la información se resume en la figura 8.

---

<sup>131</sup> MARTÍNEZ MIGUÉLES, Miguel. La investigación cualitativa etnográfica en educación: Manual teórico-práctico. 3 ed. México: Editorial Trillas, 1998.p.110.

Figura 8. Elaboración de instrumento



Fuente: La autora.

#### 4.5 Mapa de instrumento

Una vez planteado el diseño de la investigación, fue diseñado el instrumento para la recolección de los datos, fue seleccionada la entrevista como instrumento porque se ajustaba a los propósitos del presente trabajo. En el siguiente cuadro se puede ver la relación de los objetivos con el sistema de registro, el informante clave y el contexto de aplicación del instrumento.

Cuadro 3. Mapa de instrumento para la recolección de la información

Técnica	Sistema de registro	Informante	De aplicación
Entrevista abierta	Narrativo	Directores / Coordinadores Fundaciones sin ánimo de lucro	Final

Fuente: La autora.

---

La importancia de la elaboración del instrumento radica, en gran parte, en ser un factor influyente en la calidad de toda investigación. Se muestra aquí el proceso de su construcción.

#### 4.5.1 La entrevista.

La entrevista es la herramienta más utilizada por del investigador cualitativo. La entrevista es “la técnica que, desde un marco interpretativo, hace posible la recogida de datos para profundizar en los aspectos deseados, mediante la incorporación de matices del contexto y del marco de interpretación del entrevistado”<sup>132</sup>. En la presente investigación para la elaboración de la guía temática se tuvieron en cuenta los siguientes pasos:

- Planteamiento de los objetivos
- Dónde y cuándo debería realizarse
- Definir el tipo de temas
- Establecer el guión de temas y las preguntas orientadoras

Para llevar a cabo la elaboración de la guía temática para entrevista, se realizó una matriz de coherencia a fin de tener claro el objetivo y las categorías de la investigación, asegurando con ello, que el instrumento se construyera en coherencia con las categorías del estudio.

---

<sup>132</sup> TEJADA FERNÁNDEZ, José. El proceso de investigación científica. Barcelona: Fundación La Caixa, 1997. p. 104.

Cuadro 4. Matriz de coherencia

Objetivo	Categoría	Subcategoría	Instrumento	Fuente de información
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar un diagnóstico de las fundaciones en Manizales, en relación con su proceso administrativo y de marketing.</li> <li>- Definir como el marketing puede convertirse en una herramienta de gestión y desarrollo para las organizaciones del tercer sector.</li> </ul>	<p>Proceso administrativo y de marketing</p> <p>Gestión del marketing</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Potencial de la fundación</li> <li>- Actividades que desarrolla</li> <li>- Capacidad de organización logística</li> <li>- Credibilidad de la fundación</li> <li>- Procesos de planificación</li> <li>- Presencia de una estructura organizativa</li> <li>- Importancia del marketing en la fundación</li> </ul>	Entrevista	<p align="center"><b>Director o Coordinador de la Fundación</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar las estrategias de marketing que pueden contribuir a la gestión de los procesos de las organizaciones sin ánimo de lucro.</li> </ul>	Estrategias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrategias desarrolladas</li> <li>- Elementos claves</li> <li>- Respuesta del marketing</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer relaciones de la investigación con los estudios de caso.</li> </ul>	Relación de casos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidades distintivas</li> </ul>		

Fuente: La autora.

A partir de la matriz de coherencia se elaboro otra matriz que permitió organizar los ítems o preguntas del instrumento, según categorías y subcategorías.

Cuadro 5. Matriz de ítems

Instrumento	Categoría	Subcategoría	Preguntas
Entrevista	Proceso administrativo y de marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Potencial de la fundación</li> <li>- Actividades que desarrolla</li> <li>- Capacidad de organización logística</li> <li>- Credibilidad de la fundación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Capacidad organizativa logística con que cuenta la fundación?</li> <li>¿Actividades que lleva a cabo la fundación?</li> <li>¿Presencia social?</li> <li>¿Grado de credibilidad que tiene la fundación?</li> </ul>
	Gestión del marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procesos de planificación</li> <li>- Presencia de una estructura organizativa</li> <li>- Importancia del marketing en la fundación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Influencia del marketing en la planificación estratégica?</li> <li>¿Importancia del marketing para la fundación?</li> </ul>
	Estrategias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrategias desarrolladas</li> <li>- Elementos claves</li> <li>- Respuesta del marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Estrategias que hacen parte de la acción de marketing?</li> <li>¿Elementos claves de la estrategia de marketing?</li> <li>¿Principales resultados en cuanto a la aplicación del marketing social?</li> </ul>

Fuente: La autora.

Como unidad de análisis se definió en el marco de la presente investigación, las fundaciones sin ánimo de lucro que llevan a cabo distintas actividades en la ciudad de Manizales, inicialmente se tomó para el estudio la base de datos que en la actualidad posee la Cámara de Comercio de la ciudad de Manizales, cuyo número de registros de fundaciones ascienden a 308, pero de las cuales al iniciar el filtro y verificación de información se encontró que aproximadamente el 25% de las instituciones no están en funcionamiento, por tanto se procedió a consultar una nueva fuente de información la Federación de ONGs de Manizales, esta Federación agrupa a las entidades sin ánimo de lucro para ofrecerles asesoría y capacitación. La Federación proporcionó la información

de 35 entidades sin ánimo de lucro Federadas de la ciudad de Manizales, de las cuales 12 corresponden específicamente a Fundaciones, información que permitió reducir la selección de las fundaciones del estudio.

La configuración o estructuración de la muestra a través de las diferentes etapas del proceso de recolección de la información, se realizó a partir de lo que Patton<sup>133</sup> denomina muestreo cualitativo que tiene un carácter intencional o selectivo y que se refiere a una decisión tomada con anticipación, según la cual el investigador determina configurar una muestra inicial de informantes que posean un conocimiento general amplio sobre el tópico a indagar, o informantes que hayan vivido la experiencia sobre la cual se quiere ahondar.

Una de las estrategias de muestreo intencional presentadas por Fossey, Harvey, Mcdermott y Davidson<sup>134</sup>, es el muestreo teórico que comienza inmediatamente después de haber recolectado y revisado los primeros datos, una vez emergen de ellos los primeros códigos y categorías. Las categorías iniciales orientan en este caso hacia dónde dirigir el siguiente muestreo. En esta fase la muestra se configura de acuerdo al desarrollo de las categorías en la teoría emergente, lo que significa una recolección de información y análisis de forma paralela, y una codificación de la información desde el comienzo de la recolección, como paso previo para decidir qué datos recoger después, en que aspectos profundizar y donde buscar la muestra. Desde esta perspectiva la nueva muestra se configura para explorar en detalle las categorías emergentes, lo que implica buscar fuentes o personas con un propósito.

El muestreo teórico tal y como se propone cesa para cada categoría de análisis, cuando esta se satura, se elabora y se integra dentro de la teoría que va emergiendo. En síntesis el muestreo teórico, propuesto para la presente investigación, consiste en seleccionar una muestra en base a conceptos que han probado ser relevantes para la teoría que se está desarrollando, en este caso el marketing social.

---

<sup>133</sup> PATTON, Michael Quinn. *Qualitative Evaluation and Research Methods*. 2 ed. Newbury Park, California: SAGE Publications, 1990. p.181.

<sup>134</sup> FOSSEY, Ellie; HARVEY, Carol; MCDERMOTT, Fiona y DAVIDSON, Larry. *Understanding and evaluating qualitative research*. Australian and New Zealand journal psychiatry. December 2002, vol. 36, no 6, p. 719.

La selección de las fundaciones objeto de estudio de la investigación, se realizó teniendo como referencia una serie de criterios como:

- La necesidad de mostrar un interés por el estudio a realizarse
- Que pertenezcan a la ciudad de Manizales
- Que sean fundaciones con cobertura departamental
- Que lleven activas no menos de cinco años en la región
- Capacidad de la fundación para transmitir información relevante
- Que la fundación cuente con el tiempo suficiente para transmitir información
- La capacidad de la fundación para realizar una descripción detallada de los procesos en la empresa en cuanto a la contribución del marketing social en su sostenibilidad.

Se presenta la relación de siete fundaciones objeto de estudio de la investigación, es importante aclarar que por solicitud de algunas de estas entidades en cuanto a mantener la confidencialidad de la misma, en el trabajo no se hace referencia a su razón social.

Cuadro 6. Relación de fundaciones objeto de estudio

<b>Fundación</b>	<b>Ubicación</b>	<b>Actividad que realiza</b>
F1	Manizales	Articulación de procesos académicos con el sector productivo
F2	Manizales	Desarrollo de procesos formativos a nivel nacional e internacional
F3	Manizales	Trabajo con niños y madres gestantes en estimulación temprana
F4	Manizales	Dedicada al trabajo con niños que padecen cáncer
F5	Manizales	Dedicada al trabajo de bioingeniería con comunidades de bajos recursos
F6	Manizales	Dedicada al trabajo social comunitario con proyección política
F7	Manizales	Trabajo con población infantil que padece problemas de corazón

Fuente: La autora.



#### 4.6 Tratamiento de los datos

La técnica a utilizar para el tratamiento de los datos cualitativos fue el análisis de contenido más concretamente el análisis temático basado en categorías.

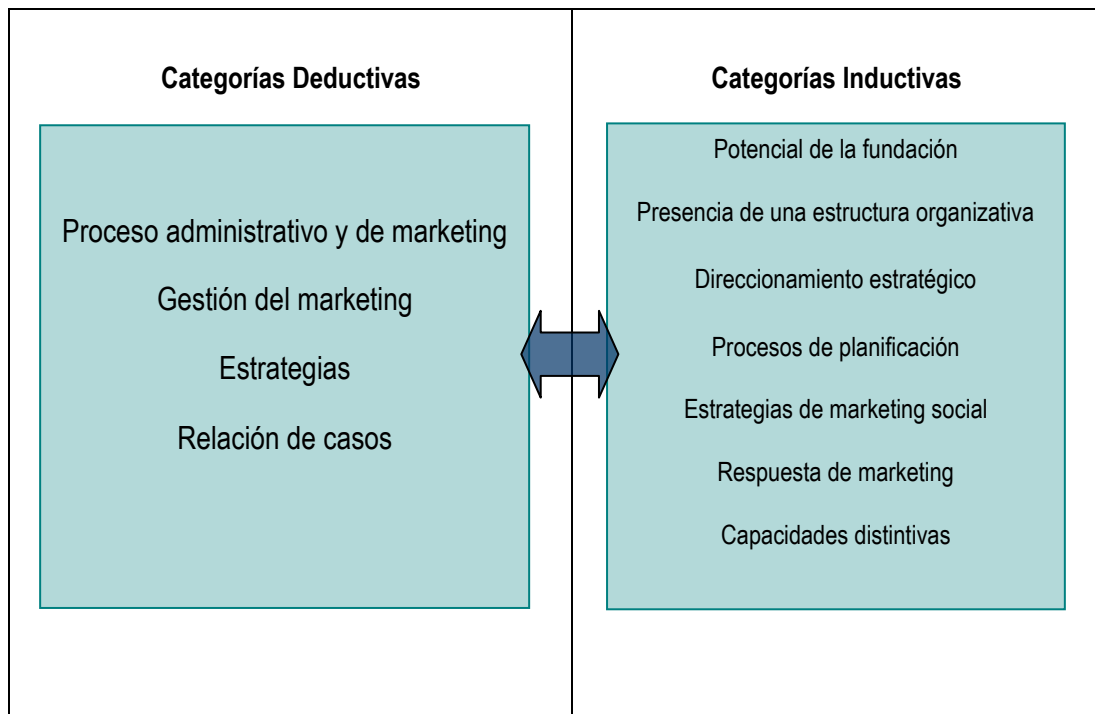
“Se puede llamar análisis de contenido al conjunto procedimientos interpretativos de productos comunicativos (bien sean mensajes, textos o discursos) que proceden de procesos singulares de comunicación previamente registrados, y que, basados en técnicas de medida (...) tienen por objeto elaborar y procesar datos relevantes sobre las condiciones mismas en que se han producido aquellos textos, o sobre las condiciones que puedan darse para su empleo posterior”<sup>135</sup>.

En este caso, se centro en el análisis de discursos sobre unos temas establecidos. Por lo tanto, las unidades de análisis fueron unidades discursivas. Teniendo en cuenta este hecho se procedió a realizar el análisis en base a las categorías y subcategorías temáticas de orden inductivo (mutuamente excluyente, homogéneo, pertinente, objetivo y productivo) para cada una de las dimensiones analizadas, que permitirán aislar, clasificar y articular las diferentes unidades discursivas encontradas.

---

<sup>135</sup> PIÑUEL RAIGADA, José Luis. Epistemología, metodología y técnicas del análisis de contenido. Estudios de sociolingüística [en línea]. 2002, vol.3, no 1. p.2. Disponible en Internet: [www.sociolingüística.uvigo.es/descarga\\_gratis.asp?id=58](http://www.sociolingüística.uvigo.es/descarga_gratis.asp?id=58) [citado en 2009-12-12].

Figura 9. Categorías de análisis deductivas – inductivas



Fuente: La autora.

#### 4.6.1 Validez del instrumento

En relación con la validez, de los instrumentos, se sometieron a opinión de expertos, con la finalidad de revisar e incorporar las sugerencias necesarias para otorgarle consistencia al mismo. Una vez construida la guía temática, se procedió a su validación para lo cual seleccionaron profesores de las universidades de Manizales, quienes se escogieron teniendo como criterios su excelente preparación, conocedores de la realidad del contexto y del tema, con lo cual podrían emitir juicios que aportarían elementos importantes a la investigación. En tal sentido, se solicitó a dichos expertos examinar la estructura, el contenido, el grado de claridad y adecuación de las preguntas.

Los expertos consideraron que la entrevista estaba enfocada a la investigación de mercados y que se debía incluir más la parte de estrategias, por eso fue fundamental agregar dentro de las categorías el tema de estrategias, ya que es importante recordar

que el marketing se da tanto de afuera hacia dentro, como de adentro hacia fuera, siendo fundamental incluir el tema de planeación interna.

Sobre la base de las recomendaciones de los expertos, se reestructuro el instrumento en cuanto a preguntas poco claras y que no tuvieron el mismo significado. Para facilitar la evaluación del instrumento fue necesario presentar el problema y los objetivos de la investigación, y a quién estaría dirigido el instrumento.

La prueba piloto del instrumento realizado se llevo a cabo con una fundación de la ciudad de Manizales; organización que cumplía con los criterios propuestos, y la cual no hace parte de los casos seleccionados para la realización de la presente investigación.

La aplicación del instrumento diseñado para la recolección de la información, el cual se corresponde con una guía temática para entrevista dirigida a los directores o coordinadores de las fundaciones objeto de estudio, arrojó los siguientes resultados:

1. Se presenta coincidencia entre los resultados de la aplicación del instrumento como prueba piloto y los resultados de los expertos, quienes manifestaron la existencia de una coincidencia entre el problema formulado, los objetivos propuestos y los temas abordados en el instrumento diseñado.
2. La prueba piloto arrojó que los temas propuestos en el instrumento diseñado, son pertinentes y claros, en cuanto tópicos para la recolección de la información.
3. Como resultado de la prueba piloto, fueron ajustados los temas a ser abordados en la entrevista con una pregunta orientadora como referencia para el inicio del dialogo a la hora de su aplicación.
4. La prueba piloto, igualmente muestra que el instrumento diseñado es claro en su estructura, forma y aplicación, lo que permite dar vía libre a la recolección de los datos necesarios en el proceso investigativo.

5. Como resultado de la prueba piloto desarrollada, se encontró que existe una coincidencia entre los datos obtenidos y el objetivo de la aplicación del instrumento diseñado el en marco de la presente investigación.

## 5. Análisis e interpretación de la información

Teniendo como referencia los objetivos de la presente investigación, así como las categorías de análisis, se presenta a continuación el análisis de los datos. Cabe resaltar que el análisis recoge tanto las categorías deductivas como las categorías inductivas, producto de la recolección de los datos.

### 5.1 Gestión del marketing

El gestionar en base a la filosofía del marketing “es un modo de concebir y ejecutar la relación de intercambio, con la finalidad de que sea satisfactoria a las partes que intervienen y a la sociedad mediante el desarrollo, valoración, distribución y promoción, por una de las partes, de los bienes, servicios o ideas que la otra parte necesita”<sup>136</sup>.

La orientación del marketing social y la satisfacción de las necesidades de los diferentes públicos objetivos o mercado meta no han de constituirse en fines en sí mismos; son sólo medios de conseguir los auténticos objetivos que se hayan marcado las fundaciones sin ánimo de lucro:

*“...La fundación tiene unos objetivos claros relacionados con el compromiso social que fueron trazados por los fundadores y es una búsqueda permanente de la organización el bienestar de la comunidad a través de nuestros programas...”*

De lo anterior, se percibe una orientación a satisfacer las necesidades de la población objetivo de acuerdo a una misión y unos objetivos claros trazados por la organización.

---

<sup>136</sup> SANTESMASES, Miguel. Marketing. Conceptos y estrategias. Madrid: Pirámide, 1998. p.123

---

A juicio de Kotler y Andersen<sup>137</sup>, entre las características de las organizaciones sin ánimo de lucro, que adoptan por seguir la filosofía del marketing deberían ser:

- La planificación de su actividad y esfuerzo de análisis debe comenzar y terminar en su público-objetivo.
- Consideran necesario realizar una segmentación de los públicos objetivo, para que el intercambio sea más satisfactorio por ambas partes.
- Si es preciso, la organización variará aspectos de su oferta para mejorar la satisfacción de las necesidades de su público-objetivo.
- La atención prioritaria a las necesidades y deseos del público objetivo está supeditada al cumplimiento, por parte de la organización, de su propia misión y a la cantidad y calidad de recursos disponibles.

Se encontró una relación directa con la finalidad que persigue del marketing social, el bienestar de una población objetivo, la cual requiere del conocimiento y segmentación de la misma. Siendo el fin último de las fundaciones satisfacer las necesidades sociales de la comunidad, estas deben conocer y estudiar las necesidades sociales, las ideas, las creencias, las actitudes y los valores de la población para acercarse a ella, lo cual permite diseñar y planear las estrategias con éxito.

Sin embargo, se encontraron diferencias entre las fundaciones objeto de estudio, en la medida que aspectos como la planificación no son una referencia implícita para el actuar y la proyección de la fundación en el tiempo:

---

<sup>137</sup> KOTLER, Ph y ANDREASEN. Strategic Marketing for Nonprofit. Citado por ALONSO. Op. cit., p.52.

*“...la planificación que realiza la fundación no es a largo plazo, se planifican actividades dependiendo de los proyectos en que se involucre la fundación y de los contratos que se logren obtener...”*

La disciplina de marketing ha prestado considerable atención a establecer la necesidad de la orientación estratégica en las empresas y a examinar la naturaleza de la estrategia en sí misma<sup>138</sup>. Al mismo tiempo, se han dirigido numerosas críticas hacia los directivos de las empresas por los fallos cometidos al adoptar la orientación estratégica, y más específicamente, a su tendencia hacia las medidas de resultados a corto plazo, la utilización de tácticas y el enfoque reactivo, en lugar de proactivo, hacia el cambio en el entorno<sup>139</sup>.

En otra de las fundaciones objeto de estudio, la planificación no solo es una necesidad, sino un compromiso de la organización, en la medida que proyecta en el tiempo el trabajo de la fundación:

*“...Aquí los procesos de planificación de todas las actividades que realizamos se realizan con mucha seriedad y compromiso, son rigurosos y tienen de parte de la dirección un seguimiento y un control serio, creo que este aspecto ha contribuido al fortalecimiento de la imagen de la fundación...”*

En este caso específico, se puede percibir el inicio de la orientación hacia una de las tendencias para las organizaciones del tercer sector, señaladas en el capítulo de fundamentos teóricos: el desarrollo de procesos administrativos estructurados y estratégicos que contribuyan a la autogestión y eficiencia organizacional, es decir una orientación a la planificación institucional para dirigir el logro de los objetivos de la organización<sup>140</sup>.

---

<sup>138</sup> WIND, Yoram y ROBERTSON, Thomas S. Marketing strategy: new directions for theory and research. The Journal of Marketing. Spring 1983, vol. 47, no. 2, p. 12.

<sup>139</sup> DAY, George S. Strategic Market Planning: The Pursuit of Competitive Advantage. St. Paul, Minnesota: West Publishing Company, 1984. p.237.

<sup>140</sup> GIRARDO. Op. cit., p.6.

---

A juicio de los entrevistados, los procesos de comunicación lanzados por el marketing social dentro y fuera de la fundación han de servir para transformar una identidad asociativa en una imagen asociativa que la represente fielmente, lo que significa que la incorporación de los principios de la filosofía del marketing a la gestión requiere la realización de tres pasos: definir claramente y con precisión la misión que pretende alcanzar, conocer el origen de las necesidades que se tratan de cubrir desde la organización y construir la oferta de la fundación que aporte el valor que espera la demanda.

A partir del reconocimiento de la singularidad y complejidad que presentan estas organizaciones, se ha comenzado por resaltar las características peculiares de gestión de las mismas. Se ha mencionado a la misión como el concepto alrededor del cual es clave la toma acertada de decisiones de las fundaciones, adquiriendo pleno sentido desde el intercambio que se genera con los públicos objetivo que se relacionan, siendo que esta condición justifica la adopción de un enfoque marketing estratégico como la orientación más apropiada para guiar el rumbo de estas organizaciones.

Para algunos de los entrevistados, la planificación es sinónimo de programación, ya que los procedimientos formales no se utilizan, las estrategias no son formalmente articuladas, algunas decisiones no están formalmente integradas, existen decisiones efectivas que son inconexas y estrategias exitosas que emergen implícitamente<sup>141</sup>.

La existencia de un plan se debe a la necesidad de obtener fondos por parte de la fundación, lo que obliga a hacer un ejercicio mental sobre hacia dónde quiere ir la organización. Sin embargo Mintzberg<sup>142</sup> comenta que la planificación, en este caso, no implica una estrategia, ya que la planificación es la justificación de una estrategia ya existente en la mente del director o coordinador.

De este modo, la planificación se convierte en un programa que elabora las

---

<sup>141</sup> MINTZBERG, Henry. What is planning anyway?. Strategic Management Journal. Jul.-Sep. 1981, vol. 2, no. 3, p. 321.

<sup>142</sup> *Ibíd.*



consecuencias de una estrategia concebida con anterioridad. Lo que parece suceder en la práctica<sup>143</sup> es que como mucho, las organizaciones realizan este proceso pero de forma superficial, lo que provoca falta de precisión a largo plazo y ausencia de entendimiento del mercado que parece bastante inadecuada.

Según el planteamiento de Pérez<sup>144</sup> las organizaciones sin fines de lucro, deben ocuparse tanto de su función social como de su gestión administrativa, en busca el logro de los resultados esperados por la organización. Para ello el plan de marketing social se constituye como una herramienta de gestión y uno de los principales activos en la obtención de los resultados esperados por la organización que permite avance progresivo hacia la competitividad, sostenibilidad y consecución de los objetivos trazados por la organización<sup>145</sup>.

## 5.2 Flexibilidad de dirección

En el pasado, la planificación estratégica parecía no jugar un papel importante en las organizaciones sin ánimo de lucro, de forma que muchos directivos se refugiaban en que en un entorno tan voluble y cambiante no era posible una eficaz implementación. En la misma línea, la excusa de la flexibilidad necesaria para afrontar un entorno impredecible era suficiente para no planificar, asunto que a largo plazo poco o nada podía aportar<sup>146</sup>.

*“...la importancia de pensar procesos de planificación y el montaje de una estructura organizacional flexible al interior de las fundaciones, es un proceso nuevo que hay que revisar y discutir en detalle...”*

---

<sup>143</sup> GILLIGAN, C. y SUTTON, C. Strategic planning in grocery and DIY retailing. En Johnson, G. Editor. Business Strategy and Retailing, John Wiley and Son Ltd, 1987. p.182.

<sup>144</sup> PÉREZ. Op. cit., p.114.

<sup>145</sup> MUÑIZ. Op. cit., p. 283.

<sup>146</sup> GILLIGAN. Op. cit., p.185.

---

El argumento por una estructura de gestión flexible dentro del sector de las fundaciones sin ánimo de lucro, tiene bastante fuerza. La complejidad organizacional de las fundaciones requiere una estructura que permita a las diferentes habilidades y conocimientos especializados, ser requeridas en distintos mercados geográficos y bajo condiciones locales del entorno.

Entrevistas realizadas a directivos de las fundaciones sugieren que éstos reconocen claramente los beneficios de la mayor flexibilidad y adaptabilidad dentro de la organización. Sin embargo, llevar a la práctica la implementación de la estructura de gestión es problemática, lo que suele favorecer la descentralización. La clave para un desarrollo flexible de la gestión es la calidad de la dirección dentro de la organización<sup>147</sup>.

En este caso, y a juicio de algunos entrevistados la barrera para la extensión y desarrollo de la planificación, es la creencia de que la planificación va a eliminar la flexibilidad necesaria en un entorno tan volátil como el realizado por las fundaciones. Existe la dificultad de que los directivos adopten otro enfoque distinto al del corto plazo (la alta dirección ocupa su tiempo, generalmente, en los asuntos del día a día). Se podría argumentar que la planificación no da recetas acertadas para todos los problemas pero puede proveer la flexibilidad necesaria para responder efectivamente a un entorno cambiante. El enfoque analítico no garantiza el éxito pero permite desarrollar progresivamente una visión a largo plazo dentro de su entorno inestable.

Según la literatura, en entornos altamente competitivos y cambiantes existe una creciente necesidad de un análisis cuidadoso y de considerar alternativas planeadas.

---

<sup>147</sup> BURT, Steve. Trends and management issues in European retailing. En: International Journal of Retailing. 1989, vol. 4, no. 4, p. 5.

Como resultado del análisis, las fundaciones en su gran mayoría y teniendo como referencia los entrevistados, se caracteriza por horizontes temporales cortos y por ciclos de cambio relativamente rápidos. Esta complejidad requiere multiplicidad de perspectivas de dirección estratégica.

### 5.3 Capacidades estratégicas

De acuerdo con<sup>148</sup>, las organizaciones sin fines de lucro han tenido en las últimas décadas un crecimiento continuo, y a su vez mayor competencia, lo que representa la necesidad de mayores recursos administrativos y la adopción de prácticas de gestión del mundo empresarial, adaptadas a sus particularidades, con el propósito de mejorar sus niveles de eficiencia.

*“...La fundación hoy día tiene todo un carácter de empresa, con una estructura organizacional que da cuenta de los procesos en cuanto a calidad del servicio que presta, así como responsabilidad como lo lleva a cabo...”*

La flexibilidad en la gestión requiere determinada forma de descentralización de responsabilidades, lo que aumenta las competencias de gestión. Un sistema de gestión, en sí mismo, no garantiza el éxito, sino el personal que implementa la estrategia. La inversión en capital humano y en el desarrollo de sus habilidades y capacidades debe ser fomentada<sup>149</sup>. En esto coinciden los entrevistados:

*“...La organización requiere no solo de la voluntad y el compromiso de los integrantes sino también de la capacidad del personal que esté vinculado, muchas veces la entidad se llena de gente carente de visión y proyección en el trabajo...”*

---

<sup>148</sup> MARTÍN PÉREZ, Víctor Manuel. La arquitectura organizativa de las entidades sin fines de lucro. Un análisis para el sector español de la cooperación al desarrollo bajo un enfoque de agencia. Valladolid, España, 2006, p.6. Tesis de Doctorado. Universidad de Valladolid. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Departamento de Organización de Empresas.

<sup>149</sup> BURT Op. cit., p.12.

---

Una de las excusas más comunes a juicio de algunos entrevistados para no utilizar la planificación estratégica, es la falta de tiempo, de dinero o de capacidad para llevar a cabo la tarea de planificación. Gilligan y Sutton<sup>150</sup> citan que las causas del poco conocimiento de *inputs* son: el corto periodo de tiempo para dedicar a la planificación, la estrecha visión de a dónde podría conducir la planificación, la falta de confianza en la habilidad de los directivos medios y la cantidad de tiempo a invertir en recoger información de otras áreas. Las dos primeras confirman el limitado concepto de planificación, y en la práctica, la tercera causa es la más nombrada.

Algunos de los entrevistados consideran que son demasiado pequeños para tener el clima y los recursos necesarios para planificar a largo plazo por el momento. Para persuadir a los directores que la eficacia de la planificación de marketing es algo más que abrir un establecimiento o incorporar una nueva línea de productos, habrá que mostrar que existen formas prácticas de entender el cambio del entorno y anticipar las oportunidades que ofrece.

Las fundaciones, son hoy día más complejas y multidimensionales, operan en una gran variedad de subsectores y zonas geográficas con diferentes tipos de formatos, dirigidas a poblaciones con características particulares. Este gran abanico de actividades, requieren unos conocimientos y habilidades bastante especializados, tanto para la gestión como para la implementación.

Es importante mencionar, que de acuerdo a las entrevistas, se encontró que los directores de las fundaciones tienen un buen conocimiento de su entorno. Esto responde al planteamiento realizado en el referente conceptual de que, toda organización, lucrativa o no, está directa o indirectamente influenciada por el comportamiento de los factores del entorno, aspecto que facilita el proceso de planificación estratégica.

Por lo tanto, una de las barreras existentes para la extensión y desarrollo de la planificación estratégica en las fundaciones es la escasez de un *staff* planificador. No es una barrera permanente, ya que puede desaparecer con un buen sistema de

---

<sup>150</sup> GILLIGAN. Op. cit., p. 188.

formación y selección del personal medio. Parece que si la planificación estratégica ha de tener un gran impacto en el futuro sobre las organizaciones, se han de desarrollar programas de formación de directivos medios<sup>151</sup>.

De acuerdo con Richer<sup>152</sup>, es importante señalar que fundaciones y en general las organizaciones del tercer sector, hoy día deben enfrentar retos como, el fortalecimiento estratégico institucional, reconocimiento social, la autorregulación de las organizaciones, y mecanismos efectivos de rendición de cuentas, que contribuyan al desarrollo de la transparencia y la legitimidad de su actividad, con el fin de generar mayores capacidades estratégicas y credibilidad ante la sociedad.

#### **5.4 Estrategias**

Sí bien es cierto que, finalidad primordial del marketing social es el bienestar de la comunidad, para cumplir su objetivo social, una organización debe partir del estudio de las necesidades sociales, las ideas, las creencias, las actitudes y los valores de la población para poder diseñar y planear las estrategias que contribuyan realmente al bienestar social de la población objetivo.

*“...en la fundación lo más importante es la población a la que llegamos por eso todo el equipo trabaja día a día porque nuestros programas mejoren su calidad de vida...”*

Se evidencia en los entrevistados un conocimiento de su población objetivo, y un compromiso por brindar programas y servicios pertinentes a sus necesidades. Por lo anterior, se puede decir que este conocimiento de la población, es una ventaja adquirida de las fundaciones, ideal para la planificación estratégica.

Como se señala en el referente teórico, el marketing social aplicado correctamente puede mejorar la gestión de todos los procesos de la organización, tanto internos como externos. Las organizaciones que implementen una estrategia de marketing social, tienen la

---

<sup>151</sup> *Ibíd.* p.190.

<sup>152</sup> RICHER. *Op. cit.*, p.3.

---

posibilidad de responder a la necesidad de diferenciarse de su competencia, logrando una mejor imagen que transmita eficacia y credibilidad para la consecución de recursos.

A juicio de los entrevistados en el marco de relaciones entre fundaciones la empresa y las comunidades ha implicado cambios no sólo en la mentalidad de las empresas y comunidades, sino también en la forma de actuar de las fundaciones, la regulación de estas entidades ha aumentado, ahora cuentan con direcciones más profesionalizadas, una gestión económica más cuidadosa y auditada, y mayor transparencia en el nombramiento de cargos ejecutivos. Por consiguiente, dentro de la organización se han adoptado esquemas y estructuras similares a los de las empresas.

Por otra parte, las fundaciones deben tener en cuenta una serie de factores si quieren avanzar en la interacción con el mundo empresarial y social y ser beneficiarias de los recursos generales destinados al marketing social:

- Posicionarse como organizaciones que cubren necesidades y no como organizaciones que tienen necesidades.
- Planificar los resultados de los programas principalmente en términos sociales pero sin olvidar el de beneficio para la organización.
- Recordar que el proceso se basa en valores compartidos, es decir de mutuo beneficio.
- Considerarse agentes vitales de la comunidad y promotores de desarrollo social y económico.
- Gestionar relaciones a largo plazo con sus empresas aliadas y donantes, basada en unos valores y una visión compartida de una misión.

Según los entrevistados, las fundaciones, a pesar de que obtienen un evidente beneficio de la relación con empresas, donantes, comunidad y la inclusión de sus proyectos dentro de los programas de marketing social corporativo, no están inmunizadas contra los riesgos, ya que si la empresa que está realizando o apoyando el proyecto social se ve afectada por un problema empresarial, de cualquier tipo, el proyecto se ve perjudicado y por ende la fundación.

Por lo anterior, es necesario que las fundaciones no dependan de un solo proyecto y de una única fuente de ingreso, es necesario que logren diversificar su portafolio de servicios de forma relacionada y así mismo la capacidad de autosostenibilidad, es decir, la capacidad de generar los ingresos necesarios para su operación y administración<sup>153</sup>.

Dentro de las estrategias de marketing social que implementan las fundaciones objeto de estudio, se han identificado énfasis en las siguientes:

- Estrategias de comunicación
- Estrategias de posicionamiento
- Estrategia de ventas de servicios y productos sociales
- Estrategias de marketing de relaciones

## **5.5 Importancia del marketing en la organización**

Según los entrevistados y de acuerdo a la información obtenida, existen diferencias sobre la importancia del marketing social en la organización y el concepto que tienen del marketing social según algunas variables de clasificación como: existencia de departamento de marketing, tamaño y complejidad de la organización. Así, las fundaciones con departamento de marketing están más de acuerdo que aquellas sin departamento de marketing, en el creciente papel del marketing en la empresa, tanto en el pasado como en el futuro.

*“...el departamento de marketing de la fundación es clave en este momento para el desarrollo de las actividades que actualmente se llevan a cabo, y es el que le ha permitido a la fundación su posicionamiento tanto a nivel nacional como internacional...”*

Las fundaciones con departamento de marketing, están menos de acuerdo en que el papel del marketing es limitado en la planificación estratégica y que el marketing es únicamente ventas. Las fundaciones con elevada complejidad estratégica son las que

---

<sup>153</sup> PÉREZ. Op. cit., p.114.

mayor importancia dan al marketing en el éxito de la empresa y los que creen menos en el limitado papel que juega en la planificación estratégica de la empresa. Desde esta perspectiva la información recolectada a través de las entrevistas permite la identificación de dos dimensiones que subyacen en los elementos que configuran el papel del marketing social: la importancia del marketing y la actitud hacia el marketing.

Igualmente, la información obtenida permitió la identificación de tres tipos de fundaciones en función del papel del marketing en la organización:

- Los CONCIENCIADOS, conocen la importancia del marketing y su actitud hacia éste es positiva.
- Los NO CONCIENCIADOS, dan al marketing una importancia mínima y su actitud hacia el concepto es negativa.
- y los PREDISPUESTOS brindan importancia y actitud hacia el marketing intermedia.

Si bien, no es posible señalar o generalizar para los casos donde se ubica el marketing dentro de la estructura organizativa, o señalar cuál sea la mejor o la peor ubicación, cualquiera que sea el esquema elegido por la organización debe tener en cuenta que, para ser realmente eficaz, la filosofía del marketing debe impregnar toda la organización, y cada integrante debe tener claro las necesidades a satisfacer de la población objetivo y su responsabilidad para responder a ella.

## 5.6 La respuesta del marketing

La revisión de la información obtenida permite ver una integración teórica de la respuesta del marketing por parte de las fundaciones. Para ello, es importante mencionar que tanto la evolución académica, de aplicación como la concepción del marketing social, han experimentado un crecimiento gradual en las últimas décadas, en consecuencia, actualmente grandes empresas del sector privado, brindan apoyo económico a las organizaciones sociales sin ánimo de lucro, provistas de programas sociales bien estructurados, confiables y con resultados de impacto en la comunidad.



*“...este año con la implementación del primer plan de mercadeo, la fundación a logrado visibilidad y reconocimiento pues ha dado a conocer el trabajo y esfuerzo por beneficiar a la población, no solo con lo realizado este año sino de muchos años atrás, que muchos no conocían y que hemos utilizado para mostrar lo que tenemos...”*

Uno de los entrevistados manifestó logros importantes con la implementación de las estrategias de marketing, entre ellas el interés de diferentes e importantes organizaciones para establecer alianzas y convenios para la extensión de los programas a otras poblaciones. Las estrategias mencionadas por el entrevistado fueron las siguientes: presencia de fuerza de venta en lugares geográficos estratégicos para la fundación, presencia en eventos relacionados con el quehacer de la fundación, presencia en Internet a través del portal Web y boletines virtuales y en periódicos regionales, lo cual está directamente relacionado con la promoción y venta de servicios de la oferta.

Por otro lado, se encontró en cada entrevista la relación del concepto del marketing con el concepto de posicionamiento. Aunque el concepto de marketing abarca mucho más que una estrategia de posicionamiento, es importante que las fundaciones tengan en cuenta la importancia del posicionamiento como estrategia competitiva, para lograr crear una imagen o identidad para la institución, para un producto o servicio en la mente de los consumidores.

De acuerdo con los entrevistados, se puede constatar que, los clientes procurarán asociarse con organizaciones de prestigio, aceptación y reconocimiento ante la sociedad para el desarrollo de proyectos sociales, en busca de garantizar el éxito de su inversión. En consecuencia, el reconocimiento de marca y posicionamiento social de la fundación se convierte en un factor clave para conseguir el apoyo social y la contratación de servicios.

Aunque, más en unas fundaciones que en otras, se puede apreciar la respuesta positiva del marketing y las estrategias implementadas, se puede decir que sí bien se evidencia en las respuestas la utilización de los términos del marketing y la implementación de estrategias, en la mayoría de los casos no existe una conexión planeada de las mismas, se tornan en estrategias independientes o desarticuladas y tal vez improvisadas, reflejando la ausencia de un plan de marketing social estructurado.

### 5.7 Recursos estratégicos: capacidades distintivas

Para finalizar el análisis de las categorías, se recogen los recursos estratégicos encontrados en las fundaciones objeto de la investigación, producto de la incorporación del marketing social en su quehacer, entendidos como el conjunto de capacidades distintivas desarrolladas y apropiadas por la organización, que combinados de una forma adecuada permitirán a estas organizaciones adaptarse a un entorno competitivo, garantizar la entrega pertinente e innovadora de su oferta de valor y dirigir la organización hacia la autosostenibilidad.

Se identificaron las siguientes capacidades distintivas:

1. Direccionamiento estratégico
2. Diversificación relacionada de la oferta de productos o servicios
3. Investigación de mercados
4. Estrategias de posicionamiento
5. Estrategias de comunicación
6. Estrategias de marketing relacional

Al mismo tiempo, la información recolectada permitió identificar dos tipos de fundaciones según sus competencias distintivas:

- Las fundaciones con CAPACIDADES DISTINTIVAS SUPERIORES (mejores competencias distintivas): direccionamiento estratégico, diversificación relacionada de la oferta de productos y servicios, investigación de mercados, diseño e implementación de estrategias de comunicación, posicionamiento y marketing relacional). En este tipo se ha ubicado a tres de las siete fundaciones abordadas en la investigación.
- Las fundaciones con CAPACIDADES DISTINTIVAS INTERMEDIAS, con actividades iguales a su competencia (estrategias de comunicación, posicionamiento, marketing relacional) y peores que la competencia (direccionamiento estratégico, investigación de mercados y diversificación relacionada de la oferta). En esta categoría se han ubicado

cuatro fundaciones del estudio.

Además se puede nombrar un tercer tipo: SIN CAPACIDADES DISTINTIVAS, pero en este caso, ninguna de las fundaciones abordadas se ubica en este ítem de clasificación.

## **6. Valoraciones finales**

El presente capítulo recoge lo relacionado con las conclusiones del estudio, las recomendaciones y las líneas futuras de investigación

### **6.1. Conclusiones**

En general, en el diagnóstico de las fundaciones de la ciudad de Manizales, abordadas en la investigación, se encontró que cada una de estas organizaciones dentro del objeto social que persigue, tiene claramente definidos sus principios de actuación basados en una misión y objetivos claramente trazados, en su mayoría planteados desde su constitución, por los miembros fundadores. En la actualidad, son organizaciones formalmente constituidas y reguladas.

De acuerdo a la clasificación de la Universidad Johns Hopkins para las organizaciones sin ánimo de lucro, las organizaciones objeto de estudio pertenecen a la tipología de organización con rol de servicio y, dentro de la clasificación de fundaciones estas corresponden a fundaciones operativas, es decir, dedicadas a operar sus propios programas de bienestar a la comunidad.

Cabe mencionar que las causas que defienden, promueven el desarrollo social y económico de la ciudad Manizales. Son organizaciones convencidas del bienestar que brindan a la comunidad y del prestigio y credibilidad que por ello les otorga la sociedad.

En lo que corresponde al proceso de marketing, se encontró una relación directa con la finalidad que persigue el marketing social, el bienestar de una población objetivo, la cual requiere del conocimiento y segmentación de la misma. Entonces, se puede decir que directa o indirectamente las fundaciones abordadas en la investigación, incorporan la

filosofía del marketing social, pues por la función que realizan consciente o inconscientemente implementan estrategias para comunicar o promocionar sus programas, servicios o campañas sociales, en algunos casos se evidenció que el proceso de marketing no tiene un carácter sistémico, y por tanto se torna informal e improvisado.

Asimismo, al hacer una revisión desde la gestión del marketing en estas organizaciones, se puede concluir que aunque cuentan con los aspectos y principios fundamentales para una adecuada gestión del marketing, como lo son una misión definida, un conocimiento de las necesidades de su población objetivo y una oferta del producto social que requiere o demanda una población, en su mayoría estas organizaciones no desarrollan un marketing social planeado.

En consecuencia de lo mencionado anteriormente, se encontró en la mayoría de los casos que, los procedimientos formales no se utilizan, las estrategias no son formalmente articuladas, algunas decisiones no están formalmente integradas, existen decisiones efectivas que son inconexas y estrategias exitosas que emergen implícitamente. Las fundaciones estudiadas realizan el proceso de planificación de forma superficial y no se evidencia control y medición, lo que provoca falta de precisión a largo plazo y ausencia del entendimiento del mercado.

De acuerdo con los planteamientos de algunos entrevistados, la barrera para la extensión y desarrollo de la planificación, es la creencia de que la planificación va a eliminar la flexibilidad que requiere la operación de las fundaciones. Por tanto, la clave para un desarrollo flexible de la gestión se enmarca en la calidad de la dirección dentro de la organización y la actitud para asumir los cambios de entorno.

Es importante mencionar, de acuerdo a las entrevistas, se encontró que los directores de las fundaciones tienen un buen conocimiento de su entorno. Esto responde al planteamiento de que, toda organización, lucrativa o no, está directa o indirectamente influenciada por el comportamiento de los factores del entorno, aspecto que facilita el proceso de planificación estratégica.

Sin embargo, en relación con la dirección de las fundaciones, los entrevistados expresan que como directivos deben responder a los asuntos que surgen en el día a día, los cuales impiden o limitan la adopción de un enfoque a largo plazo. Por tanto, la planeación que se identifica en estas organizaciones, es una planeación a corto plazo.

Por lo anterior y, de acuerdo con las fuentes primarias, las razones o excusas más comunes para no utilizar la planificación estratégica, es la falta de tiempo, de capacidad de recursos financieros y humanos para llevar a cabo la tarea de planificación a largo plazo.

Es importante señalar que las fundaciones y en general las organizaciones del tercer sector, hoy día deben enfrentar retos como el fortalecimiento estratégico institucional, reconocimiento social, la autorregulación de las organizaciones, y mecanismos efectivos de rendición de cuentas, que contribuyan al desarrollo de la transparencia y la legitimidad de su actividad, con el fin de generar mayores capacidades estratégicas y credibilidad ante la sociedad.

Con base en las fuentes consultadas (primarias y secundarias), se puede constatar que los clientes, ya sean individuos o instituciones públicas o privadas, procurarán asociarse con organizaciones de prestigio, aceptación y reconocimiento ante la sociedad para el desarrollo de proyectos sociales estructurados, en busca de garantizar el éxito de su inversión.

En consecuencia, la incorporación de procesos y procedimientos estructurados y el reconocimiento y posicionamiento social de las organizaciones sin ánimo de lucro, se convierte en un factor clave para conseguir el apoyo social y la contratación de servicios y productos sociales, que finalmente promoverán el bienestar de las comunidades más vulnerable, propósito de las organizaciones del tercer sector.

Por tanto, es el marketing social una herramienta que provee las bases necesarias para que estas organizaciones puedan diseñar e implementar estrategias que conduzcan al fortalecimiento y desarrollo de las organizaciones del tercer sector, tanto en el ámbito social como administrativo. El marketing social aplicado correctamente puede mejorar la gestión de todos los procesos de la organización, tanto internos como externos.

Las organizaciones que implementen una estrategia de marketing social, tienen la posibilidad de responder a la necesidad de diferenciarse de su competencia, logrando una mejor imagen que transmita eficacia y credibilidad para la consecución de recursos como una forma de sostenibilidad.

Como punto de partida para cumplir su objetivo social, una organización debe partir del conocimiento de las necesidades sociales, las ideas, las creencias, las actitudes y los valores de la población para poder diseñar y planear las estrategias que contribuyan realmente al bienestar social de la población objetivo, es decir son necesarios el estudio y segmentación de la población, teniendo en cuenta las variables del microentorno y macroentorno.

En los casos de objeto de estudio de la investigación, se evidencia el conocimiento de su población objetivo, y un compromiso por brindar programas y servicios pertinentes a sus necesidades, lo que resulta fundamental en la planificación estratégica.

Dentro de las estrategias de marketing social que implementan las fundaciones objeto de estudio, fueron identificadas estrategias de comunicación, posicionamiento, ventas de servicios y productos sociales y de marketing de relaciones.

Desde un enfoque relacional, además las actividades que el marketing social propone para lograr los objetivos del plan de marketing social son el marketing interno, el marketing externo y el marketing interactivo.

Por otra parte, a partir de la recolección y análisis de la información, se evidencia que las fundaciones perciben una amenaza en el entorno. Según los entrevistados, sí bien las fundaciones obtienen un evidente beneficio de la relación con empresas, donantes, comunidad y la inclusión de sus proyectos sociales, esto no garantiza la estabilidad de la fundación, ya que en el momento en que la entidad financiadora del proyecto se ve afectada por un problema de cualquier tipo, el proyecto se ve perjudicado y por ende la fundación. Por lo tanto, es necesario que las fundaciones no dependan de una única fuente recursos, es necesario que logren diversificar su portafolio de servicios de forma

relacionada y así mismo la capacidad de obtener nuevas fuentes de recursos que garanticen su sostenibilidad.

Una vez finalizada la fase de análisis se puede decir que el marketing como filosofía y estilo de vida la organización, es una herramienta de gestión que permite cumplir con su objeto social a través del diseño e implementación de programas sociales planeados, pero al mismo tiempo permite tener en cuenta el beneficio para la organización en cuanto a rentabilidad, teniendo en cuenta que estas organizaciones requieren hacer frente a sus gastos de operación y administración.

Cuadro 7. Resultado final de los objetivos de la investigación

Objetivo	Cumplimiento del objetivo de la investigación
Realizar un diagnóstico de las fundaciones en Manizales, en relación con su proceso administrativo y de marketing.	Se cumplió con el objetivo a través de trabajo de campo y análisis de la información.
Definir como el marketing puede convertirse en una herramienta de gestión y desarrollo para las organizaciones del tercer sector.	Se cumplió con el objetivo, para ello se partió del estudio de los fundamentos teóricos, luego se contrastó en el análisis e interpretación de la información producto de la investigación.
Identificar las estrategias de marketing que pueden contribuir a la gestión de los procesos de las organizaciones sin ánimo de lucro.	Se cumplió con el objetivo, para ello se partió del estudio de los fundamentos teóricos, luego se contrastó en el análisis e interpretación de la información producto de la investigación.
Establecer relaciones de la investigación con los estudios de caso.	Se cumplió el objetivo, permanentemente en la fase de análisis los temas tratados y las respuestas obtenidas fueron interpretadas dentro del enfoque y objetivos de la investigación, lo que permitió plantear las conclusiones de la misma.

Fuente: La autora.



Por lo anterior, el desarrollo y resultados de la presente investigación responden a los objetivos planteados.

## **6.2 Líneas futuras de investigación**

Las líneas de investigación propuestas se orientan hacia la profundización en el conocimiento del marketing social en el tercer sector:

- Sería interesante el desarrollo de trabajos que intenten relacionar las tipologías teóricas del marketing social. Una vez identificada la tipología en las fundaciones, podría compararse con los resultados taxonómicos mediante otras variables.
- También se pueden separar los subsectores de trabajo de las fundaciones por tipo de actividad y detectar diferencias entre ellos. Además, se podrían comparar las estrategias utilizadas por cada subsector. Para ello se plantea diseñar una muestra que permita hacer inferencias de resultados por subsectores o por tipologías.
- Las características de la segmentación en organizaciones sin ánimo de lucro, tanto para fundaciones, como para ONG y organizaciones que desarrollan trabajo social de tipo comunitario.

En este trabajo se ha utilizado como unidad de estudio la fundación sin ánimo de lucro, sin embargo esta es solo de las clasificaciones de las organizaciones del tercer sector, por tanto sería interesante analizar otra unidad de estudio, ¿existen diferencias en las estrategias de marketing de cada una de ellas?

Utilizando este trabajo como punto de partida, se pueden proponer otros temas de investigación: la utilización de diferentes fuentes de información, la utilización de variables moderadoras, el estudio de la dirección de las relaciones, o el estudio de otras relaciones no contempladas.

El elemento clave de esta tesis es la taxonomía de estrategias de marketing social. Sería adecuado contrastar los resultados obtenidos con una nueva fuente de información.

Finalmente, sería interesante y constructivo realizar estudios comparativos del tercer sector entre Colombia y otros países de Latinoamérica, y por otro lado una comparación en relación con el tercer sector en países desarrollados. Las realidades sociales, los mecanismos e importancia a este sector en los diferentes contextos aportarían al desarrollo del Tercer Sector de nuestro país.

## Bibliografía

ALONSO VÁZQUEZ, Marisol. Marketing social corporativo. En: eumed.net [en línea]. Madrid: 2006 [citado en 2009-01-22]. Disponible en Internet: <http://www.eumed.net/libros/2006a/mav/index.htm>

ÁLVAREZ RODRÍGUEZ, Juan Fernando. El tercer sector y la economía solidaria apuntes desde la economía para su caracterización [en línea]. Venezuela: s.f. [citado en 2009-10-12]. Disponible en Internet: <http://www.redeconomia.org.ve/documentos/jalvarez/articulo.pdf>

BARRANCO SAIZ, Javier. Tendencias del marketing. En: Blog sobre mercados de tendencias [en línea]. Madrid: mayo 2009 [citado en 2009-11-10]. Disponible en Internet: [http://www.tendencias21.net/marketing/Tendencias-del-Marketing-10-Conclusiones\\_a55.html](http://www.tendencias21.net/marketing/Tendencias-del-Marketing-10-Conclusiones_a55.html)

BERNAL TORRES, César Augusto. Metodología de la investigación. Para administración economía, humanidades y ciencias sociales. México: Pearson Educación, 2006. 304 p.

BONILLA CASTRO, Elssy y RODRÍGUEZ SEHK, Penélope. Más allá del dilema de los métodos. La investigación en ciencias sociales. 3 ed. Bogotá D.C.: Grupo Editorial Norma. Universidad de los Andes, 1997. p. 90-145.

BRAIDOT, Nestor P. Marketing total. 5 ed. Argentina: Ediciones Macchi, 1996. p. 23-23.

BURT, Steve. Trends and management issues in European retailing. En: International Journal of Retailing. 1989, vol. 4, no. 4, p. 3-97.

---

CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Conoce las formas jurídicas para formalizar la empresa – Tipos de sociedades [en línea]. Bogotá: s.f. [citado en 2009-02-01]. Disponible en Internet: [http://camara.ccb.org.co/documentos/3530\\_tipos\\_sociedades.pdf](http://camara.ccb.org.co/documentos/3530_tipos_sociedades.pdf)

CCONG. Declaración de Principios de las ONG de Colombia [en línea]. Bogotá 2005. [citado en 2008-11-18]. Disponible en Internet: [http://www.ccong.org.co/aa/img\\_upload/24bdfc451cd35aDdfab4e3e26913795/Declaraci-\\_n\\_de\\_Principios.pdf](http://www.ccong.org.co/aa/img_upload/24bdfc451cd35aDdfab4e3e26913795/Declaraci-_n_de_Principios.pdf)

COLOMBIA. DEPARTAMENTO NACIONAL DE LA ECONOMIA SOLIDARIA DANCIAL, Cartilla sobre Asociaciones, Corporaciones Fundaciones y Redes de Voluntariado. Bogotá D.C: Imprenta Nacional 2007. p 11.

COLOMBIAINCLUYENTE.ORG. Tercer sector: La línea de tiempo [en línea], s.f. [citado en 2009-07-30]. Disponible en Internet: <http://www.colombiaincluyente.org/verart.php?id=8>

COOK, Victor J. Marketing strategy and differential advantage, Journal of Marketing. Spring 1983, vol. 47, no. 2, p. 68-75.

CRAVENS, David W. Strategic forces affecting marketing strategy. Business Horizons. September-October 1986, vol. 29 no.5, p. 77-86.

DAY, George S. Strategic Market Planning: The Pursuit of Competitive Advantage. St. Paul, Minnesota: West Publishing Company, 1984. 237 p.

DIAMOND, Larry. Developing democracy. Toward consolidation. Baltimore, Maryland: The Johns Hopkins University Press, 1999. p. 218-227.

ELETA, Paula. Tercer sector: desarrollo y perspectivas. Reflexiones sobre la experiencia europea y en particular sobre el caso italiano. En: Documentos de discusión sobre el tercer sector, el Colegio Mexiquense, A.C. [en línea], 2000, no. 7 [citado en 2009-11-26]. Disponible en Internet: <http://fenix.cmq.edu.mx/docinvest/document/DD07205.pdf>

FOSSEY, Ellie; HARVEY, Carol; MCDERMOTT, Fiona y DAVIDSON, Larry. Understanding and evaluating qualitative research. Australian and New Zealand journal psychiatry. December 2002, vol. 36, no 6, p. 717-732.

GAIRÍN SALLÁN, Joaquín. La investigación sobre enfoques organizativos en educación [en línea]. Granada: 2000 [citado en 2009-10-20]. Disponible en Internet: <http://webs2002.uab.es/paplicada/htm/papers/ivestigenfoquesorganizativos.pdf>

GILLIGAN, C. y SUTTON, C. Strategic planning in grocery and DIY retailing. En Johnson, G. Editor: Business Strategy and Retailing, John Wiley and Son Ltd, 1987. p.177-191.

GIRARDO, Cristina. La importancia de la profesionalización de las organizaciones del Tercer sector. En: Documentos de discusión sobre el tercer sector, el Colegio Mexiquense, A.C. [en línea], 2001, no. 13 [citado en 2009-11-27]. Disponible en Internet: [http://cmq.edu.mx/component/docman/doc\\_download/95-dd0130221.html](http://cmq.edu.mx/component/docman/doc_download/95-dd0130221.html)

GUERRA, Pablo A. Solidaridad y altruismo en las ciencias sociales. Justificación teórica para una sociología del tercer sector. En: Documentos de discusión sobre el tercer sector, el Colegio Mexiquense, A.C. [en línea], 2003, no. 23 [citado en 2009-11-29]. Disponible en Internet: <http://pabloguerra.tripod.com/altruismo.pdf>

GUZMÁN GUTIÉRREZ, Raquel. Marketing social: generador de bienestar. Revista Brújula Universitaria UNIVALLE [en línea], Agosto 2004, no.16 [citado en 2009-10-30]. Disponible en Internet: <http://www.univalle.edu/publicaciones/principal.htm>

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Normas Colombianas para la presentación de Tesis, Trabajos de Grado y otros trabajos de investigación. Sexta Actualización. Bogotá D.C.: ICONTEC, 2008 36 p. NTC 1486.

---

IRARRÁZAVAL, Ignacio; HAIREL, Eileen; SOKOLOWSKI, S. Wojciech y SALAMON, Lester. Estudio comparativo del sector sin fines de lucro. Santiago de Chile: Printer S.A., 2006. 62 p.

KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de marketing. 6 ed. México: Pearson Educación, 2003. p. 3-75.

KOTLER, Philip. Dirección de marketing. Conceptos esenciales. México: Pearson Educación, 2002. 368 p.

KOTLER, Philip. Dirección de mercadotecnia. Análisis, planeación, implementación y control. 8 ed. Madrid: Prentice Hall, 1995. p. 7-32, 160-171.

LAMBIN, Jean Jacques. Marketing estratégico. Madrid: ESIC EDITORIAL, 2003. p. 4-39.

LEAL JIMÉNEZ, Antonio. Gestión del marketing social. Madrid: McGraw-Hill, 2000. 208 p.

LEWIS, David. ¿Descubrir, Ampliar, Profundizar? Reseña de las contribuciones existentes y potenciales de los enfoques de la antropología a las investigaciones del tercer sector. Economía, Sociedad y Territorio [en línea]. Julio-diciembre 2000, vol. 2, no. 8, p. 791-815 [citado en 2009-10-21]. Disponible en Internet: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/111/11100807.pdf>

MARTÍN PÉREZ, Víctor Manuel. La arquitectura organizativa de las entidades sin fines de lucro. Un análisis para el sector español de la cooperación al desarrollo bajo un enfoque de agencia. Valladolid, España, 2006, 233 p. Tesis de Doctorado. Universidad de Valladolid. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Departamento de Organización de Empresas.

MARTÍNEZ MIGUÉLES, Miguel. La investigación cualitativa etnográfica en educación: Manual teórico-práctico. 3 ed. México: Editorial Trillas, 1998. 175p.

MINTZBERG, Henry. What is planning anyway?. Strategic Management Journal. Jul.-Sep.

1981, vol. 2, no. 3, p. 319-324.

MUÑIZ, Rafael. Marketing en el Siglo XXI. 2 ed. Madrid: Editorial CEF, 2008. 420p.

NATAL, Alejandro. Conceptualización y discusiones en torno de las fundaciones comunitarias. En: Documentos de discusión sobre el tercer sector, el Colegio Mexiquense, A.C. [en línea], Diciembre 2003, no. 28 Disponible en Internet: [http://www.cmq.edu.mx/component/docman/doc\\_download/109-dd0280303.html](http://www.cmq.edu.mx/component/docman/doc_download/109-dd0280303.html) [citado en 2009-11-27].

PASTÉN, Verónica; SEFAIR, Esteban y VALENCIA, Víctor. Precisiones y delimitación conceptual del marketing social. Encuentro Anual de Facultades ENEFA [en línea], Noviembre 2004 Disponible en Internet: <http://www.asfae.cl/Procesar.php?Op=Enefa20042> [citado en 2009-12-12].

PATTON, Michael Quinn. Qualitative Evaluation and Research Methods. 2 ed. Newbury Park, California: SAGE Publications, 1990. p. 181.

PÉREZ ROMERO, Luis Alfonso. Marketing social. Teoría y práctica. México: Pearson Educación, 2004. 546 p.

PIÑUEL RAIGADA, José Luis. Epistemología, metodología y técnicas del análisis de contenido. Estudios de sociolingüística [en línea]. 2002, vol.3, no 1 Disponible en Internet [www.sociolingüística.uvigo.es/descarga\\_gratis.asp?id=58](http://www.sociolingüística.uvigo.es/descarga_gratis.asp?id=58)[citado en 2009-12-12].

PUIG DÍAZ, Rosita. El Estudio de Casos en la Investigación Cualitativa y su utilidad en la Educación. Biblioteca Virtual Universidad del Turabo [en línea]. Puerto Rico: s.f Disponible en Internet: [http://bibliotecavirtualut.suagm.edu/Publicaciones\\_profesores/Rosita%20Puig/EI%20Estudio%20de%20Casos%20en%20la%20Investigaci%C3%B3n%20Cualitativa.pdf](http://bibliotecavirtualut.suagm.edu/Publicaciones_profesores/Rosita%20Puig/EI%20Estudio%20de%20Casos%20en%20la%20Investigaci%C3%B3n%20Cualitativa.pdf) [citado en 2010-09-05].

---

RESTREPO TORRES, Marta L. Marketing Relacional. Hable Directo con su cliente. 2 ed. Bogotá D.C.: Rapp Collins Colombia, 2006. p. 30-37.

RICHER, Madeleine. El Tercer Sector en Colombia. Evolución, dimensión y tendencias. Cayapa – Revista venezolana de economía social [en línea]. Setiembre 2003, vol.1, no. 002, Disponible en Internet: <http://www.saber.ula.ve/handle/123456789/18617>[citado en 2009-08-21].

RODRÍGUEZ GÓMEZ, Gregorio; GIL FLORES, Javier y GARCÍA JIMÉNEZ, Eduardo. Metodología de la investigación cualitativa. Málaga: Aljibe, 1996. 378 p.

SAJARDO, Antonia. Análisis económico del sector no lucrativo. Valencia: Edl Tirant lo blanc, 1996. p. 30-32.

SANTESMASES, Miguel. Marketing. Conceptos y estrategias. Madrid: Pirámide, 1998. p. 122-130.

STAKE, Robert E. The Art of Case Study Research, Thousand Oaks, California: SAGE Publication, 1995. p. 1-13.

STANTON, William; ETZEL, Michael y WALKER, Bruce. Fundamentos de marketing. 13 ed. México: Mc Graw-Hill, 2004. p. 3-27.

TEJADA FERNÁNDEZ, José. El proceso de investigación científica. Barcelona: Fundación La Caixa, 1997. p. 104.

VALLES, Miguel S. Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional. Madrid: Síntesis, 1999. p. 69-105.

VILLAR, Rodrigo. El tercer sector, la sociedad civil y la gobernabilidad democrática en Colombia. En: Foro pensando el desarrollo rural desde la formación de capital social [en línea], Enero 2001 Disponible en Internet:



<http://new.lasociadacivil.org/softis/ciberteca/?buscar=villar&campo=all&tema=all> [citado en 2009-07-10].

WIND, Yoram y ROBERTSON, Thomas S. Marketing strategy: new directions for theory and research. *The Journal of Marketing*. Spring 1983, vol. 47, no. 2, p. 12-25.

ZÚÑIGA PULIDO, Verónica. El modelo filantrópico estadounidense como una alternativa para crear una cultura altruista en México. México, 2005, 119 p. Tesis licenciatura Relaciones Internacionales. Universidad de las Américas Puebla. Escuela de Ciencias Sociales. Departamento de Relaciones Internacionales e Historia.

# Anexos

Anexo A. Guía temática de entrevista.

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACION**  
**Maestría en Administración**

Trabajo de investigación: Contribución del marketing social a la sostenibilidad de fundaciones sin ánimo de lucro: un estudio de caso

Guía de entrevista

**Características y potencial de la entidad**

1. Capacidad de organización logística
2. Credibilidad de la fundación
3. Actividad que realiza la fundación
4. Grado de presencia social

**Estrategias de Marketing**

1. Planificación estratégica: objetivos, estrategia de crecimiento, segmentación y posicionamiento

2. Características de entorno y actitud hacia el marketing que tiene la fundaciones según sus resultados
3. Capacidades distintivas del marketing de la fundación
4. Elementos claves de la estrategia de marketing
5. Combinación de estrategias para competir en el mercado
6. Componentes de la estrategia y su relación
7. Modelo de relación de intercambio entre actores del beneficio social
8. Grado de afectación de la estrategia de marketing a los resultados económicos de la fundación.
9. Los procesos de comunicación