



**Universidad de Buenos Aires**  
**Facultad de Ciencias Económicas**

**Escuela de Estudios de Posgrado**

*Carrera de Especialización en Dirección y Gestión de Marketing*  
*y*  
*Estrategía Competitiva*

**TRABAJO FINAL**  
**“LAS EMPRESAS SOCIALES Y EL**  
**MARKETING”**

Lic. BAQUERIN, Ailén Magalí

Autora del Trabajo final

Cdor. PIUMMER, Alan

Tutor del Trabajo final

Junio 2015



## CLAUSULA DE ORIGINALIDAD

*"Declaro que el material incluido en este Trabajo Final de Carrera es, a mi mejor saber y entender, original, producto de mi propio trabajo (salvo en la medida en que se identifiquen explícitamente las contribuciones de otros), y que no he presentado este material en forma parcial o total, como una tesis, en ésta u otra institución".*

Lic. Ailén Baquerín

## INDICE

<b>Introducción.....</b>	<b>5</b>
<b>Antecedentes.....</b>	<b>6</b>
<b>Planteo del Problema.....</b>	<b>8</b>
<b>Justificación .....</b>	<b>9</b>
<b>Hipótesis .....</b>	<b>10</b>
<b>Objetivo General.....</b>	<b>11</b>
<b>Objetivos Específicos .....</b>	<b>11</b>
<b>Comprendiendo a las empresas sociales .....</b>	<b>12</b>
Es hora de Evolucionar.....	12
¿Surgimiento del cuarto sector?.....	13
Empresa Sociales: frente al nuevo paradigma que implica una nueva manera de hacer negocios.....	16
Red de emprendimientos Sociales de Salud Mental.....	19
Problemática de las Empresas sociales .....	20
<b>Marketing con una mirada diferente.....</b>	<b>23</b>
Marketing Social: conceptualización.....	23
Marketing Con Causa: conceptos y evolución .....	27
Marketing Sociales vs Marketing con causa: confusión terminológica .....	32
Marketing y causas sociales.....	34
Vinculación del marketing con las empresas sociales .....	36
<b>Marketing en Empresas Sociales.....</b>	<b>38</b>
Marketing Mix.....	38
Estrategias Competitivas.....	50
Segmentación de mercado.....	52
Posicionamiento: calidad vs diferenciación social .....	53
Branding: la marca de los productos sociales.....	55
<b>Conclusiones.....</b>	<b>58</b>
<b>Reflexiones Personales .....</b>	<b>60</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>62</b>
<b>Tutor .....</b>	<b>66</b>

## Introducción

---

Las organizaciones cumplen un rol fundamental dentro de la sociedad. Todos y cada uno de nosotros estamos rodeados y pertenecemos a alguna de ellas, lo que implica participación e inclusión en un ámbito social.

La economía se divide en tres sectores, sector público, sector privado y el sector social, que cual atiende las necesidades que escapan al interés privado y público.

Nuestro mundo ha cambiado, hemos evolucionado rápidamente y las organizaciones también lo han hecho, se han adaptado a las demandas de la sociedad, incluyendo términos nuevos como responsabilidad social, sustentabilidad, balance social, economía social, empresa solidaria, entre otros.

Así es como nacieron organizaciones que combinan objetivos sociales con objetivos lucrativos, siempre priorizando lo social. No forman parte del sector público, privado ni social puramente, y hay quienes hablan del nacimiento de un cuarto sector por la superposición de los mismos.

Allí encontramos a las empresas sociales cuya misión es generar un empleo digno para personas que se encuentran excluidas socialmente y que carecen de posibilidades de acceder a un empleo formal, buscan ingresos para ser auto-sostenibles y no para sus dueños o accionistas.

A lo largo del trabajo final, hablaré las empresas sociales, su ubicación dentro del espectro de las organizaciones y la posibilidad de que den origen a un nuevo sector. Luego desarrollare el viraje hacia lo social que tuvo el marketing en los últimos 50 años y la vinculación con estos nuevos emprendimientos. Por ultimo intentaré demostrar utilidad la aplicación de herramientas de marketing en las empresas sociales y lo hare basándome en mi experiencia colaborativa con la Red de emprendimientos sociales de Salud mental de la Ciudad de Buenos Aires.

Espero que le resulte tan interesante como a mí el tema tratado, y pueda arribar a propias conclusiones.

## Antecedentes

---

Para comprender la coyuntura actual, he dividido los antecedentes en dos partes: la primera, sobre el nacimiento de las empresas sociales, y la segunda, sobre cómo el marketing empezó a interesarse en problemas sociales.

### El nacimiento de las empresas sociales

El Tercer Sector, conformado por ONG y organizaciones sin fines de lucro, entre otros, goza de un nivel de credibilidad muy alto dentro de la sociedad. El descrédito constante de la clase política y la desconfianza que genera el capital privado, las posiciona sobre todo como organizaciones confiables.

Los problemas y la demanda social por parte de la población hacia instancias no estatales hicieron que sea necesaria la aplicación de soluciones de mayor alcance y es aquí donde Muhammad Yunus, quien obtuvo el Premio Nobel de la Paz en el 2006, desarrolló el concepto de empresa social que causó una revolución en la manera de combatir la pobreza.<sup>1</sup>

Hasta este momento, Yunus ha creado más de 25 empresas con este concepto que incluyen servicios médicos, empresas de telecomunicaciones, becas para la educación, productos alimenticios para los pobres, etc.

### Comienzos del Marketing enfocado en lo social

G.D. Weibe, en 1952, en su libro “Merchandising Commodities and Citizenship on Television” se pregunta la razón por la cual la solidaridad no puede venderse como se vende el jabón.<sup>2</sup> A partir de este interrogante, entre los años 60 y 70, surge una corriente de pensamiento que proponía una utilización responsable del marketing que abre al debate sobre la relación y la aplicación del marketing a las causas sociales.

---

<sup>1</sup>“Las empresas sociales”, Muhammad Yunus, Paidós Iberica, 2011.

<sup>2</sup> Wiebe, G. D. (1951). “Merchandising Commodities and Citizenship on Television”.

También se suman autores como Manoff, Fine, Kotler, Zaltman dando ideas sobre cómo el marketing puede utilizarse para hacer conciencia de diversos problemas que aquejan a las sociedades a nivel mundial.

A partir de 1989 el marketing se empieza a adaptar a sectores como la salud, las organizaciones no lucrativas o la ecología. En la rama práctica el marketing se introduce al campo familiar, salud, supervivencia infantil, el desarrollo educacional, el medio ambiente, la vialidad y el abuso infantil, etc.

Esta nueva rama, centró el interés en la solución de problemas de carácter social. Kotler y Zaltman identificaron al marketing como un elemento que complementa el diseño, implementación y contribución de los programas orientados a influir en la adaptación de ideas sociales por medio de la planeación de un producto, precio, comunicación, distribución e investigación de mercado (Kotler, 2002; Naghi, 1985).

## *Planteo del Problema*

---

Considero que las empresas sociales cumplen un rol fundamental en la sociedad, su misión y visión se diferencian de las organizaciones tal como las concebimos. Actualmente, el aporte que éstas realizan no cuenta con el entendimiento y el suficiente reconocimiento social porque son prácticamente desconocidas.

Se centran en resolver un problema de carácter social, pero también deben darle importancia al desarrollo de un modelo de negocios sostenible. Son empresas, por lo tanto deben desenvolverse en un mercado competitivo y como cualquier otra deben ser autosustentables: tener ingresos, cubrir costos y generar ganancias para no depender totalmente de subsidios y donaciones para su funcionamiento.

Considero importante el aporte que el marketing puede brindar a este tipo de organizaciones. Lógicamente es una cuestión de tiempo, son tan novedosos estos emprendimientos sociales que aun no se han planteado las herramientas que deben utilizarse. Sin embargo, no podemos decir que el marketing pueda proporcionar soluciones mágicas. Entre ellas existen casos de éxito, sin que el marketing haya tenido una acción directa, simplemente han crecido y se han desarrollado a partir del esfuerzo, la tenacidad y el empuje de personas con una enorme vocación por su trabajo y que han buscado siempre incluir en un espacio laboral a quienes no pueden hacerlo por sí mismos.

Así es como ciertos parámetros teóricos básicos de fácil entendimiento para personas fuera del ámbito empresarial pueden colaborar a incrementar el conocimiento.

## *Justificación*

---

El presente trabajo se efectúa considerando la importancia de las empresas sociales para la sociedad y de qué manera el marketing puede hacer que sus objetivos sean alcanzados con mayor éxito, extendiendo el alcance y la profundidad de las acciones que toman.

¿Por qué las empresas sociales?

Durante el año 2012, en el marco del programa Amartya Sen que se desarrolla en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, he trabajado extensamente junto con dos colegas y la Red de Emprendimientos Sociales de Salud Mental de la Ciudad de Buenos Aires, lo que llevo a que me relacione de manera directa con sus inconvenientes organizacionales. Durante el trabajo desarrollaré y explicaré qué son, de qué se ocupan, a qué se dedican y cómo funcionan las organizaciones que componen esta Red. La conclusión de la investigación realizada en la Red de Emprendimientos Sociales de Salud Mental de la Ciudad de Buenos Aires fue que uno de sus principales problemas está intrínsecamente relacionado con el marketing y como se posicionan frente al mercado y su complejo funcionamiento.

¿Por qué el marketing aplicado a las empresas sociales?

El haber estado realizando, en simultáneo, la especialización a la cual este trabajo dará un cierre y el programa orientado a la responsabilidad social, despertó en mi la curiosidad de determinar cómo podrían ambos intereses complementarse e incluso retroalimentarse. Especialmente como podría unirse el marketing a lo que creo, es un cambio de paradigma dentro del capitalismo clásico, que no busca el lucro como un fin sino como un medio para el incremento del capital social y el crecimiento comunitario. Es por eso que tomé este trabajo final, como una oportunidad para investigar y ampliar mis conocimientos sobre el marketing social y sus aristas, intentando obtener conclusiones superadoras en esta materia y sobre todo poder colaborar, de alguna manera, con las Empresas Sociales.

## *Hipótesis*

---

Demostrar que la aplicación de técnicas de marketing es, hoy en día, la mejor opción para que las empresas sociales crezcan, se desarrollen y tomen notoriedad dentro del espectro de nuestra sociedad.

Es esencial que las empresas sociales piensen al marketing como una herramienta transformadora; como así también el marketing debe considerarlas dentro de su incumbencia y comprender y respetar el fin para el cual fueron creadas.

## *Objetivo General*

---

El objetivo de este trabajo es demostrar la existencia de oportunidades y mostrar los beneficios que puede generar el marketing en las empresas sociales en general, y en el caso particular de la Red de Emprendimientos Sociales de Salud Mental de la Ciudad de Buenos Aires.

## *Objetivos Específicos*

---

A fin de cumplir con el objetivo general, se establecieron los siguientes objetivos específicos:

- Comprender la idea de Marketing Social.
- Interpretar la utilidad de los conceptos existentes de marketing en empresas sociales y como estas podrían beneficiarse.
  - Definir cómo el marketing puede convertirse en una herramienta de gestión y desarrollo para las empresas sociales.
  - Demostrar a través de este trabajo la incumbencia de los conocimientos y habilidades que la carrera de especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia Competitiva otorga a sus graduados para el tratamiento del tema del trabajo.

---

## *Comprendiendo a las empresas sociales*

---

### **Es hora de Evolucionar...**

Michael Porter profesor en la Universidad de Harvard, afirma que ya estamos en condiciones para dar otro paso en la economía: la creación de valor compartido. Plantea que la responsabilidad social de las empresas “suele basarse en minimizar lo negativo, protegerse contra los riesgos, mientras que el valor compartido implica buscar nuevas oportunidades. No solo oportunidades económicas sino también oportunidades sociales. El concepto de valor compartido se basa en mejorar el desempeño o reducir los problemas de las sociedades con un modelo de negocio. No solucionamos el hambre o la desnutrición mediante donaciones caritativas, debemos hacerlo creando productos o servicios que podamos vender y obtener ganancias. No solucionamos los problemas ambientales adecuándonos a todos los estándares existentes. Solucionamos los problemas ambientales inventando nuevas formas de tener un impacto profundo en el desempeño ambiental de nuestros clientes o los clientes de nuestros clientes”.

“El valor compartido está combatiendo los problemas sociales con el Capitalismo, aunque suene a mala palabra para muchas personas, es hoy en día la herramienta más poderosa que tenemos para satisfacer las necesidades y solucionar los problemas sociales. Si podemos hallar una solución con el Capitalismo que nos permita hacer este trabajo de forma efectiva con un modelo comercial, entonces el sistema funciona: se paga solo y no se necesitan más impuestos o fondos públicos, porque si tenemos un modelo de negocio podemos hacerlo a gran escala y ayudar a la cantidad de gente que quisiéramos. Se trata de reinventar la cadena de valores”<sup>3</sup>.

---

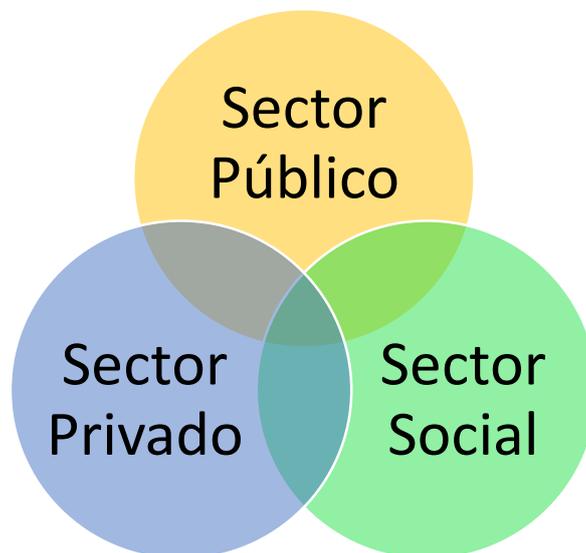
<sup>3</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=VKR9Q6eT-kY>

## ¿Surgimiento del cuarto sector?

Si hablamos de sectores de la económica, nadie dudaría en afirmar que esta se divide en tres. Por un lado se encuentra el sector privado compuesto por organizaciones cuyo objetivo último es la obtención de lucro, lo que se da sentido y cohesión a sus planes de acción. Básicamente hablamos de empresas privadas.

El sector público lo componen organizaciones y organismos que se desenvuelven dentro del ámbito del Estado; Ministerios, dependencias, secretarías, agencias, etc. que forman parte de la administración pública.

Por último, se encuentra el sector social donde se desarrollan las organizaciones de la sociedad civil que, no están motivadas principalmente por el lucro pero que sí tienen objetivos privados y se alinean detrás de una causa de interés público con el fin de propiciar la búsqueda del bien común sin ser parte del aparato estatal. Ejemplo de estas, son por ejemplo las ONG (Organizaciones No Gubernamentales).



*Ilustración 1 Conformación económica actual*

Según la teoría económica clásica, y el liberalismo, el sector privado debe su existencia a las demandas y necesidades latentes que la sociedad considera lo suficientemente importantes para que justifiquen resignar parte del patrimonio para obtenerlas. Esto lleva a que haya grupos o particulares que quieran invertir su capital en post de no solo cubrir esa inversión sino también de obtener un

redito o beneficio extra sobre lo expuesto. Ahora bien, si una necesidad no es lo suficientemente relevante para que los particulares paguen por ella o no se encuentran en una posición económica que se lo permita, y por lo tanto no va a haber utilidades sobre lo empeñado, no existen incentivos para que en el sector privado surja el interés de atender esa necesidad social.

Cuando el sector privado no encuentra interés en satisfacer una demanda, y esta es de importancia para el colectivo social, el Estado se ve en la necesidad de intervenir en intentar atenderla, aunque no genere utilidades, priorizando el bienestar común.

Cuando una necesidad escapa del interés privado y público, ya sea porque no lo considera prioritario o es incapaz de atenderlo, surgen las organizaciones privadas que buscan responder a las necesidades de orden público, desde el sector social.

Es inviable pensar en que estos tres sectores son compartimientos estancos y no hay interacción entre las quienes la componen. Las organizaciones de diferente ámbito sectorial interactúan continuamente por distintos motivos y razones, en pos de alcanzar los objetivos para las que fueron creadas.

De hecho cada vez las fronteras entre estos sectores se vuelven más permeables y porosas dando lugar al surgimiento de áreas “superpuestas” donde se desempeñan organizaciones que son difíciles de encajar estrictamente dentro de un sector. De ahí que nuestro modelo aparentemente hermético y sencillo comienza a complicarse.

La realidad, es que nuestro mundo ha cambiado y hemos evolucionado en todos los sentidos y cada vez de forma más acelerada. Las necesidades, las costumbres, los valores, las formas de relacionarse, los intereses son muy diferentes a lo que eran pocos años atrás. Las organizaciones también han cambiado y se han adaptado a las demandas de la sociedad y han surgido términos como Responsabilidad Social, Sustentabilidad, Marketing Social, etc. extendiendo esas fronteras intersectoriales y tomando relevancia propia.

Ante esta situación han surgido todo tipo de variantes que tratan de combinar objetivos sociales con objetivos lucrativos pero casi siempre comenzando y

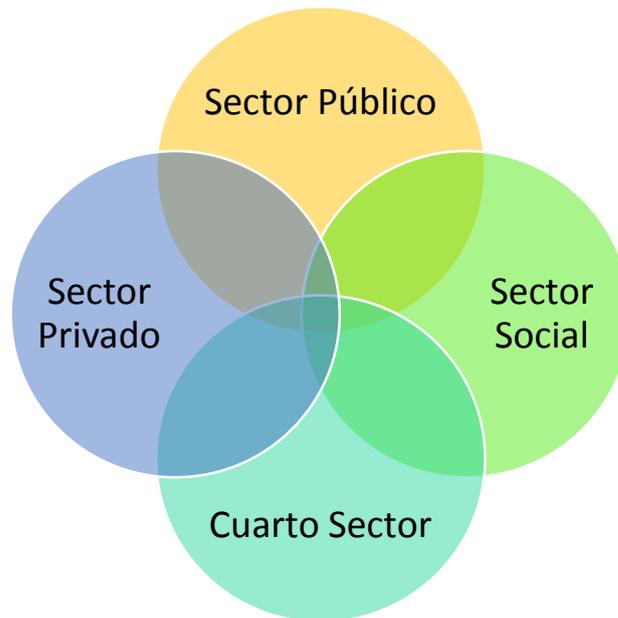
priorizando lo social. Se han desarrollado, sobre todo en el mundo académico, tipologías para agrupar estos esfuerzos, como la Economía Social (cooperativas, mutualidades, asociaciones, fundaciones), Economía Solidaria (producción, distribución, consumo y financiación basadas en la justicia, cooperación, la reciprocidad, y la ayuda mutua), Empresariado Social (término variopinto que puede designar empresas en los dos grupos anteriores o en el que proponemos aquí). Muchas de estas iniciativas son movimientos dentro y en la periferia del tercer sector y se agrupan en la denominación de Innovación Social.

Ahora, en éste cambio vertiginoso que estamos viviendo, no sería conveniente preguntarnos ¿es posible que una empresa tradicional persiguiera un fin social y no el lucro? ¿Es factible que organizaciones sociales adopten estrategias y herramientas de mercado pero en pos de tener como meta el bien público y que busquen riqueza como medio y no como un fin en sí mismo?

La respuesta a estos interrogantes no es más que el término recientemente surgido: “Empresas Sociales” las cuales conforman este nuevo sector social que ha ido emergiendo, el denominado "cuarto sector". En definitiva, este nuevo sector viene a encuadrar una actividad ya existente.

La línea divisoria entre las múltiples modalidades mencionadas es muy fina y hay mucha superposición entre los sectores. No se trata de “inventar” un nuevo sector, se trata de tipificarlo para aprovechar al máximo las capacidades de los otros tres sectores y minimizar sus defectos.

Por su puesto, hay que tener en cuenta, que estos conceptos son sumamente nuevos e incipientes y pasaran años hasta que esta idea madure, o no, y se modifiquen los conceptos preexistentes.



*Ilustración 2: Nueva conformación de los sectores económicos*

## **Empresa Sociales: frente al nuevo paradigma que implica una nueva manera de hacer negocios**

En este punto es necesario preguntarnos: ¿Qué es un emprendimiento social? Según un informe realizado por Álvaro Ramírez (Comunicacionparaeldesarrollo.org)<sup>4</sup>, del Departamento de Creación de Empleos y Desarrollo de la Empresa la OIT “no existe una definición única y universal sobre emprendimiento social. Ni tampoco existe un único tipo. Sin embargo, todo emprendimiento social incluye tres elementos clave: un objetivo social, una innovación transformadora y un modelo de negocios sostenible. El emprendimiento social suele darse, y tener éxito, en los sectores de la economía donde el mercado ha fallado y la acción del Estado es inexistente o ineficaz. Un emprendimiento social, cuando resulta exitoso, puede no sólo transformar las vidas de los beneficiarios, sino también la forma de abordar un problema en general.”

---

<sup>4</sup> RAMIREZ, Álvaro. ¿Qué es un emprendimiento social? [en línea]: documento electrónico. 2008. Disponible en: [http://www.comunicacionparaeldesarrollo.org/media\\_files/download/emprededurismosocialq&a.pdf](http://www.comunicacionparaeldesarrollo.org/media_files/download/emprededurismosocialq&a.pdf)

Lo cierto es que el término empresa social es relativamente nuevo y encontrar una definición única, que abarcara todos los no fue posible.

Palabra más que autorizada es la de Muhammad Yunus<sup>5</sup>, premio Nobel de la Paz, quien explica que “las empresas sociales son empresas sin fines de lucro. Tienen el formato de una empresa tradicional, pero su objetivo no es generar ganancias, sino producir un impacto social. Busca obtener ingresos para su propio funcionamiento, pero no ganancias para sus dueños o accionistas”. Yunus afirma en su libro Empresas para todos, que “las empresas sociales están destinadas a convertirse en una nueva manera de hacer negocios con alto impacto social”<sup>6</sup>.

Pues entonces, la característica más distintiva de estas empresas sociales es que fueron concebidas para resolver un problema de carácter social y buscan ser responsables social, ética y ambientalmente; y que las decisiones se centran en respuestas a este tipo de problemas.

Sin embargo, siguen siendo empresas. Por tanto deben desenvolverse en un mercado competitivo. Para adaptarse a estas condiciones utilizan métodos y técnicas de gestión empresarial (participan del mercado vendiendo productos y servicios). Como cualquier empresa necesita ser autosustentable: obtener ingresos que garanticen su subsistencia, cubrir sus costos y generar excedentes. Esto tiene el propósito de hacer a la entidad financieramente autosuficiente y sostenible a largo plazo y, por tanto, no totalmente dependiente de subvenciones y donaciones para su funcionamiento.

Otro rasgo distintivo es que no distribuye dividendos, todas las ganancias generadas son reinvertidas para la mejora del producto o servicio y así potenciar el crecimiento. De invertir dinero en estas empresas, por ejemplo empresas

---

<sup>5</sup> En 1976, a pesar de la enorme resistencia y los numerosos rechazos de las entidades bancarias de Bangladés, consiguió fundar el Banco Grameen (banco rural), que en 1983 obtuvo la calidad de banco autónomo. Este banco de pobres ha beneficiado a siete millones y medio de personas, propietarias ellas mismas del banco, en su gran mayoría mujeres, que reunidas en grupos de cinco o más, solidarias y responsables, consiguen reembolsar 9 de cada 10 de sus pequeños préstamos en contra de lo esperado.

<sup>6</sup> Nadie mejor que Yunus para explicar una empresa Social <https://www.youtube.com/watch?v=PS0sP48Pm5M>

privadas, no van a recibir ningún tipo de beneficio por el capital invertido, sino que solo van a retirar la suma inicial.

El objetivo en una empresa social no es maximizar el beneficio económico, como en el caso de empresas tradicionales, sino maximizar el beneficio social. Esto lo logran generando oportunidades de empleo dentro de sus procesos productivos, de venta, distribución, etc. a personas en situación de vulnerabilidad: pequeños productores, mujeres que sufren de violencia doméstica, personas con discapacidad intelectual, jóvenes en situación de riesgo u otros grupos que no tienen posibilidades reales de acceder al mercado de trabajo. Así, a través de la inclusión social, intentan resolver problemas de desempleo y exclusión.

Otra manera en la que un negocio social genera estos mayores beneficios es logrando que los sectores más pobres puedan acceder a productos y servicios que son críticos para mejorar su calidad de vida, vinculados con la salud, el acceso al agua, la energía, la vivienda y otros.

Estas dos formas de generar beneficios sociales no son excluyentes, sino que pueden ser complementarias.

En definitiva, se podría decir que son empresas comerciales creadas para resolver problemas sociales y el lucro financiero se convierte en instrumento para tal fin. Deben ser gestionadas con una cultura empresarial e incentivos que respalde los objetivos de eficiencia, efectividad como también solidaridad, valores y transparencia. La Empresa Social surge como un nuevo actor que articula la creación simultánea de valor social y valor económico intentando vincular el interés privado con el interés público, dos conceptos que bajo el modelo empresarial tradicional son presentados como dicotómicos.

#### Características generales:

- Su objetivo es la erradicación de problemas sociales.
- Sostenibilidad económica y financiera.
- No hay reparto de dividendos.
- Se reinvierten las ganancias en la expansión y mejora de la empresa.
- Conciencia ambiental.
- Los empleados reciben salarios competitivos con mejores condiciones laborales.

Dentro de esta definición podemos encontrar a la Red de Emprendimientos Sociales de Salud Mental de la Ciudad de Buenos Aires. A continuación ahondare en su surgimiento, características y propósitos.

## **Red de emprendimientos Sociales de Salud Mental**

En el año 2007, a través de la RESOLUCIÓN N° 893-MSGC/07, se creó la Red de emprendimientos Sociales de Salud Mental.

Tiene como objetivo favorecer la integración sociolaboral, en el ámbito comunitario, de los usuarios (adolescentes y adultos) de la Red de servicios de Salud Mental, en interacción con personas de la comunidad que se encuentren en situación de vulnerabilidad psico-social y carezcan de un empleo, en forma articulada con integrantes de la comunidad.

La norma aclara que “es menester poner en funcionamiento un dispositivo de salud mental que permita generar capacidades y habilidades en el paciente, y en consecuencia, resultados en términos económicos para su sustento y articular la interacción entre pacientes de salud mental y la comunidad;”. El objetivo es fortalecer la capacidad de interrelación y autoestima, como consecuencia de su reinserción en la actividad productiva, y los resultados en términos económicos para su sustento, que de ella se deriva.

El programa, cuya creación se propicia, es una estrategia comunitaria de transición que tiene por fin la promoción de la salud y la integración sociolaboral de sus beneficiarios, utilizando la producción de bienes y servicios como generador de un mercado de inclusión social al abrir un espacio de intercambio entre la asistencia y el mercado.

La Red está compuesta por los siguientes emprendimientos:

- **ÁREA ADULTOS**
  - **Sede Hospital Borda**
    - "CICLOPAPEL": Papeles artesanales y productos derivados, lámparas, tarjetería para eventos.
    - "YBYTU -Vientos de Cambio": Productos artesanales de librería.
    - "LA HUELLA" ("Muebles con historia"): Restauración y rediseño de muebles y objetos de madera.
  - **Sede Hospital Moyano**
    - "DELICIAS": Panificación artesanal.

- **"ARTESANIAS URBANAS"**: Taller de decoración sobre madera.
- **"TALLER DE TELAR"**
- **ÁREA ADOLESCENTES**
  - **Sede Hospital Tobar García**
    - **"LAZOS. ARTE SOBRE REMERAS"**: Remeras pintadas artesanalmente. Bebés y Niños.
    - **"GASTRONOMÍA y RESTOBAR"**
    - **"PECOHUE"**: Compost y Huerta.

Los emprendimientos sociales de salud mental tienen como objetivo que las personas que han pasado por el trance de una internación psiquiátrica logren conseguir un trabajo y puedan tener un ingreso que permita auto sustentarse.

En particular, se requiere la toma en consideración de las limitaciones de cada uno de los usuarios, promoviendo un proceso de acompañamiento a cada uno en sus capacidades. Cuestión que deja en evidencia el objetivo fundamental de las empresas sociales: la búsqueda de la reinserción social e integración comunitaria.

Los emprendimientos no son más que una forma de aplicar la Ley de Salud Mental de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, que "promueve la desinstitucionalización progresiva, creando una red de servicios y de protección social". Se basa en la filosofía de la empresa social desarrollada en Italia desde 1972 por Basaglia promotor de un nuevo modelo de atención de la salud mental.

El anexo de la resolución 893 clarifica que cada emprendimiento deberá tener un máximo de 10 personas, integradas en un 60% por pacientes de Salud Mental y 40% por personas de la Comunidad en situación de vulnerabilidad, a los fines de propiciar la autosustentabilidad del mismo.

## **Problemática de las Empresas sociales**

Si bien el modelo teórico puede resultar sumamente sencillo, en la práctica no lo es en absoluto. Como todo cambio paradigmático, conlleva grandes esfuerzos. En el inicio implica la modificación del estatus quo y requiere el entendimiento y comprensión de los distintos actores involucrados sobre la visión y los objetivos de este nuevo tipo de organizaciones, para puedan avanzar y crecer.

Uno de los principales problemas de las empresas sociales argentinas en general y de la red de emprendimientos sociales de la Ciudad de Buenos Aires en particular, es la inexistencia de una figura legal societaria que las comprenda.

Sin esta legislación específica que ampare, se dificulta la normal operatoria de la organización. Por un lado, si fueran empresas convencionales tendrían que contemplar una carga impositiva además del “costo social” que tienen implícito lo que hace imposible ser competitivos en el mercado o poder brindar productos económicos a sectores vulnerables. De constituirse como organizaciones del tercer sector, no podrían comercializar ni bienes ni servicios lo que iría en contra del espíritu de la empresa social. La opción de la cooperativa suena un poco utópica, especialmente cuando se trata de personas en situación de vulnerabilidad.

En Estados Unidos recientemente se ha creado la figura legal de lo que allí se denomina “empresa de beneficios” (Benefit Corporation, B-corporation)<sup>7</sup>, beneficios no en sentido de lucro sino de beneficios financieros con beneficios a la sociedad. Aún cuando esa legislación permite que las empresas tengan estos objetivos múltiples en sus estatutos, hay mucha jurisprudencia que exige que se dé prioridad a los intereses de los accionistas, cuando pueda haber presunción de conflicto de intereses. La nueva figura legal pretende evitar la incertidumbre y proteger a sus dirigentes para perseguir múltiples objetivos, sin la amenaza de demanda por no poner los intereses de los accionistas sobre los de la sociedad

Más allá del problema constitutivo, en cuanto a los procesos productivos que realizan y en el ámbito administrativo y gerencial también se presentan inconvenientes.

Algunos de los Emprendimientos se encuentran actualmente asesorados en materia administrativa y de procesos productivos por la Facultad de Ciencias Económicas a través del programa de voluntariado y la materia Prácticas para la Inclusión Social.

A pesar de eso, todos muestran dificultades para la gestión administrativa, la comercialización de productos y algunos, la puesta en marcha

---

<sup>7</sup> Video co-fundador BCorpJayCoen Gilbert: <http://www.youtube.com/watch?v=U2IC3JsgsQo#t=94>  
10/09/2013

de procesos que tenga como resultado la realización de productos que puedan ser competitivos en el mercado.

En su mayoría, cuentan con falta de capacitación organizacional y asistencia técnica.

**Desafíos pendientes:**

- Generar nuevos mecanismos de financiamiento adecuados a sus necesidades.
- Crear un marco teórico que se incluya en su estudio a las empresas sociales
- Diseñar modelos de gobierno y toma de decisiones que aseguren la fidelidad a los objetivos de impacto social de la compañía.
- Brindarle mayor notoriedad y reconocimiento al trabajo de estas empresas inclusivas

---

## *Marketing con una mirada diferente*

---

El crecimiento del marketing aplicado en campos no empresariales es consecuencia del progreso social, lo que ha potenciado la creación y desarrollo de otro tipo de organizaciones favoreciendo la búsqueda de técnicas, instrumentos y metodologías adecuadas para su optimización. Por su parte, profesionales del marketing comienzan a vincular la utilidad de la aplicación de las técnicas de su expertise en el desarrollo de acciones que distan únicamente del lucro.

Sin embargo, en la actualidad, el marketing no empresarial no supone un mero traslado de los conceptos y métodos del marketing empresarial, implica un análisis de las actividades desarrolladas por estas organizaciones y su ajuste, con el fin de obtener un beneficio para las partes que intervienen en las relaciones de intercambio.

En este capítulo exponemos los principales aspectos de contraste entre el Marketing Social, Marketing Con Causa, Marketing Social Corporativo y su vinculación con las herramientas del marketing comercial para luego ofrecer una nueva propuesta de la diferenciación entre los tres. El fin de este trabajo no es ahondar en explicaciones detalladas y desarrollar los puntos específicos que involucran a cada materia en particular, sino conocer sus conceptos y áreas de aplicación. La introducción del marketing a causas sociales es muy reciente y aún existen dispersión en los conceptos.

### **Marketing Social: conceptualización**

Para introducirnos al marketing social, creo que el punto de partida es entender que es el marketing. La American Marketing Association en 1985 y como consecuencia de un amplio proceso de discusión proponía a sus miembros la siguiente definición:

“Marketing es el proceso de planificación y ejecución de la concepción, fijación de precios, comunicación y distribución, de ideas, productos y servicios

para crear intercambios que satisfagan a los individuos y a los objetivos de la organización”<sup>8</sup>.

Según Philip Kotler es “un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes”<sup>9</sup>, además agrega que el punto de partida del marketing radica en las necesidades y deseos humanos.

Kotler asegura que el marketing está vinculado a la propia existencia del ser humano de manera que este existió siempre. Durante el siglo XX fue cuando su estudio y aplicación comenzó a hacerse más relevante y desde entonces ha sufrido cambios sustanciales y ha evolucionado al igual que lo ha hecho la sociedad.

Si bien la historia y evolución del marketing no es lo que compete a éste trabajo, a mí entender es necesario para comprender el surgimiento del marketing social. Según Shuptrine y Osmanski<sup>10</sup> entre 1969 y 1971, el marketing abandona el reduccionismo de los intercambios económicos para incursionar en nuevos contenidos:

1. La necesidad de aumentar la conciencia social en las empresas y en el propio marketing
2. Las organizaciones asumen que para desarrollar el marketing habrá de soportarse un cierto coste social
3. La posibilidad de aplicar las técnicas de marketing a organizaciones no lucrativas

De esta nueva dimensión se puede destacar dos hitos. Por un lado la intención de supeditar los intereses de la empresa a los intereses de la sociedad como nueva responsabilidad del marketing, enfocándose en los efectos sociológicos que produce. Por el otro, se comienza a pensar en la extensión del

---

<sup>8</sup> American Marketing Association Board, Marketing News, vol. 19, no 5, 1 de marzo de 1985, p1.

<sup>9</sup> Kotler, Philip. Dirección de mercadotecnia. Análisis, planeación, implementación y control. 8 ed. Madrid: Prentice Hall, 1995. p.7

<sup>10</sup> Shuptrine FK & Osmanski FA (1975). Marketing's changing role: Expanding or contracting? Journal of Marketing, 39 (April), 58-66.

área de influencia del marketing hacia organizaciones no lucrativas, semilla del nacimiento del marketing social.

No fue hasta 1971 cuando Kotler y Zaltman publicaron en el Journal of Marketing un artículo denominado “Marketing social: un acercamiento hacia la planeación de los cambios sociales”, donde proporcionan la siguiente definición de marketing social:

“El marketing social es el diseño, implementación y control de programas pensados para influir en la aceptación de ideas sociales, implicando consideraciones de planificación de producto, precio, comunicación, distribución e investigación de marketing”<sup>11</sup>.

Según Alan Andreasen (1995), “el marketing social es la aplicación de las técnicas del marketing comercial para el análisis, planeamiento, ejecución y evaluación de programas diseñados para influir en el comportamiento voluntario de la audiencia objetivo en orden a mejorar su bienestar personal y el de su sociedad”<sup>12</sup>.

De lo afirmado por Andreasen, se pueden destacar características muy importantes del marketing social:

- Es una adaptación del marketing comercial.
- Es una aplicación de programas, por lo tanto el proceso es continuo, no es una actividad que tenga un señalado comienzo y un fin.
- Se enfoca en el comportamiento del consumidor. Su objetivo es el logro de un cambio actitudinal, de ideas y creencias.
- Intenta influir en el comportamiento voluntario del consumidor.
- Busca el bienestar del mercado meta y la sociedad en general.
- Lo central es el destinatario. Por eso, el proceso debe comenzar por la investigación, con el propósito de estudiar cuáles son las necesidades, deseos y percepciones, del destinatario objetivo.

---

<sup>11</sup> Philip Kotler y Gerald Zaltman, “Social Marketing: An Approach to Planned Social Change” Journal of Marketing, 35, julio 1971, págs 3-12.

<sup>12</sup> Alan Andreasen. (1995). Marketing Social Change. - JosseyBass Publishers - San Francisco

Una definición más actualizada aportada también por Kotler en su libro Social marketing en el año 2011 es:

“Marketing social es un proceso que utiliza los principios y técnicas del marketing para influir en el comportamiento de una audiencia objetivo que beneficie a la sociedad, así como también al individuo. Esta disciplina estratégicamente orientada se basa en la creación comunicación, distribución y el intercambio de ofertas que tengan un valor positivo para las personas, clientes, socios y la sociedad en general”<sup>13</sup>

De estas declaraciones podemos puntualizar las principales diferencias que existen entre el marketing social y el marketing comercial, a saber:

- Se modifica el producto de intercambio: e bienes y servicios con valor económico a cualquier otro tipo de valor sin precio de mercado, como las ideas.
- Ampliación del objetivo perseguido con el intercambio: deja de centrarse en el beneficio a considerar cualquier tipo de compensación, como los fines sociales.
- Ampliación del público objetivo: desde el consumidor a cualquiera que se relaciones con la organización (clientes, proveedores, acreedores, accionistas, trabajadores).

Teniendo en cuenta las distintas enunciaciones analizadas entendemos que la finalidad del marketing social es el incremento del bienestar de la comunidad. Intenta proporcionar información, estimular acciones beneficiosas para la sociedad, cambiar comportamientos nocivos, cambiar los valores de la sociedad. Para ello se requiere del estudio de las necesidades sociales, las ideas, las creencias, creencias y valores de la población para poder diseñar y planear las estrategias, así como ejecutarlas a fin de que contribuya al bienestar de las partes involucradas.

En definitiva, el marketing social busca el cambio de actitudes, creencias y comportamiento de los individuos o de las organizaciones en beneficio de la

---

<sup>13</sup> Lee, Nancy, Kotler Philip, “Social Marketing: Influencing Behaviors for Good”, SAGE Publications, 2011

sociedad y con la particularidad de que esta transformación debe darse voluntariamente.

Aunque las actividades de marketing social son llevadas a cabo fundamentalmente por instituciones sin ánimo de lucro y entidades públicas, también pueden ser desarrolladas por organizaciones empresariales con fines económicos, que implantan actividades de marketing para contribuir a causas sociales.<sup>14</sup>

## **Marketing Con Causa: conceptos y evolución**

El nuevo marco competitivo y la globalización están obligando a las empresas a plantearse un cambio en la forma de identificarse con el mercado. El hecho de que las empresas ofrezcan un servicio inmejorable ya no es garantía de éxito. En los últimos años, las marcas están sufriendo una presión importante por parte de sus competidores y los consumidores son cada día menos fieles a la marca, están más informados y son más exigentes. Ha habido un cambio en sus valores que se traduce en una mayor sensibilidad ante los problemas sociales.

La continuidad de la aplicación del marketing a las causas sociales ha demostrado que no es una moda o una tendencia coyuntural, sino que responde a una marcada evolución de las costumbres y demandas de la opinión pública. Estas parecen no ser de exclusiva potestad de las organizaciones no lucrativas. Sin embargo, las empresas en su ánimo de lucro han encontrado una forma de apoyar estas causas sin abandonar el espíritu lucrativo. Pero, por lo explicado anteriormente, parece distar bastante de poder aplicar el marketing social.

Manoff (1997) argumenta que “el marketing social, no es igual al marketing de causas sociales, ya que el marketing social pretende resolver problemas sociales sin la interacción del impacto económico para el agente de cambio o empresa responsable de la campaña social. Por su parte, el marketing de causas sociales se interpreta como la intervención del sector privado en la contribución

---

<sup>14</sup> Paul N. Bloom y William d. Novelli “Problems and Challenges in social Marketing” , Journal of Marketing, 45,2, primavera 1981, págs. 79-88, y Prajan Varadarajan y Anil Menon “Cause Related Marketing: a Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy” , Journal of Marketing 52,3, julio 1988, págs 58-74.

de la solución de diversos problemas sociales sin descuidar su primordial actividad de comercio y lucro”<sup>15</sup>.

A principio de los años ochenta se registra de manera formal y oficial el primer caso de marketing de causas sociales gracias a la campaña promocional realizada por American Express, la cual decidió publicitar que cierta cantidad de dinero se destinaría a restaurar la Estatura de la Libertad que presentaba condiciones de deterioro debido a la contaminación del medio ambiente, no obstante nadie hacía algo por mantenerla en mejores condiciones. La promoción consistía en que por cada compra que los ciudadanos realizaran con la tarjeta de crédito o por cada expedición de tarjetas se donaría una cantidad determinada. Con esta promoción se obtuvieron resultados muy sorprendentes ya que se incrementaron en un 28 por ciento las compras con tarjeta y también creció de manera notoria el número de clientes nuevos durante el periodo en que estuvo al aire esta campaña social.

La aparición del marketing con causa como objeto de estudio es posterior a la aparición del marketing social, ya que tiene lugar en 1988 con la publicación del artículo “Cause Related Marketing: a coalignment of marketing strategy and corporate philanthropy” en el *Journal of Marketing* (Varadarajan, P.; Menon, A., 1988), aunque la consolidación de la investigación sobre esta actividad no tiene lugar hasta la segunda mitad de los noventa.

Según estos autores, el marketing con causa relaciona marcas con causas sociales y organizaciones no lucrativas y se define como “el proceso de formulación e implementación de actividades de marketing que se caracterizan porque una empresa contribuye a una causa social concreta cuando los consumidores compran sus productos”<sup>16</sup>.

En la década de los noventa, Kotler y Andreasen consideran el marketing con causa como “un esfuerzo empresarial por aumentar las ventas, contribuyendo

---

<sup>15</sup> Manoff, R. (1997) “Getting your message out with social marketing” *American Journal of tropical medicine and hygiene*, Vol. 57 no 3 p 260-265.

<sup>16</sup> Varadarajan, P.; Menon, A. (1988): «Cause Related Marketing: a coalignment of marketing strategy and corporate philanthropy». *Journal of Marketing*, 52, 3, 58-74.

además con los objetivos de una o más organizaciones no lucrativas”<sup>17</sup>. Por su parte, Business in the Community, organización que vela por el desarrollo del marketing con causa en el Reino Unido, considera el marketing con causa como “una actividad comercial en la cual negocios empresariales y causas forman una asociación para comercializar una imagen, un producto o un servicio para beneficio mutuo”<sup>18</sup>. Así, no solamente se remarca el beneficio que supone este tipo de programas para la empresa, sino que también destaca el beneficio que supone para las organizaciones no lucrativas. Se empieza entonces a hablar del “beneficio mutuo”.

Ya a finales de la década de los noventa, Pringle y Thompson definen el marketing con causa como “una herramienta estratégica de marketing y posicionamiento, que vincula una empresa o marca a una causa social de interés, en una relación de beneficio mutuo”<sup>19</sup>. En esta definición se añade que este tipo de programas son una herramienta estratégica de marketing y que, por lo tanto, son una herramienta a largo plazo. Así, Pringle y Thompson afirman que aquello que distingue el marketing con causa de las meras promociones es su longevidad. Según estos autores, las promociones son, por definición, a corto plazo por su duración, alcance y relevancia que se le asigna. En cambio, el marketing con causa es una estrategia a largo plazo ya fuera por los efectos que provoca en la imagen de marca, como en el tratamiento de la causa.

Incluso hay autores como Sue Adkins que se atreven a ir más allá de una estrategia a largo plazo de beneficio mutuo afirmando que provocan un “beneficios triple” o escenario win:win:win, “en dónde la caridad o causa y el negocio se benefician pero, además, estos beneficios también se extienden a los consumidores y a otros stakeholders”<sup>20</sup>.

Una definición más clara y precisa la realizan Nelly y Kowalczyk (2003) “El marketing de causas sociales es el proceso para formular e implementar actividades de marketing, que se caracterizan por la contribución con una

---

<sup>17</sup> Kotler, P.; Andreasen, A. R. (1996): Strategic marketing for non-profit organizations, Upper Saddle River, Prentice Hall, 304.

<sup>18</sup> Business in the community (1998): Cause Related Marketing Guidelines—Towards Excellence, UK, Business in the Community.

<sup>19</sup> Pringle, H.; Thompson, M. (1999): How Cause Related Marketing builds brands, Chichester, John Wiley, 3.

<sup>20</sup> Adkins, S. (1999): Cause related marketing: Who cares wins, Oxford, Butterworth-Heinemann, 50.

cantidad económica específica que se destina a actividades no lucrativas en pro de las causas sociales del consumidor, porque atrae ingresos provenientes de este intercambio”<sup>21</sup>.

De lo expuesto anteriormente se desprenden las siguientes características más representativas del marketing con causa:

- Es de carácter duradero y estratégico
- Se da a través de la compra de productos que reinviertan parte de su precio a la causa social: se aplican los principios y filosofía del marketing al entorno social, sin desvincular el que hacer primordial de una organización lucrativa
- Se logra mediante alianzas estratégicas con organizaciones sociales o proyectos propios
- Beneficio de todas las partes implicadas. Ventajas que reporta a:
  - La empresa: mayores ventas y participación de mercado, posicionamiento de marca, diferenciación de la competencia, captación de nuevos clientes, fidelización de los actuales.
  - Consumidores: posibilidad de colaborar fácilmente con una buena causa.
  - Organizaciones sociales: mayor notoriedad, difusión de la causa, recaudación de fondos
  - La Sociedad

Más allá de lo benévolo del marketing con causa expresado hasta ahora, hay autores que parecen no estar de acuerdo con el carácter social de estas acciones. En contra parte tenemos la posición de los autores Kevin, Berkowitz, Hrtley y Rudelius en la cual define que el Marketing de causa “es aquel que ocurre cuando las aportaciones caritativas de una compañía guardan relación directa con los ingresos obtenidos de los clientes mediante la promoción de uno de sus productos”<sup>22</sup>. Manifestando una clara táctica comercial versus pro de las causas sociales como mencionan los otros autores.

---

<sup>21</sup> KELLY, C. KOWALCZYK T. (2003) “Cause marketing :opportunities for assisting exempt organizations and sponsors” CPA Journal, vol. 73. no. 2.

<sup>22</sup> Kerin, Berkowitz, Hertley y Rudelius, (2004) “Marketing” séptima, edición Mc GrawHill pag. 787

También hay quienes consideran que el marketing con causa no es duradero en el tiempo, sino que es estrictamente promocional. Según su definición, el marketing con causa es “una herramienta promocional de la empresa, que trata de combinar la responsabilidad social de la misma con el objetivo de rentabilidad, mediante campañas de captación de fondos a favor de causas sociales vinculadas a la venta de sus productos y servicios”<sup>23</sup>.

A pesar de que existen detractores, el éxito del marketing con causa depende netamente del comportamiento de las empresas durante el programa. Tal como afirma Barranco “Existe el riesgo de que los consumidores tengan la percepción de que el marketing con causa es una mera táctica promocional para aumentar las ventas a corto plazo y esto conlleve que el cliente rechace la acción de marketing al pensar que es oportunista y que la compañía se aprovecha de la buena voluntad de una organización sin ánimo de lucro y de los ciudadanos”<sup>24</sup>.

Así, para que los programas de marketing con causa no sean vistos por los consumidores como una acción únicamente destinada a aumentar las ventas de las empresas, se considera que éstos han de llevarse a cabo de manera estratégica y duradera y han de formar parte de la estrategia de responsabilidad social corporativa de la propia empresa.

Finalmente creo importante aclarar quién y con qué trabaja el marketing con causa. Como justifica Marconi el marketing con causa es “la acción en la cual una empresa, una organización no lucrativa o entidad similar gestionan una imagen, un producto, un servicio o un mensaje para beneficio mutuo”<sup>25</sup>, recalcando de esta manera que los programas de marketing con causa pueden ser llevados a cabo por una empresa, por una organización no lucrativa o entidad similar o por una asociación entre las dos. Además, según esta definición, las campañas de marketing con causa pueden referirse tanto a productos tangibles como a servicios y otros tipos de bienes.

---

<sup>23</sup> Ballesteros, C. (2001): Marketing con causa, marketing sin efecto. El marketing con causa y la educación para el desarrollo, Madrid, Universidad Pontificia de Comillas, 16.

<sup>24</sup> Barranco, F. J. (2005): Marketing social corporativo. La acción social de la empresa, Madrid, Pirámide, 32.

<sup>25</sup> Marconi, J. (2002): Cause marketing: build your image and bottom line through socially responsible partnerships, programs and events, Chicago, Dearborn Trade Publishing, 3.

## **Marketing Sociales vs Marketing con causa: confusión terminológica**

Es una realidad que estas nuevas terminologías pueden generar confusión e incluso ser utilizadas de manera errónea confundiendo sus alcances. En este proceso de investigación he encontrado más de una vez que se utilizan los términos de marketing social y marketing con causa como si fueran la misma cosa, englobando estas herramientas en una sola definición. Para mayor embrollo, hay quienes también hablan de una tercera rama: el Marketing social Corporativo.

Para referirlo brevemente, de acuerdo al artículo de Ramos y Periañez, Guardia Massó, (2003) García, Gibaja y Mújica, utilizan la denominación de Marketing Social Corporativo para el ámbito estratégico y Marketing con causa para acciones tácticas<sup>26</sup>. Por lo tanto, según estos autores, lo que distinguen una de otras es la intencionalidad y la duración de la acción. Si solo tiene un fin promocional para el incremento de las ventas y es de corto plazo, es una acción táctica de Marketing con causa. En cambio si el propósito es posicionar a la empresa como socialmente responsable a través de un compromiso permanente es una acción estratégica de Marketing social corporativo.

La existencia de esta distinción hace más notoria las diferencias considerables de unos autores a otros entre la verdadera naturaleza de cada disciplina.

También existe disparidad de opiniones en referencia a qué se incluye dentro del marketing social. Hay quienes consideran que el marketing con causa es una rama del marketing social y otros que lo ubican en el mismo plano.

Según el Social Marketing Pocket Guide realizado por el Nacional Social Marketing Centre for Excellence, el marketing social y el marketing con causa son variantes del marketing diferenciadas entre sí. El marketing con causa se enmarca dentro del marketing comercial tradicional y el marketing social, por su

---

<sup>26</sup> RAMOS, JA Y PERIAÑEZ (2003), "Delimitación del Marketing con causa o Marketing Social Corporativo mediante el análisis de empresas que realizan acciones de responsabilidad social" Cuadernos de Gestión Vol. 3. No 1 y No 2 p. 79

parte, se inscribe dentro del marketing del sector público<sup>27</sup>. Esta clasificación pone de manifiesto entonces que las empresas no pueden llevar a cabo programas de marketing social.

Pero algunos autores como Andreasen no están de acuerdo con esta teoría y aclara que “el marketing social no puede ser clasificado como una extensión no empresarial del marketing, ya que las empresas también pueden ser agentes del marketing social”<sup>28</sup>. Similares afirmaciones realizan otros autores como Blomm, P. y Novelli, W., quienes afirman que, “aunque las actividades de marketing social son llevadas a cabo fundamentalmente por instituciones sin ánimo de lucro y entidades públicas, también pueden ser desarrolladas por organizaciones empresariales con fines económicos”<sup>29</sup>. Un ejemplo práctico de que los programas de marketing social pueden ser llevados a cabo por empresas fue la campaña realizada por Ypf “Ponete el cinturón”.

En la opinión de García Izquierdo, que utiliza el término Marketing con Causa y Marketing Social Corporativo como sinónimos, tres ramas se destacan como estrategias y acciones de comunicación de Marketing adoptadas por las organizaciones: el Marketing Social, el Marketing Relacional y el Marketing con Causa; donde “el marketing con causa se podría definir como una variante operativa del marketing social corporativo otra manera de denominar al marketing con causa entendido en sentido amplio”<sup>30</sup>.

El marketing con causa se confunde básicamente con el marketing social, no por su estructura o estrategia que difieren entre sí, sino porque muchos autores afirman que marketing con causa es lo mismo que marketing social corporativo y, por extensión, se cree que marketing social corporativo es lo mismo que marketing social, creyéndose de esta manera que marketing con causa y marketing social son la misma estrategia de marketing.

---

<sup>27</sup> National Social Marketing Center, Big Pocket guide Social Marketing, 2007

<sup>28</sup> ANDREASEN, A. R., “Profits for nonprofits: find a corporate partner”. Harvard Business Review, vol. 74:6, 1996, pp. 108-114.

<sup>29</sup> Bloom, P. N.; Novelli, W. D. “Problems and Challenges in social Marketing”. Journal of Marketing. 45, 2, 1981. pp. 79 - 88.

<sup>30</sup> García Izquierdo, B. (2000): El valor de compartir beneficios - las ONGD y el marketing con causa: retos y oportunidades, Bilbao, Universidad de Deusto.

De acuerdo a lo desarrollado, tanto el marketing con causa como el marketing social corporativo se refieren a acciones sociales a través de la comercialización de productos que realizan las empresas privadas con la intención de fomentar sus ventas y a su vez colaborar con una organización no lucrativa. Así pues, no creo pertinentes las diferencias que García, Gibaja y Mujica establecen entre ellos porque, no consideran la premisa básica que los programas de marketing con causa son herramientas estratégicas y que han de llevarse a cabo a medio o largo plazo y que de no ser así, serán meras actividades promocionales que a la empresa no le reportara más beneficios que un aumento temporal de las ventas.

Ante esta multitud de definiciones e intentos de diferenciación entre marketing social corporativo y marketing con causa, consideramos que son dos maneras de denominar una misma herramienta de marketing.

## **Marketing y causas sociales**

Luego de comparar las distintas acepciones del marketing aplicado a las causas sociales creo que es pertinente concluir, a modo de resumen, cuáles fueron los puntos más destacados que se extraen de lo anteriormente expuesto.

1) El marketing con causa no es una extensión del marketing social, son estrategias de marketing diferenciadas entre sí.

2) El marketing social se basa, en el uso de técnicas de marketing para influir al público objetivo, para que acepte, rechace o abandone, siempre de manera voluntaria, un determinado comportamiento que va en detrimento del beneficio individual, grupal o social. No hay un intercambio de bienes, sino que su producto es una idea social a través de la proporción de información. Su objetivo es informar y concientizar.

3) El marketing con causa, es una estrategia de marketing a través de la cual una empresa, directamente o junto con una organización no lucrativa, colabora en una causa social a cambio de que el consumidor compre sus productos y servicios. Es una estrategia a largo plazo que proporciona un beneficio para

todas las partes implicadas (empresa, organización no lucrativa, consumidor y otros públicos implicados).

Los objetivos principales de los programas de marketing con causa son, por parte de la empresa, aumentar las ventas de productos y servicios, mejorar la imagen de la compañía y posicionarse como socialmente solidario y, por parte de la organización no lucrativa, la diversificación de las fuentes de financiación y el aumento de la captación de recursos y fondos.

4) Los programas de marketing social son realizados principalmente por organizaciones no lucrativas y organismos públicos, aunque también pueden realizarlo empresas. El marketing con causa, en cambio, solamente es realizado por empresas o por alianzas entre empresas y organizaciones no lucrativas.

5) El marketing social corporativo y el marketing con causa son dos maneras de denominar una misma herramienta de marketing.

En el siguiente cuadro comparativo se expondrán las diferencias:

	Marketing Comercial	Marketing Social	Marketing de Causas
<b>Orientación</b>	Necesidad del Cliente	Necesidad de la población objetivo	Necesidad social rentable para la empresa
<b>Objetivos</b>	Maximizar los indicadores de desempeño como ventas y participación de mercado, buscando incrementar las utilidades de la empresa.	Lograr el cambio social que contribuya al bienestar de la social	Contribuir a la mejora de la sociedad pero sin descuidar el propósito de lucro de la empresa mediante la ayuda de ONG's y a la población objetivo o mercado meta
<b>Producto</b>	Bienes y servicios	Ideas	Bienes y servicios
<b>Tipo de Organización</b>	Lucrativa	Lucrativa y no lucrativa	Lucrativa junto con no lucrativa
<b>Finalidad</b>	Utilidad mediante la satisfacción de las necesidades	Beneficio para la población objetivo y para la sociedad	Beneficios para la empresa, la población objetivo y las ONG's

Adaptación cuadro Fuente: Perez 2004, p108

## **Vinculación del marketing con las empresas sociales**

Habiendo desarrollado el concepto de marketing y su reciente ampliación hacia nuevas aristas sociales y, como han afirmado catedráticos en la materia, el marketing puede aplicarse a cualquier tipo de organización.

Las empresas sociales no deberían ser la excepción, pero mi incógnita radica en que técnica aplicar en ellas. Requerirá la aplicación del marketing social o deberá emplear el marketing de causas sociales o simplemente deberá utilizar herramientas del marketing de organizaciones sin fines de lucro.

Tomando como base el cuadro comparativo y las definiciones esbozadas de Empresas Sociales, veo necesario preguntarme en que puntos convergen y en cuales radican sus discrepancias.

En cuanto a su orientación, las empresas sociales responden a la necesidad social-rentable como lo hacen las que aplican el marketing de causas, buscando la autosuficiencia. Pero sin embargo el fin primero de estas no es el lucro en sí mismo sino maximizar el beneficio social. En ese caso, concuerda más con las organizaciones que realizan campañas de marketing social, a pesar de que estas no comercializan productos y en sí persiguen un cambio ideológico o conductual. Pero, creo que las empresas sociales sí brindan un mensaje e intentan ser un puente social para la inclusión y por tanto también en su objetivo social buscan, de alguna manera, concientizar a la sociedad.

En cuanto a sus objetivos, las empresas sociales constituyen un nuevo paradigma dentro del ramo empresarial que no se vincula con ninguno de los casos analizados, puesto que su fin es lograr una ganancia social y el lucro es un medio para un fin.

En cuanto al producto, al igual que las empresas tradicionales que aplican el marketing netamente comercial o el marketing de causas sociales, las empresas sociales comercializan bienes y servicios para intentar ser sustentables y no tener que depender del apoyo gubernamental o de empresas privadas. Por tanto, se puede considerar que su tipo de organización es de carácter lucrativo, con la particularidad de que esto no guía ni comanda la toma de decisiones sino que se prioriza el objetivo social.

En cuanto su objetivo, comparte nuevamente los lineamientos con las organizaciones que aplican el marketing social y el marketing de causas que buscan el beneficio de la población objetivo, en este caso los emprendedores o quienes participan en este tipo de organizaciones, la sociedad en general y al igual que la empresas lucrativas puras, la empresa en sí que busca ser financieramente independiente.

De este análisis surge el cuadro a continuación donde observamos que si bien comparte algunas características con las técnicas de marketing analizadas, las empresas sociales presentan un nuevo reto para el marketing ya que su comprensión requiere de utilizar herramientas del marketing comercial, marketing de causas y de marketing social proporcionando un mix totalmente diferente.

	Marketing Comercial	Marketing Social	Marketing de Causas	Marketing para Empresas Sociales
Orientación	Necesidad del Cliente	Necesidad de la población objetivo	Necesidad social rentable para la empresa	Necesidad social y de la población objetivo buscando la sustentabilidad
Objetivos	Maximizar los indicadores de desempeño como ventas y participación de mercado, buscando incrementar las utilidades de la empresa.	Lograr el cambio social que contribuya al bienestar de la social	Contribuir a la mejora de la sociedad pero sin descuidar el propósito de lucro de la empresa mediante la ayuda de ONG's y a la población objetivo o mercado meta	Maximizar el impacto social a través y ser autosustentable
Producto	Bienes y servicios	Ideas	Bienes y servicios	Bienes y servicios
Tipo de Organización	Lucrativa	Lucrativa y no lucrativa	Lucrativa junto con no lucrativa	Lucrativa
Finalidad	Utilidad mediante la satisfacción de las necesidades	Beneficio para la población objetivo y para la sociedad	Beneficios para la empresa, la población objetivo y las ONG's	Beneficios para la empresa, la población objetivo y la sociedad en general

## *Marketing en Empresas Sociales*

---

Habiendo contextualizado y definido a las Empresas sociales, para luego vincularlas con las distintas técnicas de marketing que tienen relación con los objetivos sociales y habiendo precisado su funcionalidad a este tipo de organizaciones, intentaré plasmar en el desarrollo a continuación como algunas herramientas del marketing comercial pueden ser utilizadas para las empresas sociales siempre y cuando se priorice en el análisis su fin social.

El universo de las empresas sociales es amplio y, como se mencionó, no existe una forma única de constitución, por tanto abarcarlas en su totalidad sería utópico. Por eso centraré mi análisis en la Red de Emprendimientos Sociales de Salud Mental de la Ciudad De Buenos Aires con las que estuve trabajando durante el año 2012 en el marco del Programa Amartya Sen tomándolo como referencia y ejemplificándolos en los puntos que abordaré.

### **Marketing Mix**

Me parece interesante hacer una breve reseña de los que hacemos referencia cuando hablamos del marketing Mix. Kotler y Armstrong, la definen como "el conjunto de herramientas tácticas controlables de marketing que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. El marketing mix incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto"<sup>31</sup>.

Por su parte, el "Diccionario de Términos de Marketing" e la American Marketing Asociation, define al marketing mix como aquellas "variables controlables que una empresa utiliza para alcanzar el nivel deseado de ventas en el mercado meta"<sup>32</sup>.

En definitiva, es un conjunto de variables controlables por la organización que se combinan para lograr el resultado deseado en el mercado meta. La mezcla

---

<sup>31</sup> Kotler, Philip y Armstrong, Gary Fundamentos de Marketing, Sexta Edición. Pág. 63.

<sup>32</sup> Diccionario de Términos de Marketing, de la American Marketing Asociation, sitio web MarketingPower.com, URL = <http://www.marketingpower.com/mg-dictionary.php>

de marketing es un conjunto de herramientas interrelacionadas que ayuda a explotar y desarrollar las ventajas competitivas.

Fue el Dr. Jerome McCarthy (premio Trailblazer de la American Marketing Association) quien introdujo el concepto de las 4 P's (Producto, Precio, Plaza y Promoción), que hoy en día se constituye en la clasificación más utilizada para estructurar las herramientas o variables de la mezcla de marketing.

Considero que la utilización de este instrumento podría permitir que exista un mayor autoconocimiento por parte de los emprendimientos sobre la realidad que les compete, sus limitaciones y oportunidades, para así obtener un enfoque mucho más claro de su posicionamiento y objetivos. Herramientas como las 4P's les puede proporcionar una estructura a la hora de pensarse como emprendimiento social, tratando de evitar en el plano teórico errores prácticos por causa del desconocimiento coyuntural. Esto no quiere decir que constituye una solución infalible, pero si puede servirles para tener panorama más amplio de la situación.

**Producto: entre lo comercializable y lo que sabemos hacer. Venta vs Inclusión.**

En el mundo del Marketing, producto es un bien, un servicio o una idea que se ofrece en el mercado para satisfacer necesidades o deseos. Es un paquete de características y beneficios que el cliente recibe al adquirir el producto.

El producto debe responder a las presuntas: ¿qué se vende exactamente? ¿Qué beneficios ofrece? ¿Qué necesidades satisface? ¿Qué características definen a este producto o servicio? Considera no solo el qué sino el cómo: envase, nombre, forma de entrega, atención, tiempos, etc.

Ahora bien, a partir de lo expresado analicemos que sucede en los emprendimientos sociales de la red. Una de las particularidades es que trabajan con personas con algún tipo de discapacidad mental o socialmente vulnerables. Esto plantea un desafío particular, no solo se trata de detectar una necesidad a satisfacer y ofrecer un producto consecuente, sino que se debe analizar la factibilidad de que el emprendimiento pueda realizar ese producto. En definitiva,

esto puede sucederle a cualquier tipo de organización, pero cuando las personas que participan en el proyecto cuentan con ciertas limitaciones la complejidad se incrementa.

Hay que lograr un fino balance entre lo que puedo hacer y la necesidades que presenta el mercado. Citando un ejemplo, “Ciclo Papel” es un emprendimiento Social en Salud Mental que se desarrolla desde 1998 en el Hospital. Borda, en el servicio de terapia ocupacional. Ellos elaboran papel reciclado 100 % artesanal para luego comercializar hojas de papel artesanal, cuadernos, anotadores, señaladores, sobres, agendas, tarjetas personales, etc. Priorizan el cuidado del medio ambiente, las líneas de papel reciclado se tiñen con té, cebolla y yerba mate, de esta manera garantizan que no intervengan elementos contaminantes en el proceso.

Si bien el producto es de muy buena calidad, luego de todos estos años trabajando no logran la autosustentabilidad haciendo que dependan de los subsidios que brinda el Gobierno de la Ciudad, sin poder brindarle a sus integrantes un sueldo acorde al mercado y muchos menos a quienes “gerencian” el emprendimiento que son trabajadores de la salud y no reciben honorarios por la tarea.

Lo mismo le sucede al emprendimiento “YBYTU -Vientos de Cambio”, quienes de hecho fabrican artículos de librería muy similares a Ciclo papel, y que si bien colaboran entre ellos, se manejan como emprendimientos diferentes generando así cierta competencia.

Lo que se produce surge de una idea de algún trabajador de la salud que conoce una técnica productiva sencilla, como la del reciclado de papel o la serigrafía o pintura en remeras que realiza “Lazos. Arte sobre remeras”, y considera que puede servir para promover la reinserción socio-laboral de aquella población en situación de vulnerabilidad psicosocial y que es lo suficientemente sencilla para que ex pacientes puedan realizarla. A fuerza de mucha vocación y voluntad logran convocar a personas con los conocimientos específicos, conseguir el espacio físico y los medios de producción, forman los equipos y los vincula para su capacitación.

Lo cierto es que los emprendimientos no cuentan con la versatilidad para ir cambiando los productos que comercializan a medida que se modifican las tendencias de mercado. A pesar de que el consumo de papel se esté reduciendo, según la Asociación de Fabricantes de Celulosa y Papel (AFCP) se redujo su consumo en un 6,2% entre 2011 y 2012<sup>33</sup>, y que esta tendencia se sigue acentuando reemplazando el papel por medios electrónicos, ellos no pueden de un día para el otro virar su rumbo. Si hablamos del ciclo de vida de sus productos, estos claramente se encuentran en una etapa de madurez. A pesar es eso, ellos acumulan años de know how y tiempo en capacitaciones que no pueden desperdiciar.

En cuanto a su producción, los emprendimientos no consideran los índices de eficacia y eficiencia de una empresa tradicional. Ellos manejan otros tiempos, que son los que fijan la capacidad de los emprendedores y limita la expansión productiva. Requieren más tiempo para desempeñar una tarea sencilla y por tanto el trabajo en serie se convierte casi en una tarea artesanal reduciendo a su vez las cantidades producidas.

Esto implica que, en el caso de querer trabajar para empresas, requerirá que se del conocimiento del emprendimiento de sus limitaciones y de la empresa contratante de sus tiempos diferenciales para que no existan ni exigencias ni incumplimientos posteriores.

Por tanto, podemos concluir que los productos que comercializan no parte de una necesidad a satisfacer detectada en el mercado sino de las ocurrencias de quienes los dirigen pensando en las posibilidades reales de los emprendedores de poder participar en el proceso productivo. Además, requieren contemplar tiempos adicionales y las limitaciones en cuanto a volumen.

---

<sup>33</sup> <http://www.afcparg.org.ar/news/?nro=20121010.htm>

El consumo nacional aparente de papel retrocedió un 6,2 por ciento entre enero y julio pasado con relación al mismo período anterior, al sumar 1.402.938 toneladas, de acuerdo con las estadísticas de la Asociación de Fabricantes de Celulosa y Papel (AFCP).

Las bajas más importantes se verificaron en los segmentos de papeles de impresión, con un 12,5 por ciento en la comparación interanual; de embalaje, con un 5,9 por ciento, y para diarios, con un 5,4 por ciento. En tanto, la única alza se registró en la demanda de papel tisú, que fue del 3,5 por ciento, siempre en el lapso ya citado.

**Precio: costos de la inclusión. Como absorberlos sin dejar de ser competitivos**

El precio hace referencia a la cantidad de dinero que el consumidor tiene que pagar por la adquisición del producto. Se trata del único elemento del marketing mix que produce ingresos para la empresa, ya que el resto solo ocasiona gastos. Es el elemento del mix que se fija más a corto plazo y con el que la empresa puede adaptarse rápidamente.

La fijación de precios en las empresas sociales de la red de salud mental tiene un representa un desafío adicional.

Analizando su coyuntura, ellos suelen comercializar productos que se encuentran disponibles en el mercado y por tanto se pueden tomar dos posiciones a la hora de establecer la estrategia de precios:

1. Su límite de precio esté fijado por los de la competencia sea o no una empresa social.
2. Que el hecho de ser un producto social genere un beneficio adicional para el consumidor y por tanto estén dispuestos a pagar un porcentaje más del precio de mercado por ese atributo.

En ambos casos uno de los principales factores a considerar son sus costos asociados a la producción. En estos emprendimientos sociales hay implícito un costo extra: el “costo de la inclusión”. Dado que en su cadena productiva emplea a personas con discapacidad o a personas vulneradas socialmente, el emprendimiento debe contemplar esta vicisitud que implica acompañarlas y capacitarlas para que sean realmente capaces de participar.

Incluir implica muchas veces resignar rentabilidad y adaptarse a las circunstancias de las personas que componen el emprendimiento y no al revés, como suele suceder en las empresas tradicionales. Requiere respetar los tiempos de capacitación, que pueden llegar a extenderse y demandar un trabajo personalizado. Asumir que la producción es artesanal y no se puede forzar a producir grandes volúmenes que generen niveles de stress a personas que no están preparadas para soportar ese tipo de presión. Tampoco se puede exigir altos estándares de perfección, etc.

Está claro que no se puede pretender que los emprendimientos sociales produzcan con la eficacia y eficiencia de una empresa tradicional y por tanto son costos que se deben absorber dentro del precio para poder llegar a ser competitivos resignando rentabilidad o trasladarlos al precio sabiendo que se pierde competitividad. Por eso es menester tener la visión como para hacer el balance entre la rentabilidad de la empresa y la transformación positiva que buscan como objetivo primario.

En una empresa social, es probable que el punto de equilibrio económico se alcance más tarde que en una empresa tradicional.

De entender que los consumidores están dispuestos a pagar un precio mayor al de la competencia por el hecho de que es un producto social, este será un atributo a resaltar ya que constituirá la diferenciación que brindan las empresas sociales. Implica que tanto en el producto como en la comunicación será el aspecto a resaltar, puesto que ayudará a alcanzar con mayor rapidez el punto de equilibrio y por ende la auto sustentabilidad del emprendimiento.

Los costos que llamamos de la inclusión, podrían ser absorbidos en parte por el reconocimiento impositivo hacia estas empresas por parte del Estado. De esta manera la posición competitiva sería completamente diferente. Es por eso que dentro de los reclamos ellos exigen que se las considere una empresa diferente y puedan obtener beneficios por su aporte a la comunidad como lo hacen las ONG. Hoy en día ellos hacen artilugios que se manejan en la cornisa legalidad como por ejemplo facturar a través del monotributo social de algunos colaboradores. Pero son conscientes de que para realizar ciertas operaciones, como las ventas a grandes corporaciones, necesitan de facturación ya que éstas no están dispuestas a realizar transacciones “en negro” que podrían generarles problemas a futuro.

*Plaza: acercarse al consumidor como parte de la del objetivo de inclusión.*

Un canal de distribución podría definirse como el camino que recorre el producto desde la empresa hasta que llega al consumidor; es la vía que conecta a ambos actores. La mayoría de las compañías no vende sus productos directamente al cliente, sino que están separados por numerosos intermediarios.

Los emprendimientos sociales de salud mental no tienen desarrollada una red de distribución. Son ellos quienes comercializan los productos directamente al consumidor. Lo hacen directamente dentro de la comunidad hospitalaria o stands en algunas ferias como la feria de consumo responsable en la que participa Ciclo Papel, feria de productos orgánicos donde participa Pechohue, etc. Desarrollar una cadena de distribución implica resignar ganancias para tener un mayor alcance y, como se explicó anteriormente los costos extras que se deben hundir y la capacidad limitada de producción, no justifica la participación de intermediarios.

Lo que si resulta interesante es que, como parte del objetivo inclusivo de los emprendimientos, quienes trabajen en ellos también puedan participar en las actividades de distribución y venta.

Hoy en día internet, las tiendas de venta on line y las redes sociales ayudan a acercarse al consumidor y abarcar diferentes públicos objetivos. Incluso brindan soluciones logísticas y de medios de pagos. Si bien no todos los miembros del emprendimiento lo podrán realizar, si sería adecuado seleccionar a aquellas personas que cuenten con las habilidades para hacerlo y capacitarlos en herramientas on line y atención al cliente para que esta tarea no recaiga únicamente en los trabajadores de la salud que dirigen los emprendimientos. Estas son destrezas que se pueden desarrollar y la división de tareas, que no solo se capaciten y desarrollen en el área productiva, puede ayudar a alivianar la tarea de quienes las lideran.

Desde mi perspectiva, lo que favorecería la distribución de los productos sería la articulación como Red, es decir que frente al mercado puedan funcionar de manera mancomunada sobre todo para aquellos productos que están relacionados.

**Promoción:** vender siendo una empresa con objetivos sociales.

Se refiere al flujo de comunicación que existe entre la empresa y el cliente con el objetivo de motivar e incitar a la compra. Se intenta informar y persuadir al cliente sobre la empresa, producto y sus ofertas a través de herramientas

como la publicidad, la promoción de ventas, fuerza de ventas, relaciones públicas y comunicación interactiva (medios como internet).

Creo que en la promoción es donde las empresas sociales tienen el mayor desafío por delante y donde se presenta la mayor dificultad, la complejidad de qué comunicar. El desconocimiento general de lo que implica una empresa social hace que no solo deban promocionar un producto en particular, sino qué son y cuál es su propósito.

Por un lado se puede escoger hacerlo como Red y no cada emprendimiento individualmente. En este sentido deberían comunicar no tanto las particularidades de lo que comercializan, sino que implicaría una comunicación institucional donde valdría informar acerca de su objetivo social transmitiendo una idea de inclusión. En este sentido deberían utilizar las herramientas de comunicación que se establecen para campañas de marketing social.

Al hacerlo de manera unificada, se podría aspirar a un proyecto de envergadura y destinado mayor presupuesto para lograr un impacto a largo plazo inculcando a la sociedad la importancia de las empresas sociales en general y de la Red de Salud mental en particular. Para generar impacto social el dinero no es un limitante, basta con la creatividad y la elección de un mensaje trascendente que logre llegar al público objetivo. Los medios digitales brindan un espacio más democrático donde el alcance de una campaña puede llegar a ser impensado.

De hacerlo de manera individual, se podría hacer como una empresa tradicional enfocado solo en el producto o como una acción de marketing con causa intentando impulsar la compra de un producto para beneficiar una causa social.

La utilización del marketing comercial implica enfocarse en el producto que se fabrica resaltando sus atributos, que en este caso es el diferencial de la inclusión. Esto puede resultar complejo frente al desconocimiento general de la implicancia de este tipo de organizaciones.

Por otro lado, utilizar las técnicas del marketing con causa puede resultar confuso dado que por lo general se realizan con instituciones que cuentan ya

con reconocimiento popular. Por ende tendrían que transmitirse dos mensajes, comunicar los objetivos sociales y los productos de manera individual.

Sin embargo creo que se vuelve confusa, menos efectiva y más compleja. En este caso considero que el todo es más que la suma de las partes.

También, sería interesante incorporar estrategias de comunicación B2B. Muchas empresas podrían ser compradores de estos productos incorporándolos a su estrategia de responsabilidad social. Lamentablemente, al funcionar como empresas no pueden ofrecerles los beneficios impositivos que muchas de ellas buscan. Sin embargo ya existen casos, aunque complejos, donde las grandes corporaciones entienden la importancia de la inclusión. Por mencionar un caso Redactivos, quien gestiona emprendimientos productivos empleando a personas con discapacidad, desde el 2009 provee a Unilever de las cajas navideñas para todos los empleados de la compañía y ecobolsas corporativas para envíos de marketing directo.

Incluso, el mismo estado que promueve estos emprendimientos podría ser un potencial cliente. Sin embargo habría que zanjar la burocracia que las licitaciones implican, ya que su complejidad y la no contemplación del beneficio social como un aliciente limita el accionar de las empresas sociales.

Desde ya la comunicación puede brindarles una oportunidad única de ganar reconocimiento y comprensión por parte de la sociedad, representando un gran desafío a todos sus colaboradores.

## Las otras Ps del marketing social

Desde hace cuarenta años las 4 P's han sido una regla fundamental en el Marketing y no hay duda de su utilidad, sobre todo en el mercadeo de productos, sin embargo como explicábamos con anterioridad el mercado va mutando y así comienzan a desarrollarse nuevas tendencias.

Esto motivó a que en 1981 Bernard Booms y Mary Bitner<sup>34</sup> extendieran el modelo tradicional de las 4ps a las 7ps del marketing, con la incorporación de 3p nuevas: people, process y physical evidence.

El modelo ampliado de las 7ps se adaptaba mejor a la industria de servicios y a los entornos intensivos del conocimiento.

Según Booms y Bitner en la mezcla de marketing de servicios, "personas" son todas aquellas que se encuentran implicadas (directa o indirectamente) en el proceso de la atención o producción de un bien o servicio determinado. Vale decir: empleados, administradores, obreros, gerentes y hasta los propios consumidores. Todos ellos agregan valor a lo que finalmente se quiere ofrecer. No basta con tener el personal idóneo, ya que hay que seleccionarlo en función a sus cualidades y expertise; luego, hay que capacitarlo y saber transmitir la misión y visión que comparte la empresa.

El personal es importante en todas las organizaciones, pero es trascendental en aquellas circunstancias en que, no existiendo las evidencias de los productos tangibles, el cliente se forma la impresión de la empresa con base en el comportamiento y actitudes de su personal.

A pesar de que los emprendimientos sociales no son principalmente empresas de servicios, creo que las personas desempeñan un factor fundamental de carácter estratégico.

En primer lugar se encuentran los "emprendedores", quienes le dan sentido a estos emprendimientos. Son el público objetivo de los beneficios sociales ya que propician su reinserción social.

Por otro lado, se encuentran los "gerenciadores o líderes" de estos emprendimientos, quienes no tienen una tarea para nada sencilla. Necesariamente tienen que tener el discernimiento y la visión necesaria para cumplimentar el objetivo social y buscar rentabilidad. En este escenario dicotómico es el campo donde estos profesionales toman las decisiones.

---

<sup>34</sup> Booms, B. & Bitner, M. J. (1981). *Marketing Strategies and Organizational Structures for Service Firms*. Marketing of Services, James H. Donnelly and William R. George, eds. Chicago: American Marketing Association, 47-51.

En estos casos en particular, los emprendimientos son llevados adelante por profesionales de la salud que, por su formación de carácter social, tienen una mayor predisposición a favorecer el objetivo primario. Sin embargo, suelen tener grandes problemas en cuanto a decisiones empresariales que a veces escapan de sus conocimientos. Uno de los grandes desafíos de los negocios sociales sumar gente con este “doble” perfil.

Dentro de la red de salud mental de la ciudad de Buenos Aires la realidad de cada emprendimiento es diferente. Algunos por el producto que comercializan, y a mi entender por quién lo dirige, están mucho más desarrollados. Este es el caso de Pecohue, que producen y comercializa productos de huerta y abono orgánico. Quien dirige el emprendimiento es una persona con una gran pasión y vocación de servicio además de un espíritu tenaz a la hora de ayudar a cada uno de los jóvenes que lo integran.

Desde el año 2007 funciona en el Zoológico Porteño, donde se realiza la producción de lombricomposteo a partir del reciclado de los desechos orgánicos generados; y en la Facultad de Agronomía de la UBA, donde se realiza el cultivo de verduras y vegetales. Comercializan productos altamente requeridos y eso les brinda una ventaja, además de contar con dos unidades de negocio complementarias que permiten tener un portafolio de producto amplio. También han integrado a los emprendedores tanto en la producción como en la comercialización de los productos, favoreciendo así el desarrollo de habilidades de acuerdo a las capacidades y la inclusión en distintas áreas.

Se ha logrado la cooperación de distintos organismos públicos, como las Facultades de Agronomía, Económicas, Diseño Industrial e Indumentaria de la Universidad de Buenos Aires entre otras. Como también de empresas privadas, ya que recientemente Nespresso los incluyó en su campaña de reciclaje de capsulas.

Desde mi perspectiva, la mayor trascendencia que logra Pecohue recae en el compromiso que refleja su líder. Quien desinteresadamente, dedica horas a la tarea de comunicar, de buscar ayuda, de armar vínculos con quienes puedan colaborar con el emprendimiento a cumplir sus objetivos y esto por el solo convencimiento de la importancia de su tarea. Él persigue una visión clara que

probablemente resulte en que su emprendimiento logre sus objetivos de autosustentabilidad de manera más rápida y logrando mayor reconocimiento social.

Sin embargo, no hay reproche posible ante estos profesionales que trabajan incansablemente por la salud de sus pacientes y que incluso los lleva a involucrarse con nuevos conocimientos. Creo que el mayor desafío lo tenemos los profesionales de las ciencias empresariales que fuimos educados en base al lucro y que ahora nos vemos ante el descubrimiento de este nuevo tipo de organizaciones que requiere involucrarnos desde un lado mas humano

En definitiva y de acuerdo a lo desarrollado hasta ahora las herramientas tácticas controlables de marketing en las que los emprendimientos sociales deberían centrarse serian: producto, precio, plaza, promoción y personas. Adicionando a las 4ps originales asociadas a los bienes, la importancia que los servicios y el marketing social asocian a las personas.



*3 Nuevo Mix de Marketing en Empresas Sociales*

## Estrategias Competitivas

Para una organización en particular, se requiere diseñar estrategias competitivas y para eso se necesita entender su industria y su negocio, así como el de los competidores. El análisis de la competencia, además de formular la estrategia corporativa, contribuye además a planear las finanzas, el marketing, el análisis de valores y muchos otros aspectos de la vida cotidiana de un negocio. Pero eso tiene sentido en el caso de las empresas tradicionales.

En un principio me pareció interesante desarrollar, a partir de las 5 fuerzas de Porter, la estrategia competitiva de los emprendimientos sociales. Pero a partir del análisis realizado hasta el momento, comprendí que las excede totalmente. No podemos hablar de competidores actuales o potenciales y productos sustitutos cuando la elección del bien a comercializar presenta complejidades particulares. O hablar de negociación con compradores y proveedores cuando tienen el desafío primero de darse a entender. Mucho menos mencionar la creación de barreras de entradas y de salida.

Simplemente considero que esta herramienta quizás sirva en un futuro cuando estas organizaciones estén maduras, y puedan plantarse ante el mercado de una manera distinta. Mientras tanto las variables que manejan parecen más macro e inalcanzables para los problemas actuales que presentan.

Sin embargo, sí creo de aplicabilidad las estrategias genéricas desarrolladas por Porter<sup>35</sup>. Esencialmente, la definición de una estrategia competitiva consiste en desarrollar una fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzarlos. La estrategia competitiva es una combinación de los fines por los cuales se está esforzando la empresa y los medios con los cuales está buscando llegar a ellos. Porter identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria.

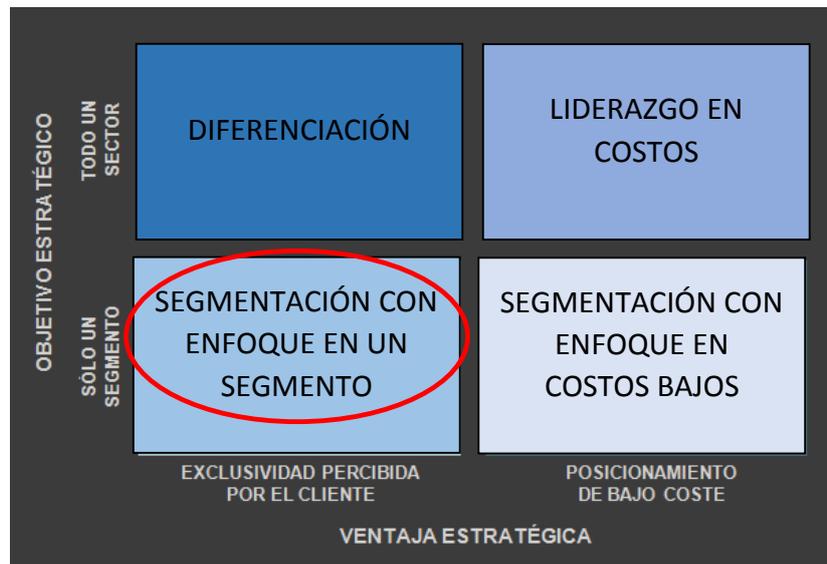
---

<sup>35</sup> Michael e. Porter, *Estrategia Competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*, Piramide, 2009

Esas tres estrategias genéricas fueron: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

La posición competitiva que debieran tomar las empresas sociales parece resultar de lo expuesto hasta el momento. Desde ya que el liderazgo en costos actualmente no es una opción dado que los emprendimientos tienen una carga adicional que se corresponde con el costo de la ilusión y hace imposible las producciones a estelas requeridas para hundirlos. La diferenciación si es una alternativa, pero no para todo un sector ya que por sus restricciones productivas sería inalcanzable. De todas maneras, su diferenciación pasa por su enfoque social y esto no es un atributo percibido por todos los consumidores.

De esto se desprende entonces, que la una estrategia competitiva a la que aparentemente pueden aspirar los emprendimientos sociales es al enfoque en diferenciación.



36

Esta estrategia consiste en enfocar la atención en un segmento específico del mercado, es decir, concentrar los esfuerzos en producir o vender productos que satisfagan las necesidades o preferencias específicas de un determinado grupo de consumidores. Esta estrategia requiere que la empresa se especialice en un determinado tipo de consumidor.

<sup>36</sup> [https://es.wikipedia.org/wiki/Estrategias\\_gen%C3%A9ricas\\_de\\_Porter](https://es.wikipedia.org/wiki/Estrategias_gen%C3%A9ricas_de_Porter)

Descubrir estas limitaciones prácticas que tienen los emprendimientos sociales utilizando este tipo de herramientas teóricas ayudan a entender que no tiene margen en la posición competitiva a seleccionar, por lo menos en esta etapa inicial, y por tanto se deben especializar en un mercado reducido pero bien definido y ser más eficiente de lo que se serían atendiendo a un mercado amplio y variado.

Esto implica entonces que uno de las principales estrategias a desarrollar por los emprendimientos es la segmentación de mercado.

## **Segmentación de mercado**

Es el proceso de dividir o clasificar un mercado en grupos identificables, similares y significativos. Toma como punto de partida el reconocimiento de que el mercado es heterogéneo y de esta segmentación, la organización selecciona uno o más segmentos con necesidades y comportamientos similares como mercado meta y para cada uno desarrolla un mix estratégico único. Las ventajas que conlleva esta práctica es la utilización más eficiente de los recursos.

Para que la segmentación sea eficaz, los segmentos resultantes deben cumplir unos requisitos indispensables como

- Homogeneidad: de las personas u organizaciones que lo componen.
- Operatividad: los criterios para segmentar un mercado deben ser de fácil aplicación práctica.
- Accesibilidad: la empresa debe ser capaz de alcanzar a sus miembros.
- Dimensión: tener un tamaño que permita su explotación de forma rentable para la empresa.
- Estabilidad: las condiciones anteriores deben tener una cierta estabilidad en el tiempo.

No existe un único método para segmentar mercados. Se debe tratar de identificar las variables y seleccionar criterios que sirvan para identificar características particulares de un grupo. Estos pueden ser demográficas, conductuales, psicofísicas, geográficas o una combinación de ellas que lleven a reducir el espectro. A partir del análisis, surge el mercado meta al que se va a apuntar y la estrategia a adoptar.

El caso de los emprendimientos sociales de la red de Salud mental creo que la particularidad radica en que ellos deben realizar el camino inverso a lo que indica la teoría expuesta sobre empresas tradicionales.

Teniendo en cuenta que una de sus características es la poca adaptabilidad d su marketing mix como en el caso del precio o el producto, deberán utilizar los criterios de segmentación pensando cual puede resultar ser el mercado meta más receptivo a lo que ellos pueden ofrecer y quienes pueden llegar a valorar su diferencial social.

Por lo tanto, esto implica que en vez de buscar un mercado meta y diseñar una mix de producto que le sea ampliamente atractivo, la idea es pensar a quien puede resultarle atractivo lo que estos emprendimientos ofrecen.

Por citar un ejemplo, las personas jóvenes suelen asignar más importancia a las causas sociales, pueden tener una mentalidad más abierta en sus criterios de selección de un producto y ser receptivas del cambio. La cercanía a la localización de los emprendimientos o la sensibilidad social por parte del público también son factores que pueden ser determinantes.

Cabe mencionar, que esto aplicaría también en el caso de dirigirse al mercado empresarial y no directamente al consumidor. Ahí deberá apuntarse a aquellas empresas que tengan desarrollada su cultura de Responsabilidad Social.

## **Posicionamiento: calidad vs diferenciación social**

Posicionamiento es el lugar que ocupa un producto o servicio en la mente del consumidor.

La estrategia de posicionamiento consiste en definir la imagen que se quiere conferir a la empresa o marca, de manera que el público objetivo comprenda y aprecie la principal diferencia que existe entre esta y su competencia.

Desde mi perspectiva, los emprendimientos sociales deben intentar explotar al máximo su atributo social. Considero, tal como lo he ido mencionando, que en esta característica es donde ellos deben enfocar sus esfuerzos a la hora de transmitir su diferenciación frente a la competencia.

El ser una empresa social, con todo lo que ello implica, genera costos adicionales que no le son propios a las empresas tradicionales. Y si ahí radican las dificultades competitivas, es donde se debe transformar el mensaje volviéndolo una ventaja. Todo dependerá de la posición que se tome al respecto.

Hay quienes piensan que los emprendimientos sociales deben aspirar a competir de igual a igual con las organizaciones del sector privado. Y ahí es donde yo me pregunto cuál es el sentido de hacerlo. La realidad que hay que aceptar es que no son iguales a las empresas tradicionales, nunca lo serán y está perfecto que así sea. Esto es lo que las hace particulares.

No son pocos los líderes de emprendimientos sociales, y esto ocurre en la Red de Salud Mental, que pretenden que se las considere y valore por la calidad en la atención y productos que fabrican y anhelan que el día de mañana, por ejemplo las empresas, los elijan con los mismos criterios que a cualquier otro proveedor y no por formar parte de su estrategia de RSE.

Por mi parte considero que estos términos no son excluyentes sino complementarios. Por supuesto que brindar un producto de calidad ayuda a consolidar el posicionamiento frente a la competencia, pero si además te puede brindar una ventaja competitiva adicional por que renegar de ello. Si con los productos que comercializan logran satisfacer las necesidades filantrópicas tanto de empresas como de consumidores por qué no aprovechar esa oportunidad. Y más aún si en ella puedo basar gran parte de mi estrategia.

Parece importante a veces recalcar que el fin de estas organizaciones es el beneficio social y no necesariamente esto implica influir en como el resto de las organizaciones las considere.

Considero que el reto consiste en poder satisfacer ambas necesidades a través de un mismo instrumento y que la decantación lleve a que los dos atributos

tengan el mismo peso específico. Para lograrlo es importantísimo contar con una estrategia de comunicación consecuente.

## **Branding: la marca de los productos sociales**

Branding se refiere al proceso de construcción de una marca. Se trata de la estrategia a seguir para gestionar los activos vinculados, ya sea de manera directa o indirecta, a un nombre comercial y su correspondiente logotipo o símbolo. Influye en el valor de la marca y en el comportamiento de los clientes. Forma parte de los activos intangibles de las organizaciones y puede representar una fuente de ingresos estable y segura en el largo plazo.

Más allá de que los colores, la tipografía y el nombre, que son algunas de las principales cuestiones a analizar en el proceso de branding, lo que me resulta más interesante es trabajar en como los emprendimientos de la red encaran el desafío de desarrollar y dar valor a la marca.

Actualmente, al no asignarle ningún tipo de importancia, no se han puesto a pensar que dimensiones deberían considerar y cuál debería ser su estrategia. Probablemente, crean que solo es un distintivo que deben incluir en sus productos y no comprendan que la importancia de seleccionar un isologo que pueda transmitir al público quienes, qué y cómo lo hace. Incluso para este desarrollo uno invierte recursos económicos y que deben traducirse en beneficios para la organización.

En este punto creo que la Red debe contemplar la manera que va a enfrentar al mercado y que estrategia adoptar. El pretender desarrollar una marca para cada emprendimiento puede llevar a que algunos se queden en el camino de intentarlo. Considero que deben sacar ventajas de su constitución como Red y adoptar una estrategia de marca única.

Esto supone poner el mismo nombre a todos los productos que comercializan, resguardándose en una marca paraguas. Implicaría crear una marca institucional que los comprenda a todos los emprendimientos. Esto trae aparejado ahorro en costos, y si la empresa lanza un nuevo producto al mercado

o si el emprendimiento decidiera comercializar otro tipo de productos bajo el nombre de dicha marca, se le asociará el prestigio de la misma. Si bien esto se suele recomendar para productos con características similares, al hacerlo de manera colectiva pueden salvaguardar ese escollo.

En el proceso de construcción de identidad, imagen, y marca de una empresa social el reto pasará por cómo transmitir su esencia híbrida. Desarrollando un adecuado branding y una planificación se puede maximizar la comunicación logrando transmitir su singularidad, impacto y poder de transformación, sin perder de vista los atributos de su producto y posicionamiento en el mercado.

No necesariamente esto debe ser una premisa excluyente, cada emprendimiento puede seguir desarrollando su marca particular y distintiva. Pero el alinearse detrás de una imagen institucional podrá reportar ventajas en el corto plazo.

Un ejemplo de esto es lo que hace RedActivos, quienes comercializan bajo ese paraguas de marca productos de distintos emprendimientos.

## Desarrollo de certificaciones: protegiendo a las empresas sociales.

Hoy en día existen diferentes organismos que certifican y avalan mediante su sello prácticas y productos con características sociales como el cuidado del medio ambiente, la utilización de productos reciclados, comercio justo, productos menos contaminantes, utilización de energías renovables, o que cumplen con los parámetros de la responsabilidad social.

Ahora bien si la ventaja competitiva de las empresas sociales radica en su búsqueda del beneficio social me pregunto de qué manera pueden defenderla de otros competidores. Cómo obtener credibilidad, por parte de la comunidad, de que estos productos sí son elaborados dentro de una organización que realmente es una empresa social y no se convierte en una estrategia de marketing con causa de una empresa privada cuyo único objetivo es el lucro. Cómo proteger tanto a los trabajadores de los emprendimientos como a los

consumidores de las embestidas marketineras de otras organizaciones que quieren tomar ventaja. Está claro que la credibilidad es atributo que hay que defender.

Existe en Argentina una organización que certifica a las empresas privadas como “Empresas B”, esto garantiza que combinan el lucro aportando una solución a problemas sociales y ambientales aspirando a ser la mejor empresa para el mundo y no solo del mundo.

Una opción para los emprendimientos sociales es aspirar a conseguir este tipo de certificaciones existentes y así respaldar su objeto social. Sin embargo no distingue entre empresas sociales y tradicionales. Actualmente solo abarca a empresas tradicionales que cumplen con determinados parámetros sociales.

Pero también, y esto está por afuera del objetivo de las organizaciones, por qué no pensar en que puede existir un certificado de productos sociales, que únicamente comprenda a este tipo de empresas. No podría ser una iniciativa de la Facultad de Ciencias Económicas a través de sus vastos recursos diseñar, coordinar y abalar un programa que permita a estas empresas asegurarse su ventaja competitiva a través de una certificación exclusiva de “productos sociales”. Este creo que puede ser uno de los desafíos para los profesionales que egresaron de esta institución y que, como yo, quieren realizar aportes desde sus conocimientos en materia empresarial a la comunidad intentando realmente cambiar la calidad de vida de las personas.

## Conclusiones

---

Parece imposible, hoy en día, no reconocer que el mundo económico se encuentra en la búsqueda de una idea superadora al capitalismo tal como lo concebimos hasta ahora. Muchas voces de peso como Porter y Yunus, personas con un amplio reconocimiento, se están pronunciando a favor de un cambio sustancial en la manera en que se hacen las cosas y donde lo social toma especial protagonismo.

Se está intentando no dejar librado de responsabilidades al sector lucrativo, descansando en que el Estado y en las ONG se ocuparan de las causas sociales. Se ha posicionado la idea de que las empresas cumplen un rol fundamental y tienen que ser parte e impulsar el cambio. Son ellas quienes deben hacer la diferencia sustancial en la manera en que se hacen las cosas.

En este sentido, las empresas sociales en general y la Red de Emprendimientos de Salud Mental en particular, forman parte fundamental de este cambio paradigmático.

El marketing como técnica no puede quedar ajeno a esta evolución. Si bien su relevancia como materia tiene su auge en el siglo XX, sus aristas sociales se comienzan a desarrollar a mediados de la década del '70. Para el poco tiempo transcurrido lo ha hecho a pasos acelerados.

El nacimiento del Marketing Social y su ramificación hacia la incorporación de aspectos sociales dentro de las empresas a través del marketing con causas y la responsabilidad social empresarial demuestran su interés por ocupar un espacio significativo dentro del cambio.

Sin embargo, aún parece costarle desprenderse de la necesidad primaria del lucro y enfocarse principalmente, dentro del ámbito comercial, en los aspectos netamente sociales sin que estén asociados a una ventaja competitiva. Sigue habiendo una diferencia sustancial entre el Marketing Social y su interés por modificar un nuevo comportamiento asociado a las ONG y el Marketing Empresarial, enfocado al sector privado.

Si bien el campo del marketing tiene desarrolladas muchas herramientas que contribuyen en el análisis interno y externo de las empresas, por lo general estas están enfocadas a las grandes corporaciones que persiguen beneficios económicos para sus accionistas.

He intentado seleccionar dentro de este universo, aquellas herramientas que yo considero que pueden resultar fácilmente aplicables por los emprendedores sociales, que no cuentan con conocimientos en ciencias empresariales. Planteadas de forma sencilla permiten demostrar que en el plano teórico se pueden evitar errores prácticos que resultan costosos.

Considero que a partir de este desarrollo quedó demostrada la aplicabilidad de diferentes herramientas de marketing al plano de las empresas sociales y que la diferencia radica en respetar sus particularidades y siempre tener presente que su fin primario es el beneficio social.

Es importante destacar, que esto se desarrolló pensando en el caso particular de la Red de Emprendimientos Sociales de Salud Mental de La Ciudad de Buenos Aires y sería menester una investigación posterior para comprobar su aplicabilidad extrapolada a todo su conjunto.

Además, resulta importante remarcar que el estadio evolutivo de cada emprendimiento es diferente y que mucho de lo dicho hasta ahora corresponde al momento de Start up que se encuentra la Red de Emprendimientos de Salud Mental. A medida que logren desarrollarse, crecer y expandirse se volverán complejas e incluso podrían cambiar algunas de las premisas expuestas y requerir instrumentos de marketing más sofisticados. Pero estoy convencida que estas herramientas pueden ser de mucha ayuda en el momento actual que están atravesando.

Confío que en el futuro existirán, dentro del ámbito académico, quienes se ocupen exclusivamente de este nuevo tipo de organizaciones y que se pueda profundizar su estudio a través del marketing siendo participes de su crecimiento y expansión hacia el cambio que implica pensar en un sentido social. Ojala que los profesionales de marketing podamos desarrollar, y en esto me incluyo personalmente, ese “perfil dual” entre lo económico y lo social que necesitan los emprendimientos para constituirse como una opción de cambio.

## *Reflexiones Personales*

---

No quiero dejar pasar la oportunidad para expresar cómo fue mi experiencia durante el desarrollo de este trabajo final en relación al tema elegido, como así también los aprendizajes que me dejó a nivel personal.

Durante el año 2012, como lo he comentado anteriormente, trabajé intensamente con los emprendimientos de la Red a raíz de ser parte del Programa Amartya Sen. Ellos sostenían que su mayor problema era no tener una figura societaria y que eso dificultaba la comercialización. Pero yo, que en ese momento realizaba el posgrado al que este trabajo da un cierre, creía fervientemente que sus problemas también pasaban por aspectos de marketing al que ellos no le daban la menor importancia.

Dentro de ese programa, fracasamos en nuestros objetivos para con la Red de Emprendimientos y nos correspondió, tanto a mi como a los colegas que integraban el equipo de trabajo, hacer una autocrítica sobre por qué no pudimos llegar a lo propuesto.

Es así que decidí aprovechar que tenía que cumplimentar un requisito académico para pensar que era lo no estaban notando los líderes de los emprendimientos sociales desde mi óptica

Por supuesto es extraña la postura que uno puede tomar cuando se enfrenta a personas que desinteresadamente se avocan a realizar una tarea para la que no fueron preparados por el puro convencimiento de que es un complemento necesario para la inclusión social de sus pacientes. Uno con todo su bagaje académico y sus años de estudio no puede equiparar en encuentros contados lo que ellos llevan haciendo por años en el día a día y que mal o bien han resultado exitosos porque el fin social lo llegaron a alzar y simplemente les resta lograr ser económicamente autosustentables. Comprendí que tenía que ser muy considerada de la tarea que realizan y tomarme el derecho a hablar de su experiencia con mucho respeto y humildad.

Podría haber elegido hablar de algún tema relacionado con Coca- Cola, empresa en la que actualmente trabajo, que de hecho considero que hubiese sido más sencillo, pero consideré que podía marcar una mayor diferencia ocupándome de las empresas sociales e intentar incrementar el conocimiento respecto a este tipo de organizaciones.

En un principio estaba convencida de que el marketing social era quien se ocupaba de estudiar las prácticas en este tipo de organizaciones. Empapándome de su campo de estudio descubrí al marketing con causa y marketing social corporativo. No me llevo poco tiempo entender las diferencias entre ellos y sus propósitos para luego concluir que su estudio no aplicaba a las empresas sociales sino que lo se necesita es un mix entre el marketing social, el marketing con causa y también el marketing comercial.

De ese descubrimiento es donde se desprende que las herramientas de marketing y su aplicabilidad a las empresas sociales.

Una apreciación netamente personal, es que me hubiese gustado que durante el transcurso de este posgrado se hubiesen abordado alguno de estos temas, sobre todo porque creo que existe, por mi parte al menos, un gran desconocimiento al respecto. Siempre he considerado que la Universidad Pública cumple un rol fundamental en lo social independientemente de que nivel educativo se encuentre y por más que el programa sea arancelado. Enfocar la curricula solo a actividades lucrativas parecería ser un poco acotado dado el ámbito donde se desarrolla.

Yendo más al ámbito de los emprendimientos y la importancia de este nuevo tipo de organizaciones, encontré que hay mucha gente que desde su área de incumbencia se está ocupando de que puedan crecer y desarrollarse. Sin embargo, lo que considero que falta es la congregación de estos conocimientos y voluntades. Crear un espacio donde quienes quieran colaborar e investigar puedan hacerlo de manera mancomunada donde se puedan compartir experiencias, aprender de los aciertos y errores, discutir opiniones y que den como resultado el avance en la materia, como por ejemplo un foro, sería un buen camino para alcanzar los objetivos, no solo los de los emprendimientos de la Red, sino de todas las empresas sociales.

## Bibliografía

---

- Porter, Michael. Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Edición I. Compañía Editorial S.A. de C.V. México. 1982.
- Lambin, Jean Jacques. Marketing Estratégico. 3ra Edición. Editorial McGraw-Hill/Interamericana. Colombia. 2002.
- Kotler, Philip. Dirección de Marketing. Décima Edición. Editorial Prentice Hall. México. 2001
- Ramirez, Álvaro. ¿Qué es un emprendimiento social? Documento electrónico. 2008.
- Kotler, Philip. El Marketing según Kotler: Cómo crear, ganar y dominar los mercados. Bs. As. Paidós. 1999.
- Varios, Marketing según Kellogg. Editorial Vergara. Buenos Aires. 2011
- Wilensky, Alberto. Marketing Estratégico. 6ta edición. Editorial Fondo de Cultura Económica de Argentina. Brasil. 2000
- Wilensky, Alberto. La Promesa de la Marca. 3ra edición. Editorial TEMAS. Buenos Aires. 2003
- E. J. McCarthy. Basic Marketing: a managerial approach (8º edición). Cengage Learning Editores. 1984
- Stanton, William. Fundamentos del Marketing. Editorial McGraw-Hill/Interamericana. México. 2007.
- De Velasco. El Precio Variable Estratégica de Marketing. Editorial Mc.Graw Hill. España. 2001.
- Trout & Rivkin. "El nuevo posicionamiento" Ed. Limusa, México ,1996.
- Alonso Vázquez, M. (2006) "Marketing social corporativo" Edición electrónica.
- Leal Jiménez, Antonio. "Gestión del marketing social". Madrid: McGraw-Hill, 2000
- Bernardo Rabassa Asenjo. "Marketing social". Ediciones Pirámide, España, 2000

- Luis Alfonso Perez Romero. "Marketing Social: Teoría y práctica". Prentice Hall Mexico, 2006
  - Edelstein Federico. "Del marketing comercial al marketing social". ¿Qué es el marketing social? Argentina, Ed. Dunken, 2005.
  - Andreasen, R. Marketing Social Change. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1995.
  - Herron, D. Marketing Nonprofit Programs and Services. San Francisco: Jossey -Bass Publishers, 1997.
  - Kotler, Philip, & Alan, R. Strategic Marketing for Nonprofit Organizations, third edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. 1987
  - Rogers, E. Diffusion of Innovations. New York, NY: The Free Press. 1995
  - Weinreich, N. Hands-On Social Marketing: A Step-by-Step Guide. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. 1999
  - Alonso Vazquez M. "Marketing Social Corporativo", Editorial UMED. 2003.
  - Arlandis M, "Informes Sector3", Fundación empresa y sociedad , 2006.
  - Arlandis M, Stoler M, "El ciudadano ante la acción social de las empresas" Fundación empresa y sociedad, 2006
  - Andreasen, A.R. "Marketing Social Change", Editorial Jossey-Bass. 1995
  - Kotler Ph., Y Andreasen, "Marketing for nonprofit organizations, upper SaddleRiver, Prentice Hall Ob.. 1996
  - Kotler, Y Zaltman G. "Social Marketing: an approach to planned social change" en Journal of marketing, 1971
  - Moliner Tena, M.A, "Marketing social: la gestión de las causas sociales", Madrid, ESIC. 1998
  - Quintanilla P.I., Berenguer G. Diaz R. "Problemas y desafíos del marketing social" ESICMARKET, 61 julio septiembre. 1988
  - Santesmases Mestre, "M., Marketing conceptos y Estrategias", Editorial Pirámide, Parte 5ª. 2001
  - Rabassa Asenjo, B. "Marketing Social", editorial pirámide. 2000
  - Ramos, Ja Y Periañez "Delimitación del Marketing con causa o Marketing Social Corporativo mediante el análisis de empresas que realizan acciones de responsabilidad social" Cuadernos de Gestión Vol. 3 2003
  - Perez Romero L.A. "Marketing Social teoría y práctica", Ed. Pearson Prentice Hall, 2004

- American Marketing Association Board, Marketing News, vol. 19, no 5, 1 de marzo de 1985.
- Kotler, Philip. Dirección de mercadotecnia. Análisis, planeación, implementación y control. 8 ed. Madrid: Prentice Hall, 1995.
- Shuptrine FK & Osmanski FA. Marketing's changing role: Expanding or contracting? Journal of Marketing. 1975
- Philip Kotler y Gerald Zaltman, "Social Marketing: An Approach to Planned Social Change" Journal of Marketing, 35, julio 1971.
- Alan Andreasen. Marketing Social Change. - JosseyBass Publishers - San Francisco. 1995
- Lee, Nancy, Kotler Philip, "Social Marketing: Influencing Behaviors for Good", SAGE Publications, 2011
- Manoff, R. "Getting your message out with social marketing" American Journal of tropical medicine and higiene. 1997
- Varadarajan, P.; Menon, A.: «Cause Related Marketing: a coaligment of marketing strategy and corporate philanthropy». Journal of Marketing. 1988
- Kotler, P.; Andreasen, A. R.: Strategic marketing for non-profit organizations, Upper Saddle River, Prentice Hall. 1996
- Business in the community: Cause Related Marketing Guidelines—Towards Excellence, UK, Business in the Community. 1998
- Pringle, H.; Thompson, M.: How Cause Related Marketing builds brands, Chichester, John Wile. 1999
- Adkins, S.: Cause related marketing: Who cares wins, Oxford, Butterworth-Heinemann. 1999
- Kelly,C.Kowalczyk T. "Cause marketing :opportunities for assisting exempt organizations and sponsors" CPA Journal. 2003
- Kerin, Berkowitz, Hertley y Rudelius, "Marketing" septima, edición Mc GrawHill. 2004
- Ballesteros, C.: Marketing con causa, marketing sin efecto. El marketing con causa y la educación para el desarrollo, Madrid, Universidad Pontificia de Comillas. 2001
- Barranco, F. J.: Marketing social corporativo. La acción social de la empresa, Madrid, Pirámide. 2005

- Marconi, J.: Cause marketing: build your image and bottom line through socially responsible partnerships, programs and events, Chicago, Dearborn Trade Publishing. 2002
- Ramos, Ja Y Periañez, “Delimitación del Marketing con causa o Marketing Social Corporativo mediante el análisis de empresas que realizan acciones de responsabilidad social” Cuadernos de Gestión Vol. 3.2. 2003
- National Social Marketing Center, Big Pocket guide Social Marketing, 2007
- Andreasen, A. R., “Profits for nonprofits: find a corporate partner”. Harvard Business Review, vol. 74:6, 1996.
- Bloom, P. N.; Novelli, W. D. “Problems and Challenges in social Marketing”. Journal of Marketing. 45, 2, 1981.
- García Izquierdo, B.: El valor de compartir beneficios - las ONGD y el marketing con causa: retos y oportunidades, Bilbao, Universidad de Deusto. 2000
- Kotler, Philip y Armstrong, Gary Fundamentos de Marketing, Sexta Edición.
- Diccionario de Términos de Marketing, de la American Marketing Association, <http://www.marketingpower.com/mg-dictionary.php>

## Tutor

---

# Alan Plummer

Tel 153070-0744 • [plummer.alan@hotmail.com](mailto:plummer.alan@hotmail.com)

### Experiencia Profesional

---

#### **Coordinador del Programa Amartya Sen UBA**

Universidad de Buenos Aires - Facultad de Ciencias Económicas  
Diciembre de 2014 – Presente

Actualmente soy docente responsable del Programa dictado en la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA y soy parte del equipo de Coordinación Nacional en cuestiones administrativas, académicas y de comunicación.

El Programa Amartya Sen (PAS), es una iniciativa creada con el fin de fortalecer el conocimiento de los jóvenes universitarios a través de la reflexión y el análisis de las problemáticas actuales, teniendo como principales premisas la inclusión social y el trabajo articulado de los distintos actores involucrados. Tiene como principal objetivo la formación de “jóvenes multiplicadores” en las ideas más avanzadas de las Ciencias Económicas, para potenciar el desarrollo inclusivo y la gestión responsable y comprometida tanto en el área pública como en la empresa privada. <http://amartyasen.econ.uba.ar/>

#### **Auxiliar Docente - Coordinador de Tutores**

Universidad de Buenos Aires - Facultad de Ciencias Económicas  
Marzo de 2012 – Presente

Coordinador de 19 tutores de la materia "Prácticas para la inclusión Social", cátedra Mg. Federico Saravia, dictada en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Dictado y preparación de clases.

#### **Responsable Departamento de Relaciones Laborales**

Estudio Contable Raposo y Asociados

Septiembre de 2006 – Agosto de 2014

Coordinador y responsable del Departamento de Relaciones Laborales. (Gestión de 2 personas) Creación de proyectos de capacitación y desarrollo. Responsable de la selección de las personas ingresantes al estudio. Integrante de la Gerencia Operativa del Estudio para la toma de decisiones estratégicas. Gestión integral de PyMES.

#### **Tutor**

Universidad de Buenos Aires - Facultad de Ciencias Económicas  
Agosto de 2011 – Diciembre de 2011

Tutor de equipos de trabajo en la materia "Prácticas para la inclusión Social", cátedra de Honor Bernardo Kliksberg, dictada en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

### Educación

## **Universidad de Buenos Aires / UBA**

Contador Público

2005 – 2010

## **Universidad de Buenos Aires / UBA**

Programa Amartya Sen

2012 – 2012

El Programa Amartya Sen (PAS) tiene como objetivo formar una nueva generación de profesionales en nuevas áreas del conocimiento sobre las ciencias gerenciales con perspectiva ética y del desarrollo humano.

Publicaciones

---

## **Infoservicio Informativo**

Estudio Contable G. Raposo & Asociados

Publicación mensual que brinda el estudio a sus clientes para que estén al tanto de las novedades laborales e impositivas más importantes.

## **La Responsabilidad Social: Prácticas Universitarias para la Inclusión Social**

Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires

1 de marzo de 2012

Participante en la redacción del libro utilizado en la materia "Prácticas para la Inclusión Social" editado en el año 2012.