

Contribución de las Actividades de *Marketing* Aplicadas en las
Fundaciones en el Municipio de Arauca a la Estrategia de
Competitividad y Autosostenibilidad - Estudio de Caso

Martha Inés López Céspedes

Universidad Nacional de Colombia
Sede Orinoquia, Convenio Manizales
Maestría en Administración
Arauca, Colombia
2013

Contribución de las Actividades de *Marketing* Aplicadas en las
Fundaciones en el Municipio de Arauca a la Estrategia de
Competitividad y Autosostenibilidad - Estudio de Caso

Martha Inés López Céspedes

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de
Magíster en Administración de Empresas

Juan Carlos Chica Mesa, Mg.Sc. MBA
Director

Universidad Nacional de Colombia
Sede Orinoquia, Convenio Manizales
Maestría en Administración
Arauca, Colombia
2013

Contribution of Applied Marketing Activities in the Foundations in
the municipality of Arauca to the Competitiveness Strategy and
Self-sustainability - Case Study

Martha Inés López Céspedes

Universidad Nacional de Colombia
Branch Orinoquia, Convenio Manizales
Master of Business Administration
Arauca, Colombia
2013

Contribution of Applied Marketing Activities in the Foundations in
the municipality of Arauca to the Competitiveness Strategy and
Self-sustainability - Case Study

Martha Inés López Céspedes

Degree work submitted as partial requirement for the degree of
Master of Business Administration

Juan Carlos Chica Mesa, Mg.Sc. MBA
Director

Universidad Nacional de Colombia
Branch Orinoquia, Convenio Manizales
Master of Business Administration
Arauca, Colombia
2013

Dedico este trabajo de maestría a Dios y a mi familia, quien me apoya de manera incondicional.

Martha Inés

Agradecimientos

Al doctor Juan Carlos Chica Mesa, Mg.Sc MBA, director del trabajo de investigación, por la colaboración en el diseño y ejecución del presente estudio

A la Universidad Nacional de Colombia por brindar a los araucanos la oportunidad de acceder a este tipo programas académicos y de culminarlos con éxito.

A la Fundación El Alcaraván, a su Director Ejecutivo y a los trabajadores por el tiempo dedicado para el desarrollo de la tesis.

Contenido

	pág.
Resumen	14
Abstract	15
Introducción	16
1. El Problema	18
1.1 Descripción del Problema	18
1.2 Pregunta de Investigacion	24
2. Objetivos	25
2.1 General	25
2.2 Específicos	25
3. Justificacion	26
4. Antecedentes	28
5. Marco Teórico	36

CONTRIBUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE MARKETING	8
5.1 Marketing	36
5.1.1 Breve descripción de la evolución del <i>marketing</i>	36
5.1.2 El concepto de <i>marketing</i>	41
5.1.3 Estrategia de <i>marketing</i>	43
5.2 Competitividad	45
5.2.1 Modelo para la medición de la competitividad	48
5.3 Autosostenibilidad	54
6. Diseño Metodológico	57
7. Analisis de los Resultados	64
7.1 El Direccionamiento Estratégico de la Fundación El Alcaraván	64
7.2 La Competitividad y Autosostenibilidad de la Fundación El Alcaraván	73
7.3 Las Acciones de Marketing de la Fundación El Alcaraván	78
7.4 Las Relaciones de las Empresas Cooperantes con la Fundación El Alcaraván	86

CONTRIBUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE MARKETING	9
7.5 Propuesta de Estrategias Corporativas de <i>Marketing</i> , Actividades y Valor Agregado para la Fundación El Alcaraván	89
8. Conclusiones	92
9. Recomendaciones	95
Referencias Bibliográficas	97

Lista de Tablas

	pág.
Tabla 1 Diferencias entre el <i>marketing</i> 1.0, 2.0 y 3.0	39
Tabla 2 Dimensiones y variables para la evaluación de la competitividad de acuerdo a Jiménez (2006)	49
Tabla 3 Factores y variables para la evaluación de la competitividad de acuerdo con la Metodología del Instituto para el Desarrollo de la Gerencia (IMD) y el Centro de Investigaciones para el Desarrollo (CID)	51
Tabla 4 Dimensiones, variables y técnicas/instrumentos	62
Tabla 5 Dimensión Principios de Planeación del MMGO aplicado a la Fundación El Alcaraván	65
Tabla 6 Dimensión Sistema de Finalidades (Misión, Visión y Objetivos) del MMGO aplicado a la Fundación El Alcaraván	66
Tabla 7 Dimensión Valores Corporativos del MMGO aplicado a la Fundación El Alcaraván	67
Tabla 8 Dimensión Estrategias del MMGO aplicado a la Fundación El Alcaraván	68

Tabla 9 Acciones de *marketing* realizadas por la Fundación El Alcaraván:

análisis social, de lenguaje y psicológico 80

Tabla 10 Aportes a las estrategias de competitividad y autosostenibilidad de las

actividades de *marketing* y valor agregado 90

Lista de Figuras

	pág.
Figura 1. Visión de autosostenibilidad	22
Figura 2. Síntesis de los resultados de la aplicación del MMGO en el componente de Direccionamiento Estratégico a la Fundación El Alcaraván	70

Lista de Anexos

	pág.
ANEXO A. Entrevista Aplicada a Director Ejecutivo de la Fundación El Alcaraván. Municipio de Arauca, departamento de Arauca	102
ANEXO B. Entrevista Aplicada a Empleados de la Fundación el Alcaraván del Municipio de Arauca, departamento de Arauca	110
ANEXO C. Entrevista Aplicada a Directores – Gerentes de Empresas e Instituciones Cooperantes	115
ANEXO D. Matriz de Análisis Documental	119
ANEXO E. Matriz de Análisis para la Dimensión Direccionamiento Estratégico	121

Resumen

Las empresas del tercer sector han tenido un auge al interior de la literatura debido a su contribución a la economía de los países y su enfoque social de beneficio para la sociedad. La sostenibilidad de estas organizaciones depende de diferentes factores, entre ellos, la competitividad y el *marketing* que realizan para encontrar el apoyo y la cooperación de aliados. El presente estudio aborda el caso de la Fundación El Alcaraván del municipio de Arauca en donde se analiza la contribución de las actividades de *marketing* aplicadas a la estrategia de competitividad y autosostenibilidad de la misma. Para el cumplimiento del objetivo se ha aplicado como técnicas: una entrevista semiestructurada al Director Ejecutivo de la Fundación, una encuesta a los trabajadores de la organización, y una entrevista a gerentes y directores de las organizaciones cooperantes. Además, se ha analizado el direccionamiento estratégico de la organización a partir del Modelo para la Modernización y Gestión de la Organizaciones (MMGO) y una matriz de análisis sobre las acciones de *marketing* aplicadas por la Fundación. El estudio evidenció tiene buenos niveles de competitividad y autosostenibilidad debido a las acciones *marketing* realizadas pero se recomienda repensar el *marketing* más allá de las acciones, es decir, en términos de estrategia para alcanzar un crecimiento y un posicionamiento aún mayor que garantice la sostenibilidad de la Fundación a través del tiempo.

Palabras clave: competitividad, autosostenibilidad, estrategia, *marketing*

Abstract

The third sector companies have boomed within the literature due to its contribution to the economy of the country and its social focus of benefit to society. The sustainability of these organizations depends on various factors, including competitiveness and marketing they do to find the support and cooperation of allies. The present study deals with the case of the Alcaraván Foundation of municipality of Arauca, which analyzes the contribution of marketing activities applied to the competitiveness strategy and self-sustainability of the same. To fulfill the objective has been applied as techniques: a semistructured interview the Executive Director of the Foundation, a survey of workers in the organization, and an interview with managers and directors of the collaborating organizations. Furthermore, we have analyzed the strategic direction of the organization from the Modernization and Management Organizations Model (MMOGs) and a matrix analysis of the marketing activities implemented by the Foundation. The study has showed good levels of competitiveness and self-sustainability due to the actions performed but recommended marketing rethink marketing beyond the actions, so, in terms of strategy for achieving growth and even greater positioning to ensure sustainability Foundation over time.

Keywords: competitiveness, self-sustainability, strategy, marketing

Introducción

Las empresas del tercer sector representan para el PIB de los Estados un importante aporte. Diversos autores manifiestan que estas empresas merecen especial atención por la eficacia que demuestran en la gestión de los recursos, los beneficios sociales y los bajos costos que requieren para su funcionamiento. Sin embargo, las organizaciones del tercer sector no pueden sobrevivir aisladas, aún más en un contexto de libre mercado en el que la competitividad y la autosostenibilidad son factores decisivos. Alcanzar niveles competitivos por parte de las empresas del tercer sector no es tarea fácil, pues ello exige del diseño e implementación de procesos en diferentes esferas como la innovación, el talento humano, el direccionamiento estratégico, el liderazgo, entre otros.

La necesidad es imperante para las empresas del tercer sector, pues estas tienen serias limitaciones en la financiación de su actividad social. Una de las maneras de superar esta barrera son las actividades de *marketing*, lo que permite, de igual forma, aumentar la competitividad y la autosostenibilidad de las organizaciones del tercer sector. Las fundaciones enfrentan en la actualidad un desafío significativo: no se trata únicamente de perseguir el bienestar general, de contar con un patrimonio, de constituirse sin ánimo de lucro y sin socios capitalistas; las fundaciones empresariales son las llamadas a ser la mejor faceta de las grandes compañías y a hacerlo de manera tan adecuada que además de contribuir con el fortalecimiento del negocio que les dio su origen, está llamada a generar recursos que les permitan ser sostenibles en el largo plazo.

El presente estudio tiene como objeto analizar la contribución de las actividades de *marketing* aplicadas en La Fundación El Alcaraván del municipio de Arauca a la estrategia de competitividad y autosostenibilidad de la misma. Se trata de un estudio de caso en el que se pretende: (i) diagnosticar la situación actual de la Fundación El Alcaraván, (ii) analizar la estrategia de competitividad y sustentabilidad diseñada y empleada por la Fundación, (iii) analizar las acciones de *marketing* que se implementan y (iv) proponer el diseño de algunas acciones de *marketing* para la Fundación El Alcaraván que permita fortalecer la competitividad y sustentabilidad.

En el primer capítulo se describe el problema del estudio, la formulación del mismo y los objetivos. En el capítulo segundo se justifica el diseño y desarrollo del estudio. En el capítulo tercero se hace un recorrido por la literatura existente y se describen los antecedentes del estudio. El capítulo cuarto desarrolla el marco teórico del estudio y en el capítulo seguido se especifica la metodología utilizada, la cual se centra en la aplicación de cuestionarios y entrevistas. El capítulo sexto se muestra los resultados a partir del uso del modelo SPSS y la discusión de los mismos.

1. El Problema

1.1 Descripción del Problema

El mundo en la actualidad presenta giros y dinámicas de transformación permanente que a nivel económico y comercial exige a las organizaciones la adopción de estrategias y planes cada vez más innovadores para permanecer en el mercado. Su funcionamiento y sostenibilidad depende de su capacidad para adaptarse al medio y a la crisis permanente del contexto. Este escenario es aplicable a todo tipo de organización que propende por la prestación de servicios o la comercialización de productos.

Las fundaciones son definidas por el Decreto 59 de 1991 en el artículo 3°, literal c) como aquellos entes jurídicos que surgen de la voluntad de una persona o de la asociación de varias a fin de captar y administrar fondos que permitan alcanzar el beneficio público, una utilidad común o un interés social. Están apoyadas en derechos constitucionales como el del artículo 38 que especifica la garantía para la libre asociación para el desarrollo de actividades sociales o el artículo 103 que señala la obligación del Estado a fin de contribuir por la organización, promoción, capacitación de asociaciones, entre estas, las benéficas o de utilidad común no gubernamentales.

Señala Vidal (2006) que las organizaciones no lucrativas en la actualidad manejan un cúmulo de capital significativo, el cual supera la cifra del billón de dólares en el mundo. Además, advierte que estas cifras pueden ser aumentadas siempre y cuando modifique sus prácticas operativas y de gestión:

Las organizaciones del Tercer Sector cada día están más orientadas al mercado, tanto público como privado. Como consecuencia se exige de ellas que profesionalicen su gobierno y su gestión. Se les solicita que desarrollen sus planes estratégicos, su rendición de cuentas y sus modelos de gestión. (Vidal, 2006)

De la misma forma, el interés por las organizaciones del Tercer Sector es evidente. Para Martínez (1998, p. 17, 18) existe un interés en particular por este tipo de entidades toda vez que estas (1) demuestran eficacia para movilizar recursos con facilidad, (2) tienen un alto índice de motivación, (3) tienen bajos costes en sus actividades y un alto grado de integración comunitaria.

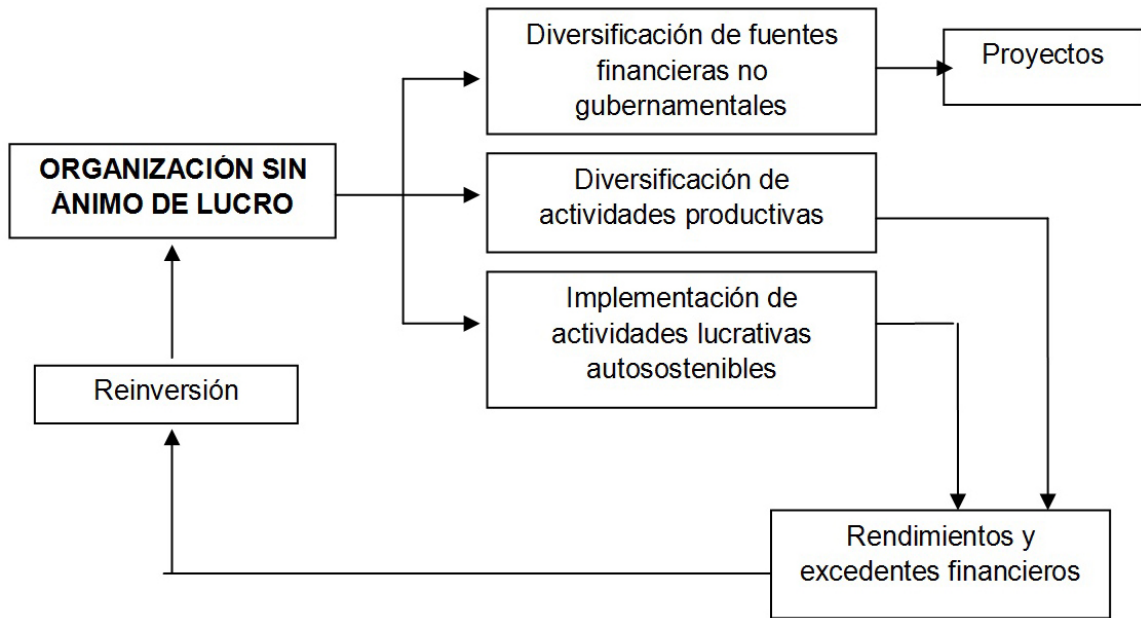
Por su parte Cabra (2001, p. 53) explica que las fundaciones no pueden sobrevivir de forma aislada e independiente. Por el contrario, requieren de procesos comunicativos que distribuyan el conocimiento de las actividades de interés general que desarrolla con apoyo “de la administración, de donantes, de voluntarios y un reconocimiento de su labor, que ha de ser circulada por instrumentos que vayan más allá que la mera rendición de cuentas”. La gestión al interior de las fundaciones exige, en este sentido, de verdaderos procesos al igual que las empresas con ánimo de lucro. Para ilustrar dicha situación es válido referirse a lo manifestado por Valor y De la Cuesta (2006) para quienes el sector no lucrativo encuentra barreras en la financiación de sus objetos sociales y requieren mayores ingresos, por lo que es necesaria la búsqueda de soluciones que permitan mejores resultados:

Buena parte de las entidades no lucrativas que integran el Tercer Sector actúan en el terreno de la solidaridad, la acción social y la cooperación al desarrollo, por lo que su trabajo es de gran trascendencia no sólo para los colectivos beneficiarios sino para la sociedad en general. En gran medida este sector ha venido siendo financiado por el sector público, resultando todavía escasa la aportación financiera privada, tanto de particulares como de empresas. Las continuas limitaciones presupuestarias del sector público, junto con la creciente demanda de servicios sociales y de una mayor cooperación en la lucha contra la pobreza, exige prestar atención a la gestión adecuada de los escasos recursos económicos del sector y buscar soluciones para aumentar sus fuentes de financiación. Valor y De la Cuesta (2006, p. 127)

En este sentido, para mejorar los servicios de las fundaciones es menester que se diseñe y aplique modelos de gestión que impulsen a estas organizaciones y permita superar las barreras propias de los procesos de globalización. Una manera de llegar a los actores o grupos de interés es a través de una comunicación adecuada y efectiva. Entonces, el *marketing* y las estrategias que se implementen para este objetivo son fundamentales para aumentar la competitividad y la autosostenibilidad de la organización.

Porter (2005) define la competitividad como la “capacidad de usar la fuerza, la tierra, los recursos naturales y el capital para producir bienes y servicios productivos”, es

decir, bienes y servicios con un alto valor que retorne por el capital invertido. Este valor sólo lo puede generar la innovación que tiene su fuente en la gestión del conocimiento. En cuanto a la autosostenibilidad dicho término hace referencia a la capacidad de la organización para adquirir recursos que pueden ser invertidos para una mejora de los procesos, obtener rendimientos y reinvertir en la misma organización para garantizar su permanencia. En la figura 1 se expone la visión de autosostenibilidad de Marroquín (2005, p. 46):



Fuente: Marroquín (2005, p. 46)

Figura 1. Visión de autosostenibilidad

Alcanzar altos niveles de competitividad y autosostenibilidad no es un logro fácil aún más tratándose de organizaciones sin ánimo de lucro que no concuerdan con el modelo capitalista y de expansión. Sin embargo, el papel de estas organizaciones, como las fundaciones son importantes en materia social. Por esta razón es perentorio que las mismas desarrollen estrategias para garantizar un espacio en el ámbito económico. La financiación es su única posibilidad y una de las formas de poder llegar a mejores estándares son las estrategias de *marketing*.

Las fundaciones enfrentan en la actualidad un desafío significativo: no se trata únicamente de perseguir el bienestar general, de contar con un patrimonio, de constituirse

sin ánimo de lucro y sin socios capitalistas; las fundaciones empresariales son las llamadas a ser la mejor faceta de las grandes compañías y a hacerlo de manera tan adecuada que además de contribuir con el fortalecimiento del negocio que les dio su origen, está llamada a generar recursos que les permitan ser sostenibles en el largo plazo. Cada vez menos las empresas fundadoras están dispuestas a entregar recursos a sus fundaciones y si a disponerles de una serie de herramientas en el camino de la autosostenibilidad.

En el municipio de Arauca (Arauca, Colombia) se destaca la Fundación El Alcaraván la cual se define como una organización sin ánimo de lucro, de carácter privado, que lidera procesos económicos, culturales, sociales, ambientales y de fortalecimiento institucional, a través de proyectos, que propenden por el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades y generando valor a nuestros grupos de interés.

Esta Fundación ha tenido importantes logros en materia social entre los que se cuenta la alfabetización de más de 8.000 personas, la asistencia técnica permanente a los proyectos productivos establecidos conjuntamente con los campesinos, la construcción de más 160 baterías sanitarias en la zona rural, la ayuda financiera a través de microcréditos a más de 2000 microempresarios, el apoyo a los procesos de investigación en niños y niñas, entre otros. Revisado grosso modo parte de las metas alcanzadas se puede inferir la fuerte capacidad de la Fundación en la adquisición de fuentes financieras. Sin embargo, la mejora de su actividad puede ser elevada en la medida que se logren aglutinar más recursos de los sectores público y privado, toda vez que el 80% de su ingreso proviene de

los recursos inyectados en un principio y en la actualidad por el amplio número de contrataciones que le otorga su empresa fundadora Occidental de Colombia. Multinacional petrolera dedicada a la exploración y explotación de Petróleo en el departamento de Arauca y que creó a la Fundación El Alcaraván con el propósito de ejecutar su Plan Estratégico Social PES en los campos Caño Limón y Caricare.

El presente estudio aborda el caso de la Fundación El Alcaraván de Arauca y examina las estrategias de *marketing* aplicado y su impacto en los procesos de competitividad y autosostenibilidad. Como quiera que el *marketing* es una herramienta al servicio de las organizaciones para maximizar sus ingresos, la investigación se centrará en las acciones de *marketing* implementadas por las fundaciones empresariales y analizará la contribución de éstas a su estrategia de autosostenibilidad y competitividad. El ámbito de aplicación se circunscribe al municipio de Arauca y analiza el caso de la Fundación El Alcaraván.

1.2 Pregunta de Investigación

¿Cuál es el impacto de las acciones de *marketing* implementadas por la Fundación El Alcaraván del municipio de Arauca (Arauca) a la estrategia de competitividad y autosostenibilidad de la empresa?

2. Objetivos

2.1 General

Analizar la contribución de las actividades de *marketing* aplicadas en La Fundación El Alcaraván del municipio de Arauca a la estrategia de competitividad y autosostenibilidad de la misma.

2.2 Específicos

Diagnosticar la situación actual de la Fundación El Alcaraván en las dimensiones de direccionamiento estratégico y los avances realizados en torno a su objeto social.

Analizar la estrategia de competitividad y sustentabilidad diseñada y empleada por la Fundación El Alcaraván.

Analizar las acciones de *marketing* que implementa la Fundación El Alcaraván y examinar sus resultados

Diseñar una estrategia de *marketing* para la fundación El Alcaraván que permita fortalecer la competitividad y sustentabilidad.

3. Justificación

Dada la importancia que el *marketing* ha adquirido conforme a la evolución del mundo y la sociedad, en donde los individuos buscan un bienestar colectivo cada vez mayor con productos y servicios más acordes con la satisfacción de las necesidades en un marco de protección del medio ambiente, la justicia social, el sector fundacional lleva las banderas más visibles en éste sentido. Sin embargo, la responsabilidad de ser autosostenibles de modo que se garantice su operación en el largo plazo sin perder de vista su misión, resulta ser una meta que debe ser abordada desde la investigación científica. La presente investigación se constituye en un aporte para la alta gerencia de las fundaciones en su propósito de tener claridad si las acciones de *marketing* realmente impactan en la estrategia de autosostenibilidad y competitividad de las empresas.

Para el mundo académico interesado en ahondar en la materia y que pretenda ampliar o reforzar conocimientos sobre las relaciones entre acciones de *marketing* en el terreno del Tercer Sector y la estrategia de autosostenibilidad y competitividad de las empresas, puede resultar de gran valor el análisis que se haga para las fundaciones empresariales del municipio de Arauca.

De igual forma, el resultado de la investigación puede resultar de gran interés para las personas que trabajan en las áreas de *marketing*, toda vez que podrán encontrar las

principales acciones que se implementan en el sector fundacional, así como los elementos claves para la implementación de una estrategia de *marketing*.

El sector de las organizaciones sin ánimo de lucro, especialmente el fundacional ha sido abordado de manera incipiente en la aplicación de estrategias de *marketing* asociadas a la competitividad y autosostenibilidad. Con la presente investigación se podrán analizar las principales acciones que incorporan las fundaciones en su desempeño y si éstas contribuyen con la estrategia de competitividad y autosostenibilidad, en especial en el caso que ocupa este trabajo académico: la Fundación El Alcaraván del municipio de Arauca (Arauca).

Para Ecopetrol como empresa fundadora, resulta beneficioso contar con una estrategia de *marketing* que tenga en cuenta las variables de competitividad y autosostenibilidad y que pueda ser adaptable a las seis restantes fundaciones que tiene en Colombia, las cuales en su mayoría ejecutan planes de gestión social similares dadas las condiciones de la industria petrolera en el país.

La investigación ofrecerá a los interesados en el tercer sector elementos para la construcción de una estrategia de *marketing* que esté ligada a los conceptos de competitividad y autosostenibilidad. Una estrategia de *marketing* relacionada con la competitividad y autosostenibilidad de una fundación ofrece un nuevo modelo de interacción con los principales grupos de interés de éstas.

4. Antecedentes

Los trabajos realizados en torno al tema del *marketing* para el desarrollo de la estrategia de competitividad y autosostenibilidad para las organizaciones sin ánimo de lucro son escasos. A continuación se hace una síntesis de los estudios, investigaciones y trabajos recolectados relacionados con el tema que sirven para determinar, grosso modo, el estado del arte en esta línea.

Pinilla (2011) desarrolla un estudio similar al propuesto en el presente trabajo. El trabajo se titula Contribución del *marketing* social a la sostenibilidad de las fundaciones sin ánimo de lucro: un estudio de caso, el cual tiene por objetivo “determinar la contribución del *marketing* social a la autosostenibilidad de las Fundaciones (organizaciones sin ánimo de lucro)”. Específicamente el trabajo realiza un diagnóstico de las fundaciones de Manizales, define el papel del *marketing* en la gestión y desarrollo de estas organizaciones e identifica las estrategias de *marketing* de las mismas. Se trata de una investigación con enfoque cualitativo y se divide en etapas: situación del problema, trabajo de campo e identificación de patrones. El instrumento utilizado para la recolección de la información es la entrevista semiestructurada realizada a los directores o coordinadores de estas fundaciones.

Los resultados de la investigación de Pinilla (2011) terminan por concluir, a manera de resumen, que:

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 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. (p. 112, 113)

Otro aspecto por resaltar del estudio de Pinilla (2011) es el resumen de antecedentes que menciona, especificando que son inexistentes este tipo de estudios. Esto resulta no acertado en la medida que si existen otros estudios realizados en torno al tema planteado, como se demuestra en las siguientes líneas.

Paredes (2010) a través de su estudio busca definir los conceptos *marketing*, ética, empresa y Responsabilidad Social. El objetivo del trabajo del autor es establecer los “aportes recientes que se han dado en torno a los conceptos de *Marketing*, Ética en los Negocios y Responsabilidad Social Empresarial y que finalmente permiten comprender las implicaciones para cualquier empresa de origen lucrativo o no”. Es un estudio que se encuentra enmarcado en el paradigma cualitativo y es de nivel descriptivo. Acude a la información documental para su construcción, la cual es obtenida a partir de aportes teóricos, fuentes científicas e indicadores. Parte de sus conclusiones se resumen de la siguiente forma:

a. En el campo del *Marketing* Social se considera al trabajador como cliente de la compañía del que hay que conocer sus expectativas de acción, sus deseos y preferencias.

b. Los grupos de interés, especialmente los consumidores, hacen causa común y son implacables verdugos en contra de aquellas empresas que de alguna manera han lesionado sus intereses, o que han contravenido aspectos de derechos humanos, medioambientales o que han utilizado publicidad engañosa y/o maquillaje de imagen.

c. La ética continuará siendo un valor fundamental y clave importante del *marketing* en este siglo, en la medida que se propicien

mejores relaciones basadas en la confianza, se irá conformando la ampliación e implicación del concepto de *marketing*.

d. Es necesario avanzar hacia un nuevo tipo de empresa que sea gestionada con principios éticos, de transparencia, responsabilidad, respeto y equidad.

e. Las implicaciones y ampliación de los conceptos de *marketing*, ética en los negocios y responsabilidad social, así como los paradigmas que estos encierran seguirán existiendo.

Otro trabajo que nutre los antecedentes del presente estudio es el realizado por Salas (2009) quien a través de su estudio titulado Diagnóstico organizacional al plan de mercadeo del programa de apadrinamiento de la Corporación Colombia Unida, busca contestar a la pregunta: ¿incide el diseño y la implementación de un plan de mercadeo en la captación de recursos para el programa de apadrinamiento de la Corporación Colombia Unida? Para responder este cuestionamiento, el autor hace un perfil de la organización, caracteriza el programa de apadrinamiento, hace un diagnóstico del plan de mercadeo y establece algunas estrategias de mejora de acuerdo a los hallazgos encontrados. Para alcanzar el objetivo planteado el autor hace un análisis del programa y del plan de mercadeo a través del uso de indicadores que le permiten verificar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades del mismo.

Las conclusiones resaltadas en el estudio no son significativas en la medida que se extiende nuevamente a caracterizar el programa y el plan, sin dar respuesta a profundidad del objeto de estudio asumido en los objetivos. En efecto, se limita a plantear que los “objetivos y estrategias establecidos en el plan de mercadeo no tienen un elemento diferenciador, ni metas definidas en captación de recursos, cuota en el mercado y las estrategias implementadas con respecto al segmento de donantes no han tenido la eficiencia que se esperaba”. Así, falta un análisis de las causas y efectos que tiene el plan de mercadeo en función de captar mayores niveles de financiación, aspecto que puede ser alcanzado a partir del uso de instrumentos más adecuados.

De manera reciente se ha desarrollado en el contexto de Brasil un estudio denominado Modelo de sostenibilidad y estrategias para las unidades productivas comunitarias (UPC's) de la ONG Ação Moradia en el marco de un programa académico de la Universidad de Pereira (Colombia). La autora, Bedoya (2012), tiene por objeto la “creación del Modelo de Sostenibilidad de la institución y de estrategias para dar apoyo a las Unidades Productivas Comunitarias (UPC's)” y fundamenta su trabajo en que de este modo se “puede garantizar una renovación y modernización de la misma; lo que se verá reflejado en una comunidad cada vez más preparada para los cambios de su entorno y del mercado mismo”. Para alcanzar el objetivo propuesto, la autora analiza la situación actual de la organización de acuerdo con las variables internas y externas que pueden estar afectando su correcto funcionamiento; impulsa de manera sostenible las Unidades Productivas Comunitarias ya existentes en la ONG a través de estrategias y mejorar los

procesos e implementar estrategias que contribuyan a la expansión del modelo de incubadora que apoya Ação Moradia.

Parte de las conclusiones del estudio de Bedoya (2012) y que se encuentra ligado al trabajo aquí expuesto como objeto es

[...] mediante la promoción de las UPC's como herramientas sostenibles se contribuirá a mejorar los procesos internos y externos de la ONG. Estableciendo nuevas formas de afianzar el servicio al cliente y los procesos logísticos, propiciando convenios con empresas que generen comunicación y expansión de la marca, dándole mayor aprovechamiento a las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's), procurando nuevas maneras de auto sostenibilidad y mejorando el ambiente de trabajo para su equipo.

Si bien este trabajo se aísla del *marketing*, el cual si está fuertemente relacionado con el estudio que aquí se aborda, vale rescatar las relaciones que realiza entre la mejora de procesos y comunicación de los mismos a fin de dar a conocer la marca.

Por último, es importante referirse al trabajo realizado por Porter y Kramer (2011) quienes hacen una aproximación a la que parece ser una nueva tendencia en el marco de las organizaciones y su gestión. El concepto de valor compartido desarrollado por estos dos expertos pone de manifiesto un fenómeno en particular: “en los últimos años, las

empresas han sido vistas cada vez más como una causa importante de los problemas sociales, ambientales y económicos. Hay una percepción muy amplia de que las compañías prosperan a costa del resto de la comunidad” (Porter y Kramer, 2011). Parte de sus aportes y que son relevantes para el objeto de estudio son:

a. [...] se están abriendo caminos de innovación completamente nuevos, creando así valor compartido. Los beneficios para la sociedad son aún mayores porque, en general, las empresas serán mucho más eficaces que los gobiernos y las organizaciones sin fines de lucro en hacer el *marketing* que motive a los clientes a optar por productos y servicios que creen beneficios para la sociedad, como alimentos más sanos o productos más amigables con el medioambiente.

b. Las tres vías para la creación de valor compartido se refuerzan mutuamente. Por ejemplo, mejorar el cluster permitirá un mayor suministro local y cadenas de valor menos dispersas. Los productos y servicios nuevos que satisfagan necesidades sociales o que atiendan a mercados ignorados deberán tomar nuevas opciones para su cadena de valor en áreas como producción, *marketing* y distribución.

c. Los cursos de *marketing* y de conducta de los clientes tendrán que ir más allá de la persuasión y de la creación de demanda para empezar

a estudiar las necesidades humanas más profundas y aprender a atender a los grupos no tradicionales de clientes.

Como se mencionara, los trabajos que nutre el conjunto de antecedentes son escasos pero ya se muestra un cierto avance en este tipo de investigaciones, es decir, un interés por ahondar en temas de *marketing* y organizaciones del tercer sector como oportunidad para su crecimiento y solidificación. Este estudio, por lo tanto, es una contribución más al análisis de estas relaciones que permitan mejorar este tipo de empresas.

5. Marco Teórico

5.1 *Marketing*

5.1.1 Breve descripción de la evolución del *marketing*. El *marketing* tuvo su origen de forma incipiente cuando el hombre empezó a relacionarse con sus semejantes y el trueque apareció como una primera actividad de intercambio voluntario. Individuos con necesidades y otros, con productos o servicios que satisfacían dichas necesidades, dieron paso a las bases de toda una cultura. Con el advenimiento de la modernidad y la construcción de una nueva dinámica mercantil, se generó riqueza a partir de una nueva fuente: el capital. Desde ese momento el proceso ha sido dinámico y transformador para gestar una sociedad basada en el mercado y el comercio. Sin embargo, sólo será en el transcurso del siglo XX que se gestará la actividad científica en torno del *marketing* como objeto de estudio.

Vézquez (2004, p. 10) explica que son varios los autores que han trabajado con el objetivo de identificar y analizar las fases que han marcado el *marketing* desde el punto de vista histórico. Para este autor, siguiendo la ruta de Bartels (1988), el *marketing* sigue un proceso de evolución ligado a dar respuesta “primero a la economía, y después a la economía de la empresa, a las circunstancias y exigencias planteadas en cada momento por los mercados y los agentes que operan en los mismos” propias del siglo XX.

Desde hace seis décadas la gestión del *marketing* se ha visto marcada especialmente por tres tópicos: el producto (décadas de los cincuentas y sesentas), el

cliente (décadas de los setentas y ochentas) y marcas (décadas de los noventas y primera década del siglo XXI). Al respecto explica Sainz (2008, p. 38):

El *marketing* ha cambiado radicalmente para adaptarse al comportamiento del cliente. En los primeros tiempos de exceso de demanda, el planteamiento era pasivo: la empresa se centraba en el producto y en sus preocupaciones internas [...], no en las expectativas de los clientes. [...] a medida que el cliente aumentaba sus exigencias, el *marketing* operativo asumía como prioridad la construcción de una organización comercial eficiente, con el fin de controlar la demanda y lograr la fidelidad del cliente.

La obra de Kotler (2010) describe tres momentos históricos del *marketing* desde la Segunda Revolución Industrial hasta la última tendencia en este campo. La primera etapa corresponde a un *marketing* 1.0, el segundo a un *marketing* 2.0 y el último a un *marketing* 3.0. Cada una de estas etapas tiene elementos característicos fundamentales. Por ejemplo, en el *marketing* 1.0 la comercialización se realiza sobre productos básicos, con producción a gran escala y con estrategia sobre los precios (centrado en el producto); en el *marketing* 2.0 está influenciada por las tecnologías de la información, en donde los consumidores se caracterizan por el conocimiento sobre los productos y su capacidad de comparación y discernimiento; y por último, el *marketing* 3.0 es un nivel más avanzado de comercialización en el que se integra no sólo el producto, la información y la

satisfacción del cliente, sino que incluye al cliente en su expectativa y en la crisis que se vive a partir de la transformación de cultura y espíritu.

Kotler (2010) sintetiza este proceso en la frase: “From Products to Customers to the Human Spirit” [De los productos a los clientes al espíritu humano] y explica que: “la regla de oro de el cliente es el rey funciona bien para la mayoría de las empresas. Los consumidores están en mejor situación porque su necesidades y deseos están bien atendidas. Se puede elegir entre una amplia gama de características funcionales y alternativas. Hoy los vendedores tratan de tocar la mente del consumidor y el corazón” (p. 4).

Tabla 1

Diferencias entre el *marketing* 1.0, 2.0 y 3.0

	<i>Marketing</i> 1.0 Mercadeo centrado en el producto	<i>Marketing</i> 2.0 Mercadeo orientado al cliente	<i>Marketing</i> 3.0 Mercadeo centrado en el impulso de valores
Objetivo	Vender productos	Satisfacer y retener clientes	Hacer del mundo un mejor lugar
Fuerza	Revolución industrial	Tecnologías de la información	Nueva ola tecnológica
Cómo ve el mercado las empresas	Compradores en masa con necesidades psíquicas	Consumidores inteligentes con mente y corazón	Humanos con mente, corazón y espíritu
Concepto clave de <i>marketing</i>	Desarrollo de productos	Diferenciación	Valores
Directrices de la compañía	Especificaciones del producto	Posicionamiento de la compañía y el producto	Misión, visión y valores de la compañía
Propuesta de valor	Funcional	Funcional y emocional	Funcional, emocional y espiritual
Interacción con los consumidores	Transacción	Relaciones	Colaboración

Fuente: Kotler (2010, p. 6)

El cuadro 1 sintetiza las diferencias entre los tres tipos de *marketing* de acuerdo con diversos criterios (objetivo, fuerza que lo impulsa, la perspectiva del mercado, la propuesta de valor, las relaciones con los consumidores) y en cada uno de estos se percibe la respuesta que ofrece cada modelo al momento histórico implícito en el que nace. Así, ninguna empresa puede sostenerse desde los modelos de *marketing* 1.0 y 2.0, ya que estos no responden al modelo social y global actual. Por lo tanto, es necesario adoptar modelos que constituyan parte de la solución desde el punto de vista social.

Las empresas constituyen un elemento básico dentro de la economía de una sociedad. Hacen parte, del desarrollo productivo, técnico y tecnológico que ha alcanzado la humanidad hasta la postmodernidad. Por lo tanto, es vital armonizar las relaciones

entre las empresas y la sociedad a través de normas básicas que construyan una percepción de justicia entre los actores y ofrezca soluciones en un momento de verdadera crisis económica, social y política. La multifuncionalidad de la empresa dentro de la sociedad como productor, generador de empleo, contribuyente, etc., permite evidenciar su impacto positivo en la mejora de la calidad de vida de los hombres, la disminución de la pobreza y el crecimiento económico. Para Gómez (2006) las empresas son “la expresión más acabadas de la interdependencia y la globalización crecientes en la sociedad internacional, configurándose como uno de los principales agentes económicos tanto por su volumen de actividades como por su influencia en los diferentes aspectos de la vida económica y social” (p. 57).

La nueva perspectiva que sugiere el *marketing* 3.0 busca superar un mundo confuso, el cual llamara Arendt (1997) la crisis de la modernidad. Así, hay un gran número de necesidades a satisfacer: “desarrollo social, justicia económica y ambiental” (Kotler, 2010) desde su direccionamiento estratégico (misión, visión, valores y principios). Por lo tanto, el propósito del *marketing* 3.0 es la de suministrar soluciones más allá de las necesidades de los clientes, en donde se aborde problemas de tipo social: pobreza, inequidad, contaminación, sustentabilidad, derechos humanos, bienestar general.

La capacidad de comprensión del mercado, permite a una organización anticiparse a las oportunidades del mismo y es allí donde debe estar presente la habilidad para percibir y actuar sobre los eventos y tendencias del mercado sin descuidar a aquellos clientes pequeños que trabajan hoy para ser grandes mañana.

Así las cosas, en el establecimiento, fortalecimiento y desarrollo de las relaciones rentables con el cliente deben incorporarse y valorar la cartera de clientes como el activo clave para conseguir la rentabilidad del negocio desde una visión holística y futurista.

5.1.2 El concepto de *marketing*. Lamata, *et al.* (1994, p. 3) señala que el término *marketing* se encuentra originariamente asociado a la palabra mercadotecnia pero la popularización del primero es de mayor impacto. Su uso se inicio a comienzos del siglo XX y resulta una disciplina joven, por lo que hay múltiples intentos por intentar definírsele y delimitar su campo de estudio (López-Pinto, 2001, p. 17). En las próximas líneas se intentará hacer una reconstrucción conceptual del término *marketing* desde los aportes de diferentes autores.

Para autores como Lamata, *et al.* (2004, p. 3), el *marketing* como “el arte y la ciencia de hacer buenos tratos, buenos intercambios” y ello va más allá de la noción que se tiene del concepto el cual comúnmente es asociado con publicidad. Así, el *marketing* deberá entenderse como un conjunto de elementos que hacen compleja la situación de la venta:

[...] ofrece al cliente el producto apropiado, en el momento oportuno, en un lugar accesible y recibir a cambio una compensación, un precio, razonable. Siendo el “cliente” una persona (grupo de personas) que tiene un problema que resolver o una necesidad que satisfacer y siendo el

“producto” aquel que satisface la necesidad o resuelve el problema.

(Lamata, et. al. 1994, p. 4)

López-Pinto (2008, p. 18) definen el *marketing* atendiendo a todos los factores involucrados en este proceso dentro del cual se incluye el análisis, el control, la organización, etc. de los recursos y actividades que “afectan al cliente, con vistas a satisfacer las necesidades y deseos de grupos escogidos de clientes, obteniendo con ello una utilidad”.

Robles y Alcérreca (2000, p. 143) definen el *marketing* como un proceso al igual que otros autores. Para los autores el *marketing* está asociado a la manera como se planea y ejecutan las actividades que permitan entre los clientes la “fijación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales”. De lo que se ha planteado hasta este momento valga resaltar que el *marketing* integra:

a. El análisis, la planeación, la puesta en práctica y el control de las actividades que permitan la relación entre el cliente y la empresa a través de los productos, bienes o servicios.

b. Las actividades son diversificadas: “desarrollo de productos, decisiones que afectan a la fijación de precios, medidas promocionales y asignación de formas de distribución” (Robles y Alcérreca, 2000, p. 143).

c. La satisfacción de las expectativas y necesidades como elemento central de las actividades.

Kotler (2002) señala que el *marketing* es una de las claves para que la organización logre diferenciarse de la competencia a través de la creación, entrega y comunicación del valor a sus clientes. Este mismo autor hace la diferencia entre el concepto de venta y de *marketing*. En el primer caso el proceso se desarrolla desde adentro de la empresa hacia afuera: “inicia en la fábrica, se concentra en los productos existentes y exige labor de ventas y promoción intensas para lograr ventas rentables” (Kotler, 2002, p. 12). En el segundo caso, el proceso es inverso, de afuera hacia dentro: “comienza con una mercado bien definido, se concentra en las necesidades de los clientes, coordina todas las actividades que afectarán a los clientes y produce utilidades al satisfacer a los clientes” (Kotler, 2002, p. 12). Por lo tanto, entre la venta y el *marketing* hay una diferencia sustancial: el primero se apoya en las necesidades del vendedor y el segundo en las necesidades del comprador o el cliente (Levitt, 2011. p. 91). Así, el proceso de *marketing* exige identificar un mercado objetivo, determinar las expectativas y necesidades de los clientes, hacer un *marketing* integrado y alcanzar altos niveles de rentabilidad: “el *marketing* se preocupa por la idea de “satisfacer las necesidades del cliente mediante el producto y todo el conjunto de cosas relacionadas con crearlo, entregarlo y, finalmente, consumirlo” (Levitt, 2011. p. 92).

5.1.3 Estrategia de *marketing*. El tema de la planeación estratégica en el *marketing*, exige una revisión de lo que significa la planeación estratégica en general.

Rodríguez (2006, p. 57) señala que la planificación estratégica es un proceso directivo que tiene como fin la adaptación de la organización al medio. Para este fin, analiza el estado actual de la empresa interna y externamente, lo que le permite comprender e interpretar los posibles cambios que el mercado puede tener. Para Rodríguez (2006, p. 57) la planificación estratégica de *marketing* hace parte de la “planificación estratégica general de la empresa que se ocupa de la definición y consecución de los objetivos de *marketing* de la organización, [concretándose en] programas o planes de *marketing* [...]”.

El *Marketing Publishing Center* (1990) señala que los objetivos marcados desde la estrategia de la organización deben tener ciertas características o requisitos: a) reales, b) capaces de ser alcanzados, c) coherentes con los resultados y los productos, d) coherentes con las prioridades de la organización, e) relacionados con las capacidades de la empresa, f) posibilidad de ser evaluados o medidos, g) posibilidad de medir su impacto. Estos objetivos de la estrategia serán alcanzados a partir de la estrategia de *marketing* que se diseñe, por lo que la estrategia puede ser analizada desde tres criterios diferenciados: “la ventaja competitiva que persiguen desarrollar, el modo en que contribuyen al crecimiento de la organización y la posición relativa que defienden con respecto a la competencia” (Rodríguez, 2006, p. 62).

Parmerlee (1993, p. 81) describe la estrategia como el “conjunto de decisiones que definen el enfoque de *marketing* general a seguir para acceder a las metas que se fijó”, por lo que estas estrategias serán transformadas en “tácticas concretas y planes de acción,

ligado a programas de tiempo, también concretos”. El problema de definir la estrategia de *marketing* se encuentra en el desarrollo de actividades específicas.

5.2 Competitividad

El término competitividad ha tenido un auge significativo en la actualidad (Banco Interamericano de Desarrollo -BID-, 2001, p. 13). Varias razones justifican su aparición y desarrollo desde la teoría: “La apertura comercial, los ajustes estructurales, la reconversión productiva, la coexistencia inteligente con los recursos naturales, la lucha contra la pobreza, etc.” (Müller, 1995. p. 137). Esta situación ha conducido a que se elaboren múltiples definiciones sobre la competitividad, algunos centrados en aspectos económicos y técnicos, en contextos sociopolíticos o en procesos culturales.

Haciendo alusión a Porter, Calderón y Castaño (2005, p. 281) describen la competitividad como la “producción de bienes y servicios de mayor calidad y menor precio, que se traduce en crecientes beneficios al mantener y aumentar los ingresos reales de los habitantes de una nación”. Por lo tanto, la competitividad está ligada a la creación de valor, es decir, a la productividad de la empresa. El uso de los recursos, los bienes y demás por parte de la empresa es para la OCDE una verdadera habilidad, es decir, una capacidad que impulsa la generación de ingresos y niveles estables de empleo (López, 1999. p. 23).

López (1999, p. 24) explica que la competitividad siendo una capacidad o habilidad conduce a que este fenómeno se estudie desde dos aspectos: a) cómo medir la competitividad (enfoque cuantitativo de la competitividad), y b) como impulsar la competitividad (competitividad estructural).

Al referirse al término competitividad se está haciendo referencia a la “capacidad de las empresas de “vender más productos y/o servicios y de mantener –o aumentar- su participación en el mercado, sin necesidad de sacrificar utilidades” (Hernández, 2000. p. 23). La competitividad de una empresa requiere al menos de tres elementos para que sea un asunto real: “a) mantener –o acrecentar- la participación en el mercado; b) sin reducir utilidades; y c) operar en mercados abiertos y competidos” (Hernández, 2000. p. 23). Por lo tanto, la competitividad está asociada al impacto dentro del mercado y a la posibilidad de sostenerse en el tiempo la empresa con ese mismo impacto. Así, una empresa altamente competitiva es aquella que hace uso de los recursos a fin de alcanzar altos niveles de productividad, es decir, bienes y servicios con valor (Ramírez-Vallejo, 2009).

Fernández, Montes y Vásquez (1997) especifican que la competitividad es un factor esencial y clave en el crecimiento de las organizaciones, y por ello es necesario estudiar los elementos que componen su naturaleza los cuales están asociados a “dos macrotendencias que caracterizan el fin de siglo: la globalización de la economía y la revolución tecnológica” (Fernández, Montes y Vásquez, 1997. p. 10). En este espectro la competitividad surge como un elemento que hace frente a la competencia y a la lucha dentro del mercado. Por lo tanto, la función de una empresa que desee ser competitiva

está marcada por la producción de “bienes y servicios en unas condiciones de precio-prestaciones equiparables o superiores a las de sus rivales, que le permitan mantener o ganar cuota en los mercados nacionales o internacionales” (Fernández, Montes y Vásquez, 1997. p. 10).

Las empresas que alcanzan altos niveles de competitividad diseñan su estrategia desde dos ámbitos: la reducción de costos o la diferenciación. Señalan Barahona y Monge (2006, p. 44) que las empresas o bien “buscan desarrollar su capacidad para ofrecer productos comparables a los de su competencia, con un costo más bajo” o bien, se esfuerzan por “desarrollar su capacidad para ofrecer a sus consumidores productos que por su calidad, sus características particulares, su diseño, o hasta su imagen, son percibidos como un “mejor valor” que los productos de la competencia”.

En el contexto macroeconómico la competitividad está vinculada a elementos que van mucho más allá de la visión mercantilista, v.g. “calidad de la política macroeconómica, la disponibilidad de recursos financieros, servicios de infraestructura y capital humano y la capacidad de innovación de las empresas y centros de investigación” (BID, 2001. p. 13). Desde este ámbito, la competitividad se sigue entendiendo como el uso acertado de los recursos y bienes a fin de gestar un alto nivel de productividad, es decir, la generación de valor. Claro está, que dentro de este proceso las políticas macroeconómicas son fundamentales, por lo que la competitividad de una empresa dependerá de la sostenibilidad de las condiciones (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 1998. p. 227)

5.2.1 Modelo para la medición de la competitividad. Jiménez (2006, p. 121-124) define las dimensiones y variables que se deben considerar al momento de evaluar la competitividad de una organización. Las dimensiones asociados a cada variable se definen en el cuadro 2, en donde se encuentra la gestión comercial, la gestión financiera, la gestión de producción, ciencia y tecnología, internacionalización y gestión gerencial.

Tabla 2

Dimensiones y variables para la evaluación de la competitividad de acuerdo a Jiménez (2006)

Dimensión	Variables
Gestión comercial	Tipo de mercado en el que opera Tipo de cliente Tipo de producto Demanda Política de precios Experiencia en el mercado Canales de comercialización Participación en el mercado Competencia Publicidad E-commerce
Gestión financiera	Rentabilidad Valor patrimonial Endeudamiento Liquidez Fuentes de financiación Prueba ácida Cambios en la situación financiera Flujos de caja Sector económico Crédito
Gestión de producción	Capacidad instalada Antigüedad equipos Nivel de personal Proveedores materias primas Estructura de costos de producción Sistema de Inventarios Flexibilidad Experiencia productiva
Ciencia y tecnología	Inversión en I + D Patentes Líneas telefónicas
Internacionalización	Mercados potenciales
Gestión gerencial	Escolaridad del empresario Experiencia Conocimiento del negocio Manejo de otros idiomas Tipo de decisor

Fuente: Elaboración propia a partir de Jiménez (2006, p. 121-122)

Es de anotar que este modelo para su construcción sigue la línea de Porter y que ha sido adoptada por el Foro Económico Mundial, al igual que la Metodología del Instituto para el Desarrollo de la Gerencia (IMD) y la del Centro de Investigaciones para el Desarrollo (CID). En el cuadro 3 se especifica los factores y variables que evalúa cada una de estas metodologías. La metodología del Foro Económico Mundial divide el análisis en 12 factores y 188 variables; la del IMD evalúa 4 factores en 314 variables y la del CID (denominada Sistema de Indicadores de Competitividad Departamental -SICD-) utiliza 11 factores en 64 variables.

Tabla 3

Factores y variables para la evaluación de la competitividad de acuerdo con la Metodología del Instituto para el Desarrollo de la Gerencia (IMD) y el Centro de Investigaciones para el Desarrollo (CID)

Metodologías	Factores	Algunas variables
Foro Económico Mundial	Indicadores de desempeño	-PIB
		-Población
	Entorno Macro	-PIB per cápita
		-Tasa de desempleo
		-Recesión
		-Sistema de información
		-Disponibilidad de capital de riesgo
		-Solidez de la banca
		-Acceso al crédito
		Tecnología e innovación
	-Papel de la innovación	
	-Nuevas tecnologías	
	-Inversión I+D	
	Tecnologías de la información y telecomunicaciones	-Teléfonos celulares
		-Acceso a Internet
		-Líneas telefónicas
		-Computadoras
	Infraestructura	-Calidad de la infraestructura
		-Infraestructura ferroviaria
		-Infraestructura portuaria
		-Transporte aéreo
		-Infraestructura de electricidad
	Instituciones públicas (contratos y Ley)	-Competencia de los funcionarios públicos
		-Efectividad de los cuerpos legislativos
		-Costos del crimen y la violencia
		-Costos del lavado de dinero
		-Protección de derechos
		-Derechos (libertad de prensa, propiedad intelectual)
	Instituciones públicas (corrupción)	-Malversación de recursos públicos
		-Costos empresariales de la corrupción
		-Confianza pública de los políticos
		-Recaudación de impuestos

Metodologías	Factores	Algunas variables
	Competencia doméstica	-Contratación pública -Procedimiento para resolver una disputa entre agentes
	Desarrollo de clusters	-Procedimientos para iniciar una empresa -Número de días para iniciar una empresa -Costos para registrar una empresa -Desarrollo de clusters -Colaboración interclusters -Servicios especializados de investigación y capacitación
	Operación y estrategia empresarial (gerencia)	-Cantidad y calidad de proveedores -Grado de sofisticación -Relación remuneración y productividad -Capacidad de innovación -Existencia de bonificaciones -Inflexibilidad en la contratación y en el despido de personal
	Medio ambiente	-Sistemas de gestión ambiental -Regulación de desechos químicos -Regulación de la contaminación ambiental -Cumplimiento de estándares ambientales
	Instituciones internacionales	-Papel del BM en el desarrollo empresarial y en la erradicación de la pobreza -Papel del FMI en el desarrollo de los negocios -Papel del BID en el desarrollo de los negocios y proyectos
Instituto para el Desarrollo de la Gerencia (IMD)	Desempeño económico	-Economía doméstica -Comercio internacional -Inversión extranjera -Empleos -Precios
	Eficiencia gubernamental	-Política fiscal -Contexto institucional -Entorno empresarial -Educación
	Eficiencia de los negocios	-Productividad -Mercado laboral -Mercados financieros -Prácticas gerenciales -Impacto de la globalización
	Infraestructura	-Infraestructura básica -Infraestructura tecnológica

Metodologías	Factores	Algunas variables
		-Infraestructura científica -Salud y medio ambiente -Sistema de valores
Centro de Investigaciones para el Desarrollo (CID)	Infraestructura y localización	-Densidad vial -Distancia puerto marítimo -Distancia mercado interior -Líneas telefónicas -Conexión a internet -Costo energía
	Recursos naturales	-Superficie cultivada -Superficie forestal -Producción minera -Longitud de costa -Escasez de agua
	Capital humano y empleo	-Población analfabeta -Escolaridad superior -Calidad de la educación -Escolaridad población ocupada -Productividad laboral -Tasa de desempleo
	Empresas	-Grandes empresas -Empresarismo -Activos empresariales -Productividad -Inversión privada
	Innovación y tecnología	-Inversión pública -Capacitación -Asesoría -Docentes doctores
	Instituciones	-Delitos contra la vida y la seguridad -Delitos contra la libertad individual -Delitos contra el patrimonio
	Gestión del gobierno	-Ingresos -Inversión pública infraestructura -Inversión social -Indicador de desempeño fiscal
	Inserción a la economía mundial	-Grado de apertura exportadora -Grado apertura total -Exportaciones industriales
	Crecimiento económico	-Tasa de crecimiento PIB -Tasa de crecimiento PIB per cápita
	Competitividad	-Exportaciones

Metodologías	Factores	Algunas variables
	externa	-Crecimiento de exportaciones
	Calidad de vida	-Educación jefe de hogar
		-Educación personas
		-Asistencia
		-Material de las viviendas
		-Disponibilidad de espacio

Fuente: Elaboración propia a partir de Jiménez (2006, p. 117-121)

Cada uno de los factores y variables identificadas con anterioridad en las metodologías analizadas, se refieren a las evaluaciones por países o regiones a fin de establecer la competitividad. Por esta razón, no todos estos factores son equiparables a la empresa de forma individual y mucho menos sí se intenta relacionar con las organizaciones del tercer sector. Algunas investigaciones realizadas en torno a la competitividad de las empresas son las desarrolladas por Aragón y Rubio (2009), Bañón y Sánchez (2002), Martínez (2011), entre otras, las cuales incluyen factores de competitividad de las empresas como indicadores cuantitativos y cualitativos. Dentro del primer grupo se encuentran la rentabilidad, la productividad y el crecimiento; y en lo que se refiere a aspectos cualitativos utilizan indicadores de capacidad de innovación, satisfacción de empleados, satisfacción de clientes, contribución socioeconómica, recursos tecnológicos, calidad, capacidades de *marketing*, gestión del talento humano, capacidades directivas y sistemas de información.

5.3 Autosostenibilidad

El término autosostenibilidad es usado en diferentes terrenos, por lo que no se trata de un concepto unívoco (Centro de Investigaciones para el Desarrollo, 2005. p. 2).

Se puede hablar de autosostenibilidad en el campo medioambiental, pero también en el contexto empresarial. Magnaghi (2011, p. 118) hace un análisis de la autosostenibilidad respecto de la relación hombre y medio ambiente, sin embargo sus aproximaciones permiten hacer una reconstrucción de la autosostenibilidad aplicado a las organizaciones. Menciona que la autosostenibilidad se basa en la relación de los actores a fin de ser perdurable, en otras palabras, la cooperación entre los mismos permite el funcionamiento de la organización. El Centro de Investigaciones para el Desarrollo (2005, p. 2) señala que la autosostenibilidad desde un enfoque amplio abarca conceptos como beneficio social o interés general.

Las condiciones básicas para que una organización alcance la autosostenibilidad las define la Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo (2003, p. 11) quien explica que se debe:

Primero, debería haber un adecuado margen en la tasa de interés. El margen neto de interés deber ser suficiente para cubrir los gastos y generar alguna utilidad. Segundo, los costos operacionales deben estar a un nivel mínimo. Finalmente, un sistema de incentivos por buen desempeño y uno de desincentivos por mal desempeño debe ser establecido por todos los accionistas.

La autosostenibilidad de las empresas del tercer sector depende en gran medida de la transparencia del sistema político y el control gubernamental a fin de “mejorar el

bienestar de las personas, facilitando el acceso a la justicia, a elecciones libres y al ejercicio de derechos ciudadanos” (Smulovitz, 1997).

6. Diseño Metodológico

El enfoque del estudio es cualitativo y es de tipo descriptivo. Una investigación cualitativa es aquella en que sus métodos utilizados “enfatan en conocer la realidad desde una perspectiva de insider, de captar el significado particular que a cada hecho atribuye su propio protagonista, y de contemplar estos elementos como piezas de un conjunto sistemático” (Ruiz, 2012. p. 17). Para Cerda (2008, p. 48) la investigación cualitativa es caracterizada, entre otras, por el uso de múltiples fuentes y métodos, el uso preferible de la observación directa y la entrevista (no estandarizados) y por el análisis en la descripción de los fenómenos y cosas observadas.

El método a utilizar en la presente investigación está definido por los aportes de Benet y Nos (2003, p. 126 ss) quienes proponen tres enfoques metodológicos para el estudio del *marketing*: el *marketing* social, el *marketing* desde el lenguaje y el *marketing* desde la visión psicológica y sociológica. En el *marketing* social busca el análisis a partir de las campañas publicitarias y la figura del planner. En este modelo se hace un estudio de las estrategias de comunicación relacionadas con los valores compartidos. En el estudio del *marketing* desde el lenguaje, se hace una revisión y análisis de los lenguajes, las imágenes proyectadas y los contenidos de la publicidad. Por último, el análisis del *marketing* desde la psicología y la sociología (psicosociales) hace un análisis de los actores en las dimensiones del cambio individual y grupal.

Benet y Nos (2003) mencionan que la manera de hacer un acercamiento al objeto de estudio exige de sistemas metodológicos que combine los enfoques para que estos resulten enriquecidos y con variedad de matices. Así, el estudio hace uso de estos tres enfoques a fin de determinar el impacto del *marketing* en la estrategia de competitividad y autosostenibilidad de la Fundación El Alcaraván. Desde el primer enfoque se analizará las últimas campañas de publicidad y la estrategia de comunicación, desde el segundo enfoque se hará un análisis de las formas de lenguaje, imágenes proyectadas y contenidos de cada publicidad. Por último, el análisis estará centrado en los clientes o stakeholders asociados a los procesos de financiación privada.

En el primer caso el instrumento de uso es una matriz de análisis que permita a través de indicadores verificar la existencia de las características de la estrategia de comunicación usada en las últimas campañas publicitarias. En el caso del enfoque de lenguaje, se hace uso de una matriz que permita sistematizar información en torno al uso del lenguaje, los contenidos y las imágenes de las últimas campañas publicitarias. Finalmente, para el tercer enfoque se hace uso de una encuesta aplicada a los directores, gerentes o representantes legales de las empresas del sector privado que cooperan con la Fundación vía aportes en dinero o especie.

Las etapas para el desarrollo del estudio son las siguientes:

- a. Diagnóstico de la Fundación El Alcaraván en los ámbitos de (i) direccionamiento estratégico, (ii) competitividad y (iii) autosostenibilidad.

En el direccionamiento estratégico las variables de análisis son principios de planeación, sistema de finalidades (misión, visión y objetivos), valores corporativos y estrategias. La competitividad reúne las variables talento humano, dirección gerencial, sistemas de información, recursos tecnológicos e innovación. Por último, la autosostenibilidad se asume desde las variables derechos, contexto político, relaciones entre la Fundación y sus fuentes de capital y personas beneficiadas.

b. Análisis de las acciones de *marketing* desde los enfoques social, de lenguaje y visión psicológica y sociológica. En el enfoque social se examina el *marketing* desde los valores que se buscan transmitir, el *marketing* desde el lenguaje busca analizar los lenguajes, las imágenes proyectadas y los contenidos de la publicidad; y el *marketing* psicológico y sociológico agrupa el cambio individual y grupal. Kotler (1992, p. 20) señala que el *marketing* social tiene como elementos de éxito:

- Causa: Es el objetivo social que los agentes de cambio creen que proporcionará una respuesta deseable a un problema social.

- Agente de cambio: Individuo, organización o alianza que intenta realizar un cambio social, que da cuerpo a la campaña de cambio social.

- Adoptantes objetivo: Individuos, grupos, poblaciones que son el objetivo de las llamadas al cambio por parte del agente de *marketing* social.

- Canales: Vías de comunicación y de distribución, a través de las cuales se intercambian influencias y respuestas y se transmiten hacia adelante y hacia atrás, entre los agentes de cambio y los adoptantes objetivo.

- Estrategia de cambio: Dirección y programa adoptados por un agente de cambio para realizar el cambio en las actitudes y las conductas de los adoptantes objetivo.

c. Evaluación del impacto de la estrategia de *marketing* en los actores interesados o stakeholders, y diseño de la estrategia de *marketing*.

Los instrumentos a utilizar dentro de la investigación fueron diseñados atendiendo a las dimensiones, variables y descriptores contenidos en el cuadro 4. De este modo, la población objeto del estudio son el Director Ejecutivo de la Fundación El Alcaraván, los trabajadores de la Fundación y las personas que dirigen las organizaciones o entidades que aportan recursos para el desarrollo de los programas y acciones de la Fundación.

Entrevista semiestructurada (Anexo A): aplicada al Director Ejecutivo de la Fundación El Alcaraván.

Encuesta (Anexo B): aplicada a los trabajadores de la Fundación El Alcaraván.

Grupo focal: compuesto por 5 trabajadores de la Fundación El Alcaraván.

Entrevista abierta (Anexo C): aplicada a los gerentes o directores de las organizaciones o entidades que hacen aportes a la Fundación El Alcaraván.

Matriz de análisis documental (Anexo D): aplicado a los registros, documentos, actas, demás que permitan ofrecer una perspectiva de las estrategias y acciones de *marketing* desarrolladas por la Fundación.

Matriz MMGO en la dimensión del direccionamiento estratégico (Anexo E) realizado a partir de un grupo focal de trabajadores de la Fundación Empresarial el Alcaraván.

Tabla 4

Dimensiones, variables y técnicas/instrumentos

Etapa	Dimensión	Variables	Descriptorios	Muestra	Técnica O Instrumento
Diagnóstico	Direccional- miento estratégico	-Principios de planeación.	-Planeación y formulación de escenarios. -Personal para planeación. -Indicadores para evaluar la planeación. -Sistema de información para el manejo de la planeación.	5 trabajadores de la Fundación El Alcaraván	Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO) a través de grupo focal
		-Sistema de finalidades (misión, visión y objetivos).	-Finalidades como instrumentos de trabajo. -Afinidad del sistema de finalidades. -Gestión de conocimiento relacionado con las finalidades.	5 trabajadores de la Fundación El Alcaraván	Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO) a través de grupo focal
		-Valores corporativos.	-Promulgación de valores. -Valores como instrumento gerencial. -Gerencia por valores. -Sistema de información para valores.	5 trabajadores de la Fundación El Alcaraván	Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO) a través de grupo focal
		-Estrategias.	-Evaluación de estrategias. -Estrategias de integración con stakeholders. -Sistema de indicadores para medir estrategias. -Sistema de información gerencial.	5 trabajadores de la Fundación El Alcaraván	Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO) a través de grupo focal
		Competitivi- dad	Talento Humano	-Proceso de selección e inducción -Edad -Escolaridad -Experiencia -Perspectiva de salario -Ambiente laboral -Capacitación y formación -Manejo de idiomas -Desarrollo de conocimientos y habilidades -Motivación	Trabajadores de la Fundación El Alcaraván
	Dirección gerencial	-Escolaridad -Conocimiento de la organización -Experiencia -Identificación de necesidades de clientes y trabajadores -Liderazgo -Manejo de idiomas -Capacidades comunicativas	Trabajadores de la Fundación El Alcaraván Director Ejecutivo de la Fundación El Alcaraván	Encuesta Entrevista semiestructurada	
	Sistemas de información	-Acceso a internet -Telefonía fija -Telefonía celular -Página web -Correos electrónicos -E-marketing	Director Ejecutivo de la Fundación El Alcaraván	Entrevista semiestructurada	
	Recursos tecnológicos	-Computadoras -Impresoras -Aplicaciones virtuales	Director Ejecutivo de la Fundación El Alcaraván	Entrevista semiestructurada	
	Innovación	-Gestión de conocimiento -Desarrollo de ideas	Trabajadores de la Fundación El Alcaraván	Encuesta	

Etapa	Dimensión	Variables	Descriptorios	Muestra	Técnica O Instrumento
			-Inversión en I+D -Gestión de proyectos	Alcaraván	
	Autosostenibilidad	Derechos	-Respeto por las normas laborales -Ejercicio libre de derechos y garantías -Contribución a la mejora de la calidad de vida de las poblaciones	Trabajadores de la Fundación El Alcaraván	Encuesta
		Contexto político	-Características del Medio político -Aportes desde el ámbito político	Director Ejecutivo de la Fundación El Alcaraván	Entrevista semiestructurada
		Relaciones entre la organización y las organizaciones o instituciones fuentes de recursos	-Beneficios para los aportantes -Comunicación -Tipo de convenios -Integración de las organizaciones en las actividades	Director Ejecutivo de la Fundación El Alcaraván Directores, gerentes o similares de empresas que son fuentes de recursos	Entrevista semiestructurada
Acciones de marketing	Estrategia de marketing	Marketing social	-Causa -Adoptantes objetivo -Agente de cambio -Canales -Estrategia de cambio	----	Análisis documental
		Marketing desde el lenguaje	-Lenguaje -Imágenes proyectadas -Contenidos de publicidad	----	Análisis documental
		Marketing desde la visión psicológica y sociológica	-Cambio individual -Cambio grupal	----	Análisis documental
Impacto de la estrategia de Marketing		Impacto primario de la publicidad	-Emociones -Concepto transmitido -Valores -Principios	Directores, gerentes o similares de empresas que son fuentes de recursos	Entrevista semiestructurada
		Toma de decisión en el aporte	-Originado en beneficios económicos -Originado en la Responsabilidad Social -Originado en el marketing implementado -Contribución	Directores, gerentes o similares de empresas que son fuentes de recursos	Entrevista semiestructurada
		Permanencia en la organización	-Tiempo o periodicidad -Motivaciones	Directores, gerentes o similares de empresas que son fuentes de recursos	Entrevista semiestructurada

Fuente: Elaboración Propia

7. Analisis de los Resultados

7.1 El Direccionamiento Estratégico de la Fundación El Alcaraván

Tabla 5

Dimensión Principios de Planeación del MMGO aplicado a la Fundación El Alcaraván

Descriptor	Est. 1	I	D	M	Est. 2	I	D	M	Est. 3	I	D	M	Est. 4	I	D	M
Planeación y formulación de escenarios														1		
Personal para planeación														1		
Indicadores para evaluar la planeación											1					
Sistema de información para el manejo de la planeación												1				
Ponderación		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	1,33	0,00		1,67	0,00	0,00
Total posible	4,00															
Suma total	3,00															
Calificación	75,00															

Fuente: Elaboración Propia a través de MMGO

Los resultados consignados en el componente de Direccionamiento Estratégico de la matriz del MMGO, permiten evidenciar que la Fundación El Alcaraván del municipio de Arauca, en Arauca; ha logrado identificar los campos en los cuales se desarrollará a futuro, permitiéndole hacer planeación estratégica con doce meses de anticipación. Tal proceso ha sido factible gracias a la sincronía que existe entre los requerimientos de la empresa y los de su personal, los sistemas de auditoría e indicadores estratégicos utilizados para la valoración de acciones y los medios de información formal para toma de decisiones apoyados en personal experto; por lo que su calificación es 75.00 sobre 100 con respecto a los principios de planeación.

Tabla 6

Dimensión Sistema de Finalidades (Misión, Visión y Objetivos) del MMGO aplicado a la Fundación El Alcaraván

	Est. 1	I	D	M	Est. 2	I	D	M	Est. 3	I	D	M	Est. 4	I	D	M	
Finalidades como instrumento de trabajo																	1
Afinidad del sistema de finalidades								1									
Gestión de conocimiento relacionado con las finalidades								1									
Ponderación		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	1,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	1,00	
Total posible	3,00																
Suma total	2,00																
Calificación	66,67																

Fuente: Elaboración Propia a través de MMGO

Los resultados consignados en el componente de Direccionamiento Estratégico de la matriz del MMGO, permiten evidenciar que la Fundación El Alcaraván del municipio de Arauca, en Arauca; comparte un instrumento de trabajo común para todos los miembros de la misma y éste instrumento es la base para el logro de sus objetivos. Aun en etapas de desarrollo se encuentran la gestión de conocimiento de las finalidades y la afinidad que los empleados encuentran con estas, sin embargo cada miembro en la empresa se capacita para la formulación oportuna de misión, visión y objetivos y existe un sistema de información asociada al cumplimiento de las mismas; por lo que su calificación es 66.00 sobre 100 con respecto al sistema de finalidades.

Tabla 7

Dimensión Valores Corporativos del MMGO aplicado a la Fundación El Alcaraván

Descriptores	Est. 1	I	D	M	Est. 2	I	D	M	Est. 3	I	D	M	Est. 4	I	D	M
Promulgación de valores														1		
Valores como instrumento gerencial																1
Gerencia por valores																1
Sistema de información para valores		1														
Ponderación		0,08	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,83	0,00	2,00
Total posible	4,00															
Suma total	2,92															
Calificación	72,92															

Fuente: Elaboración Propia a través de MMGO

Los resultados consignados en el componente de Direccionamiento Estratégico de la matriz del MMGO, permiten evidenciar que la Fundación El Alcaraván del municipio de Arauca; promulga valores que se ajustan de manera adecuada y coherente con los objetivos perseguidos y las estrategias implementadas por la empresa, y el cumplimiento de estos se convierte en un motivo para continuar en el desarrollo de la misión entre sus miembros. Entre las competencias de personal se ha incluido la gerencia por valores dado los resultados concretos que ha mostrado su gestión, más aun no se implementa un sistema de información para valores que permita comunicarlos, evaluarlos y proyectarlos a todos los que hacen parte de la Fundación; por lo que su calificación es 72.92 sobre 100 con respecto a los valores corporativos.

Tabla 8

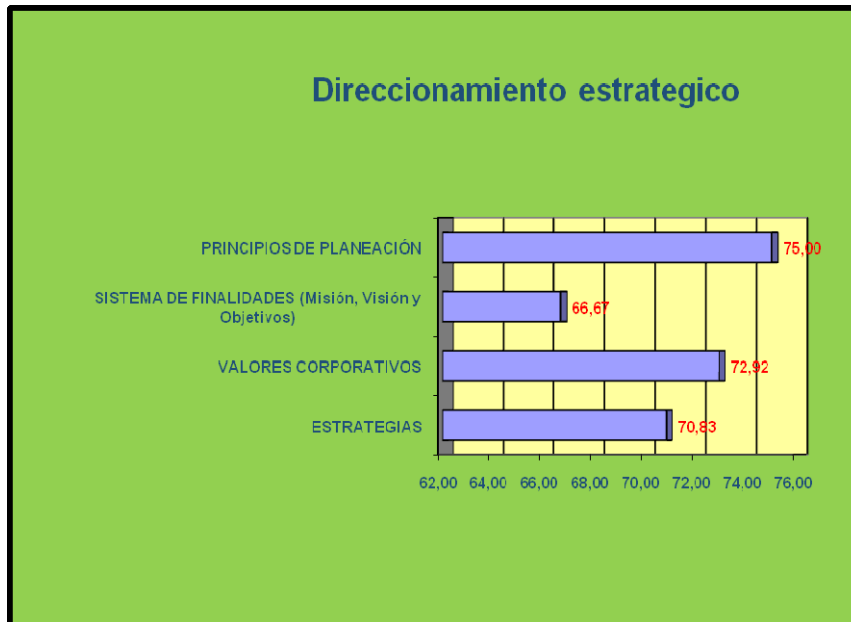
Dimensión Estrategias del MMGO aplicado a la Fundación El Alcaraván

Descriptor	Est. 1	I	D	M	Est. 2	I	D	M	Est. 3	I	D	M	Est. 4	I	D	M
Evaluación de estrategias											1					
Estrategias de integración con stakeholders														1		
Sistemas de indicadores para medir estrategias														1		
Sistemas de información gerencial								1								
Ponderación		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,50		0,00	0,67	0,00		1,67	0,00	0,00
Total posible	4,00															
Suma total	2,83															
Calificación	70,83															

Fuente: Elaboración Propia a través de MMGO

Los resultados consignados en el componente de Direccionamiento Estratégico de la matriz del MMGO, permiten evidenciar que la Fundación El Alcaraván del municipio de Arauca; ha implementado estrategias en conjunto con un sistema de gestión de calidad, pero estas no se evalúan permanentemente ni se modifican según las tendencias presentadas por el campo de acción de la Fundación, sin embargo se han aplicado estrategias de integración y colaboración con aportantes, colaboradores y parte de la competencia, y la evaluación de todo este conjunto de estrategias se realiza mediante un sistema de indicadores que mide su alcance y efectividad pero sin mostrar una mayor evolución o innovación en el planteamiento de las mismas. Al sistema de información gerencial aún le falta desarrollo y capacidad, pero en este momento contribuye a la toma

decisiones estratégicas; por lo que su calificación es 70.83 sobre 100 con respecto a las estrategias.



Fuente: Elaboración Propia a través de MMGO

Figura 2. Síntesis de los resultados de la aplicación del MMGO en el componente de Direccionamiento Estratégico a la Fundación El Alcaraván

La Fundación mantiene buenos estándares relacionados con los principios de la planeación, los valores corporativos y las estrategias diseñadas y empleadas. En efecto, la Fundación tiene claridad sobre los campos en que actúa y los que a futuro corresponderán a su actividad. Para ello ha identificado una misión, una visión y unos principios permitiéndoles a los trabajadores el diseño y ejecución de planes, pero aún falta apropiación del sistema de finalidades. En cuanto a los valores de la Fundación, estos son promulgados y sirve a la gerencia para su actuación y planeación pero no son proyectados ni evaluados. De este modo, su creación y las acciones que se desarrollan para su

adopción pierden funcionalidad. Por último, la Fundación ha diseñado estrategias en función en función de integrar a los grupos de interés y ha propuesto un sistema para ello, pero no es medido ni evaluado, lo que evidencia que su priorización es una urgencia.

En síntesis, como fortalezas de su direccionamiento estratégico se puede destacar:

La Fundación tiene la capacidad de prever en varios aspectos cuáles serán los rumbos que determinarán los caminos a seguir de sus acciones, por lo que está en capacidad de plantear estrategias para enfrentar y afrontar distintas situaciones futuras a plazos hasta de un año.

El sentido de pertenencia de los empleados ha logrado un consenso entre las metas de que se plantea la Fundación y las metas que los empleados buscan que la Fundación conquiste, por lo que sus acciones se han vuelto más efectivas y su planeación más acertada.

La misión, la visión y los objetivos han sido asumidos como un instrumento de trabajo por todos los que forman parte de la Fundación El Alcaraván, lo que les lleva a seguir un mismo rumbo y establecerse dentro un unánime sistema de finalidades.

El sistema de valores corporativos de la Fundación El Alcaraván es algo innato que parte desde la gestión de gerencia, hasta la calidad humana que presentan la mayor parte de sus empleados. Este sistema ha logrado una buena integración con las metas que se propone la Fundación y las estrategias implementadas por la compañía para

alcanzarlas. Su cumplimiento trae consigo una satisfacción tangible y una gran motivación para los miembros de la empresa para seguir adelante.

La empresa ha trascendido su campo de acción estableciendo estrategias que llevan a la integración de la misma con sus aportantes, facilitando la colaboración mutua y la solidaridad a través de estos acuerdos.

La Fundación cuenta con un sistema de indicadores que le ha permitido evaluar de manera oportuna y precisa la efectividad de sus estrategias y el alcance de las mismas.

Para la Fundación son potencialidades y oportunidades las que se explican a continuación:

Aunque la Fundación cuenta con un sistema de auditoría e indicadores estratégicos que le permite planear sus acciones a largo plazo, puede desarrollar un sistema aún más preciso que tenga la capacidad de simular posibles situaciones futuras y hacer cálculos basados en modelos matemáticos antes de entrar a la planeación y definición de estrategias.

El sistema de información formal para la toma de decisiones en base a la opinión de los expertos, está bien; pero un sistema computarizado que integre todas las bases de datos de información y antecedentes con las que cuente la Fundación para hacer una planeación automática y sistematizada, estaría mucho mejor.

Las estrategias han visto la luz junto a un sistema de gestión de calidad que de seguro garantiza su efectividad, sin embargo, se hace necesario que estas estrategias sean evaluadas para constatar su efectividad por aparte de los demás planes de acción de la Fundación, y que de esta evaluación, se permita modificar o innovar la manera en que estas están planteadas para que se adecuen a los cambios y nuevos requerimientos del campo donde se desarrolla la compañía.

Por lo anterior se recomienda a la Fundación:

Definir un sistema de información para valores que le permita a la Fundación comunicar, evaluar y proyectar este sistema entre todos sus miembros.

Aprovechar el sentido de pertenencia de los empleados por la Fundación para integrarlos de manera acertada con la misión, la visión y los objetivos.

Adecuar un sistema de soporte al sistema de información gerencial para que la toma de decisiones estratégicas se haga en base a modelos matemáticos de una manera más precisa.

7.2 La Competitividad y Autosostenibilidad de la Fundación El Alcaraván

Uno de los objetivos específicos del estudio buscó analizar la estrategia de competitividad y autosostenibilidad de la Fundación. En este ámbito se indagó por aspectos propios de la competitividad y la autosostenibilidad de la organización a partir

de la aplicación de cuestionarios a los trabajadores y entrevista al Director Ejecutivo de la Fundación. De acuerdo con los resultados se evidencia que son pocos los trabajadores que cuentan con estudios de postgrado, aunque en su mayoría son profesionales (73,1%) y cerca del 54% está realizando en la actualidad estudios debido a que la Fundación promociona y brinda facilidades para este tipo de actividades. Otro factor relevante, es que un porcentaje aceptable de trabajadores manejan un segundo idioma (34,6%). En cuanto a la experiencia, los trabajadores en su gran mayoría tienen menos de 5 años de estar vinculados con la organización (cerca del 58%). El resto de trabajadores cuentan con una experiencia entre 6 y 10 años con la Fundación. De este modo, se trata de una organización que combina la experiencia de los más antiguos con la posibilidad de generación de nuevas ideas que trae consigo los trabajadores más jóvenes. En efecto, cerca del 85% de los trabajadores están entre las edades de 25 y 40 años. Otro factor relevante es que los trabajadores por lo general tienen claridad sobre las funciones que le exige su cargo.

La evaluación y vinculación de los trabajadores a la Fundación evidencia que no hay un proceso único de selección. Los trabajadores en su mayoría (65%) manifestaron seguir un proceso de selección completo como entrevistas y pruebas, pero el resto sólo aplicaron parte del proceso o no contaron con este proceso. En porcentajes similares también se evidencia el proceso de inducción de los trabajadores. En consecuencia, es menester crear lineamientos y reglas que direccionen la selección, evaluación, contratación e inducción de los trabajadores, porque ello permite mantener un nivel

mínimo de capacidades, conocimientos y habilidades necesarias para un mejor desempeño.

En cuanto a la comunicación organizacional, los trabajadores señalaron que por lo general hay una comunicación fluida y constructiva, hecho que ayuda a que se califique el ambiente laboral como satisfactorio y apropiado para el desarrollo de las actividades. Los trabajadores difieren en la remuneración: en un 50% consideran que es proporcional a la labor pero un 38% señala que sólo en parte es proporcional, y para un 12% no es proporcional. En cuanto a derechos laborales y jornadas legales, la Fundación respeta el marco legal vigente. Los trabajadores también indican que en lo relacionado con el bienestar, la Fundación realiza algunas acciones para la promoción del bienestar. En este ámbito se evidencia que es necesario otro tipo de prácticas que permita un mejor bienestar a todos los trabajadores de la Fundación para que estos permanezcan en la organización retribuyendo a través de la experiencia y el aprendizaje mayor valor agregado a los procesos y, por ende, a los servicios.

La formación y capacitación de los trabajadores se realiza de forma periódica y un porcentaje alto de trabajadores admite que se realizan programas de formación casi siempre de su área de desempeño (cerca del 70%). Relacionado con los factores motivacionales, el 69% de los trabajadores señalan que la Fundación motiva a sus trabajadores para un mejor desempeño. Por tanto, existe un porcentaje importante de trabajadores que requieren de procesos de formación pertinentes y periódicos que cultive las habilidades y conocimientos de los mismos, como también es fundamental mejorar la

motivación de todos los trabajadores para que se construyan identidades compartidas y sentido de pertenencia con la organización.

En el ámbito de la innovación, la Fundación promueve parcialmente el conocimiento, el trabajo en equipo y la creación de redes de aprendizaje. En este mismo sentido, propicia la generación de ideas que permita el desarrollo y crecimiento de la organización. Las acciones específicas en este campo no son suficientes ni de impacto. Para algunos trabajadores se realizan estudios e investigaciones de esporádica. Del mismo modo, poco se promociona la capacitación y formación en el terreno de la investigación. En términos de competitividad este elemento es esencial porque genera nuevas ideas y procesos que pueden servir para la autosostenibilidad de la organización.

Con relación a la perspectiva que tienen los trabajadores de la dirección general de la Fundación, los trabajadores admiten que la misma tiene competencias, capacidades y habilidades pertinentes para el desarrollo y el crecimiento de la Fundación. Esto se debe a que la dirección se enfoca en las necesidades y expectativas de los clientes y los trabajadores por lo que mantiene una comunicación permanente con los grupos de interés.

El líder de la organización tiene 5 años de experiencia en el cargo, cuenta con un nivel de posgrado (especialización) y maneja una segunda lengua (inglés) de forma adecuada. Debido al tiempo desempeñado tiene claridad de las funciones y tareas, las cuales son abordadas casi siempre a través de una estrategia preestablecida. Así mismo,

el conocimiento se extiende a las fortalezas y deficiencias de la Fundación como de las necesidades y expectativas de los grupos de interés involucrados. El Director Ejecutivo se muestra por lo general como un líder competente y mediador por lo que acude a la comunicación permanente con sus trabajadores y demás personas.

En cuanto a los sistemas de información, explica el Director Ejecutivo que los trabajadores tienen acceso a internet, telefonía celular y fija, correos electrónicos y sistemas para el *marketing*, siendo medios que posibilita el desarrollo las funciones, las tareas y los compromisos de los trabajadores. Del mismo modo, cuentan con maquinas y herramientas como computadoras e impresoras que facilita la producción y el tratamiento de la información.

Referido al contexto político, el líder de la organización señala que la Fundación El Alcaraván tiene especial atención en las situaciones de orden político, las cuales son tomadas como oportunidades. No siempre las condiciones políticas permiten a la Fundación su mejor desempeño, pero se debe mencionar que las instituciones del Estado (el sector público) ha sido una pieza clave en el desarrollo y crecimiento de la Fundación, razón por la cual se han desarrollado alianzas estratégicas para ampliar coberturas, generar mayor impacto o actuar como operadores del Estado. De igual forma, advierte el Director Ejecutivo que las condiciones han variado y ello ha implicado que se reflexione en torno a nuevas oportunidades y caminos para la Fundación.

La Fundación El Alcaraván no recibe recursos de otras empresas, excepto de la Occidental de Colombia. La ayuda se manifiesta en cooperación para el desarrollo de las actividades. Las empresas cooperantes tienen acceso a la infraestructura y el apoyo de personal. El objetivo de la cooperación mutua es el beneficio de la comunidad en términos de la responsabilidad social adquirida. En cuanto a la comunicación con las empresas cooperantes, el contacto se hace de manera directa vía reuniones de trabajo conforme al proyecto específico que le es de interés al cooperante. Generalmente la Fundación no utiliza medios de comunicación diferentes a las reuniones presenciales.

7.3 Las Acciones de *Marketing* de la Fundación El Alcaraván

En cuanto las acciones de *marketing*, la Fundación identifica los grupos de interés y establece acciones para su relacionamiento basada en el Modelo ComprometerRSE, una iniciativa del Banco Interamericano de Desarrollo y la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio, Confecámaras.

El Modelo compuesto por 8 pasos, parte de una correcta identificación y clasificación, priorización, captura de expectativas y establecimiento de estrategias para el correcto acercamiento con cada grupo de interés. Para ello, se elabora un mapeo de todas las personas y organizaciones que puedan llegar a verse afectadas positiva o negativamente por las operaciones de la compañía (incluida Occidental de Colombia). Posteriormente, se realiza una priorización que parte del tipo de relación que estos mantienen con la entidad y el nivel de influencia sobre la misma. Una vez realizada la

priorización se seleccionan los medios a través de los cuales se pueden capturar sus expectativas, con el fin de conocer su punto de vista y generar acciones acordes con sus necesidades. Seguidamente se desarrollan las actividades de relacionamiento y se informa a los grupos las acciones que fueron llevadas a cabo. El modelo ComprometerRSE, fue escogido teniendo en cuenta que ha sido diseñado específicamente para las empresas colombianas, adoptando modelos de otros países y centrando su actuar en la gestión eficiente de los grupos de interés.

La documentación existente al interior de la organización sobre este proceso se limita a un dossier denominado “Guía de Relacionamiento con los Grupos de Interés”. El *marketing* de la Fundación se reduce a planes que permitan mantener el contacto con los grupos de interés identificados, es decir, a algunas acciones conducentes a conocer las expectativas y respuestas concretas sin que se logre evidenciar un proceso continuo que haga parte de una estrategia. En este orden de ideas son inexistentes los análisis y los estudios en torno al comportamiento de los grupos de interés o a la transmisión de valores a partir del *marketing*. Si bien las acciones de *marketing* contribuyen con el relacionamiento, finalmente lo que se busca es atraer recursos conducentes a la autosostenibilidad, cosa que por lo general no se logra.

Tabla 9

Acciones de *marketing* realizadas por la Fundación El Alcaraván: análisis social, de lenguaje y psicológico

Variable	Indicadores	Resultados		
		Visitas Corporativas	Gestión de medios masivos de comunicación (Radio, Internet, Televisión, Prensa Escrita)	Gestión de grupos de interés
Causa	-Objetivo social del <i>marketing</i> -Respuesta esperada del <i>marketing</i>	-Gestionar recursos que aumenten la inversión social en la región a través del conocimiento y experiencia de la Fundación El Alcaraván - Nuevos negocios dirigidos al bienestar de la población. - Reconocimiento de la Fundación como organización líder en el mejoramiento de la calidad de vida. - Fortalecimiento de la relación con los grupos de interés.	-Incrementar las oportunidades de negocio, mediante la divulgación del portafolio de servicios y la generación de información constante sobre la labor de la Organización. - Establecimiento de nuevos negocios - Mayor visibilidad frente a otras organizaciones del sector - Fortalecimiento de la relación con los grupos de interés.	-Implementar mecanismos de relacionamiento efectivo con los grupos de interés de la Fundación El Alcaraván, a través de los cuales se puedan desarrollar alianzas y convenios que aporten al objeto social de la Organización. - Fortalecer la reputación de la Fundación - Dar a conocer en diversos ámbitos los programas que desarrolla la Fundación - Generar credibilidad y confianza, satisfacer las demandas y expectativas de los Grupos de Interés, ser transparentes y rendir cuentas de las acciones que realiza la organización como agente de desarrollo social y económico.
Adoptantes objetivo	-Segmento de personas o grupos a quien va dirigido -Razones de escogencia	- Entidades u organizaciones del sector social. - Instituciones públicas - Empresa privada -Se logra un mayor reconocimiento en campo de las acciones realizadas por la Fundación. - El público objetivo puede conocer el alcance del trabajo social, explicado por el mismo beneficiario. - Se reconoce a la	- Entidades u organizaciones del sector social. - Personas identificadas con aspectos sociales, económicos y políticos. - Comunidades beneficiadas -Permiten mayor recordación y fácil divulgación teniendo en cuenta la influencia que tienen en la sociedad los medios masivos de comunicación	- Socios estratégicos - Comunidades beneficiadas -Comunidades vecinas - Proveedores - Empresas fundadoras -Medios -Medio Ambiente - Se realiza la priorización partiendo del tipo de relación que los Grupos de Interés mantienen con la Fundación y el nivel de influencia que tienen en

Variable	Indicadores	Resultados		
		Visitas Corporativas	Gestión de medios masivos de comunicación (Radio, Internet, Televisión, Prensa Escrita)	Gestión de grupos de interés
		Fundación como una entidad sólida, sería y con la capacidad técnica y administrativa para la ejecución de proyectos sociales. -Demostrar las acciones que realiza Occidental de Colombia a través de su estrategia de Responsabilidad Social.		la misma.
Canales	-Vías de comunicación -Formas de distribución -Periodicidad	-Comunicación Directa -Intercambio de experiencias y retroalimentación en sitio. -Mensualmente	-On line: Redes Sociales, Página Web -Radio -Televisión - Actualización de información semanal en redes sociales - Boletines de prensa enviados mensualmente a los medios de comunicación. -Monitoreo diario de medios -Revisión semanal de mensajes y actividades	- Ferias y eventos - Reuniones periódicas -Comités públicos y privados - Redes y gremios -Pasantías - Vinculación a programas, eventos, actividades y proyectos liderados por los grupos de interés. -Es definida por el grupo de interés
Estrategia de cambio	-Dirección -Programas -Actitudes -Conductas	-Busca gestionar alianzas con terceros y establecer proyectos de cooperación que aporten al objeto social de la Fundación. -Fortalecimiento de los programas establecidos, ampliación de cobertura para la generación de mayores impactos en la población objetivo. - Un mayor conocimiento de la labor realizada por la Fundación. -Inversión de recursos para la ejecución de proyectos a través de la Fundación.	-Busca incorporar nuevas empresas y posicionar la marca. -Los públicos pueden conocer sobre los diferentes proyectos que ejecuta la Fundación en las áreas de Desarrollo Humano, Proyectos Productivos, Infraestructura y Microfinanzas. -Una respuesta afirmativa del trabajo realizado por la Fundación El Alcaraván por parte de las Comunidades beneficiadas, las empresas del sector, y cooperantes. -Mayor vinculación de los grupos de interés a los proyectos y mayor cooperación de las entidades e instituciones.	-Crear lazos de confianza, amistad y cooperación con los Grupos de Interés, partiendo de intereses comunes. - Adaptación de ideas y nuevas formas de trabajo que se puedan incorporar a los programas de la Fundación. - Aportar en la construcción de políticas públicas. -Relaciones efectivas y duraderas -Generación de convenios, alianzas, cartas de entendimiento y cooperación en la ejecución de proyectos.
Lenguaje	-Tipo de	-Experimental y	-Audiovisual donde se	-Experimental y

Variable	Indicadores	Resultados		
		Visitas Corporativas	Gestión de medios masivos de comunicación (Radio, Internet, Televisión, Prensa Escrita)	Gestión de grupos de interés
	lenguaje	participativo	dispone de audios, imágenes, videos y textos de la Fundación en el desarrollo de sus actividades.	participativo
Imágenes proyectadas	-Solidez y experiencia	- La Fundación es vista como un aliado confiable para la inversión de recursos.	-Se busca promover en los públicos el interés por el trabajo conjunto y la generación de alianzas para el desarrollo.	- Transmitir el apoyo a los programas y proyectos que desarrollan los Grupos de Interés -Nos preocupa el bienestar común y el desarrollo local
Contenidos de la publicidad	- <i>Marketing</i> directo apoyado con: Videos - Stand informativos - Testimonios de los beneficiarios directos de los proyectos	-El público objetivo interactúa con los beneficiarios directos de los proyectos que se han ejecutado y que han sido apoyados con sus recursos o con aquellos potenciales que están en proceso de vinculación a un programa. - Los posibles cooperantes o grupos de interés de Occidental de Colombia, se sensibilizan sobre las acciones realizadas por la Fundación.	- Boletines de Prensa - Galerías fotográficas -Videos y audios	-Reconocimiento en escenarios comunes donde se integran los grupos de interés - Dar a conocer el portafolio de la Fundación y las acciones que realiza Occidental de Colombia a través de la Organización. -Publicidad en eventos.
Cambio individual	-	No está definido	No identificado	No se identifica
Cambio grupal	- Matriz de apalancamiento de recursos	- Medir la capacidad de atracción de recursos a la Fundación.	No identificado	No se identifica

Fuente: Elaboración propia a partir de análisis documental

Los resultados permitieron evidenciar que si bien existen algunas acciones importantes para alcanzar un posicionamiento y un renombre a nivel social, no existen indicadores ni métodos que permita el diseño y la medición del impacto de las acciones de *marketing*. La Fundación debido a su naturaleza, ha implementado estas acciones con el fin de alcanzar una comunicación permanente con aquellos grupos de interés que

considera vitales para el funcionamiento de la organización. Algunas características de este *marketing* realizado son:

Los segmentos de personas o grupos al que se dirige el *marketing* son organizaciones del sector social, públicas y privadas, comunidades beneficiadas, comunidad en general y socios estratégicos.

Estos segmentos son escogidos en las acciones de *marketing* porque permiten un mayor reconocimiento de la gestión y de las actividades sociales, una mayor recordación y aumentan la influencia de la Fundación.

Las vías de comunicación son directas a través de reuniones, web, redes sociales, radio, televisión, ferias, eventos, comités, redes y gremios. En otras palabras, hay un margen amplio de medios utilizados para llegar a las organizaciones y empresas cooperantes, pero es necesario establecer indicadores de medida que permita evaluar su efectividad.

Las formas de distribución se realiza a través del diálogo, la actualización de la información, los boletines informativos, el monitoreo en medios y la revisión permanente de mensajes.

La periodicidad de la información es mensual en el caso de reuniones, a diario en el caso de los medios web, tv y radio, y conforme a los grupos de interés en el caso de los programas.

Se busca que se conozcan los programas y las ideas de la Fundación y las comunidades y grupos vinculados, a fin de crear un mayor conocimiento y unas relaciones sólidas y duraderas. Así mismo, se busca que se aumente la inversión y las alianzas estratégicas de cooperación.

El lenguaje por lo general es directo en las acciones que implica reuniones con las empresas y entidades cooperantes. Así mismo, el lenguaje es visual, codificado y auditivo.

La imagen que se busca construir es la de una Fundación que permite ser un aliado confiable en la gestión de recursos y en el desarrollo de programas y proyectos de interés público: la preocupación de la Fundación es el bienestar común y de desarrollo local.

No son medidas las acciones de *marketing* en términos de cambios generados a nivel individual y grupal.

Es importante resaltar que la Fundación cuenta con una trayectoria larga, una experiencia importante y un buen conjunto de fortalezas en los niveles de talento humano, esquema organizacional y relaciones con entidades cooperantes. De esta manera, la Fundación se ha posicionado en Arauca como una organización seria, confiable y competente para el desarrollo de actividades de tipo social. Sin embargo, es vital pensar en nuevos escenarios de actuación donde el *marketing* es fundamental para la autosostenibilidad de la organización. Se debe pasar de acciones a estrategias específicas

que reduzcan los segmentos y actores a los que se quiere llegar, los mensajes y conceptos que se desean transmitir, y los beneficios específicos del que pueden ser parte los cooperantes o eventuales aportantes.

Los factores resaltados con anterioridad permiten una valoración interna y externa de la organización. Los elementos que resultan de este análisis realizado, se convierten en los elementos fundamentales para el diseño de una estrategia de *marketing* que le permita a la organización mejorar en su nivel competitivo y de autosostenibilidad. Los factores culturales, económicos y sociales del entorno, proporcionan herramientas útiles que conjugados con los factores claves de éxito como el talento humano, la experiencia, la capacidad y el posicionamiento ya adquirido de la Fundación, generan un marco de acción.

Definido los aspectos positivos internos y externos, es prioritaria una estrategia de *marketing* que este en coherencia con el sistema de finalidades o direccionamiento estratégico (misión, visión y valores) y en consonancia con las necesidades y requerimientos más urgentes de la sociedad. Siendo el entorno el campo de acción de la Fundación El Alcaraván, los problemas y necesidades de la comunidad deben servir como información para la construcción de mensajes y conceptos para los grupos de interés (gobierno, empresas privadas, instituciones, organismos internacionales, entre otros). El objetivo de la estrategia es vincular sectores económicos y sociales que cooperen en la construcción de una sociedad más justa, por lo que la meta a largo plazo de la Fundación es servir de ente mediador entre la disponibilidad y voluntad de las

organizaciones y sectores sociales con poder político y económico, para la gestión de los recursos que mejoren las condiciones de vida y elimine los obstáculos relacionados con las oportunidades de las personas para vivir dignamente.

La estrategia deberá sostenerse en las ventajas competitivas adquiridas a lo largo de estos años por la Fundación. De este modo, es imperante que el mensaje sea comunicado por aquellos que son beneficiarios de la misma actividad de la Fundación. Una acción dentro de esta estrategia es la vinculación activa de la comunidad afectada o en condición de vulnerabilidad haciendo más evidente el compromiso de la organización con la sociedad.

7.4 Las Relaciones de las Empresas Cooperantes con la Fundación El Alcaraván

Se aplicó una entrevista a varias personas representantes de entidades y empresas que son cooperantes de la Fundación. De acuerdo con las evidencias recolectadas para describir las relaciones entre las organizaciones cooperantes y la Fundación, se podría afirmar:

Existe un beneficio mutuo como producto de las relaciones establecidas entre las organizaciones y la Fundación. Esto mejora las capacidades y oportunidades de ambas partes a través de la planeación de proyectos y acciones conjuntas. El apoyo a la Fundación les significa a las empresas aportantes un aliado incondicional para gran parte de los propósitos comunes.

La comunicación con la Fundación Alcaraván es buena, fluida y permanente, debido a los esfuerzos de la Fundación para mantener un contacto con sus aportantes, incentivando su colaboración y brindando un amplio espectro de confianza.

Las relaciones se han materializado a través de los convenios de colaboración, donde los aportes en dinero y en especie sirven para brindar un apoyo oportuno a las comunidades.

La integración entre la Fundación y las organizaciones cooperantes se fortalece a través de actividades y de atención a necesidades. Cada cierto periodo de tiempo representantes de la Fundación se reúnen vía electrónica con representantes de su organización para planear estrategias a futuro y discutir sobre planes en marcha.

La Fundación cuenta con la cooperación de diversas organizaciones desde el mismo momento de su creación y con otras vinculadas de forma periódica o esporádica atendiendo a los proyectos diseñados y ejecutados.

Las reuniones han sido las estrategias más efectivas para crear relaciones sólidas con las organizaciones cooperantes de la Fundación. En ellas los asistentes y partícipes pueden crear vínculos a partir de visiones compartidas y la voluntad para el desarrollo de proyectos.

Los medios por los cuales ha sido conocida la Fundación son diversos: la publicidad visual en la calle, la página web y las reuniones evidencian ser efectivas para dar a conocer las actividades de la Fundación.

La imagen transmitida por la Fundación es la de una organización sólida, comprometida con lo rural, con un mensaje implícito de colaboración y seriedad.

Las emociones generadas a través de las acciones de *marketing* ha sido alegría, confiabilidad e interés.

Los valores y principios transmitidos a través de las acciones de *marketing* han sido: transparencia, ética y honestidad.

Aunque la publicidad que se hace hasta el momento es buena y precisa, se debería saltar la barrera del bajo perfil y arremeter con campañas publicitarias más fuertes que muestren y de testimonio de la grandeza de la fundación, de sus obras sociales y de su crecimiento y desarrollo a lo largo de este tiempo.

El plan de trabajo de la fundación es el que ha motivado a las organizaciones cooperantes de la Fundación a unirse al proyecto. La imagen que proyectan de solidez, respaldo y grandeza hacen sentir a los colaboradores de la Fundación que su inversión y aportes están siendo confiados en buenas manos contribuyendo a las necesidades de las personas más vulnerables.

Las acciones de *marketing* poco han influido en las decisiones y ha sido el proyecto, la misión y visión de la Fundación la que ha impulsado a una colaboración por parte de las organizaciones cooperantes.

Las organizaciones cooperantes perciben y sienten, en ocasiones, que la Fundación se ha centrado en aspectos poco importantes, descuidando y abandonando la filosofía original de la organización.

7.5 Propuesta de Estrategias Corporativas de *Marketing*, Actividades y Valor Agregado para la Fundación El Alcaraván

Tabla 10

Aportes a las estrategias de competitividad y autosostenibilidad de las actividades de *marketing* y valor agregado

Actividades (Formales- Informales)	Estrategia de competitividad y autosostenibilidad en la que tienen impacto	Valor agregado
Visitas corporativas	<p>Fortalecer alianzas locales, regionales, nacionales e internacionales.</p> <p>Potenciar la gestión del equipo de la Fundación con las entidades gubernamentales, civiles, públicas y privadas para garantizar una mayor y mejor cobertura, eficiencia e inversión en proyectos y programas de envergadura para la población araucana.</p> <p>Propiciar el desarrollo local sostenible, económico, empresarial y agropecuario a partir de la asistencia técnica, la capacitación, el crédito, servicios públicos, vivienda, saneamiento básico y fomento del ahorro.</p> <p>Incrementar el diseño y desarrollo de proyectos en educación, salud, empleo y recreación.</p> <p>Incrementar los procesos de contratación a nivel local.</p> <p>Establecer y mejorar mecanismos de comunicación que garanticen la transmisión de la información clara, concisa y oportuna según sus necesidades.</p>	<p>Responsabilidad Social Empresarial</p> <p>Apoyo para el uso de la infraestructura de las partes aliadas</p> <p>Presentación permanente de resultados de gestión</p> <p>Atención personalizada</p>
Gestión de medios: televisión	<p>Establecer y mejorar mecanismos de comunicación que garanticen la transmisión de la información clara, concisa y oportuna según sus necesidades.</p> <p>Propiciar el desarrollo local sostenible, económico, empresarial y agropecuario a partir de la asistencia técnica, la capacitación, el crédito, servicios públicos, vivienda, saneamiento básico y fomento del ahorro.</p> <p>Aumentar la visibilidad de las actividades de la Fundación a nivel social en diferentes grupos de interés y la ciudadanía.</p>	<p>Responsabilidad Social Empresarial</p> <p>Imagen de honestidad y transparencia</p> <p>Facilidades para acceder a los servicios y beneficios</p>
Gestión de medios: radio	<p>Propiciar el desarrollo local sostenible, económico, empresarial y agropecuario a partir de la asistencia técnica, la capacitación, el crédito, servicios públicos, vivienda, saneamiento básico y fomento del ahorro.</p> <p>Aumentar la visibilidad de las actividades de la Fundación a nivel social en diferentes grupos de interés y la ciudadanía.</p>	<p>Responsabilidad Social Empresarial</p> <p>Facilidades para acceder a los servicios y beneficios</p>

Actividades (Formales- Informales)	Estrategia de competitividad y autosostenibilidad en la que tienen impacto	Valor agregado
Gestión de medios: prensa	Fortalecer alianzas locales, regionales, nacionales e internacionales. Potenciar la gestión del equipo de la Fundación con las entidades gubernamentales, civiles, públicas y privadas para garantizar una mayor y mejor cobertura, eficiencia e inversión en proyectos y programas de envergadura para la población araucana. Aumentar la visibilidad de las actividades de la Fundación a nivel social en diferentes grupos de interés y la ciudadanía.	Responsabilidad Social Empresarial Facilidades para acceder a los servicios y beneficios
Gestión de medios: publicidad en espacios públicos	Aumentar la visibilidad de las actividades de la Fundación a nivel social en diferentes grupos de interés y la ciudadanía.	Responsabilidad Social Empresarial Facilidades para acceder a los servicios y beneficios
Gestión de medios: página web	Fortalecer alianzas locales, regionales, nacionales e internacionales. Establecer y mejorar mecanismos de comunicación que garanticen la transmisión de la información clara, concisa y oportuna según sus necesidades. Potenciar la gestión del equipo de la Fundación con las entidades gubernamentales, civiles, públicas y privadas para garantizar una mayor y mejor cobertura, eficiencia e inversión en proyectos y programas de envergadura para la población araucana.	Responsabilidad Social Empresarial Facilidades para acceder a los servicios y beneficios

Fuente: Elaboración propia a partir de análisis documental

8. Conclusiones

La Fundación El Alcaraván del municipio de Arauca siempre ha tenido un respaldo sólido por parte de la empresa Occidental de Colombia. De este modo, la Fundación ha podido impulsar y desarrollar programas con un impacto social para las comunidades. Se trata de una organización que por su larga trayectoria y participación dinámica en los asuntos públicos, ha alcanzado un reconocimiento social por parte de entidades e instituciones tanto públicas como privadas. Sin embargo, su impacto podría ser mayor aprovechando las fortalezas que se encuentran inherentes a la misma organización.

El estudio evidenció que en términos de competitividad, la Fundación tiene buenos niveles en aspectos esenciales como el direccionamiento estratégico, el talento humano, la formación, habilidades y destrezas de sus trabajadores, los procesos y procedimientos, la gestión de la gerencia y el trabajo permanente en las relaciones y comunicación con los grupos de interés. Cada una de estas ventajas, significa una oportunidad para desarrollar un *marketing* con mayor impacto que mejore la competitividad y la autosostenibilidad (proceso cíclico). Esto se debe a que la Fundación desde el *marketing*, ha tenido por objeto gestionar recursos, ampliar las oportunidades del negocio y la diversificación de los servicios, y establecer mecanismos para la relación con grupos de interés. La respuesta esperada de las acciones de *marketing* ha sido adquirir un reconocimiento social, fortalecer las relaciones, ampliar el negocio, adquirir visibilidad y dar a conocer los programas. Para ello ha utilizado diversos canales, medios

y mensajes, sin embargo, no ha podido medirse ni evaluarse en función de su impacto. No obstante al realizar la revisión de indicadores financieros se observa que para el 2012 La Fundación El Alcaraván generó excedentes cercanos a los mil millones de pesos, es decir que su operación permitió cubrir los gastos y generar recursos que serán reinvertidos en proyectos sociales según consta en su planeación estratégica. Como se mencionó en el desarrollo del trabajo los ingresos provienen de los contratos que su empresa fundadora Occidental de Colombia.

El nuevo enfoque presentado parte de una evaluación profunda de los elementos internos y externos de la empresa, a fin de convertirlos en oportunidades a través del *marketing* que se quiere realizar. Estos resultados deberán ser contrastados con el sistema de finalidades y de allí surgirá el objetivo estratégico. La intención va más allá de hacer conocer la organización toda vez que ya ha logrado este objetivo. La intención de la estrategia deberá ser la vinculación de sectores sociales y económicos que cooperen abierta y permanentemente con la Fundación. Se trata de partir de las mismas experiencias y los logros alcanzados para crear una imagen de una Fundación mediadora que interviene entre la voluntad y la responsabilidad social de las empresas y el sector público con la población en condición de vulnerabilidad.

Las acciones de *marketing* empleadas por la Fundación como son las visitas corporativas, la gestión de los medios masivos, la publicidad irregular y la página web han permitido que la Fundación crezca en términos de sus estrategias de competitividad y autosostenibilidad como son el fortalecimiento de las alianzas, la gestión de las

actividades en ayuda de otras entidades e instituciones, la mejora del desarrollo local como parte de su política de responsabilidad social, el desarrollo con éxito en muchos proyectos ejecutados en diferentes ámbitos, la contratación local y los mecanismos de comunicación. Cada una de estas acciones que contribuyen a varias líneas de estrategias corporativas añade valor a las actividades y servicios de la Fundación. Esto es perceptible además cuando las organizaciones cooperantes manifiestan que la Fundación ha desempeñado un gran rol en el desarrollo del municipio de Arauca y que estas se sienten participes y vinculadas en esta labor la cual es complementada por las acciones de *marketing* implementadas.

9. Recomendaciones

Es necesario repensar el *marketing* más allá de las acciones, es decir, en términos de estrategia para alcanzar un crecimiento y un posicionamiento aún mayor que garantice la sostenibilidad de la Fundación a través del tiempo. En efecto, es posible que la Fundación una vez perdiendo el apoyo sólido de su empresa fundadora, pueda estar en una verdadera crisis por lo cual es importante y significativo anteponerse a los posibles cambios futuros. Cada uno de los elementos que ha afianzado y solidificado son medios e instrumentos para el diseño de estrategias de *marketing* que deben estar apoyadas en la RSE como filosofía de la organización y mecanismo de vínculo con las empresas cooperantes y aportantes.

La estrategia de *marketing* que se propone integra elementos que tienen que ver con la gestión de los grupos de interés para el jalonamiento de recursos, para lo cual el modelo CompromeRSE adoptado por la Fundación resulta útil. A partir de la construcción de una matriz de grupos de interés dentro de los cuales pueden incluirse aquellos con los que se ha construido una relación de confianza vía cooperación, pero sobre todo se propone llegar a otros grupos que inclusive trasciendan las fronteras locales. Acercar más la Fundación a la cooperación internacional mediante el fortalecimiento de la “fuerza de ventas” implica una reorganización del mapa de procesos en el sentido de que el proceso de *Marketing* y Relacionamiento sea parte de la cadena de valor y aporte los elementos de entrada al sistema de gestión de calidad.

La gestión de los grupos de interés debe ser liderada por la Dirección Ejecutiva, quien deberá trabajar de manera exclusiva para la Fundación El Alcaraván y acompañarse de la unidad de *Marketing* y Relacionamento.

Referencias Bibliográficas

Alcaldía de Bogotá; Decreto 059 del 21 de febrero de 1991.

Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo (2003). Desafíos para la Sostenibilidad y Cobertura de la Banca de Desarrollo Rural en Asia. *Alide*, 3 (10), pp. 11-12.

Aragón, A., y Rubio, A. (2009). Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las pymes del estado de Veracruz. *Contaduría y Administración*, (216), p. 36-69.

Banco Interamericano de Desarrollo (2001). Competitividad: el motor del crecimiento. Progreso económico y social en América Latina, informe 2001. Washington: IDB Bookstore. 292 p.

Bañón, A. R., y Sánchez, A. A. (2002). Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la pyme. *Cuadernos de Gestión*, 2(1), p. 49-64.

Barahona, J. C. y Monge Guevara, G. (2006). Logística comercial y modernización aduanera en Centroamérica. San José de Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia. 252 p.

Bedoya, A. (2012). Modelo de Sostenibilidad y estrategias para las unidades productivas comunitarias (UPC's) de la ONG AÇÃO Moradia. Trabajo de grado para optar el título de profesional en Negocios Internacionales, Universidad Católica de Pereira, Pereira, Colombia.

Cabra, M. (2001). Propuesta de balance social para fundaciones. *CIRIEC*, (39), p. 51-78

Calderón, G. y Castaño, G. (comp) (2005). Investigación en Administración en América Latina. Manizales: Universidad Nacional de Colombia. 795 p.

Centro de Investigaciones para el Desarrollo (2005). La autosostenibilidad del sistema de transporte Público masivo transmilenio en Bogotá. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia. 52 p.

Cerda, H. (2008). Los elementos de la investigación. Bogotá: El Búho. 450 p.

Congreso de la República de Colombia; Constitución Política de Colombia de 1991.

Fernández, E., Montes, J.M. y Vásquez, C. (1997). La competitividad de la empresa: un enfoque basado en la teoría de los recursos. Principado de Asturias: Universidad de Oviedo. 183 p.

Gómez Isa, Felipe (2006); Empresas transnacionales y Derechos Humanos: desarrollos recientes. En: LanHarremanak, Edición Especial. Recuperado el 22/01/2013 de: www.lan-harremanak.ehu.es

Hernández Laos, E. (2000). La Competitividad Industrial en México. México: Plaza y Valdés. 402 p.

Jiménez Ramírez, M. H. (2006). Modelo de competitividad empresarial. Umbral Científico, (009), p. 115-125.

Kotler, P. (1992). *Marketing* social. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. 467 p.

Kotler, P (2002). Dirección de *Marketing*. Conceptos esenciales. México: Pearson Educación de México. 368 p.

Kotler, P.; Kartajaya, H. y Setiawan, I. (2010). *Marketing* 3.0. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Lamata, F.; Conde, J.; Martinez, B. y Horno, M. (1994). *Marketing* Sanitario. Madrid: Díaz de Santos. 380 p.

- Levitt, T. (2011) (publicación original: julio - agosto de 1960). La miopía en el *marketing*. Harvard Business Review, 89 (11), p. 86-98.
- López Ortega, E. (1999). El concepto de competitividad en el posicionamiento Tecnológico. México D.F., México: UNAM: Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades. 49 p.
- López-Pinto, B. (2001). La Esencia Del *Marketing*. Cataluña: Universitat Politècnica de Catalunya. 318 p.
- Magnaghi, A. (2011). El proyecto local: hacia una conciencia del lugar. Cataluña: Universitat Politécnica de Catalunya. 312 p.
- Marketing Publishing Center (1990). Estrategia básica de *marketing*. Madrid: Díaz de Santos. 170 p.
- Martínez Fernández, M. T. (2011). El modelo explicativo de la competitividad de la empresa en los distritos industriales: el efecto de los recursos compartidos. TDX (Tesis Doctorals en Xarxa).
- Martínez, J. (1998). La imagen de las ONG de desarrollo. Madrid: IEPALA. 269 p.
- Marroquín, H. (2005). Presupuesto de capital como herramienta para contribuir al desarrollo sostenible de organizaciones no gubernamentales (ONG). Trabajo de grado presentado para optar título de Licenciado en Administración de Empresas, Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (1998). Primer encuentro técnico nacional de producción y transformación de yuca. Bogotá: IICA. 259 p.
- Müller, G. (1995). El caleidoscopio de la competitividad. Revista de la CEPAL, (56), p. 137-148.

- Paredes, F. (2010). *Marketing, ética empresarial y responsabilidad social*. . Tesis de grado para optar título de Magister en Administración de Empresas, Universidad Politécnica Salesiana, Quito, Ecuador.
- Parmerlee, D. (1993). *Desarrollo Exitoso De Las Estrategias De Marketing*. Buenos Aires: Granica. 215 p.
- Pérez, R.; Nieto, M.; Velázquez, A.; Castellanos, G.; Garzón, M.; Vargas, H.; Alfonso, N.; Calixto, N.; Rodríguez, A.; Palacio, M.; López, L.; Vidal, M. y López, J. (2011). *Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO)*. Bogotá: Universidad EAN. 625 p.
- Pinilla, M. (2011). *Contribución del marketing social a la sostenibilidad de las fundaciones sin ánimo de lucro: un estudio de caso*. Tesis de grado para optar título de Magister en Administración, Universidad Nacional de Colombia (Sede Manizales), Manizales, Colombia.
- Porter, M. (2005). *Hacia una Colombia más competitiva: Taller con Michael Porter*. Revista Semana, N° 1232 de diciembre.
- Porter, M. y Kramer, M. (2011). *La creación de valor compartido*. Harvard Business Review, enero-febrero.
- Ramírez-Vallejo, J. (2009). *Elementos del Marco Conceptual: Competitividad, Clusters y Valor Compartido*. Bogotá: Cámara de Comercio de Bogotá. Recuperado 11/02/2013 de: http://camara.ccb.org.co/documentos/9479_competitividadjorgeramirezv.pdf
- Robles, G. y Alcérrec, C. (2000). *Administración: un enfoque interdisciplinario*. México: Pearson Educación de México. 448 p.
- Rodríguez, I. (2006). *Principios y estrategias de marketing*. Barcelona: Eureka Media. 464 p.

Ruiz, J. (2012). Metodología de la investigación cualitativa. Bilbao: Universidad de Deusto. 344 p.

Sainz, J. (2008). El plan de *marketing* en la práctica. Madrid: ESIC. 495 p.

Salas, F. (2009). Diagnóstico organizacional al plan de mercadeo del programa de apadrinamiento de la Corporación Colombia Unida. Trabajo de grado para optar el título de Especialista en Gerencia Social, Corporación Universitaria Minuto de Dios, Bogotá, Colombia.

Smulovitz, C. (1997). La investigación sobre el tercer sector: el sur también existe. Informe ISTR.

Valor, C. y De la Cuesta, M. (2006). Estructura y gestión financiera de las entidades sin ánimo de lucro. Especial atención a la financiación privada. Revista Española del Tercer Sector, (2).

Vézquez, J. (2004). Pasado, presente y futuro de las dimensiones pública y social en el desarrollo conceptual del *marketing*. International Review on Public and Nonprofit Marketing, 1 (1), p. 9-34

Vidal, I. (2006). Las entidades sin ánimo de lucro en el siglo XXI. Documento de trabajo de la Maestría en Economía Social y Dirección de las Entidades sin ánimo de lucro, Universidad de Barcelona, Barcelona, España. Recuperado el 29/01/2013 de: http://files.practicasdeclase.webnode.es/200000152-37d2638ccb/Empresas_sin_%20animo_lucro.pdf

ANEXO A. Entrevista Aplicada a Director Ejecutivo de la Fundación El Alcaraván, Municipio de Arauca, departamento de Arauca

Universidad: Universidad Nacional de Colombia.

Título del trabajo de grado: CONTRIBUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE *MARKETING* APLICADAS EN LAS FUNDACIONES EN EL MUNICIPIO DE ARAUCA A LA ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD Y AUTOSOSTENIBILIDAD: ESTUDIO DE CASO.

Objetivo: Analizar la contribución de las actividades de *marketing* aplicadas en La Fundación El Alcaraván del municipio de Arauca a la estrategia de competitividad y auto sostenibilidad de la misma.

Estudiante: MARTHA INÉS LÓPEZ CÉSPEDES.

IDENTIFICACIÓN

Nombre del entrevistado:

Cargo:

Entidad:

VARIABLE: DIRECCION GERENCIAL

1. Indique su nivel educativo		-Secundaria	___
		-Carrera Profesional	___
		-Especialización	___
		-Maestría	___
		-Doctorado	___
		-Post-Doctorado	___
2. Actualmente, se está preparando académicamente	-Sí ___ -No ___	En: _____	
3. ¿Cuánto tiempo se ha desempeñado en la Fundación El Alcaraván?	- _____		
4. Con anterioridad, ¿se ha desempeñado en cargos similares?	-Sí ___ -No ___	Años de experiencia: _____	
5. ¿Tiene claridad sobre las funciones que debe desempeñar en la Fundación El Alcaraván de acuerdo a las situaciones y necesidades?		-Siempre ___ -Casi siempre ___ -Algunas veces ___ -Pocas veces ___ -Nunca ___	
6. ¿Dispone de una estrategia precisa para alcanzar los objetivos que se plantean en el direccionamiento estratégico?		-Siempre ___ -Casi siempre ___ -Algunas veces ___ -Pocas veces ___ -Nunca ___	
7. ¿Reconoce las fortalezas y deficiencias de la organización a profundidad?		-Siempre ___ -Casi siempre ___ -Algunas veces ___ -Pocas veces ___ -Nunca ___	
8. ¿Identifica claramente las necesidades y expectativas de los trabajadores y clientes/usuarios de la organización?		-Siempre ___ -Casi siempre ___ -Algunas veces ___ -Pocas veces ___ -Nunca ___	
9. ¿Se muestra en la organización como un líder conocedor, mediador, competente e inspirador?		-Siempre ___ -Casi siempre ___ -Algunas veces ___ -Pocas veces ___ -Nunca ___	

10. Indique los idiomas que básicamente maneja	-Inglés	___
	-Francés	___
	-Portugués	___
	-Alemán	___
	-Otro:	_____
11. ¿Su comunicación con los miembros de la organización y demás grupos es permanente, fluida y constructiva?	-Siempre	___
	-Casi siempre	___
	-Algunas veces	___
	-Pocas veces	___
	-Nunca	___

VARIABLE: SISTEMAS DE INFORMACIÓN

12. La organización (trabajadores) cuenta con acceso a internet de alta velocidad y sirve para el desarrollo de actividades	-Sí	___
	-No	___
	-Siempre	___
	-Casi siempre	___
	-Algunas veces	___
	-Pocas veces	___
	-Nunca	___
13. La organización (trabajadores) cuenta con teléfonos móviles para el desarrollo de actividades	-Sí	___
	-No	___
	-Siempre	___
	-Casi siempre	___
	-Algunas veces	___
	-Pocas veces	___
	-Nunca	___
14. La organización (trabajadores) cuenta con telefonía fija para el desarrollo de actividades	-Sí	___
	-No	___
	-Siempre	___
	-Casi siempre	___
	-Algunas veces	___
	-Pocas veces	___
	-Nunca	___

15. La organización cuenta con página web para el desarrollo de actividades	-Sí	___
	-No	___
	-Siempre	___
	-Casi siempre	___
	-Algunas veces	___
	-Pocas veces	___
	-Nunca	___
16. La organización (trabajadores) cuenta con correos electrónicos para el desarrollo de actividades	-Sí	___
	-No	___
	-Siempre	___
	-Casi siempre	___
	-Algunas veces	___
	-Pocas veces	___
	-Nunca	___
17. La organización (trabajadores) cuenta con sistemas de información para el desarrollo del e <i>marketing</i>	-Sí	___
	-No	___
	-Siempre	___
	-Casi siempre	___
	-Algunas veces	___
	-Pocas veces	___
	-Nunca	___

VARIABLE: RECURSOS TECNOLÓGICOS

18. La organización (trabajadores) cuenta con computadoras, impresoras y otras herramientas para el desarrollo de sus actividades	-Sí	___
	-No	___
19. La organización (trabajadores) cuenta con aplicaciones virtuales para el desarrollo de sus actividades	-Sí	___
	-No	___

VARIABLE: CONTEXTO POLÍTICO

20. Las características del ámbito político son oportunidades y ventajas para la organización	-Sí -No	___ ___
21. La organización ha recibido beneficios de instituciones políticas o del Estado	-Sí -No	___ ___
22. La organización (trabajadores) cuenta con aplicaciones virtuales para el desarrollo de sus actividades	-Sí -No	___ ___

VARIABLE: RELACIONES DE LA FUNDACIÓN CON OTRAS ORGANIZACIONES FUENTES DE LOS RECURSOS

23. ¿Reciben beneficios las organizaciones y entidades que cooperan en la Fundación?	-Sí -No	___ ___
24. ¿Se implementan medios de comunicación efectivos para mantener un contacto frecuente y asertivo con las organizaciones y entidades que cooperantes	-Sí -No	___ ___
25. ¿Se han celebrado convenios entre la Fundación y las organizaciones y entidades cooperantes?	-Sí -No	___ ___

26. ¿Integra la Fundación a las demás organizaciones y entidades en las diversas actividades?	-Sí	___
	-No	___

VARIABLE: LA CONSTRUCCION DE LAS ACCIONES DE *MARKETING*

27. ¿La empresa selecciona clientes potenciales y hacia ellos dirige las estrategias de <i>marketing</i> ?	-Sí	___
	-No	___

28. ¿La empresa evalúa y decide los medios que utilizará en las estrategias de <i>marketing</i> ?	-Sí	___
	-No	___

29. ¿La empresa tiene definidas estrategias publicitarias a partir de estudios de mercado?	-Sí	___
	-No	___

30. ¿Son definidos y específicos los mensajes que busca transmitir la organización a través de sus estrategias de <i>marketing</i> ?	-Sí	___
	-No	___

31. ¿La organización identifica las emociones que quiere transmitir y concreta las mismas a través de sus estrategias de <i>marketing</i> ?	-Sí	___
	-No	___

32. ¿La organización identifica los valores y principios que quiere transmitir y concreta los mismos a través de sus estrategias de <i>marketing</i> ?	-Sí -No	___ ___
33. ¿Cómo calificaría el <i>marketing</i> implementado por la organización de acuerdo a sus resultados?	-Excelentes -Buenos -Regulares -Malos	___ ___ ___ ___

VARIABLE: TOMA DE DECISIONES PARA EL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE *MARKETING*

34. ¿La organización examina la información y los datos a fin de definir las estrategias de <i>marketing</i> ?	-Sí -No	___ ___
35. ¿La organización evalúa la influencia e impacto del <i>marketing</i> en las empresas que disponen aportes para el objeto social de la misma?	-Sí -No	___ ___

CONTROL DEL INSTRUMENTO

Realizado por:

Fecha de realización:

Observaciones:

ANEXO B. Entrevista Aplicada a Empleados de la Fundación el Alcaraván del Municipio de Arauca, departamento de Arauca

Universidad: Universidad Nacional de Colombia

Título del trabajo de grado: CONTRIBUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE *MARKETING* APLICADAS EN LAS FUNDACIONES EN EL MUNICIPIO DE ARAUCA A LA ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD Y AUTOSOSTENIBILIDAD: ESTUDIO DE CASO.

Objetivo: Analizar la contribución de las actividades de *marketing* aplicadas en La Fundación El Alcaraván del municipio de Arauca a la estrategia de competitividad y auto sostenibilidad de la misma.

Estudiantes: MARTHA INÉS LÓPEZ CÉSPEDES.

IDENTIFICACIÓN

Cargo	
Departamento o área	

VARIABLE: TALENTO HUMANO

1. Indique su nivel educativo	-Secundaria	___
	-Carrera Profesional	___
	-Especialización	___
	-Maestría	___
	-Doctorado	___
	-Post-Doctorado	___
2. Actualmente, ¿se está preparando académicamente?	-Sí	___ En: _____
	-No	___
3. ¿Cuánto tiempo se ha desempeñado en la Fundación El Alcaraván?	-	_____
4. Con anterioridad, ¿se ha desempeñado en cargos similares?	-Sí	___ Años de experiencia: _____
	-No	___
5. Indique la edad	-	_____
6. ¿Para ingresar a la Fundación debió presentar un proceso de selección a través de entrevistas o pruebas?	-Sí, de forma completa	___
	-Sí, en algo	___
	-No	___
7. Una vez que ingresó a la Fundación, ¿tuvo un proceso de inducción completo?	-Sí, de forma completa	___
	-Sí, en algo	___
	-No	___
8. ¿Tiene claridad sobre las funciones que debe desempeñar en la Fundación El Alcaraván de acuerdo a las situaciones y necesidades?	-Siempre	___
	-Casi siempre	___
	-Algunas veces	___
	-Pocas veces	___
	-Nunca	___
9. Indique los idiomas que básicamente maneja	-Inglés	___
	-Francés	___
	-Portugués	___
	-Alemán	___
	-Otro:	_____
10. ¿Su comunicación con los miembros de la organización y demás grupos es permanente, fluida y constructiva?	-Siempre	___
	-Casi siempre	___
	-Algunas veces	___
	-Pocas veces	___
	-Nunca	___
11. ¿El ambiente laboral de la organización es favorable para el desarrollo de las actividades?	-Siempre	___
	-Casi siempre	___
	-Algunas veces	___
	-Pocas veces	___
	-Nunca	___
12. ¿Siente equilibrio entre la remuneración salarial y las	-Sí, de forma completa	___

labores que desarrolla?	-Sí, en algo	___
	-No	___
13. ¿La Fundación Alcaraván brinda facilidades o colaboración para que usted se desarrolle académicamente?	-Siempre	___
	-Casi siempre	___
	-Algunas veces	___
	-Pocas veces	___
	-Nunca	___
14. ¿La empresa brinda programas de capacitación o actualización según el área de desempeño?	-Siempre	___
	-Casi siempre	___
	-Algunas veces	___
	-Pocas veces	___
	-Nunca	___
15. ¿La organización promueve su motivación para un mejor desempeño?	-Siempre	___
	-Casi siempre	___
	-Algunas veces	___
	-Pocas veces	___
	-Nunca	___

VARIABLE: PERSPECTIVA DE LA DIRECCIÓN GENERAL

16. En su criterio, ¿la persona que dirige la organización demuestra competencias, capacidades y habilidades para su dirección?	-Siempre	___
	-Casi siempre	___
	-Algunas veces	___
	-Pocas veces	___
	-Nunca	___
17. En su criterio, ¿la persona que dirige la organización muestra interés por las necesidades y expectativas de clientes y trabajadores?	-Siempre	___
	-Casi siempre	___
	-Algunas veces	___
	-Pocas veces	___
	-Nunca	___
18. En su criterio, ¿la persona que dirige la organización tiene una comunicación abierta y constructiva con los clientes y empleados de la organización?	-Siempre	___
	-Casi siempre	___
	-Algunas veces	___
	-Pocas veces	___
	-Nunca	___

19. En su criterio, ¿la persona que dirige la organización es un líder que promueve el desarrollo y el crecimiento de la organización?	-Siempre	___
	-Casi siempre	___
	-Algunas veces	___
	-Pocas veces	___
	-Nunca	___

VARIABLE: INNOVACIÓN

20. ¿La organización promociona el conocimiento, el trabajo en equipo y la creación de redes de aprendizaje?	-Siempre	___
	-Casi siempre	___
	-Algunas veces	___
	-Pocas veces	___
	-Nunca	___
21. ¿La organización propicia la generación de ideas e impulsa su desarrollo?	-Siempre	___
	-Casi siempre	___
	-Algunas veces	___
	-Pocas veces	___
	-Nunca	___
22. ¿La organización destina recursos para el desarrollo de estudios e investigaciones?	-Siempre	___
	-Casi siempre	___
	-Algunas veces	___
	-Pocas veces	___
	-Nunca	___
23. ¿La organización promueve programas de capacitación y formación con expertos en el área de la investigación?	-Siempre	___
	-Casi siempre	___
	-Algunas veces	___
	-Pocas veces	___
	-Nunca	___

VARIABLE: DERECHOS

24. ¿Cuenta con aportes a seguridad social?	-Sí	___
	-No	___
25. ¿Su jornada laboral es la establecida por la Ley?	-Sí	___
	-No	___

26. ¿En la Fundación Alcaraván se desarrollan programas de bienestar para el empleado (jornadas deportivas, integraciones, charlas de motivación)?	-Siempre	___
	-Casi siempre	___
	-Algunas veces	___
	-Pocas veces	___
	-Nunca	___
27. ¿La organización realiza acciones tendientes a garantizar el derecho a la igualdad, la libre expresión y demás derechos constitucionales?	-Siempre	___
	-Casi siempre	___
	-Algunas veces	___
	-Pocas veces	___
	-Nunca	___
28. ¿La organización promueve el respeto de la dignidad del trabajador previniendo el acoso laboral?	-Siempre	___
	-Casi siempre	___
	-Algunas veces	___
	-Pocas veces	___
	-Nunca	___
29. ¿La organización brinda a los trabajadores posibilidades para mejorar su calidad de vida?	-Siempre	___
	-Casi siempre	___
	-Algunas veces	___
	-Pocas veces	___
	-Nunca	___

CONTROL DEL INSTRUMENTO

Realizado por:

Fecha de realización:

Observaciones:

ANEXO C. Entrevista Aplicada a Directores – Gerentes de Empresas e Instituciones Cooperantes

Universidad: Universidad Nacional de Colombia.

Título del trabajo de grado: CONTRIBUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE *MARKETING* APLICADAS EN LAS FUNDACIONES EN EL MUNICIPIO DE ARAUCA A LA ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD Y AUTOSOSTENIBILIDAD: ESTUDIO DE CASO.

Objetivo: Analizar la contribución de las actividades de *marketing* aplicadas en La Fundación El Alcaraván del municipio de Arauca a la estrategia de competitividad y auto sostenibilidad de la misma.

Estudiantes: MARTHA INÉS LÓPEZ CÉSPEDES.

IDENTIFICACIÓN

Nombre del entrevistado:

Cargo:

Entidad:

VARIABLE: RELACIONES CON LA FUNDACIÓN EL ALCARAVÁN

1. ¿Qué beneficios recibe su organización por los aportes que ofrece a la Fundación El Alcaraván?

2. ¿Cómo es la comunicación entre su organización y la Fundación El Alcaraván?

3. ¿Qué tipo de convenios ha suscrito con la Fundación El Alcaraván?

4. ¿Cómo se promociona la integración entre su organización y la Fundación El Alcaraván?

VARIABLE: IMPACTO PRIMARIO DEL *MARKETING*

5. ¿Cuándo fue la primera oportunidad que tuvo conocimiento de la Fundación el Alcaraván?

6. ¿A través de qué medio tuvo conocimiento de la Fundación El Alcaraván?

7. ¿Cómo era la primera
publicidad que observó
de la Fundación El
Alcaraván?

8. ¿Qué mensaje le
transmitía la primera
publicidad que observó
de la Fundación El
Alcaraván?

9. ¿Qué tipo de
emociones le generó la
primera publicidad de la
Fundación El
Alcaraván?

10. ¿Qué tipo de valores
y principios le generó la
primera publicidad de la
Fundación El
Alcaraván?

11. ¿Cómo calificaría el
marketing
implementado por la
Fundación El
Alcaraván?

VARIABLE: TOMA DE DECISIONES A PARTIR DEL *MARKETING*

12. ¿Qué lo motivó a
brindar apoyo a los
programas y actividades
desarrolladas por la
Fundación El
Alcaraván?

13. ¿Influyó el
marketing de la
Fundación Alcaraván
para decidir sus aportes?

VARIABLE: PERMANENCIA EN LA ORGANIZACIÓN

14. ¿Su motivación ha sido igual o superior frente a la Fundación El Alcaraván?? _____

15. ¿Con qué periodicidad realiza aportes a la Fundación El Alcaraván? _____

16. ¿Tiene dentro de sus planes seguir aportando recursos para los programas y actividades de la Fundación El Alcaraván? _____

CONTROL DEL INSTRUMENTO

Realizado por:

Fecha de realización:

Observaciones:

ANEXO D. Matriz de Análisis Documental

ESTRATEGIAS DE *MARKETING* DE LA FUNDACIÓN EL ALCARAVÁN
DEL MUNICIPIO DE ARAUCA (ARAUCA)

Universidad: Universidad Nacional de Colombia

Título del trabajo de grado: CONTRIBUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE
MARKETING APLICADAS EN LAS FUNDACIONES EN EL MUNICIPIO DE
ARAUCA A LA ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD Y
AUTOSOSTENIBILIDAD: ESTUDIO DE CASO.

Objetivo: Analizar la contribución de las actividades de *marketing* aplicadas en La
Fundación El Alcaraván del municipio de Arauca a la estrategia de competitividad y auto
sostenibilidad de la misma.

Estudiante: MARTHA INÉS LÓPEZ CÉSPEDES.

Tipo de acción: Presencia en las redes sociales

VARIABLE: *MARKETING* SOCIAL, LENGUAJE, PSICOLÓGICO

	Indicadores	Documentos analizados	Resultados
1. Causa	-Objetivo social del <i>marketing</i> -Respuesta esperada del <i>marketing</i>	Acta de reunión de ... de tal día.	-El objetivo es llegar a un gran número de personas con la propuesta, los servicios y los valores promovidos por la Fundación. -Se espera una interacción dinámica entre la Fundación y los vinculados a las redes sociales, posicionando la marca.
2. Adoptantes objetivo	-Segmento de personas o grupos a quien va dirigido -Razones de escogencia	Acta de reunión Facebook – Twitter de la Fundación	-Personas jóvenes y grupos empresariales.... -Permiten un posicionamiento dentro de un sector que para la Fundación es....
3. Canales	-Vías de comunicación -Formas de distribución -Periodicidad	-	-On line -Creando grupos interesados con los proyectos ejecutados y diseñados -Revisión semanal de mensajes y actividades
4. Estrategia de cambio	-Dirección -Programas -Actitudes -Conductas		-Busca incorporar nuevas empresas y posicionar la marca. -Los programas que hacen presencia en las redes sociales se refieren al desarrollo de actividades para desplazados y educación infantil. -Una respuesta afirmativa a favor de las acciones sociales.
5. Lenguaje	-Tipo de lenguaje -Comunicación		
6. Imágenes proyectadas	-Valores -Principios		
7. Contenidos de la publicidad	-		
8. Cambio individual	-		
9. Cambio grupal	-		

VARIABLE: SISTEMA DE FINALIDADES (Misión, visión y objetivos)																	
	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M	VERIF
FINALIDADES COMO INSTRUMENTO DE TRABAJO	La visión de futuro no ha sido estructurada.				La gerencia a planteado una Misión, Visión y objetivos a largo plazo pero no son fruto de un estudio serio.				Las finalidades han sido planteadas con base en un estudio interno y externo de la organización.				El sistema de finalidades es compartido y representa un instrumento de trabajo para todos los empleados.				0
AFINIDAD DEL SISTEMA DE FINALIDADES	El personal no cuenta con la capacidad de asimilar y compartir la visión de futuro de la empresa.				Se capacitaron los miembros de la empresa en herramientas para la formulación de la misión, visión y objetivos.				La declaración del sistema de finalidades exigió destrezas en el manejo de conflictos.				El dominio y afinidad del sistema de finalidades de cada empleado es compatible con los de la empresa.				0
GESTIÓN DE CONOCIMIENTO RELACIONADO CON LAS FINALIDADES	Los recursos de comunicación son las carteleras, las reuniones y algunos memorandos.				Existe información sistematizada asociada al cumplimiento de la misión, visión y objetivos.				Los sistemas de información existentes permiten evaluar el grado de cumplimiento de la misión, visión y objetivos.				El sistema cuenta con un modulo de gestión de conocimiento relacionado son el sistema de finalidades.				0
PONDERACIÓN TOTAL POSIBLE	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	
SUMA TOTAL CALIFICACIÓN	0,00																

VARIABLE: VALORES CORPORATIVOS																	
Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M	VERIF
PROMULGACIÓN DE VALORES	Se promueven de manera informal entre sus colaboradores.				Existe un documento sobre los valores de la empresa, pero se promueven de manera informal.				La gerencia considera fundamental la promulgación de valores, los difunde y los pone en práctica.				Los valores se ajustan perfectamente al sistema de finalidades y las estrategias de la compañía.				0
VALORES COMO INSTRUMENTO GERENCIAL	La dirección se preocupa mas por las habilidades que por los valores.				En el proceso de selección se consideran los valores de las personas.				La gerencia tiene en cuenta los valores en la dirección de la empresa.				El cumplimiento de los valores es un factor de motivación para los miembros de la empresa.				0

GERENCIA POR VALORES	Se consideran los valores de manera informal.				La gerencia cree que los valores generan una ventaja competitiva.				La selección de los valores se hizo por consenso o un mecanismo amplio de participación.				La gerencia por valores a mostrado resultados tangibles y hace parte de las competencias del personal. Se proyectan.				0
SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA VALORES	No se han definido sistemas de información para valores.				Se comunican.				Se evalúan.							0	
PONDERACIÓN TOTAL POSIBLE	0,00	0,00	0,00	0,00							0,00	0,00	0,00				
SUMA TOTAL CALIFICACIÓN	0,00																

VARIABLE: ESTRATEGIAS																	
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M	VERIF
EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS	Las estrategias se centran en el flujo de caja y en el aumento de la venta.				Existe un documento de formulación de estrategias para la empresa.				La implementación de las estrategias se ha hecho de manera conjunta con un sistema de gestión de calidad.				Las estrategias se evalúan permanente mente y se ajustan con forme a los requerimientos del mercado.				0
ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN CON STAKEHOLDERS	La estrategia se comunica verbalmente y no es clara su ejecución				Las estrategias se han formulado sistemáticamente con distintas matrices y vectores.				Se han aplicado estrategias de ubicación, segmentación, diversificación o cualquier otras formalmente.				Se han aplicado estrategias de integración o colaborativas con proveedores, competidores y distribuidores.				0
SISTEMAS DE INDICADORES PARA MEDIR ESTRATEGIAS	No es posible ejercer control sobre la(s) estrategia(s).				Las estrategias han generado estándares de desempeño.				Se han ejecutado las Estrategias como se concibieron.				Se tiene un sistema de indicadores que evalué la efectividad y alcance la estrategia, Ej.: Cuadro de Mando Integral.				0

SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL	El sistema de información es para registrar transacciones.	0,00	0,00	0,00	El sistema de información contribuye a la toma de decisiones estratégicas.	0,00	0,00	0,00	Considera que el SIG es consistente con las estrategias?	0,00	0,00	0,00	Se cuenta con sistema de soporte a las decisiones basado en modelos matemáticos.	0,00	0,00	0,00	0
PONDERACIÓN TOTAL POSIBLE	0,00																
SUMA TOTAL CALIFICACIÓN	0,00																
SUMA DE CALIFICACIONES	0,00																
CALIFICACIÓN COMPONENTE	#iDIV/0!																
RESUMEN FACTORES																	
VARIABLE: PRINCIPIOS DE PLANEACIÓN															0,00		
VARIABLE: SISTEMA DE FINALIDADES (Misión, visión y objetivos)															0,00		
VARIABLE: VALORES CORPORATIVOS															0,00		
VARIABLE: ESTRATEGIAS															0,00		



Jorge Hernán Hoyos O.
Desde 1985

Edificio Torres Panorama
Carrera 23 N° 62-16 Local 103
☎ +57 (6) 881 9669, 886 2759
Cel. +57 (310) 842 2529, (300) 786 9907, (318) 336 9425
Manizales, Colombia

datos@datosydatos.com

Síguenos en:



facebook.com/datosjhho