

La función de marketing en las Organizaciones de la Sociedad Civil: **opiniones y aplicaciones**

Por Oscar Licandro

En el marco del Programa de Investigación sobre RSE del Departamento de Ciencias de la Administración de la Universidad Católica, estamos implementando una investigación sobre las prácticas de marketing en las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC). En este artículo se presentan algunos resultados de la fase exploratoria de esta investigación, que consistió en la aplicación de entrevistas semiestructuradas a 24 OSC. Para la selección de las mismas se empleó un procedimiento de muestreo no aleatorio, que priorizó la inclusión de instituciones que tienen un cierto grado de visibilidad pública. A su vez, se procuró que la muestra estuviera constituida por organizaciones de distinto tamaño, que abarcaran un amplio espectro en materia de causas sociales y beneficiarios atendidos. Por lo tanto, los resultados que se presentan a continuación, si bien aportan un panorama sobre el estado de situación del tema en el sector, no son extrapolables al universo de las OSC.

El concepto de OSC. Uno de los primeros desafíos consistió en definir conceptualmente el universo de estudio. En la literatura académica y en el vocabulario cotidiano se emplean distintos tér-

minos para aludir a dicho universo, pero ninguno nos resultó satisfactorio. Así, por ejemplo, "Organizaciones No Gubernamentales" (ONG), que es un referente hegemónico, presenta el defecto de ser una definición "por la negativa", que da lugar a que bajo su paraguas se albergue una multiplicidad de identidades. Por otro lado, la expresión "Instituciones No Lucrativas", muy utilizada en Europa y Estados Unidos, suele incluir organizaciones económicamente auto-sustentables, sobre la base de la venta de bienes o servicios (colegios, mutualistas, cooperativas productivas y financieras, emprendimientos de la denominada "economía solidaria", etc.).

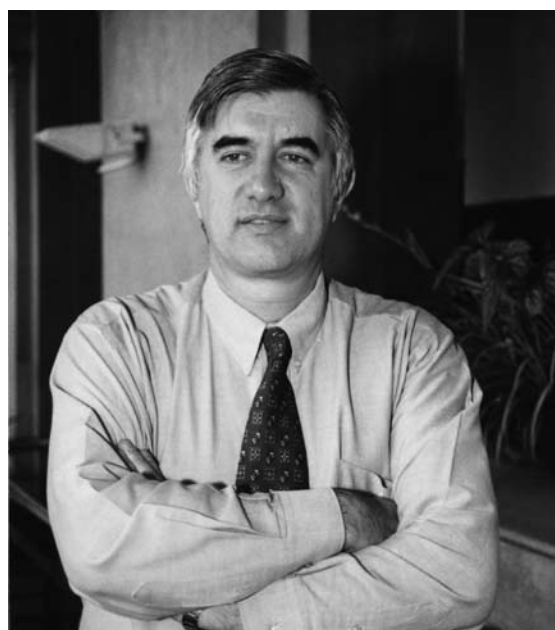
De modo que, luego de analizar la literatura académica, se optó por la expresión "Organizaciones de la Sociedad Civil" y se estableció que forman parte de esta categoría las instituciones que: 1) su misión persigue un fin solidario (provisión de servicios a grupos socialmente débiles, promoción del cambio de conductas socialmente negativas, desarrollo de valores sociales considerados positivos o apoyo al desarrollo institucional y comunitario); 2) son independientes del Estado, los partidos políticos, los sindicatos, las empresas y las cáma-

ras empresariales; 3) no reparten beneficios entre sus administradores o asociados, aunque pueden acumularlos para cumplir sus cometidos; 4) determinan en forma autónoma sus actividades; 5) la pertenencia a ellas es de libre elección y suelen incluir el aporte voluntario en dinero o trabajo de algunos o todos sus miembros; 6) pueden tener base en una comunidad local para promocionar su desarrollo o resolver sus problemas sociales.

Perfil de la muestra. Esta quedó integrada por siete ONGs, siete fundaciones y diez Asociaciones Civiles sin fines de lucro. El 46% operan en el ámbito mundial o regional, el 42% lo hacen en todo el Uruguay y el resto actúa exclusivamente en Montevideo. El 83% se dedica a la atención de grupos desvalidos, el 33% promueve la modificación de comportamientos socialmente negativos o el desarrollo de valores considerados socialmente positivos, en tanto que solamente dos de ellas fomentan el desarrollo institucional o comunitario. En conjunto atienden una amplia variedad de causas sociales y de beneficiarios, tal como puede observarse en las tablas siguientes.

Entre todas atienden aproximadamente a 150.000 beneficiarios, pero con una gran variabilidad, que va desde un mínimo de 100 personas en una de ellas, a un máximo de 35.000 en otra. De igual forma, sus presupuestos anuales oscilan entre valores inferiores al millón de pesos y un máximo de 30 millones. Todo esto implica estructuras de diferentes tamaños y complejidades, así como un volumen de recursos humanos y financieros de distinta dimensión cuantitativa.

Fuentes de financiamiento Las OSC aquí estudiadas recurren a diversas fuentes para financiar sus presupuestos, entre las que destacan: organizaciones del exterior, las empresas, los particulares y el Estado. Del análisis del peso relativo que tiene cada una de estas fuentes, se dedujo la existencia de dos tipos de OSC. Por un lado, las que son fuertemente dependientes del Estado y por otro, las que tienen más diversificadas sus fuentes de financiamiento. En general, las primeras se caracterizan por operar en ámbitos geográficos más restringidos (Montevideo o zonas de la capital), tener presupuestos anuales elevados, encontrarse entre las que poseen el mayor número de personas rentadas, estar bastante focalizadas en algunas cau-



sas sociales (principalmente, las asociadas exclusivamente a la atención de personas pobres) y no recurrir al apoyo de las empresas. Inversamente, el otro grupo incluye fundamentalmente instituciones que operan a nivel internacional, regional o de todo el país, abarcan un amplio abanico de causas sociales, son heterogéneas en materia de estructuras de personal y presupuestos anuales, al tiempo que procuran el aporte de empresas.

Visión sobre el uso del marketing en las OSC. La amplia mayoría de los directivos entrevistados (aún aquellos cuyas organizaciones no trabajan con empresas) cree que el marketing es una herramienta aplicable en el mundo de las OSC y en su organización en particular. En general no utilizan argumentos de tipo ético en contra de su uso, y piensan que su organización necesita que la asesoren en marketing. Si bien estas opiniones resultan positivas, el análisis de las prácticas efectivas sugiere que, al parecer predomina una visión parcial sobre el campo de actuación del marketing. En efecto, la mayoría de los entrevistados lo restringe a instrumento de comunicación para dar a conocer sus instituciones y sus propuestas, con foco en los mercados de proveedores de recursos económicos (empresas, donantes, organizaciones del exterior, etc.). De ahí que muchos de ellos no perciban la utilidad del marketing para comunicarse mejor con los beneficiarios o para gestionar la relación con voluntarios. Tam-

bién se observa que son pocos los directivos que perciben la necesidad de aplicar herramientas de marketing para conocer los intereses, necesidades y beneficios buscados por los distintos tipos de mercados.

La relación con las empresas. Las tres cuartas partes de las OSC de la muestra buscan la colaboración de las empresas para obtener recursos que sustenten su funcionamiento. La casi totalidad de ellas tienden a generar relaciones estables con un número no muy grande de empresas. También, se caracterizan por trascender la mera donación de dinero, procurando obtener de las empresas otras formas de apoyo. Casi todas reciben distintos tipos de recursos generados por las empresas en el marco de su operación (bienes y servicios, acceso a infraestructura, material de desecho, etc.), en tanto que algo más de la mitad de estas organizaciones accede también al trabajo voluntario de sus empleados y a donaciones de sus clientes.

La escasa aplicación de herramientas formales para conocer las expectativas de sus mercados, explica la existencia de un gap entre, por un lado, la percepción que tienen las OSC sobre los factores que llevan a las empresas a colaborar con ellas y por otro, sus motivaciones reales. En efecto, los entrevistados atribuyen similar importancia a los retornos esperados en materia de aspectos relacionados con el funcionamiento interno de las empresas (desarrollar la cultura corporativa, generar satisfacción de empleados, desarrollo de competencias en los empleados, etc.) y a los que se vinculan con el desempeño comercial (asociar la marca a valores solidarios, fortalecer la reputación corporativa, generar mayor adhesión de clientes). Sin embargo, las investigaciones que hemos realizado con empresas, revela que éstas otorgan mayor importancia al segundo grupo de retornos.

El uso de herramientas de comunicación y ventas. Las OSC que trabajan con empresas emplean un

abanico importante de herramientas de marketing: hacen publicidad, emplean las relaciones públicas, aplican el marketing directo, realizan visitas (ventas personales) y recurren a las nuevas tecnologías (páginas web, e-mail, etc.) para comunicar sus proyectos. También pudo observarse que estas OSC: 1) manejan en simultáneo y articuladamente varias de esas herramientas; 2) tienden a tomar la iniciativa para contactar empresas y formularles propuestas y 3) dedican tiempo a la planificación y ejecución de acciones de marketing.

Conclusión. Este estudio exploratorio sugiere que el marketing comienza a ser aceptado como herramienta aplicable y éticamente aceptable en el mundo de las OSC. Muestra la existencia de un grupo de OSC (quizá todavía poco numeroso y

con un fuerte componente de OSC que operan en el ámbito regional o internacional) que ha incorporado modelos de gestión profesional del marketing. Pero, sugiere también que hay otro grupo de OSC (donde quizá se ubica la mayoría de las OSC nacionales) que todavía se encuentra en una fase de gestión artesanal

del marketing o que directamente no lo utiliza. Las primeras ven en las empresas una fuente importante de recursos. Comprenden que la mejor forma de obtener su colaboración radica en la formulación de propuestas y proyectos que les permitan generar algún tipo de beneficio a cambio de esa colaboración. En cambio, las segundas recurren más al Estado, a organismos internacionales y a las llamadas ONGDs (ONGs de desarrollo) de Europa y Estados Unidos. Son instituciones que reciben un escaso o nulo apoyo de las empresas; en algunos casos porque no lo buscan y en otros, porque no han desarrollado la capacidad para “venderles” sus propuestas.

Este artículo fue realizado por el Programa de Investigación sobre RSE de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Católica.

