



## Artículo

## El marketing al servicio de las organizaciones del tercer sector



Claudia Eugenia Toca Torres

Profesora, Facultad de Finanzas, Gobierno y Relaciones Internacionales, Universidad Externado de Colombia, Bogotá, Colombia

## INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

*Historial del artículo:*

Recibido el 6 de diciembre de 2011  
Aceptado el 29 de noviembre de 2013

*Clasificación JEL:*

M39

*Palabras clave:*

Tercer sector  
Causa social  
Organizaciones sociales  
Marketing

*JEL Classification:*

M39

*Keywords:*

Third sector  
Social cause  
Social organizations  
Marketing

*Classificação JEL:*

M39

*Palavras-Chave:*

Sector terciário  
Causa social  
Organizações sociais  
Marketing

## RESUMEN

El objetivo del presente artículo es revisar el verdadero significado del marketing al servicio de las organizaciones cuya finalidad es neta y exclusivamente social. El artículo toma distancia del mercadeo social –tan ampliamente investigado– y evita en todo momento una adopción discrecional de herramientas y procesos del marketing comercial; busca en consecuencia, consolidar un enfoque acorde con la naturaleza, actividades y público de las organizaciones sociales. A partir del análisis de literatura especializada de las ciencias sociales y políticas, como institucionalismo, política social, bienes públicos, pobreza y vulnerabilidad, se deduce un lenguaje pertinente para esta tipología mercadológica, y se trasciende a su respectivo contraste con la realidad social colombiana. Estas claridades permiten, finalmente, proponer el contenido de un curso sobre asuntos sociales y de marketing.

© 2013 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España. Todos los derechos reservados.

**Marketing dedicated to the service of non-profit organizations**

## ABSTRACT

The objective of this article is to determine the real meaning of marketing dedicated to the service of social organizations. This work distances itself from, the so widely researched, social marketing, and does not propose the discretionary adoption of tools and processes of commercial marketing. Instead of this, the article looks for an approach in keeping with the public nature and activities of social organizations. From the analysis of specialized literature in the field of social and political sciences, such as institutionalism, social programs, public property, poverty and vulnerability, the article suggests the most suitable vocabulary for this type of marketing, and contrasts the literature with Colombian social reality. Finally, key points are presented in order to propose the content of a course on social issues and marketing.

© 2013 Universidad ICESI. Published by Elsevier España. All rights reserved.

**O marketing ao serviço das organizações do sector terciário**

## RESUMO

O objectivo do presente artigo é analisar o verdadeiro significado do marketing ao serviço das organizações cuja finalidade é líquida e exclusivamente social. O artigo distancia-se do marketing social - tão amplamente investigado - e evita sempre uma adopção discricionária de ferramentas e processos do marketing comercial; procura, conseqüentemente, consolidar uma abordagem de acordo com a natureza, actividades e público das organizações sociais. A partir da análise de literatura especializada das ciências sociais e políticas, como institucionalismo, política social, bens públicos, pobreza e vulnerabilidade, retira-se uma linguagem pertinente para este tipo de marketing e transcende-se para o seu respectivo contraste com a realidade social colombiana. Estas evidências permitem finalmente propor o conteúdo de um curso sobre assuntos sociais e de marketing.

© 2013 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España. Todos os direitos reservados.

Autor para correspondencia.

Calle 145A, N.° 13 A-90, Apto 202, Bogotá, Colombia  
Correo electrónico: cleutoto@etb.net.co

## 1. Introducción

En la actualidad, el marketing es un concepto muy conocido y estudiado en muchos centros educativos, especialmente los dedicados a la formación de administradores de empresas, economistas y desde luego mercadólogos e ingenieros comerciales. Sin embargo, la formación y la enseñanza se han centrado en el ámbito comercial y en sus distintas herramientas para conquistar mercados y posicionar marcas, desconociendo sus posibilidades en ámbitos distintos al comercial. Es un hecho que en otros contextos el desarrollo del marketing ha sido mayor, hasta el punto de que sectores como el social, el político, el electoral y el público disfrutaban ya de las bondades y se benefician de ventajas que ofrece como enfoque. En Colombia, el desconocimiento en materia organizacional y mercadológica, aunado a la falta de investigación científica en los sectores mencionados (sin poner en duda la investigación de mercados), le han negado beneficios a las finalidades sociales. De igual modo, se encuentran empresas lucrativas haciendo gran despliegue de un marketing supuestamente social, de causas sociales o con causa social, al tiempo que aumentan sus ventas e incrementan sus utilidades.

Se puede afirmar que en Colombia no existe una organización verdaderamente social (cuya finalidad sea exclusivamente social) que esté aprovechando al máximo las bondades y beneficios del marketing. En este mismo sentido, sería injusto olvidar el esfuerzo de contadas entidades sociales preocupadas por conocer el concepto y por vincular a profesionales capaces de aplicarlo en el plano social. Son las universidades las llamadas a que formen a estos profesionales demandados para que lleven a las organizaciones sociales los beneficios del marketing. Se reconoce como buen comienzo la práctica social obligatoria en algunas universidades y el acompañamiento a través de los seminarios sociales. Sin embargo, aún queda mucho camino por recorrer.

La limitación en la aplicación del marketing en ámbitos diferentes al comercial presenta sus orígenes en la comprensión parcial del concepto y en el desconocimiento de su flexibilidad y de sus posibilidades para todas las organizaciones, sin importar la finalidad ni el contexto en el cual actúan. Por ello, es normal que en algunos centros académicos se recurra al traslado indiscriminado e inconsciente de procesos, técnicas y enfoques mercadológicos desde las unidades económicas hacia las agencias del Gobierno y las entidades sociales, generando los efectos nefastos por muchos conocidos. Esta situación explica, en gran medida, la incomodidad que produce en los profesionales de las ciencias sociales y políticas, el uso de términos mercadológicos en la esfera pública y la social. Es el caso de cliente, ventas, precio y mercado, solo por mencionar algunos. Pero esto sucede cuando, al mismo profesional que orienta los cursos de mercadeo (comercial) se le asigna la responsabilidad de los cursos y los seminarios que soportan las prácticas sociales (en organizaciones sociales) de los estudiantes.

Los apartados del presente trabajo tienen como objetivo el abordaje, desde las ciencias sociales y políticas, del verdadero significado e implicaciones del marketing al servicio de finalidades neta y exclusivamente sociales. Para lograr una lectura fluida, se recomienda al lector desvincular esta propuesta del mercadeo social. Se parte, entonces, de la idea de que una aproximación al marketing en ámbitos no lucrativos exige un claro conocimiento institucional (sociedad civil organizada, Estado, mercado y sociedad), una comprensión de la realidad social en la que se enmarcan las instituciones mencionadas y un reconocimiento de las responsabilidades de sus organizaciones en el propósito de garantizar mejores niveles en la calidad social.

Los siguientes apartados del artículo están organizados de la siguiente forma: el segundo apartado está dedicado a la identificación no solo de los distintos grupos que participan en el sistema de valor del tercer sector, sino también de las contribuciones realizadas por cada uno. La tercera sección aborda la naturaleza del marketing en organizaciones sociales, definiéndolo como enfoque y estableciendo

diferencias entre finalidades lucrativas y no lucrativas y entre causas comerciales y sociales. Se presenta de igual modo, la focalización como un instrumento útil y necesario para asignar acertadamente recursos y ayudas hacia poblaciones en situación de vulnerabilidad. El cuarto apartado aborda de manera particular las 4 variables del marketing de organizaciones sociales, a saber: oferta social, contribución, asignación y comunicación. Finalmente, se establecen las diferencias entre el marketing de empresas y de organizaciones sociales, y se destaca la pertinencia de la apropiación de conceptos y su correspondiente contextualización a las especificidades del tercer sector, donde operan organizaciones sociales como fundaciones, centros de ayuda, hogares infantiles, albergues, etc.

A partir de enfoques propios de las ciencias sociales y políticas, cada apartado busca aportar términos adecuados y pertinentes para el marketing de organizaciones sociales, disminuyendo (los evidentes) rechazos por parte de profesionales y estudiosos de dichas ciencias. Exige, por tanto, un análisis de la literatura especializada existente (institucionalismo, política social, bienes públicos, pobreza y vulnerabilidad) y su contraste con la realidad del tercer sector y de las organizaciones sociales colombianas.

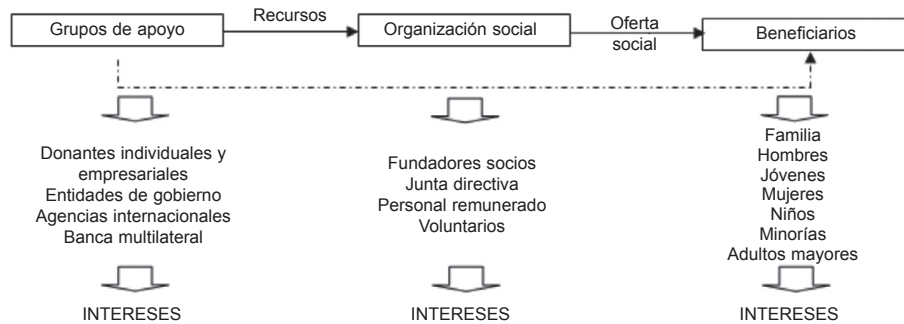
## 2. Sistema de valor en el sector social

El Estado, el mercado y la sociedad civil han sido reconocidas como instituciones complementarias para lograr el desarrollo social de las naciones. Esto implica que los Gobiernos comparten la responsabilidad de proporcionar bienestar con distintos actores como agencias comunitarias, empresas y entidades sociales. De manera particular, en América Latina, la transición hacia la Nueva Gestión Pública tiene sus orígenes en las reformas económicas que buscaban transformar las relaciones entre las 3 instituciones. En el caso de Colombia, es a lo largo de los años ochenta cuando se impulsan estos programas de ajuste estructural (Moyado, 2011). En este sentido, ya no solo los Gobiernos, sino también las organizaciones de la sociedad civil juegan un papel importante en la entrega de bienes, productos y servicios de carácter social. En la literatura especializada, convertir el bienestar social en un asunto de todos (agentes, actores e individuos), se reconoce como un proceso de societalización del bienestar (Wong y Tang, 2006/2007).

A partir de lo anterior, la sociedad civil es la que enmarca el sector social o también denominado tercer sector, en el que la tendencia es —para contribuir de manera significativa al bienestar y desarrollo social— hacia la conformación de sistemas de valor, definidos como la agregación de valores de los agentes que participan en el proceso de entrega de una oferta social valiosa para un grupo de beneficiarios.

Este concepto indica que la organización debe trabajar coordinadamente con los grupos de apoyo para cumplir su misión, pues son ellos los que proporcionan los medios y recursos necesarios para implementar sus programas, políticas y proyectos sociales que beneficiarán a las poblaciones vulnerables. La figura 1 indica que el sistema de valor está conformado por los grupos de apoyo como individuos, empresas, entidades del Gobierno, agencias internacionales y organismos multilaterales; por los miembros de la organización como fundadores, socios, directivos, voluntarios y personal remunerado, y por la población en condiciones de vulnerabilidad como familias, hombres, mujeres, adolescentes, niños, minorías o adultos mayores. Revela no solo una relación directa entre los grupos de apoyo y la organización social y entre esta y los beneficiarios, sino también una relación indirecta entre los grupos de apoyo y los beneficiarios.

Distintas perspectivas han sido dispuestas para estudiar y administrar las relaciones de las organizaciones con la sociedad y sus distintos grupos, destacando el enfoque de los *stakeholders* y el marketing. Ambos tendientes a identificar problemas, configurar respuestas y procurar un equilibrio entre las necesidades de estos grupos y el



**Figura 1.** Sistema de valor en el sector social.  
Fuente: elaboración propia.

cumplimiento de finalidades sociales. Desde un referente mercadológico, “la creación de valor está determinada por una relación equilibrada entre contraprestaciones (aquello que ofrece la organización a los *stakeholders*) y contribuciones (lo proporcionado por los *stakeholders* a la organización)” (Lorca, 2004, p. 52). Las relaciones con *stakeholders* son definitivas para el éxito de la organización, incluyen más que intereses, se extienden a valores y reclamos, así como a la habilidad y poder para influir. Los grupos de apoyo exigen un tratamiento especial, pues debido a que no reciben una contraprestación monetaria por facilitar ciertos recursos (como intereses o rendimientos), no se les puede exigir la disponibilidad de estos por más que las necesidades sociales sean apremiantes. En términos sencillos, como la retribución de los fondos no es exigible, tampoco lo será su disposición (Martín y Martínez, 2004).

Dado que la organización social está representada por los socios y los fundadores, serán los responsables de afianzar y fortalecer las relaciones con los *stakeholders* internos y externos. Esto no implica que deba desconocerse su labor, cuando de sistema de valor se trata, ya que sus recursos (dinero, tiempo y materiales) constituyen la principal fuente para el desarrollo de las actividades de la entidad. Aunque por lo general, los fundadores o socios son familias adineradas, empresarios o grupos económicos comprometidos, no es raro ver que individuos que en algún momento de su vida estuvieron en una situación de vulnerabilidad (drogadicción, desplazamiento, enfermedad) deciden establecer su propia organización social. A diferencia de los adinerados o empresarios, por lo general, la condición económica de los exvulnerables no es la más boyante, por lo que deben realizar mayores esfuerzos para garantizar recursos propios. Habitualmente, estos socios y fundadores forman parte del principal órgano de dirección cuya denominación puede ser la de junta directiva, junta de socios o patronato. Sus aportes periódicos constituyen una fuente importante para la sostenibilidad de la entidad, además de garantizar la disponibilidad de cierta cantidad de recursos. Normalmente, estos fondos se emplean para cubrir los gastos de administración y de funcionamiento (pago de salarios del personal remunerado, pago de alquiler, pago de tarifas de servicios públicos domiciliarios, etc.), de modo que las donaciones y transferencias van directamente a los beneficiarios garantizando así la debida focalización de los recursos.

Sin embargo, es posible que el trabajo de una organización social no se logre cubrir en su totalidad con el voluntariado, por lo que en ocasiones es necesario contratar empleados para el desempeño de ciertas actividades operativas o profesionales (personal remunerado). Al respecto “uno de los problemas que enfrentan las entidades del tercer sector es la alta rotación de personal, que dificulta la continuidad de los programas” (Martín y Martínez, 2004, p. 81), lo que repercute en la credibilidad y eficiencia de los costos. El principal motivo de la rotación es la frustración frente a los propósitos sociales no cumplidos, profesionalmente a los empleados les resulta difícil

convivir con la incertidumbre de si sus esfuerzos darán los resultados esperados. La rotación puede convertirse en una señal negativa para los grupos de apoyo (Martín y Martínez, 2004). El hecho de ser sociales no exime a estas organizaciones de sus responsabilidades como patronos, es decir, contar con políticas laborales humanas, pagar salarios justos y oportunos, implementar programas de incentivos y establecer jornadas laborales normales. Las sociales también deben convertirse en una opción atractiva para el desempeño de los profesionales.

El voluntariado o donación de tiempo se entiende como la destinación de tiempo para desempeñar actividades operativas, técnicas o profesionales en la organización, sin recibir un pago y sin mediar coerción. Los voluntarios se pueden dedicar a distintas actividades: cuidado y atención de los beneficiarios, capacitación en ciertos oficios y labores o prestación de un servicio profesional. Los voluntarios han sido categorizados de acuerdo con las funciones desempeñadas, por lo que se identifican los estudiantes a quienes se les asignan tareas administrativas; los pasantes o estudiantes universitarios a punto de terminar carrera que —en el marco de la práctica social— desempeñan labores en frentes profesionales como contaduría, administración, y comunicación; los *fundraisers* (recaudadores de fondos) dedicados a la consecución de fondos y recursos con destino a los programas y proyectos de causa social; los profesionales centrados en la atención directa de la población beneficiaria (médicos, psicólogos, terapeutas, trabajadores sociales, sociólogos, etc.), y por último, los relacionistas, que colaboran en labores logísticas y operativas para la realización de los distintos eventos institucionales (cenas, subastas, etc.).

Partiendo de la idea de que las donaciones son entregas, traspasos o cesiones voluntarias y con destino a la población necesitada, estas pueden ser confiadas por individuos, grupos familiares y empresas a una organización social para su respectiva canalización (donantes individuales y empresariales). La proporción de dinero donado dependerá de las capacidades de los individuos y de las políticas de las empresas, de la frecuencia con que se decida hacer y del vínculo o compromiso que se persiga con la organización y su causa social. Se podrá, igualmente, ayudar a una organización proporcionando aquellos bienes y productos esenciales y costosos para la atención de los beneficiarios como alimentos, artículos para el hogar, productos para el aseo personal, computadores, electrodomésticos, artículos para la recreación, juguetes, libros y útiles escolares, medicamentos, elementos hospitalarios, y desde luego, ropa nueva. Un estudio sobre la donación en Bogotá (Toca y Carrillo, 2011) revela que los ciudadanos asimilan la donación de forma exclusiva con el dinero y dejan de lado los bienes y productos mencionados. Por su parte, la donación de trabajo exige la entrega de productos profesionales: un contador puede donar los estados financieros, un administrador los planes estratégicos, un ingeniero las bases actualizadas de beneficiarios/benefactores, y un animador de eventos su *show*, trabajos estos que por lo

general, se aportan al final de cada año. Últimamente, se ha popularizado la donación de inventarios por parte de las empresas; así, por ejemplo, las cadenas de supermercados donan lotes de ropa o de alimentos (no) perecederos a distintas organizaciones y causas sociales.

El Gobierno en sus 3 niveles (nacional, departamental y municipal) se configura en un grupo de interés muy importante para las organizaciones sociales. Las subvenciones oficiales, las transferencias gubernamentales y las exenciones constituyen las modalidades de ayuda más conocidas. La limitante de las primeras es que este tipo de ayuda en ocasiones se encuentra etiquetada, es decir, su destino se orienta hacia una causa social, un programa o proyecto social particular (salud, educación y protección de cierto tipo de población vulnerable). Esto explica por qué algunas causas sociales se financian con una buena proporción de fondos oficiales y otras nunca reciben ayuda del Gobierno. Las transferencias son entregas focalizadas de dinero, cupones, bonos, estampillas, raciones de alimentos, suplementos alimenticios y subsidios a la oferta (alimentos, vivienda o servicios públicos domiciliarios). Ejemplos de transferencias los constituyen las raciones de leche entera o en polvo y de suplementos que entrega el Gobierno nacional a los clubes de madres gestantes, también los desayunos entregados a los comedores infantiles. Las exenciones de pagos de tarifas de servicios públicos o de impuestos (ganancia ocasional, renta, etc.) también representan una forma de ayuda oficial.

Los fondos sociales internacionales son agencias que financian pequeños proyectos en sectores como salud, educación y saneamiento, tendientes a beneficiar a la población en situación de pobreza o vulnerabilidad. Por otro lado, las agencias de ayuda internacional como las fundaciones internacionales proporcionan apoyo a aquellas iniciativas y esfuerzos locales capaces de cambiar la condición de vulnerabilidad de una población determinada. Los fondos y las agencias de ayuda internacional captan y canalizan recursos hacia aquellas entidades encargadas de implementar programas y prácticas para atender necesidades urgentes de la población. Dentro de las más importantes destacan: agencias de ayuda oficial para el desarrollo, agencias de las Naciones Unidas, bancos multilaterales de desarrollo, fundaciones internacionales, corporaciones globales, organizaciones no gubernamentales internacionales, movimientos sociales mundiales, organizaciones internacionales religiosas, Fondo Monetario Internacional, Banco Mundial y Organización Mundial del Comercio. Es de advertir que últimamente las organizaciones no gubernamentales internacionales han proliferado, dedicándose a la atención de un único asunto y a la promoción de un dominio más amplio de ciertas políticas como intereses ambientales, democracia, derechos humanos o causas religiosas.

Las organizaciones sociales se dedican a la atención exclusiva de beneficiarios. El beneficiario es aquel individuo que resulta favorecido de los bienes, servicios, políticas o programas sociales, aquel que dada su condición de miembro vulnerable de una sociedad percibe una prestación social. La ubicación de los beneficiarios en el seno del denominado sector informal es la que hace que el beneficio proporcionado a un grupo o segmento particular irradie a toda la sociedad. Implica, entonces, que los favorecidos no son solamente los beneficiarios, sino todos los miembros de la sociedad. Los beneficiarios se convierten en un referente muy importante cuando se trata de evaluar el impacto social de una organización, por lo que no se descarta que su selección se realice a partir de estudios socioeconómicos y geográficos y con el diseño de mapas de pobreza que para el caso de programas de alimentación identifica poblaciones en estado de desnutrición y marginalidad (Barquera, Rivera y Gasca, 2001). La participación de los beneficiarios, que se suma a la de empleados y voluntarios, y que ha sido llamada la construcción conjunta de la oferta y la demanda, es característica de toda organización social. Esta participación tiene un carácter político de definición de las necesidades en la esfera pública y apoya en la construcción de capital social en las comunidades (Jean-Louis Laville, 1994, citado en Richer y López,

2004). La participación de los beneficiarios de los programas se identifica como un elemento esencial para la implementación de los mismos, y en lo posible debe trascender a los procesos de planeación, control y evaluación (Barquera et al., 2001).

### 3. Naturaleza del marketing de organizaciones sociales

Es innegable la explosión que durante las últimas décadas ha tenido el marketing en diversos dominios, por lo que no resulta nada extraño encontrar investigaciones y referencias sobre el marketing político, electoral, público, de localidades, social, etc. Los estudiosos de la disciplina tienen claros los distintos ámbitos de aplicación y los propósitos perseguidos en cada uno. Para los entes políticos y electorales inmersos en el denominado sistema de partidos y electoral, el marketing político y el electoral contribuyen a la obtención del poder o a su consolidación. A los agentes de la Administración Pública, en sus niveles municipal, departamental y nacional, el marketing público los apoya en procesos de democratización de la gestión pública. Para las entidades territoriales como departamentos, regiones, municipios, provincias, distritos y áreas metropolitanas, el marketing de localidades ayuda a promoverlas como destinos ideales para vivir, estudiar, invertir o pasar las vacaciones.

Si bien autores como Liao, Foreman y Sargeant (2001) han confirmado lo inapropiado de la propuesta que en 1969 publicaron Kotler y Levy y que se centró en las organizaciones no lucrativas, también han avanzado en la operacionalización de la orientación hacia el mercado en el sector no lucrativo (orientación societal); la siguiente discusión se limitará a la simple conceptualización del marketing para organizaciones del tercer sector, es decir buscará definir el marketing en correspondencia con las finalidades de las organizaciones sociales y con las especificidades del tercer sector.

En las organizaciones sociales (centros de apoyo para la mujer, organizaciones no gubernamentales para la educación de niños abandonados, hogares para ancianos, fundaciones para la atención de habitantes de la calle, fundaciones dedicadas al cuidado de niños víctimas del maltrato físico, centros de protección de madres maltratadas, etc.), el marketing debe apoyar la labor de mejoramiento de la calidad de vida de la población en situaciones de vulnerabilidad. Desafortunadamente, la distorsión del marketing en el plano social ha sido tal que, hasta las empresas más rentables se apoyan en él para incrementar sus ingresos y en consecuencia seguir aumentando su rentabilidad. Asimismo, los estrategas de las empresas lucrativas han logrado hacerle marketing a una de las herramientas de la mezcla de comunicación (relaciones públicas) bajo la denominación de marketing de causas sociales o con causa social. Si bien para los estudiosos de la disciplina esto resulta inconcebible, es una realidad, por lo que todos los esfuerzos tendientes al rescate de las posibilidades del marketing en la esfera social serán reconocidos por la academia.

Las organizaciones sociales son aquellas unidades cuya finalidad es promover el bienestar público y eliminar los orígenes de la pobreza y las situaciones de vulnerabilidad y cuyos ingresos, en mayor proporción, provienen de contribuciones y aportes de grupos de apoyo y no del cobro de precios ni de asignaciones del Gobierno (Toca, 2011). El bienestar público es sin duda una finalidad no lucrativa propia de las organizaciones sociales y públicas. Dado que son instituidas con el fin de proporcionar beneficios a la sociedad (mejorar su bienestar), orientan presupuestos públicos o recaudan recursos de distintos grupos de apoyo. Esto, a diferencia de las lucrativas que son establecidas y operadas con la clara idea de obtener utilidades derivadas de los precios pagados por el mercado. Esta caracterización permite afirmar que toda organización que se precie de social debe perseguir —con recursos de contribuyentes y de grupos de apoyo—, el bienestar de la población menos favorecida y vulnerable, la cual desde luego, no tiene que pagar ningún tipo de precio a cambio.

En términos más sencillos, una causa comercial es muy diferente a una social. La comercial persigue la obtención de utilidades, por lo que el mercado representa el medio para lograrlo, los beneficios derivados de la entrega de productos y servicios son exclusivos para quienes forman parte de su mercado real. Excluye así a otros miembros de la sociedad que, a pesar de revelar las mismas necesidades, no tienen acceso a dichos beneficios, dadas sus limitaciones económicas. Esto —y según los preceptos del desarrollo sostenible<sup>1</sup>— no exime a la empresa de sus responsabilidades con aquellos que no forman parte de su mercado real pero sí de la sociedad. Por su parte, la causa social busca proporcionar beneficios a un grupo particular de la sociedad utilizando como medio los recursos propios y los de grupos de apoyo. Dado que la oferta es de carácter social, los beneficios son para el grupo vulnerable pero también para la sociedad en su conjunto. No se perciben, por tanto, situaciones de exclusión al concentrar la ayuda en un grupo de la sociedad.

Desde luego, no se descarta que una empresa (organización lucrativa) aporte a una causa social; en este propósito, 2 son las posibilidades: crear su propia organización social (fundación) o donar recursos a las organizaciones públicas y sociales existentes. La primera alternativa exige desvincular la finalidad social (que es complementaria para la empresa) de la comercial (original), por lo que los asuntos administrativos y mercadológicos —sociales y comerciales— deberán atenderse de manera independiente. A través de la segunda opción, la empresa materializa sus estrategias de relaciones públicas, concretamente las relacionadas con el patrocinio de causas. Se recuerda que sin importar la alternativa optada por la empresa, resulta poco ético incrementar el volumen de ventas a expensas de una causa social.

El marketing para organizaciones con fines sociales no admite un traslado discrecional de conceptos y técnicas del marketing comercial o lucrativo, dadas las particularidades del sector (naturaleza de la oferta, finalidad perseguida, formas de obtención de recursos financieros y grupos de interés). El marketing para entidades no lucrativas deberá apoyar la difusión de valores conducentes a prácticas sociales emancipadoras e incidir de manera positiva en los grupos de apoyo (Latorre, 2001). El propósito del marketing de organizaciones con fines sociales amplía su espectro a 2 frentes particulares: el de beneficiarios y el de grupos de apoyo. Con respecto a los primeros, busca satisfacer las necesidades de “públicos excluidos económicamente o marginados” por el mercado y el Estado. Con relación a los grupos de apoyo, pretende garantizar la adecuada canalización de sus recursos con destino a la satisfacción de necesidades de los grupos vulnerables. En términos generales y desde esta perspectiva, el marketing constituye una herramienta de apoyo para que las entidades sociales alcancen su finalidad de transformar la sociedad en su conjunto y de proporcionarle bienestar y calidad social. La concentración exclusiva del marketing en los grupos de apoyo conlleva la distorsión del enfoque hacia la visibilidad de la organización, donde la publicidad se convierte en el principal protagonista, a costa incluso del dolor y sufrimiento de los grupos vulnerables.

Como ya se ha repetido, las organizaciones sociales orientan esfuerzos hacia la población vulnerable, es decir, hacia los individuos expuestos a contingencias económicas, riesgos materiales o tensiones sociales y carentes de capacidades para evitar daños o pérdidas y para asegurar niveles de bienestar aceptables (Holtzman, 2004; Chambers, 2006; Bourguignon, 2006). Dada la cantidad de individuos en estas situaciones y la imposibilidad de las organizaciones sociales para atenderlos en su totalidad, es necesario recurrir a la división de dicha población en grupos homogéneos y reducidos a fin de proporcionar los beneficios demandados. En un sentido práctico,

atender a toda la población desplazada por el conflicto armado resulta imposible, por lo que muchas organizaciones deciden, por ejemplo, orientar todos sus recursos a la atención de los niños en situación de desplazamiento.

La concentración en una población vulnerable particular resulta una herramienta de suma importancia, pues es la que al final garantiza una atinada focalización de programas sociales y proyectos comunitarios. Es fundamental tener claro que por el hecho de seleccionar a los que serán beneficiarios reales, esto no implica que se estén generando modelos excluyentes, simplemente significa una actuación de acuerdo con unos criterios de focalización. Esta surge como un parámetro que permite a las organizaciones identificar con la mayor precisión posible a los beneficiarios de sus políticas, programas y acciones. Los criterios y mecanismos de focalización deberán fundamentarse en características atribuibles a la situación disfuncional, problema social o situación de vulnerabilidad que se debe atender (Duhau, 2002). Igualmente, se reconoce como una herramienta de distribución de bienes sociales a partir de necesidades particulares de una sociedad. La focalización por vulnerabilidad social consiste en la aplicación de recursos a personas que tienen necesidades que las hacen vulnerables y que, por tanto, acreditan pertenencia al estrato de la población objeto del beneficio (Vega, 1997). La motivación por focalizar emerge de 3 determinantes: el objetivo o deseo de reducir la vulnerabilidad o de incrementar el bienestar social, las restricciones presupuestales y el costo de oportunidad, es decir, la compensación entre el número de beneficiarios cubiertos por la intervención y el nivel de transferencias (Coady, 2004). Los métodos de focalización tienen el mismo objetivo, identificar correcta y eficientemente los individuos vulnerables, y refieren los instrumentos aplicados para llegar a un grupo objetivo. La asignación local de los recursos (por ejemplo, por parte de las sedes municipales y distritales de una fundación) contribuye sobremedida a la mejora de la focalización de los programas, especialmente cuando la cobertura de las organizaciones es nacional.

Bajo el parámetro de la focalización, las organizaciones sociales podrán identificar los beneficiarios que recibirán las ayudas de los programas ofrecidos. En Colombia, se dispone de instrumentos para la focalización como los mapas de pobreza del Departamento Administrativo Nacional de Estadística y el Sistema de Selección de Beneficiarios para Programas Sociales (SISBEN) del Departamento Nacional de Planeación. De acuerdo con la literatura del Banco Mundial, los mapas obedecen a la focalización geográfica, en tanto el SISBEN, a la opción de remplazo de comprobación previa de medios de vida; es decir, se trata de un puntaje basado en características de las familias como ubicación, calidad de la vivienda y educación (Grosh, Del Ninno, Tesliuc y Ouerghi, 2009). Dentro de las otras opciones de focalización resaltadas por el Banco Mundial se encuentran: comprobación previa de medios de vida, consistente en constatar información mediante visitas de verificación cualitativa; basada en la comunidad donde líderes, comités, o hasta profesores ayudan a identificar los posibles beneficiarios de los programas; demográfica, que favorece a las poblaciones más vulnerables como pueden ser niños o ancianos; y autofocalización (Grosh et al., 2009).

El SISBEN se reconoce como una herramienta de identificación que organiza a los individuos de acuerdo con su estándar de vida y permite la selección técnica, objetiva, uniforme y equitativa de beneficiarios de los programas sociales de entidades ejecutoras de programas sociales. Este sistema incluye 3 rangos geográficos (ciudades grandes, ciudades pequeñas y áreas rurales) y ubica a los pobres a partir de puntajes que van de 0 a 100. Este sistema busca lograr más focalización en lugar de aplicación universal. Es de destacar que un programa, cuanto más focalizado, genera mayor exclusión pero menores errores de inclusión, y cuanto más universal, garantiza menos exclusión pero mayores errores de inclusión. El SISBEN, por tanto, ofrece posibilidades para que las organizaciones focalicen sus programas al identificar con claridad las personas más pobres del país.

<sup>1</sup> Los preceptos del desarrollo sostenible se categorizan en: 1) biológicos: enfoque de sistemas naturales, estabilidad, diversidad y tipos múltiples de información, y 2) societales: gobernanza, subsidiariedad y diversidad en la toma de decisiones (Plummer, 2006).

Aunque los mapas de pobreza y el SISBEN resultan instrumentos útiles para la focalización, los pobres no son los únicos vulnerables. Bajo esta situación, se carece entonces de mapas de desplazados y de desmovilizados, o de un sistema de selección de abandonados o maltratados. Frente a esta carencia, las organizaciones sociales que atienden estas situaciones de vulnerabilidad deben recurrir a cualquiera de los 3 criterios de focalización para llevar los programas a los que verdaderamente los necesitan: 1) el estadístico define el número de familias o de individuos en situación de vulnerabilidad (número de familias campesinas e indígenas que llegan a la ciudad expulsadas de diferentes zonas del país); 2) el valorativo que establece si la atención al conjunto de vulnerables es una prioridad social, y proceder a apoyar mediante mecanismos específicos a los seleccionados (familias campesinas e indígenas desplazadas con niños menores de 12 años), y 3) el analítico que determina las dimensiones de mayor peso (nutricionales, educativas y de salud) en la situación de estas familias y los mecanismos (subsidios de alimentación, cupos para estudios primarios y vinculación al SISBEN) para revertirlas en un plazo prudente y con un grado razonable de probabilidad de éxito (Duhau, 2002).

Como ya se advirtió, aquellos individuos vulnerables favorecidos por políticas, programas y prestaciones de la entidad social se identifican como beneficiarios reales. Quienes en su condición de población vulnerable cumplen con los criterios de selección de las organizaciones, pero no están siendo favorecidos por la oferta social se reconocen como beneficiarios potenciales. La finalidad social exige convertir a los potenciales en reales, ello en la medida en que los reales dejen de ser beneficiarios, es decir que superen su situación de vulnerabilidad. Las situaciones de vulnerabilidad deben ser transitorias o eventuales, por lo que el apoyo demandado por sus afectados será provisional. Sin embargo, en contextos como el colombiano, existen individuos que insisten en permanecer en su condición de beneficiarios reales, por lo que no realizan esfuerzos suficientes para desarrollar capacidades y habilidades que les aseguren niveles de bienestar aceptables. En ningún momento, el marketing en organizaciones sociales debe perseguir la lealtad de los beneficiarios, sino su transitoriedad, ya que la dependencia es una condición indeseada.

#### 4. Variables del marketing de organizaciones sociales

La mezcla del marketing de organizaciones sociales se define como el conjunto de herramientas o variables controlables que, integradas y coordinadas, aportan a la satisfacción de necesidades de la población vulnerable y al bienestar de la sociedad en general. Concretamente, este trabajo identifica 4 variables, a saber: oferta social, contribución, asignación y comunicación.

##### 4.1. Oferta social

Las organizaciones sociales ofrecen a los miembros de la sociedad una serie de intangibles que permiten dar cumplimiento a su finalidad original o complementaria. Esta oferta puede materializarse a través de bienes públicos, preferentes o meritorios, de políticas públicas o de políticas y programas sociales (fig. 2).

Un bien público es un beneficio proporcionado a la comunidad o colectividad no solo por las entidades del Gobierno, sino ahora también por las unidades de la sociedad civil, es decir, las organizaciones sociales. Mientras que el consumo de los bienes preferentes es impuesto por la sabiduría del Estado, el de los meritorios es producto de la elección y la soberanía de la sociedad. Cuando los programas de vacunación de los menores son impuestos por el Estado y cuando la sociedad considera que el cuidado de la salud de los menores cuyos padres no están en condición de adquirirlos es lo más conveniente, la promoción de la salud de los menores se configura como un bien público. Los bienes preferentes y meritorios se caracterizan por ser intangibles, es decir, se ofrecen bajo la forma de servicios, ideas

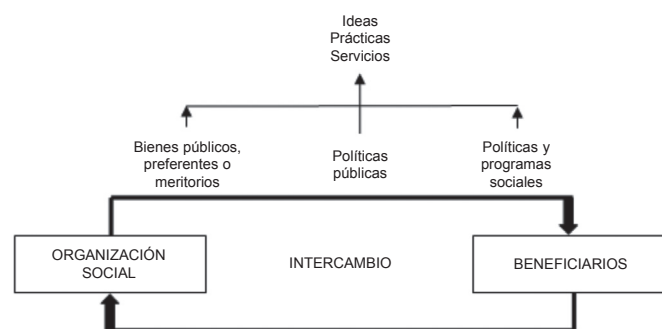


Figura 2. Oferta social.  
Fuente: elaboración propia.

(creencias, actitudes, valores) y prácticas (posturas, comportamientos, conductas). Estas últimas (ideas y prácticas) podrían asimilarse a los desarrollos que en su momento realizaron Kotler y Roberto (1992), pero teniendo claro que no fueron propuestas en el marco de los bienes preferentes y meritorios (públicos).

De manera práctica, una organización social puede ofrecer un bien público a través de la promoción de un valor como el de evitar la desintegración familiar por motivos de violencia, abandono o pobreza, por lo que presta servicios de albergue (casas familiares), educación (institutos técnicos agrícolas) y nutrición (comedores), esperando que los miembros de los grupos familiares realicen esfuerzos para mantener su núcleo integrado a pesar de la adversidad (conducta).

Por su parte, las políticas públicas son decisiones del Gobierno que pueden ser materializadas por una organización social a través de bienes y otros intangibles para cumplir metas sociales e incidir positivamente en un segmento de ciudadanos. Es por ello que a través de terceros, como los centros de atención para niñas y adolescentes, el Gobierno puede implementar una política pública de prevención de embarazos en dicha población. Por tratarse de una política pública relacionada con servicios sociales como la educación sexual y la planificación familiar de las adolescentes, pisa los terrenos de la política social. En función de dichos servicios sociales, deben planearse temas, actividades, procedimientos, prácticas y valores que contribuirán al bienestar social de niñas y adolescentes. En consecuencia, los programas sociales deberán englobar todas las intervenciones en función de asesoría psicosocial, pruebas, exámenes y consultas médicas, y atención a madres adolescentes.

##### 4.2. Contribución

Para comprender este concepto, es importante enmarcarlo en la denominada esencia del marketing, es decir en el intercambio, definido como el proceso mediante el cual una parte entrega algo de valor a otra y recibe a cambio algo equivalente. Aplicando la definición al contexto social, implicaría que los beneficiarios, como receptores de la oferta social, deben efectuar un aporte que puede ser monetario —cuotas de recuperación o simbólicas— o no monetario —tiempo, trabajo, esfuerzo, sacrificio, práctica—. Las cuotas de recuperación o simbólicas son cobros mínimos de dinero a los beneficiarios, recomendables para garantizar el buen uso de la oferta y eliminar la perpetuidad en la condición de beneficiarios. Un comedor comunitario, por ejemplo, puede proporcionar almuerzos a niños en situaciones de vulnerabilidad, cobrando a sus padres una cuota de recuperación de tan solo el 15% de su valor en el mercado. Otra posibilidad sería solicitar a las madres o familiares de dichos niños el apoyo en las actividades de preparación de alimentos o de mantenimiento y aseo de los comedores (tiempo y trabajo). En otro frente, un programa de rehabilitación puede demandar la abstinencia de los drogadictos, lo que le implicará no solamente esfuerzos, sino algunos sacrificios (fig. 3).



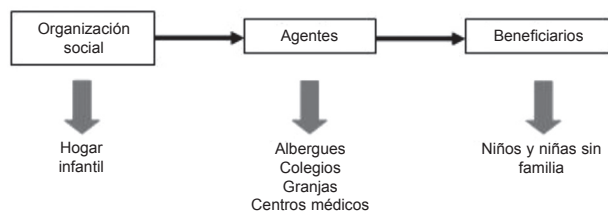
**Figura 3.** Contribución.  
Fuente: elaboración propia.

Independientemente de que se cobre o no una cuota de recuperación, los recursos con destino a los programas sociales deberán originarse de alguna fuente, frente a la dificultad de proporcionarlos en su totalidad por la entidad social. Es entonces cuando los aportes de los grupos de apoyo —que como se vio pueden ser monetarios como las donaciones en dinero, las transferencias o los fondos sociales, o no monetarios como el trabajo de los voluntarios y las donaciones materiales— cobra especial relevancia para financiar los bienes, políticas o programas sociales. Por lo general, quienes no tienen claridad respecto a las variables del marketing tienden a confundir las contribuciones con los aportes; al respecto se aclara que las primeras son aportadas por los beneficiarios de la oferta social y los segundos son proporcionados por un grupo que apoya la causa u organización social.

#### 4.3. Asignación

La entrega de los beneficios derivados de los aportes de los grupos de apoyo se realiza a través de las políticas y los programas que las entidades sociales implementan para los grupos de beneficiarios. Como ya se advirtió, la entrega de beneficios es indirecta para grupos de apoyo y directa para entidades sociales. Sin embargo, estas últimas, por lo general, se apoyan en otros agentes cuando son diversos los servicios ofrecidos a los beneficiarios (fig. 4).

En ocasiones, estos agentes forman parte de la organización social, en otras, actúan como intermediarios de la oferta; un hogar infantil por ejemplo, puede contar con sus propios albergues, colegios, granjas y centros médicos para atender a los niños sin familia (abandonados o huérfanos). Por su parte, un centro de atención de adolescentes embarazadas puede proporcionarles alojamiento, capacitación y atención médica a través de otras instituciones (públicas o sociales) que no forman parte del centro, pero que lo apoyan en su labor.



**Figura 4.** Asignación de beneficios.  
Fuente: elaboración propia.

La entrega de beneficios también puede estar apoyada por organizaciones privadas, asunto que debe ser diferenciado de la intermediación de agentes públicos y sociales. En su deseo por comprometerse con determinadas causas sociales (responsabilidad social, relaciones públicas, filantropía o como la quieran denominar las empresas), colegios, centros médicos, centros de formación y capacitación, de carácter privado o particular, pueden prestar servicios a los beneficiarios de la organización social sin cobro pero sí en calidad de aporte. Un ejemplo sería la beca que un colegio privado pone a disposición de un albergue para niños campesinos desplazados. La estructura de entrega de beneficios cambiaría a la presentada en la figura 5.

#### 4.4. Comunicación

El conjunto de herramientas cuya aplicación integrada y coordinada contribuye a informar y atraer a grupos de apoyo y a influir en la actitud de los distintos grupos de interés se reconoce como comunicación. La mezcla de comunicación está compuesta por 4 variables: publicidad, promoción, relaciones públicas y propaganda, actividades estas emprendidas por las organizaciones sociales gracias al patrocinio de los grupos de apoyo.

La publicidad es la forma de comunicación impersonal y pagada que busca proporcionar información, exponer políticas y programas, comunicar mensajes y proyectar una imagen. Para las organizaciones sociales, la publicidad institucional es la forma más usual en el intento por crear, cambiar o consolidar su imagen. De acuerdo con la modalidad de pago, la publicidad patrocinada resulta la más conveniente para los costos de la organización. Dado que los mensajes deben ser enviados a través de los medios de comunicación, conviene tener claras las distintas opciones dispuestas para tal fin y enmarcadas en la categoría de medios masivos y alternativos. Internet figura como uno de los medios masivos regularmente usados por las entidades sociales, mientras que la publicidad directa destaca en los alternativos.

Inevitablemente, las denominadas tecnologías de la información y las comunicaciones han afectado a la función del marketing, convirtiendo Internet en un medio de: información cuyos contenidos multimedia ahora son interactivos y personalizados; comunicación con modalidades síncronas y asíncronas (Gómez y Veloso, 2004), y recaudo gracias a la diversidad de medios de pago electrónicos. Como medio de comunicación masivo, los portales se constituyen en los espacios de información, exposición y recordación por excelencia. Complementariamente, las entidades sociales tienen la posibilidad de figurar como vínculos en aquellos portales que sirven como canales para focalizar donaciones (dinero, tiempo y especie) nacionales e internacionales. De igual modo, la alternativa de figurar en los directorios de los portales interactivos formalmente diseñados, imple-



**Figura 5.** Asignación de aportes de privados.  
Fuente: elaboración propia.

mentados y coordinados, para la consulta de entidades y agencias de cooperación nacional e internacional, puede producir resultados inmediatos en materia de recaudo de dinero<sup>2</sup>.

En el ámbito social, a partir de Internet surgen nuevos conceptos como el de *e-filantropía* como una forma para construir y mejorar relaciones estrechas con los grupos de apoyo. Internet brinda a las organizaciones sociales mayores oportunidades para comunicarse con los *stakeholders*, educarlos y cultivarlos, así como para solicitar su apoyo (Hart, 2005). Asimismo, dispone de espacios alternativos que pueden ser aprovechados por las causas sociales como la proyección de vídeos en las comunidades de uso compartido (YouTube) y como los bancos de imágenes y sitios web para compartir fotografías con la comunidad (*photo-sharing web site*). El marketing viral constituye otra de las consecuencias del desarrollo de Internet como medio de información y de comunicación, consistente en lograr que los miembros de la comunidad compartan a través de la red —con amigos, familia y conocidos— mensajes sobre la organización social, sus actividades y necesidades de apoyo (Laudon y Traver, 2001, citado en Clarke y Flaherty, 2005).

La publicidad directa, por su parte, se identifica como la herramienta que garantiza el cumplimiento de los principios de información y transparencia de las entidades sociales. A través de boletines, informes financieros, cartas y comunicados dirigidos, los grupos de apoyo reciben información permanente sobre la aplicación de sus fondos y recursos y sobre el cumplimiento de objetivos.

Aunque poco comunes, las herramientas de promoción han sido empleadas por algunas organizaciones sociales, producto desde luego, de su interés por ofrecer algún tipo de beneficio a miembros, voluntarios, patrocinadores y donantes. El valor de dichos ofrecimientos es más simbólico que económico, y su modalidad depende de las actividades de la organización; así por ejemplo, si en ella los beneficiarios elaboran algún tipo de producto (agendas, calendarios, morrales, gorras o camisetas), ejemplares de los mismos son entregados en calidad de promocionales. Otras más sofisticadas ofrecen cuentas de correo electrónico o de chat gratuitas o suscripciones a boletines y revistas (Pakroo, 2005). No se debe confundir el material promocional (gratuito) con los productos que comercializa la organización con su marca (vendidos) para recaudar recursos propios. A este respecto, algunas entidades han diseñado su propia marca con el ánimo de comercializarla entre los donantes y la comunidad a través de artículos (como bonos de condolencia, de cumpleaños o de reconocimiento; tarjetas, camisetas, bufandas y sombrillas), que si bien no son producidos por los beneficiarios sí son comercializados por la entidad para obtener recursos propios.

Las relaciones públicas o conjunto de actividades tendientes a influir positivamente en las actitudes de los grupos de interés, al mantenimiento de una imagen positiva —de la organización y sus programas— y a la consolidación de relaciones estrechas también deben ser consideradas por cualquier unidad del sector social. La publicidad no pagada (*publicity*) es una forma de publicidad asumida por los medios masivos de comunicación. La difusión de este tipo de publicidad es producto de los esfuerzos de la organización por captar su atención (boletines, artículos, editoriales, invitaciones o participaciones). En algunas entidades sociales, la participación de los grupos de interés —incluidos los grupos de apoyo— en la formulación de su plan estratégico es considerada una forma de relaciones públicas.

Otra variable de comunicación es la propaganda, entendida como la difusión de información —positiva o negativa—, por parte de quienes han tenido relación con la organización social y sus programas. Grupos de apoyo, empleados, voluntarios y beneficiarios dan a conocer verbalmente, por iniciativa propia, a los demás grupos de interés (sociedad, comunidad local e internacional y medios de comunicación), asuntos relacionados con el manejo de fondos, las políticas administrativas y la calidad de la oferta social. Comentarios e información que sin duda alguna afectarán a la imagen de la entidad: fortaleciéndola o socavándola, según sea el caso.

### 5. Diferencias entre el mercadeo de empresas y el marketing de organizaciones sociales

Desconocer que el marketing surgió en el sector privado sería injusto, tanto como negarle a otros sectores como el social los beneficios y ventajas que hasta el momento han proporcionado a organizaciones e individuos. No obstante, conviene considerar la siguiente reflexión que brinda Kettl, en 1998, citado en Kim (2000): "To transplant a pine tree from the mountain to the garden, it is necessary to bring not only the tree itself but also to take surrounding soil and the tiny deep roots. [...] not forget the lesson that transplanted seedling has rarely grown well" (p. 157).

Significa que el traslado del marketing desde el sector privado a otros sectores difícilmente puede brindar frutos, es necesario no solo ubicar y comprender sus raíces más profundas, sino también preparar y fertilizar el terreno (tercer sector en este caso) que lo recibirá. En este sentido, muchos consultores han intentado transplantar lo superficial del marketing hacia terrenos que desconocen por completo, por lo que los resultados no han sido los esperados. Que lo hayan practicado durante años en las empresas no implica que estén habilitados para hacerlo en entidades de otra índole como las sociales. Por su parte, los propios estudiantes de administración de empresas que han realizado pasantías en centros de apoyo a mujeres, en hogares geriátricos y en refugios infantiles han corroborado que las

<sup>2</sup> Consultar <http://www.avanza.org.co>, portal interactivo auspiciado por la Fundación Development Gateway que forma parte del programa *Country Gateway*, el cual abarca iniciativas de propiedad y operación local asociadas al portal *Development Gateway*.



igualdades y las extrapolaciones del marketing comercial a las organizaciones sociales no funcionan.

A pesar del encasillamiento del marketing en las relaciones privadas (cliente-empresa), su discurso ha permeado otros sectores como el social y el público, y otras disciplinas como la política. Durante mucho tiempo, el marketing ha sido justificado en el marco de relaciones de competencia, y dado que en los sectores económicos las empresas compiten por los clientes del mercado, su aplicación ha quedado limitada al plano empresarial. No obstante, al reconocer que la competencia no solo es por mercados, sino también por recursos, se ha dejado abierta la posibilidad para el ámbito social. Las entidades sociales deben competir por el financiamiento público, no público e internacional de sus actividades cuando los recursos propios resultan insuficientes. A diferencia de las empresas, que luchan por los clientes del mercado, las sociales —al igual que las públicas— luchan por los recursos. Las fuentes de apoyo y financiación (tratadas adecuadamente por el *fundraising*) marcan así los procesos competitivos. Sin embargo, la lucha en la que se ven involucradas las entidades no lucrativas a fin de obtener atención, tiempo y fondos “puede provocar algunos efectos no deseados que pueden distorsionar la fidelidad de la propia organización a sus finalidades y a su independencia, al acercarse a los intereses de los grupos de apoyo” (Delgado y Oliver, 2008, p. 22). Mientras las organizaciones sociales se acercan más a los intereses de los grupos de apoyo corren el peligro de perder su independencia ideológica y administrativa (Delgado y Oliver, 2008).

La finalidad de las organizaciones es la que justifica sus medios; en este sentido, si es lucrativa (obtener utilidades), el medio es el mercado, concretamente, los individuos que forman parte del mercado; si es no lucrativa (proporcionar beneficios), los medios son los recursos de terceros. La finalidad lucrativa está motivada por causas comerciales que benefician de manera exclusiva a quienes forman parte del mercado (clientes), y la no lucrativa por causas diferentes (sociales, colectivas, públicas, etc.) que benefician a la sociedad en general. Esta aclaración es la que da paso a la clasificación del marketing de acuerdo con la finalidad perseguida por la organización: si es la utilidad a partir de los mercados, se tratará del marketing lucrativo, y si es el beneficio a partir de los recursos de otras fuentes, se hablará del marketing no lucrativo.

Las empresas establecen relaciones con clientes y usuarios, las organizaciones sociales con beneficiarios. A diferencia de las empresas que buscan a toda costa la lealtad y/o fidelidad del cliente, el propósito fundamental de toda organización social es convertir sus beneficiarios en no beneficiarios, es decir, ayudarlos a salir de su situación de vulnerabilidad y empoderarlos para que ellos mismos se procuren los recursos para satisfacer sus necesidades básicas. Este es el caso de los pobres, de los desmovilizados o de los adictos cuya situación transitoria los lleva a abandonar voluntariamente los programas, en virtud de que se sienten con capacidad de satisfacer sus necesidades por sus propios medios. Sin embargo, existen algunos programas sociales en los que la salida de beneficiarios se da por circunstancia naturales, es el caso de los hogares geriátricos, donde la muerte de los abuelos ofrece posibilidades para la atención de beneficiarios potenciales que esperan ayuda y atención. En términos sencillos, el cambio en la condición de beneficiarios a la de no beneficiarios se da por salida voluntaria o por salida natural.

Por otro lado, no es entendible por qué algunos autores enfatizan el marketing de causa, cuando está claro que si es aplicado por una empresa, la causa será comercial, y si es aplicado por un refugio infantil, esta será social. Ahora bien, si una empresa difunde un marketing de causa social a partir de su finalidad lucrativa, habilitará al refugio infantil para trabajar un marketing de causa comercial en el marco del cumplimiento de su finalidad no lucrativa. ¿Le estaría permitido al refugio infantil hacer esto? ¿Cómo lo tomarían sus grupos de apoyo? ¿Cuáles serían los efectos? Para que el ejercicio no se quede en la reflexión crítica, se somete a consideración una definición de

marketing de causa “acción mediante la que una empresa, una organización no lucrativa, o una entidad similar comercializa una imagen, un producto, un servicio, o un mensaje de mutuo beneficio” (Marconi, 2000, p. 3). Se entiende que, precisamente por la diferencia de causas perseguidas, no puede generalizarse una acción y menos de comercialización para una empresa, una organización no gubernamental o una universidad pública.

Patrocinar una causa social o un programa social corresponde a una actividad de relaciones públicas en el marco de la mezcla de comunicación del marketing lucrativo. Implica, entonces que, así como se aprueba en la empresa un presupuesto para publicidad, para promoción de ventas y para fuerza de ventas, de igual modo, debe aprobarse el de relaciones públicas que permita soportar no solo el patrocinio de causas, sino también el de eventos y el de equipos deportivos, por mencionar algunas actividades. En esta dirección, si en una empresa se difunde el marketing de causa por el hecho de patrocinar una causa social, ¿debería entonces surgir el marketing de ferias o el marketing deportivo cuando la empresa igual patrocine eventos y equipos?

## 6. Conclusiones

Es imposible desconocer la existencia comercial de un tipo de mercadeo social, que se hace evidente en los libros de texto que se encuentran sobre la materia. Sin embargo, resultan muy escasos los esfuerzos investigativos, académicos y productivos en torno a un tipo de marketing aplicable en las organizaciones cuya finalidad es neta y exclusivamente social. Este recorrido por la literatura de las ciencias sociales y políticas permitió definirlo como una herramienta de apoyo para que las entidades sociales alcancen su finalidad de transformar la sociedad en su conjunto y de proporcionarle bienestar y calidad social. La concentración del marketing se da en 2 frentes de trabajo, los grupos de apoyo y la población vulnerable.

Este trabajo no desconoce el interés de ciertas universidades por ofertar dentro de sus catálogos, cursos y seminarios que soportan las prácticas sociales de los estudiantes, entre los que destacan los de marketing y organizaciones sociales. Cursos que han dado a los estudiosos la posibilidad de identificar aquellos asuntos y aspectos que además de investigación demandan profundización y mayor socialización. Es así como un tipo de marketing adecuado a las especificidades del tercer sector y a las actividades de las organizaciones inmersas en él comienza a tomar fuerza en el contexto colombiano. Una modalidad que apoye no solo la labor de fundadores y directivos en su propósito de mejorar la calidad de vida de la población en situaciones de vulnerabilidad, sino también la tarea de los *fundraisers* de búsqueda y canalización de recursos monetarios y materiales para implementar de forma focalizada y oportuna programas sociales.

Las variables controlables que, integradas y coordinadas, aportan a la satisfacción de necesidades de la población vulnerable y al bienestar de la sociedad en general son: oferta social, es decir, bienes públicos (preferentes o meritorios), políticas públicas y programas sociales; contribución o aporte monetario (cuota de recuperación) y/o no monetario (tiempo, trabajo, esfuerzo) que deben realizar los beneficiarios de la oferta social; asignación que comprende el conjunto de agentes que apoyan la prestación de servicios a los beneficiarios (materialización de programas sociales), y comunicación conformada por 4 herramientas (publicidad, promoción, relaciones públicas y propaganda) que aplicadas de forma integrada y coordinada, además de informar y atraer grupos de apoyo, influyen en la actitud de otros *stakeholders* igualmente importantes.

El traslado, las interpolaciones y las igualdades entre marketing empresarial y marketing de organizaciones sociales, por lo general desencadenan resultados desafortunados, y en contextos como el colombiano, quienes han tenido que padecer sus desatinos son aquellos estudiantes de administración de empresas que han realizado

sus prácticas y pasantías en organizaciones sociales (centros de beneficencia, fundaciones, hogares infantiles, centros de apoyo, etc.). Nada mejor que ubicar y comprender las raíces más profundas del marketing para luego proceder a la preparación del terreno donde se aspira a aplicarlo para el caso del presente artículo: el tercer sector.

Quedando claro que el marketing de organizaciones sociales es diferente al mercadeo social, y que en ningún momento se desconoce la oferta en la mayoría de universidades de cursos sobre este último, una propuesta tentativa para curso o seminario del primero se estructura en 5 unidades, a saber: 1) contexto y referentes generales (tercer sector, calidad social, problemas sociales y situaciones de vulnerabilidad); 2) organizaciones del tercer sector (finalidad, parámetros de desempeño, campos de acción, objetivos); 3) oferta y público objetivo (bienes públicos, políticas públicas, programas sociales, población vulnerable, beneficiarios); 4) fuentes de financiamiento (*fundraising*, donaciones, recursos propios, fuentes internacionales), y 5) aplicación práctica del marketing en organizaciones sociales (formulación estratégica, implementación de acciones, control de programas, evaluación del impacto social).

Si al inicio del artículo se identificó como aspecto que debía superarse, la renuencia de los estudiosos de las ciencias sociales, y políticas que han de aceptar la aplicación de conceptos propios del marketing comercial en el sector público y social; a estas alturas, y frente a la propuesta de curso o seminario presentada en el anterior párrafo, los renuentes ahora serán los practicantes del mercadeo. Esto supone que, de entrada, echarán de menos temas tan familiares como segmentación de mercado, mezcla de mercadeo, fuerza de ventas, comportamiento del consumidor e investigación de mercados. Reconociendo que son las claridades en torno a estos asuntos las que privilegian la construcción de otras tipologías aplicables a distintos ámbitos sectoriales, queda abierta una posibilidad para los practicantes del mercadeo comercial. Concretamente, se les invita a, primero, contextualizar un sector y, después, a caracterizar sus organizaciones para, finalmente proponer otras tipologías de marketing.

Dado que el asunto neurálgico de las organizaciones sociales es el financiamiento, ya que de este depende la ejecución de sus programas, en el contexto colombiano, ya están en mora investigaciones tendientes a la identificación de perfiles de donantes individuales y empresariales, a la ubicación de transferencias gubernamentales en sus 3 niveles (nacional, departamental y municipal) y a la compilación de directorios de agencias y fondos internacionales con recursos para poblaciones vulnerables que demandan ayuda urgente. Los mapas de vulnerabilidad (desplazamiento, desmovilización, abandono, maltrato, etc.) presentados como instrumentos para la focalización de programas sociales constituyen otra posibilidad para los investigadores interesados. De este modo, ya no se dependería exclusiva-

mente de los mapas de pobreza y del SISBEN para orientar adecuadamente la ayuda social.

## Referencias

- Barquera, S., Rivera, J. y Gasca, A. (2001). Políticas y programas de alimentación y nutrición en México. *Salud Pública de México*, 43, 464-477.
- Bourguignon, F. (2006). *Annual World Bank Conference on Development Economics, Europe 2006: Development in an Unstable World*. Herndon: World Bank.
- Chambers, R. (2006). Vulnerability, Coping and Policy. *Institute of Development Studies Bulletin*, 37, 33-40.
- Clarke, I. y Flaherty, T. (2005). *Advances in Electronic Marketing*. Hershey, PA: Idea Group Publishing.
- Coady, D. (2004). *Targeting of Transfers in Developing Countries: Review of Lessons and Experience*. Washington, DC: World Bank Publications.
- Delgado, A.M. y Oliver, R. (2008). *Fiscalidad de las ONG*. Barcelona: Bosch.
- Duhau, E. (2002). *Política social, pobreza y focalización. Reflexiones en torno al programa de educación, salud y alimentación*. Buenos Aires: CLACSO.
- Gómez, A. y Veloso, M. (2004). El impacto de Internet en el marketing 'Mix'. *Marketing y Ventas*, 51, 33-38.
- Grosh, M., Del Ninno C., Tesliuc, E. y Ouerghi, A. (2009). *Políticas de protección social eficaces. Diseño e implementación para la protección y la promoción*. Washington, DC: Banco Mundial.
- Hart, T. (2005). *Nonprofit Internet Strategies: Best Practices for Marketing, Communications, and Fundraising Success*. Hoboken, NJ: John Wiley and Sons.
- Holtzman, S. (2004). *Living in Limbo: Conflict-Induced Displacement in Europe and Central Asia*. Washington, D.C.: World Bank Publications.
- Kim, P. (2000). Administrative Reform in the Korean Central Government: A Case Study of the Dae Jung Kim Administration. *Public Performance and Management Review*, 24, 145-160.
- Kotler, P. y Roberto, E. (1992). *Marketing social*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Kotler, P. y Levy, S. (1969). Broadening the Concept of Marketing. *Journal of Marketing*, 33, 10-15.
- Latorre, X. (2001). El marketing aplicado a las ONGD: coherencias e incoherencias en relación con la educación para el desarrollo. *Comunicar*, 16, 103-114.
- Liao, M, Foreman, S. y Sargeant, A. (2001). Market versus societal orientation in the nonprofit context. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 6, 254-268.
- Lorca, P. (2004). La creación de valor en la empresa y los stakeholders. *Finanzas y Contabilidad*, 51, 49-54.
- Marconi, J. (2000). *Cause Marketing*. Chicago, IL: Dearborn Trade.
- Martín, J. y Martínez, J. (2004). La misión y los fondos de las instituciones no lucrativas. *Business Review*, 103, 78-85.
- Moyado, F. (2011). Gobernanza y calidad en la gestión pública. *Estudios Gerenciales*, 27, 205-223.
- Pakroo, P. (2005). *Starting and Building a Nonprofit: A Practical Guide*. Berkeley, CA: Nolo.
- Plummer, R. (2006). The Evolution of Sustainable Development Strategies in Canada: An Assessment of Three Federal Natural Resource Management Agencies. *Sustainable Development*, 14, 16-32.
- Richer, M. y López, N. (2004). Un enfoque socioeconómico de las organizaciones del tercer Sector. *Espacio Abierto*, 13, 587-606.
- Toca, C. (2011). *Las organizaciones de la sociedad civil. Retos y posibilidades*. Saarbrücken: Editorial Académica Española.
- Toca, C. y Carrillo, J. (2011). Donating and Volunteering as Social Capital in Bogotá. *Bulletin of Latin American Research BLAR*, 32, 133-148.
- Vega, P. (1997). El panel de expertos. El programa de monitoreo de la política social. *Dos experiencias de evaluación de programas públicos. Última Década*, 8, 1-13.
- Wong, L. y Tang, J. (2006/2007). Dilemmas Confronting Social Entrepreneurs: Care Homes for Elderly People in Chinese Cities. *Pacific Affairs*, 79, 623-640.