

Estrategia de mercadeo relacional que incrementa el Life Time Value de los donantes de ONG colombianas, que atienden mujeres en situaciones de vulnerabilidad

Laura Carolina Rojas Rubiano

Maestría en dirección de marketing

Colegio de estudios superiores de administración

Bogotá D.C.

2022

Estrategia de mercadeo relacional que incrementa el Life Time Value de los donantes de ONG colombianas, que atienden mujeres en situaciones de vulnerabilidad

Laura Carolina Rojas Rubiano

Tutor: Marta Lucía Restrepo

Maestría en dirección de marketing

Colegio de estudios superiores de administración

Bogotá D.C.

2022

Tabla de contenido

<i>1. Planteamiento del problema.....</i>	<i>4</i>
<i>2. Justificación.....</i>	<i>7</i>

3. Pregunta del problema	7
4. Hipótesis.....	8
5. Objetivos.....	8
5.1. Objetivo general.....	8
5.2. Objetivos específicos	8
6. Marco teórico.....	9
7. Estado del arte	15
8. Metodología	28
8.1. Tipo de investigación	28
8.2. Técnica de investigación e instrumento	29
8.2.1 Instrumento investigación cualitativa.....	30
8.3. Fuentes de información.....	32
8.3.1. Fuentes secundarias.....	32
8.4. Técnica de Censo	33
9. Resultados	36
9.1. La estructura y medición de resultados de las acciones de mercadeo en las ONG colombianas que atienden mujeres en situaciones de vulnerabilidad	37
9.2. Las acciones de mercadeo más recurrentes en las ONG colombianas que atienden mujeres en situaciones de vulnerabilidad.....	38
9.3. Los canales de comunicación que más utilizan para posicionar su marca y lograr la atracción de donantes	40
9.4. La cultura organizacional de las ONG colombianas que atienden mujeres en situaciones de vulnerabilidad	41
10. Conclusiones	41
11. Lista de gráficos.....	43
Gráfico 1 : Años de antigüedad de las ONG encuestadas.....	43
Gráfico 2 : Cargos entrevistados.....	43
Gráfico 3 : ¿En el equipo de trabajo cuentan con una o más personas responsables del área de mercadeo?.....	44
Gráfico 5 : ¿Definen metas e indicadores de gestión de las acciones de mercadeo?	45
Gráfico 6 : ¿Hacen seguimiento mínimo cada 3 meses, del cumplimiento de metas de las acciones de mercadeo?	45
Gráfico 7 : ¿Cuál es la importancia de las siguientes acciones?.....	46
Gráfico 8 : ¿Cuáles son las acciones de mercadeo más recurrentes en tu ONG?.....	47
Gráfico 9 : ¿Cuáles canales de comunicación utilizan para dar a conocer la ONG?	48
Bibliografía	49

1. Planteamiento del problema

Las Naciones Unidas, en 1945, crearon el término ONG (Organizaciones No Gubernamentales) porque tenían la necesidad de diferenciar la participación entre agencias intergubernamentales especializadas y las organizaciones internacionales privadas. Para las Naciones Unidas una ONG se caracteriza por no ser controlada por el gobierno, no ser de un partido político, ser sin ánimo de lucro y no ser una organización criminal (Willetts, 2009). En otras palabras, una ONG es una organización conformada por un grupo de personas con un objetivo común, sin ánimo de lucro y que es financiada mediante la recaudación de fondos públicos y/o privados (Sanz de la Tajada, 2009).

Al ser las ONG organizaciones sin ánimo de lucro, las maneras de obtener financiación se convierten en un factor esencial. Dicha financiación puede obtenerse de tres maneras: “público (gobierno, gobierno local, la UE, semi UE), filantrópico (coleccionistas, organizaciones benéficas, donaciones de empresas comerciales) y/o generado de forma independiente con autofinanciamiento (ingresos de negocios actividad, actividad lucrativa, venta de derechos y licencias, cuotas de afiliación)” (STANKIEWICZ & SEILER, 2013).

Dichas maneras de financiación no son siempre estables y son difíciles de mantener en el tiempo, lo que hace que la recaudación de fondos se convierta en una tarea de constancia y requiera un componente estratégico que permita desarrollar nuevas maneras de lograrla y sobre todo, de mantenerla. Una de las razones por las cuales el recaudo de financiación se ha vuelto más difícil es porque los gobiernos en los últimos años han destinado menos ingresos en el presupuesto para los temas sobre servicios sociales, además el número de organizaciones sin ánimo de lucro ha incrementado y las ONG también han expandido su negocio (Portela & Lima, 2021).

Es importante tener en cuenta que cada fuente de financiación para que las ONG puedan desarrollar sus actividades, representan un aporte a sus ingresos diferente. En un estudio realizado en Estados Unidos, se concluye que las donaciones privadas son el elemento más representativo en sus ingresos, representando la mitad de los ingresos totales. Los aportes del gobierno es el segundo elemento, representando el 44% de los ingresos y por último están los ingresos comerciales, los cuales representan un 6% de los ingresos (Private donations, 2012).

Es por eso que lograr una estabilidad en las fuentes de financiamiento es uno de los objetivos más importantes para las Organizaciones No Gubernamentales, porque les permite tener independencia (STANKIEWICZ & SEILER, 2013). El reto entonces es desarrollar estrategias para lograr que los donantes actuales continúen realizando las donaciones; y es aquí donde el mercadeo relacional juega un papel clave.

En las organizaciones con ánimo de lucro uno de los objetivos principales es centrarse en el cliente para lograr vender más y mejor; en cambio el objetivo en las ONG es desarrollar estrategias centradas en el cliente para que la organización sea estable y se mantenga en el tiempo. Este objetivo se debe a que los servicios y productos de estas no deben ser rentables, es decir, no deben producir ganancias (Yazdanifard, Massoumian, & Hossein Karimi , 2013).

A través de los años, las ONG le han dado más importancia al rol del mercadeo porque se han dado cuenta que las estrategias que se implementan fortalecen la relación con los clientes y con las partes interesadas, además aumenta el posicionamiento y entendimiento sobre el servicio (Hashem & Alqirem, 2016). Es aquí donde el mercadeo

relacional se convierte en un factor que puede determinar el éxito y el futuro de las ONG porque por medio del desarrollo de relaciones a largo plazo con sus donantes, es posible que estas sobrevivan en un entorno competitivo, donde los recursos disponibles son cada vez más escasos. Además, este mercadeo crea una cultura donde los clientes y donantes se convierten en socios, logrando no solo beneficios económicos para las ONG sino también un mejor rendimiento en general (Kamau, 2016).

2. Justificación

Las organizaciones en el mundo se enfrentan a una nueva realidad y las ONG no son la excepción. La pandemia aumentó las dificultades económicas y sociales, no solo afectando el presente sino el futuro también; la recuperación de la economía mundial ya comenzó, pero será un proceso demorado. Esto trae como consecuencia el aumento de personas que necesitan ayuda; es por esto que el desarrollo de nuevas ideas es esencial para que las ONG logren sus objetivos, porque además los patrocinadores y donantes no gozan de la misma disponibilidad económica de antes (Portela & Lima, 2021).

Esta investigación aporta conocimiento y bases conceptuales para que las ONG colombianas estructuren y desarrollen estrategias de mercado relacional con el objetivo de aumentar el *Life Time Value* de los donantes, para que puedan continuar jugando un papel importante en la sociedad, “no solo trabajando por un bien común sino también para disminuir los desequilibrios sociales en la comunidad al ayudar a las personas más necesitadas” (Portela & Lima, 2021).

3. Pregunta del problema

¿Cuál es la estrategia de mercadeo relacional que incrementa el Life Time Value de los donantes de ONG colombianas, que atienden mujeres en situaciones de vulnerabilidad?

4. Hipótesis

H1: El mercadeo relacional influye directamente en el desarrollo de relaciones de largo plazo con los *stakeholders* de las ONG. (Taleghani, Cilania, & Mousavian, 2011) y (Weideman, 2012).

H2: Las relaciones a largo plazo tienen una influencia directa para lograr aumentar el *Life Time Value* de los donantes de las ONG. (Christopher, Payne, & Ballantyne, 2002) y (Blythe , 2009)

H3: Pocas ONG están centradas en el cliente y por lo tanto no desarrollan una estrategia de mercadeo relacional completa

H4: Las ONG no tienen un conocimiento completo de por qué sus donantes donan y/o dejan de donar, para lograr influir en su comportamiento. (Peltier , Schibrowsky, & Davis, , 1998).

5. Objetivos

5.1. Objetivo general

Analizar la estrategia de mercadeo relacional que incrementa el Life Time Value de los donantes de ONG colombianas, que atienden mujeres en situaciones de vulnerabilidad.

5.2. Objetivos específicos

1. Describir las características de la estrategia de mercadeo relacional que desarrollan las ONG colombianas que atienden mujeres en situaciones de vulnerabilidad.

2. Identificar los resultados de la estrategia de mercadeo relacional que desarrollan las ONG colombianas que atienden mujeres en situaciones de vulnerabilidad.
3. Identificar la orientación de la cultura organizacional de las ONG colombianas que atienden mujeres en situaciones de vulnerabilidad. (Orientación a: ventas, resultado basado en el desarrollo del cliente, resultado basado en capacidad de respuesta operativa y continuidad en mercados regulados).
4. Identificar posibles mejoras de la estrategia de mercadeo relacional que desarrollan las ONG colombianas que atienden mujeres en situaciones de vulnerabilidad, con el objetivo de aumentar el *Life Time Value* de sus donantes.

6. Marco teórico

En esta investigación hay cuatro conceptos que son relevantes en el planteamiento de la pregunta: la vulnerabilidad femenina, el financiamiento de las ONG, el mercadeo relacional y el *Life Time Value*. Diferentes autores han hablado e investigado sobre estos conceptos, y por lo mismo es importante tener presente las definiciones que les han dado.

Vulnerabilidad femenina

En las diferentes culturas y periodos históricos se ha observado que el esfuerzo por simbolizar la diferencia entre el hombre y la mujer ha traído como consecuencia la discriminación de género. Esta división se ha generado por la dominación masculina y el sexismo, que se convierten en criterios de discriminación y exclusión para quienes no responde a ciertas normas (Palomar Vereá, 2016).

Cuando se habla de marginación, existen grupos que son desfavorecidos o excluidos por razones de etnia o de raza (Puskur, Zulu, & Cole, 2015), lo que lleva a la vulnerabilidad de género, ya que esto esencializa y homogeneiza mujeres y hombres como categorías, desdibujando los marcadores de las identidades sociales (Marlow , 2018).

La discriminación por motivos de género prevalece en todas las dimensiones de la Agenda 2030 ODS. Hay más mujeres que hombres menores de 40 que son más pobres, viven con menos de US\$ 1,90 por día, con desigual acceso y control de los recursos, aumentado por la segregación ocupacional y las brechas salariales de género en los mercados laborales. (UN Women, 2018). Esta misma organización, en su reporte sobre la Equidad de género, comparte cifras alarmantes sobre la discriminación y violencia que las mujeres en América Latina sufren día a día:

- El 21% de mujeres y niñas entre los 15 y 49 años, reportan haber tenido una experiencia física o psicológica de violencia sexual por parte de un familiar cercano
- El 29% de mujeres entre 20 y 24 años se casaron antes de los 18 años y 7% antes de los 15 años
- Las mujeres de los grupos de ingresos más pobres dedican más tiempo al trabajo doméstico y de cuidados no remunerado que las de los grupos más ricos. Los hombres constantemente dedican menos tiempo a estas tareas, independientemente de sus ingresos
- Las mujeres ocupan solo el 23,7% de los escaños parlamentarios, un aumento de 10 puntos porcentuales en comparación con 2000, pero aún muy por debajo de la

paridad. En septiembre de 2017, las mujeres ocupaban el 29,3% de los escaños en los parlamentos nacionales de América Latina y el Caribe.

- América Latina y el Caribe es la única región donde las mujeres tienen tasas de uso de Internet más altas que los hombres (66,7% y 65,2%, respectivamente)
- Más de 100 países han tomado medidas para realizar un seguimiento de las asignaciones presupuestarias para la igualdad de género

Las cifras en Colombia son aterradoras. ONU Mujeres, el DANE, Las mujeres cuentan y el Gobierno de Colombia, se unen para publicar el informe sobre Mujeres y hombres: brechas de género en Colombia, 2020, donde uno de los capítulos más relevantes para esta investigación se habla de la violencia contra las mujeres y las niñas: desigualdad y discriminación (ONU Mujeres, Las mujeres cuentan, DANE, Gobierno de Colombia, 2020), donde la vulnerabilidad de la mujer resalta a flor de piel, y se demuestra con hechos:

- En Colombia, 4 de cada 10 asesinatos de mujeres (39.2%) fueron cometidos en la vivienda y 3 de cada 10 (31.4%) en la vía pública
- En el 54.5% de los casos de presunto delito sexual cometido contra mujeres menores de edad, la persona agresora es un familiar
- Entre las mujeres asesinadas, 4 de cada 10 conocían a su agresor, mientras que entre los hombres, 1 de cada 10 conocía a su agresor
- 7 de cada 10 casos de violencia intrafamiliar con víctimas de mujeres son casos de violencia no letal de pareja o ex pareja
- 86.1% de exámenes médico-legales por presunto delito sexual son a niñas y mujeres

“La violencia contra las mujeres y las niñas es la expresión extrema de la desigualdad y la discriminación, una extendida violación de derechos humanos y una pandemia” (ONU Mujeres, Las mujeres cuentan, DANE, Gobierno de Colombia, 2020).

La lista es casi interminable, de los casos de violencia, maltrato físico y psicológico, que sufren las mujeres en nuestro país. Es por eso que esta investigación se centra en las ONG que se dedican a atender mujeres en situaciones de vulnerabilidad. Porque “el hecho de ser mujer no debería constituir un riesgo potencial a la integridad, la dignidad, la seguridad y la vida de las mujeres. Sin embargo, lo es” (ONU Mujeres, Las mujeres cuentan, DANE, Gobierno de Colombia, 2020).

Financiamiento de las ONG

Estas organizaciones necesitan recolectar recursos económicos, en su gran mayoría, para desarrollar las estrategias e iniciativas que se plantean, para cumplir las metas propuestas (Najev Čačija, 2016). Hay dos tipos de recursos que son útiles para las ONG: el recurso económico y el recurso humano (los voluntarios) (Andreasen & Kotler, 2008). Estos dos recursos son vitales para el buen desarrollo y crecimiento de dichas organizaciones, es por eso por lo que el equipo gerencial debe elegir no solo las herramientas adecuadas sino la estrategia apropiada para lograr conseguir dichos recursos (Bozdo & Alliu MS, 2020).

Es importante plantearse la pregunta de ¿cómo las ONG financian sus actividades?, es decir, ¿cómo logran obtener los recursos económicos necesarios para cumplir sus objetivos? Existen cuatro tipos de fuentes de financiamiento utilizadas por estas organizaciones: los ingresos autogenerados, cuando las ONG desarrollan sus propios

servicios o productos para ofrecerlos al mercado, los fondos públicos, donaciones de personas jurídicas o naturales y las inversiones sociales, las cuales son realizadas por inversionistas que se dedican a invertir en organizaciones con un fin social. Por eso es relevante identificar las necesidades e intereses de los donantes, y así lograr tener una recaudación de fondos exitosa. (Bozdo & Alliu MS, 2020).

Mercadeo relacional

Una de las maneras de lograr lo anteriormente mencionado es a través del mercadeo relacional, el cual tiene que ver con el desarrollo y gestión de relaciones a largo plazo con los clientes, proveedores, y demás partes interesadas que estén involucradas en la ONG (Taleghani, Cilania, & Mousavian, 2011). Este mercadeo es relevante para las organizaciones que ofrecen servicios complejos que involucran un alto nivel de interacción con el cliente y usuario, como lo son las ONG, las cuales ofrecen servicios basados en las interacciones personalizadas con los beneficiarios (Weideman, 2012). Además, estas organizaciones son responsables de gestionar todos los aspectos de las interacciones con sus clientes e incluso, si logran desarrollar relaciones de valor, deben buscar siempre mejorar su oferta de valor (Gilaninia, Almani, Pournaserani, & Mousavian, 2011).

El mercadeo relacional permite a las ONG desarrollar la capacidad de implementar diferentes estrategias que aporten al mejoramiento de las relaciones a largo plazo con sus *stakeholders*, para lograr una financiación estable que les permita permanecer y crecer en el mercado. Algunas de esas estrategias giran alrededor de “fortalecer las alianzas con el sector público y empresarial, desarrollar e implementar modelos de financiación innovadores, diseñar estrategias de movilización de recursos e incorporar un mayor grado

de profesionalismo y estructuras gerenciales” (The Southern African NGO Network , 2013).

El objetivo principal del mercadeo relacional es construir clientes leales por medio del desarrollo de relaciones a largo plazo, centradas en el aumento del *Life Time Value* del cliente (Blythe , 2009). Conocer cuáles son los factores que influyen en la donación de los donantes es clave para lograr una recaudación de fondos exitosa. Es por esto por lo que, para desarrollar estrategias de mercadeo eficaces, es necesario que las ONG tengan un entendimiento detallado sobre quiénes son sus clientes y las motivaciones que tienen (L. Snipes & Oswald, 2010). Y desafortunadamente, la mayoría de estas organizaciones no han adquirido un conocimiento completo de por qué sus donantes donan y la manera en que pueden influir en dichos comportamientos (Peltier , Schibrowsky, & Davis, , 1998).

Life Time Value

El *Life Time Value* tiene un rol principal en el mercadeo relacional, porque se convierte en el indicador más importante para medir la efectividad de las estrategias. Este indicador es la base para realizar una segmentación de calidad (Berndt & Madéle, 2012), lo que trae como resultado la consecución de oportunidades calificadas con altas probabilidades de tener una recaudación de fondos exitosa.

El *Customer Life Time Value (CLTV)* es una medida que ayuda a las empresas a identificar la proyección de ganancias que el cliente actual genera en su ciclo de vida, no solo desde la perspectiva económica, sino también en la comercial y productiva. Y se basa

en la recompra del producto o servicio que venda la empresa, es decir, en la recurrencia de la demanda por parte del mismo consumidor (Restrepo Torres, 2015).

Para lograr el *Life Time Value* requerido, las estrategias de mercadeo deben enfocarse en lograr la retención de los clientes actuales rentables y para esto las organizaciones necesitan desarrollar relaciones de valor con los diferentes *stakeholders*, por medio del mercadeo relacional; esto hace que el mercadeo sea un área transversal en toda la organización (Christopher, Payne, & Ballantyne, 2002).

Para lograr lo anteriormente nombrado, es importante tener en cuenta las variables que componen el CLTV: antigüedad, comportamiento comercial, inversión en el cliente, costos directos del producto o servicio, costos de transacción, identificación del ciclo de vida, demanda esperada, eventos que aceleran o atrasan el desarrollo del cliente, deserción y conocimiento del comportamiento de la industria. Estas variables ayudan a comprender mejor al cliente como actor principal en el desarrollo del negocio (Restrepo Torres, 2015).

La realidad es que algunos clientes son más rentables que otros (Delpont, Mostert, Steyand , & Klerk, 2010), por lo que el objetivo de las ONG es desarrollar estrategias de retención, enfocadas en los donantes rentables, para lograr un aumento en el *Life Time Value* de los mismos y así obtener una recaudación de fondos estable y creciente.

7. Estado del arte

La importancia del mercadeo en las ONG

El mercadeo juega un papel fundamental para el desarrollo de las actividades de una ONG, porque permite la generación de ideas y estrategias creativas para lograr una recaudación de fondos efectiva. Aunque varios directivos de ONG consideran el mercadeo como parte fundamental en sus organizaciones, existen algunas limitaciones en el uso del mismo, sobre todo por falta de conocimiento y personal capacitado. Estas afirmaciones son resultado de diferentes investigaciones que se han realizado hace algunos años.

Sara Dolnicar y Katie Lazarevski en su investigación *Marketing in non-profit organizations: an international perspective* (Dolnicar & Lazarevski, 2009) tienen como objetivo probar tres hipótesis: las organizaciones sin fines de lucro siguen un enfoque de *marketing* centrado en el cliente, el área de *marketing* está dirigida por personal capacitado en *marketing* y que existen diferencias en la adopción del *marketing* en el Reino Unido, EE. UU. y Australia debido a diferencias en el entorno operativo. Según las autoras, este es el primer estudio que evalúa el estado del *marketing* en organizaciones sin fines de lucro desde Kotler (1979, 1982), la primera en probar la hipótesis centrada en la organización y la primera en probar las diferencias entre países. En este estudio se realizó una encuesta dirigida a gerentes de dichas organizaciones de los tres países en mención, con 136 respuestas, en la cual se encontró que las actividades de *marketing* más importantes son de naturaleza promocional, que estas organizaciones tienen un enfoque centrado en la organización, porque solo un pequeño grupo reconoció la importancia de la investigación de mercado y el *marketing* estratégico, que solo una quinta parte del personal de *marketing* está capacitado en dicha práctica y que estas organizaciones en los países mencionados, más que diferencias tienen similitudes originadas por las presiones del mercado. Como conclusión se puede encontrar que, si las organizaciones sin ánimo de lucro toman un

enfoque de *marketing* centrado en el cliente en vez de uno centrado en la organización, pueden aumentar su ventaja competitiva y mejorar sus resultados; esto se logra haciendo un mayor uso de personal capacitado en *marketing*.

Por otra parte, la investigación llamada *Creativity In Fundraising On Non-Governmental organizations* realizada por Paula Portela y Orlando Lima (Portela & Lima, 2021) tuvo como objetivo entender la importancia de la creatividad en la captación de fondos aplicada a una Organización No Gubernamental (ONG). La metodología utilizada fue cualitativa, por medio de entrevistas a los altos directos de la fundación Ronald McDonald en Portugal, donde se encontró que la creatividad fue elemento clave en las campañas que realizaron, pero que es necesario encontrar nuevas ideas, en el área digital, *e-commerce* y con alianzas con empresas de comercio electrónico. Se encuentra que las personas creativas pueden cambiar y potenciar la creatividad en otros, que las fundaciones y ONG han jugado un papel importante en la sociedad y que la recaudación de fondos y el *crowdfunding* son las dos formas de financiamiento de las ONG que les permiten desarrollar su misión. A manera de conclusión, se encuentra que las dificultades financieras presentes y futuras imponen la necesidad de ser creativos, porque habrá más personas que necesitarán ayuda y los patrocinadores y donantes no tendrán la misma disponibilidad.

La globalización y el aumento de beneficiarios que se benefician de los servicios de las ONG, causó que algunas organizaciones encontraran que las fuentes de financiamiento tradicionales no son suficientes para desarrollar su objetivo de servir la comunidad. Es por eso por lo que tuvieron que recurrir a métodos de *marketing*. Este contexto da inicio a la investigación *Attitudes of Customers towards Applying the Marketing Mix in Non-Governmental Organizations (NGOs)* realizada por Tareq N. Hashem y Abeer A. Alqirem

(Hashem & Alqirem, 2016), donde se investigaron las actitudes de los beneficiarios hacia la aplicación del *marketing* en Organizaciones No Gubernamentales. El desarrollo y aplicación de cuestionarios fue la metodología utilizada, donde se contó con una muestra de 500 empleados que recibieron préstamos de ONG. Se concluye que las actitudes son positivas hacia la aplicación del *marketing* en las ONG y además, existe una relación estadísticamente significativa entre las actitudes de la muestra hacia la aplicación del *marketing* en las ONG y los ingresos de la muestra.

Options for innovation of marketing approaches to the market in the non-profit sector es un estudio realizado por Marcela Göttlichová y Radomila Soukalová, el cual tiene como objetivo “mostrar una de las posibles soluciones para el aprovechamiento del potencial creativo cuya base es la cooperación entre organizaciones sin fines de lucro y el ámbito académico a nivel regional” (Göttlichová & Soukalová, 2015). Como contexto teórico, se tuvieron en cuenta las definiciones de: sector sin ánimo de lucro, Organizaciones No Gubernamentales y el *marketing* innovador. Para hallar los resultados se realizó un cuestionario dirigido a una base de datos de ONG en la región Zlin ,donde se encontró que la herramienta más usada por las ONG son las bases de datos de clientes, seguida por estrategias de Relaciones Públicas y el análisis de los puntos fuertes y débiles de la organización. Después está la satisfacción del cliente y la planificación de estrategias. En cuanto al uso de herramientas de mercadeo más especializadas como investigación, análisis DOFA o segmentación, son menos utilizadas porque no hay personal capacitado. Este estudio concluye que una de las soluciones para utilizar la creatividad es la colaboración que se puede desarrollar con las instituciones educativas.

Cause Related Marketing as a Fundraising Instrument for NGOs in Albania es una investigación realizada por Rejla Bozdo y Egita Alliu (Bozdo & Alliu MS, 2020), que tuvo como objetivo principal identificar los antecedentes en los que operan las ONG en Albania con respecto a la recaudación de fondos y si se aplica el mercadeo relacionado con la causa. Como metodología se aplicaron entrevistas de 30 preguntas con expertos en el tema, para evaluar las variables: recursos financieros, asociaciones comerciales, marketing y CRM. Como contexto se encuentra que existen cuatro tipos de recaudación de fondos: generación de ingresos propios, fondos públicos, donaciones e inversiones sociales y también que el uso de estrategias de mercadeo aumenta la participación de mercado, motiva a los colaboradores y mejora la imagen corporativa. A manera de conclusión, se encuentra que ninguna ONG utiliza el mercadeo relacionado a la causa como herramienta de recaudación de fondos.

Brenda Gainer y Paulette Padanyi, son las autoras de la investigación llamada *Applying the marketing concept to cultural organisations: An empirical study of the relationship between market orientation and performance* (Gainer & Paulette, 2002), la cual tiene como objetivo “examinar el concepto de *marketing* a organizaciones sin ánimo de lucro a través de un análisis de la relación entre la orientación al mercado y el desempeño organizacional”. Se aplicaron encuestas a los CEO o gerentes generales de organizaciones sin ánimo de lucro del sector artístico de Montreal en Canadá. Esta investigación concluye que las organizaciones que desarrollaron más actividades impulsadas por el mercado tenían más probabilidades de desarrollar una cultura interna orientada al mercado, lo que les permite además de un crecimiento de sus recursos y de la satisfacción de sus clientes, un mejoramiento en la reputación de la marca.

Por otra parte, Martin Bulla y David Starr-Glass, en su estudio *Marketing and non-profit organizations in the Czech Republic* (Bulla & Starr-Glass, 2005), se plantean el objetivo de examinar el contexto y la naturaleza del *marketing* utilizado por las organizaciones sin ánimo de lucro en República Checa. Como metodología, aplicaron entrevistas a una base de datos de gerentes *seniors* de *marketing* de organizaciones sin ánimo de lucro en Praga, donde les preguntaron qué entienden de cómo debe diseñarse y aplicarse la estrategia de mercadeo en sus organizaciones. Estas entrevistas arrojaron como resultado que aunque el *marketing* es identificado como un concepto poderoso, los encargados de desarrollar las políticas de las organizaciones sin ánimo de lucro tienen una comprensión limitada sobre este concepto. A manera de conclusión, los autores afirman que estas organizaciones se enfrentan a entornos económicos, políticos y sociales cambiantes, por lo que deben ser creativos, resistentes e innovadores en las estrategias que implementen.

Developing a Marketing Strategy for Nonprofit Organizations: An Exploratory Study es un estudio realizado por Jennifer Pope, Elaine Sterrett Isely y Fidel Asamo-Tutu (Pope, Sterrett, & Asamo-Tutu, 2009), que tuvo como objetivo determinar cómo las ONG ven el *marketing* e identificar los retos que existen cuando se trata de llevar a cabo las estrategias. Aplicaron encuestas dirigidas a las ONG de Estados Unidos, donde se les preguntó a cerca de iniciativas de *marketing*, el uso de voluntarios, y cuáles son las áreas donde necesitan esfuerzos para mejorar el mercadeo. También se realizaron entrevistas personales con los directores ejecutivos de 43 ONG de Michigan. Los resultados permitieron identificar que existen limitaciones en las ONG para poner en práctica iniciativas de mercadeo: tiempo,

dinero y personal. Como conclusión, este estudio abre las puertas para desarrollar un nuevo modelo estratégico de *marketing* para las ONG.

El estudio *Managing Conflict Between Marketing And Other Functions Within Charitable Organizations*, realizado por Roger Bennett y Sharmila Savani (Bennett & Savani, 2004), explica la existencia de conflicto entre el *marketing* y los otros departamentos dentro de una organización sin ánimo de lucro. 148 directores de *marketing* de las organizaciones benéficas más grandes de Londres, completaron una encuesta que abordaba dicha hipótesis. Después de analizar los resultados, se pudo concluir que es menos probable que se genere conflicto entre el área de *marketing* y otras áreas dentro de las organizaciones benéficas cuando existe un trabajo en equipo, comunicación constante entre los mismos y capacitaciones multifuncionales.

La importancia de los modelos para medir el desempeño

Es necesario encontrar una manera de medir los resultados de las diferentes iniciativas que se desarrollan en las ONG para la recaudación de fondos y así poder generar una retroalimentación y encontrar los aspectos a mejorar, para lograr un mayor desarrollo y crecimiento de estas. Una de las maneras de medir los resultados es a través de modelos de medición de desempeño, incluyendo medidas como la productividad, eficiencia y complejidad. Estos modelos permiten entender las relaciones con los donadores y de esta manera mejorar dicho relacionamiento y también permiten obtener información concreta y relevante para mejorar las estrategias utilizadas para la recaudación de fondos. Algunas

investigaciones realizadas hace algunos años, demuestran la importancia de utilizar modelos de desempeño para medir los resultados.

En el estudio *The Nonprofit Marketing Process And Fundraising Performance Of Humanitarian Organizations: Empirical Analysis* realizado por Ljiljana Najev Čačija (Najev Čačija, 2016) se demuestra la hipótesis que las actividades de *marketing* tienen una influencia positiva en las organizaciones sin ánimo de lucro en dos de las dimensiones de la recaudación de fondos. Se utilizó un cuestionario dirigido a las organizaciones sin ánimo de lucro de Croacia, donde se obtuvo como resultado que las actividades de mercadeo tienen una influencia positiva en el rendimiento de la recaudación de fondos. Como conclusión, se afirma que para contribuir a un mayor desarrollo de las organizaciones sin ánimo de lucro es necesario crear nuevos modelos para medir su desempeño y nuevas estrategias, con énfasis en la recaudación de fondos. Además, los donantes no solo aportan medios financieros, sino que satisfacen sus propias necesidades. Muchas de estas organizaciones no tienen un enfoque basado en el *marketing* para recaudar fondos y tratar de motivar a los donantes a donar.

Una de las investigaciones realizadas para identificar las características de la recaudación de fondos de las organizaciones sin ánimo de lucro fue la que realizó Cathleen Owens Erwin llamada *Characteristics Of Fundraising For Nonprofit Hospital Organizations* (OWENS ERWIN, 2010). Para hallar los resultados y conclusiones de este estudio, se realizó un cuestionario con preguntas abiertas dirigido a una base de afiliados de la *Association for Healthcare Philanthropy* (AHP), la cual incluye directores ejecutivos y de desarrollo, de donaciones importantes, de campañas de fondos anuales, coordinadores de

eventos y redactores de subvenciones, entre otros. Como conclusión del estudio se encontró que “las características de desempeño de la recaudación de fondos identificadas incluyeron medidas de productividad, eficiencia y complejidad; y el análisis de grupos basado en las medidas de productividad, eficiencia y complejidad dio como resultado tres grupos de organizaciones”.

En el estudio *Efficiency in fundraising and distributions to cause-related social profit enterprises* realizado por Philip Berber, Patrick L. Brockett, William W. Cooper, Linda L. Golden y Barnett R. Parker (Berber, Brockett, Cooper, Golden, & Parker , 2011), se realiza un análisis sobre la eficiencia benéfica basado en un modelo de análisis envolvente de datos que brinda información relevante para los donantes y para las organizaciones sin ánimo de lucro. Se realizó un análisis empírico a una base de datos de ONG que tuvieran ingresos de más de US \$25.000 al año. Esta investigación da como resultado un modelo de análisis envolvente de datos que permite evaluar el desempeño e identificar los casos deficientes y/o engañosos, porque utilizan variables incorrectas u ocultan las ineficiencias.

La investigación de Sandra Mottner y Jhon B. Ford titulada *Measuring nonprofit marketing strategy performance: the case of museum stores* (Mottner & Ford , 2003), tuvo como objetivo “identificar las estrategias financieras y educativas de las tiendas de los museos y luego medir la efectividad en términos de estas, proporcionando una medida del desempeño educativo percibido con base en los hallazgos de las tiendas de los museos en Estados Unidos”. Aplicaron una encuesta a 89 gerentes de tiendas de museos en Estados Unidos y los resultados que obtuvieron fueron: “la estrategia educativa tiene un efecto causal positivo sobre el rendimiento educativo, la estrategia financiera tiene un efecto

positivo sobre el desempeño financiero, el seguimiento de esta estrategia educativa restará valor al desempeño financiero y seguir esta estrategia financiera no tendrá un impacto en el desempeño educativo”. Lo que permite concluir a los autores que los gerentes de las tiendas de los museos deben entender la relación que existe entre los aspectos financieros y educativos en la estrategia del museo para así equilibrar dichas estrategias.

Por otra parte, existe la investigación de Keith MacMillan, Kevin Money, Arthur Money y Steve Downing llamada *Relationship marketing in the not-for-profit sector: an extension and application of the commitment–trust theory* (MacMillan, Money, Money, & Downing, 2003), donde los autores adaptan y amplían el modelo de compromiso y confianza, propuesto por Morgan y Hunt, para las ONG. Se realiza una encuesta a 120 gerentes responsables de las decisiones de financiamiento. Esto da como resultado la identificación de cuatro contribuciones al modelo: reemplazar el beneficio de relación con beneficios materiales y no materiales, extender la comunicación para que incluya la relación entre financiadores y las ONG, demostrar la importancia de los beneficios no materiales y destacar la falta de importancia de los beneficios materiales. El aporte de este estudio es que a través del modelo, los recaudadores de fondos en las ONG podrán comprender y mejorar sus relaciones con los financiadores.

Efficiency metrics for nonprofit marketing/fundraising and service provision – a DEA analysis, es un estudio empírico realizado por cinco autores (Golden, Brockett, Betak, Smith, & Cooper) que tiene como objetivo determinar un método para la determinación métrica que evalúa por separado la eficiencia de la recaudación de fondos y el servicio de la organización. Para este estudio se analizaron las organizaciones sin ánimo de lucro del

sector del arte publicadas en el *GuideStar's website*, eliminando las de menor tamaño. Como resultado del análisis, se plantea un modelo de *Data Envelopment Analysis* y a manera de conclusión, se identifica que creando dos etapas del modelo que separen la medición de la eficiencia de la recaudación de fondos y la eficiencia de la entrega del servicio, se puede obtener más información para desarrollar estrategias.

El papel de los voluntarios y donantes en la recaudación de fondos

Los donantes y voluntarios juegan un papel relevante cuando se trata de la recaudación de fondos que las ONG realizan. Los voluntarios son una fuerza importante para la ejecución de las estrategias que se plantean y los donantes son a quienes van dirigidas dichas estrategias, porque ellos son de quienes se obtienen los fondos económicos para el sostenimiento y crecimiento de dichas organizaciones. Existen algunos estudios que hablan de este tema, teniendo en cuenta estos dos actores, los voluntarios y los donantes.

Adrian Sargeant, es autor del artículo *Relationship fundraising how to keep donors loyal* (Sargeant, 2033), el cual explora cómo el *marketing* y la recaudación de fondos pueden utilizarse para reducir el número de donantes que dejan de donar en las organizaciones sin ánimo de lucro. Realizó una encuesta a 10.000 donantes en diferentes categorías, en donde descubrió que 1 de cada 5 donantes puede dejar de donar debido a aspectos económicos o porque decide cambiar de ONG. Como conclusión, el autor afirma que existen tres aspectos importantes: la calidad del servicio ofrecido, la percepción que los donantes tienen sobre la retroalimentación que reciben y el impacto que consideran que su donación tiene en la causa de la ONG.

Existe un estudio llamado *Nonfinancial resource management: A qualitative study of retention and engagement in not-for-profit community fund management organization* realizado por Jude Edeigba y Deepica Singh (Edeigbaa & Singhb, 2021), donde se identifican los factores que afectan el compromiso y la retención de los voluntarios. Se realizaron entrevistas con una serie de preguntas abiertas a los voluntarios actuales de diferentes ONG, las cuales tenían el objetivo de entender por qué se habían convertido en voluntarios, su perspectiva frente al voluntariado, el grado de compromiso con la ONG y su intención de continuar con el voluntariado. Los hallazgos del estudio fueron la identificación de los factores que influyen en el compromiso y retención de los voluntarios: el conocimiento que tienen sobre la misión y visión de la ONG y la comunicación que existe entre la gerencia y los voluntarios. Se concluye que es importante estructurar una estrategia de gestión de voluntarios que incluya el desarrollo de comunicación entre la gerencia y los voluntarios, para hacerlos sentir parte de la ONG y del sueño de esta, logrando así aumentar su compromiso con la organización.

Queda mucho por investigar

Aunque la relación que existe entre el mercadeo y la recaudación de fondos en las ONG es un tema que ha sido explorado e investigado por varios autores en el mundo, siguen existiendo vacíos, lo que quiere decir que es un tema que tiene varios aspectos por explorar y seguir investigando. Es por eso por lo que algunos autores en las recomendaciones de sus investigaciones proponen seguir explorando el tema para encontrar la relación que existe entre el mercadeo y la recaudación de fondos en las ONG.

Erica Bray, Jan Brace-Govan, Linda Brennan y Jodie Conduit son los autores de la investigación *Market orientation and marketing innonprofit organizations. Indications for fundraising from Victoria* (Bray, Brace-Govan, Brennan, & Conduit, 2010), la cual tiene como objetivo evaluar las actividades de recaudación de fondos y *marketing* en las organizaciones sin ánimo de lucro. La metodología utilizada fue un cuestionario por teléfono dirigido a los integrantes de organizaciones sin ánimo de lucro de diferentes sectores económicos. Como conclusión los autores afirman que “existen actividades muy específicas que pueden conducir a mejores resultados para organizaciones de todos los tamaños y que sigue siendo necesaria más investigación sobre este tema”.

El estudio *Fundraising In The Context Of Nonprofit Strategic Marketing: Toward A Conceptual Model* de Ljiljana Najev Čačija (Najev Čačija*, 2013), tiene como objetivo mostrar la base conceptual que permite identificar y analizar el impacto que tienen las actividades del *marketing* estratégico en organizaciones sin ánimo de lucro, para la recaudación de fondos. En esta investigación se realizó una revisión de estudios previos donde se analiza: las características de los donantes y la recaudación de fondos. Esta revisión y análisis permite concluir que hay un vacío en este tema y es el de la generación de modelos teóricos de recaudación de fondos; además, la autora confirma que se deben realizar investigaciones que expliquen el efecto que tienen las actividades de mercadeo en la recaudación de fondos.

David T. Yi es el autor de la investigación titulada *Determinants of fundraising efficiency of nonprofit organizations: evidence from US public charitable organizations*

(Yi, 2010), la cual tiene como objetivo estimar la eficiencia de la recaudación de fondos y examinar los determinantes de la eficiencia de la misma en organizaciones benéficas públicas en los Estados Unidos. El autor utilizó una metodología empírica en la cual usó una frontera de producción estocástica y un método de estimación de máxima verosimilitud, para determinar la eficiencia de la recaudación de fondos en las ONG, utilizando una muestra de 501 organizaciones sin ánimo de lucro. Como resultado de la investigación se encuentra que: la función de producción Cobb-Douglas no es adecuada para este sector, asumir que las ONG son totalmente eficientes desde lo técnico no es adecuado y que no es posible considerar que el impacto de la ineficiencia técnica tenga la misma distribución normal. A manera de conclusión, el autor afirma que el papel de la eficiencia en la recaudación de fondos no es claro y que es necesario continuar desarrollando estudios sobre el tema.

8. Metodología

8.1. Tipo de investigación

Con el objetivo de analizar la estrategia de mercadeo relacional que incrementa el Life Time Value de los donantes de ONG colombianas, que atienden mujeres en situaciones de vulnerabilidad, se realizó una investigación de tipo descriptiva y explicativa de causalidad.

La investigación de tipo descriptivo tiene como objetivo identificar las características más importantes del objeto de estudio y realizar una descripción detallada (Correa & Murillo, 2015); lo que en esta investigación hace referencia a identificar las características más relevantes de las fundaciones en Colombia que atienden mujeres en situaciones de

vulnerabilidad, con el fin de establecer una estrategia de mercadeo relacional que incremente el LTF de los donantes.

Por otro lado, la investigación de tipo explicativa de causalidad, busca identificar las causas de por qué ocurren los hechos que se estudian y la relación entre las variables, es decir, permite establecer las razones por las cuales una variable independiente afecta a una dependiente (Correa & Murillo, 2015). Esta investigación, busca identificar las causas de por qué las ONG colombianas que atienden mujeres en situaciones de vulnerabilidad, tienen una orientación de la cultura organizacional específica y cómo esta cultura impacta el comportamiento de la ONG en su mercadeo y con sus donantes.

Una vez analizados los resultados obtenidos a través de los instrumentos, se realiza una propuesta con posibles mejoras de la estrategia de mercadeo relacional que desarrollan las ONG colombianas que atienden mujeres en situaciones de vulnerabilidad, con el objetivo de aumentar el *Life Time Value* de sus donantes.

8.2. *Técnica de investigación e instrumento*

Este es un estudio de tipo cualitativo, donde se utilizan métodos no numéricos para la interpretación de los datos y el análisis de los resultados (Correa & Murillo, 2015). Este tipo de estudio permite identificar la orientación de la cultura organizacional y las características de la estrategia de mercadeo relacional, que desarrollan las ONG colombianas, que atienden mujeres en situaciones de vulnerabilidad.

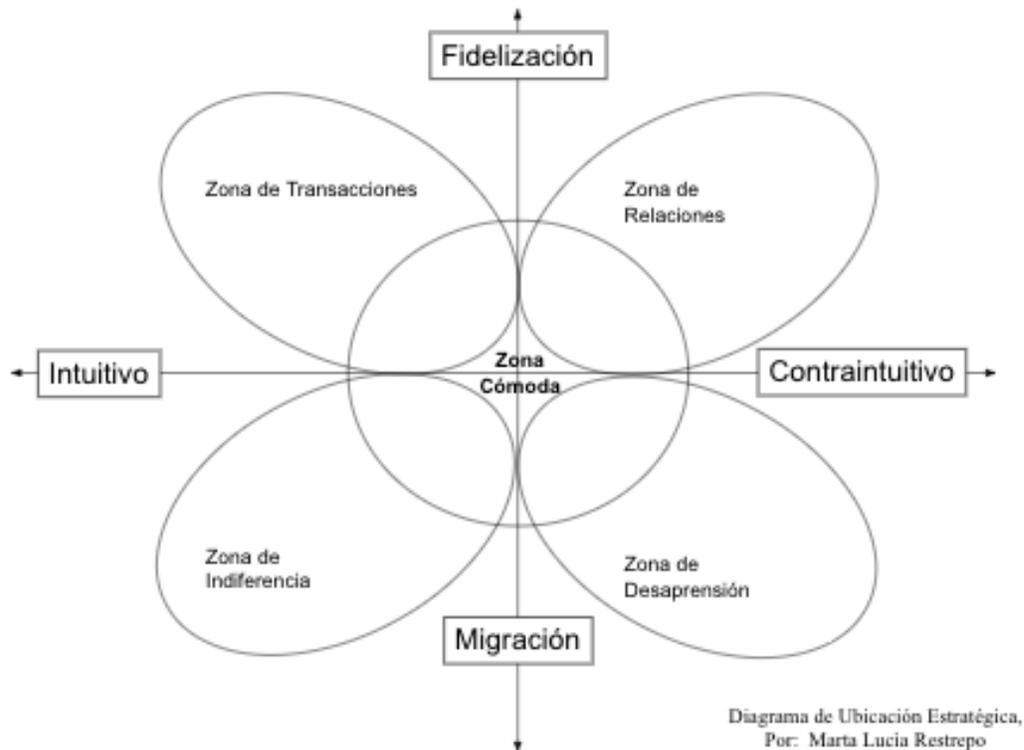
8.2.1 Instrumento investigación cualitativa

- Se realizaron 25 encuestas, dirigidas a los cargos directivos de las ONG como los son CEO, representantes legales y gerentes de mercadeo, con el objetivo de recolectar información de las ONG a analizar, para entender la estructura organizacional, el funcionamiento y las acciones más recurrentes del área de mercadeo; y el enfoque que su cultura organizacional tiene actualmente. Dichas preguntas fueron cerradas de tipo dicotómicas, de opción múltiple y de escala de Likert. Se realizaron vía telefónica y vía correo electrónico. Los resultados de las encuestas se analizaron a través del diagrama de ubicación estratégica del cliente en la cultura organizacional y a través de un análisis cualitativo que permite identificar la situación actual de la estrategia de mercadeo relacional que tienen las ONG.

8.2.1.1. Matriz de análisis cualitativo

Tabla 1: Diagrama de ubicación estratégica del cliente en la cultura empresarial

(Restrepo Torres, 2015)



Entender la cultura organizacional de las empresas es un factor clave para propender el éxito de las iniciativas y proyectos dentro de la misma, sobre todo cuando el enfoque es el cliente. Es por esto que la realización de un diagnóstico toma un papel fundamental en este proceso, ya que permite entender el contexto en el que se desarrollan las actividades de la empresa y de los actores involucrados, para con esto lograr una consolidación del valor del cliente (Restrepo Torres, 2015).

El análisis de la situación actual define a las organizaciones en dos grupos, quienes consideran que el cliente tiene un valor importante y quienes lo consideran un aspecto secundario. La matriz permite visualizar los estos rasgos en cuatro grupos: zona de

transacciones, zona de relaciones, zona de indiferencia y zona de desaprensión. Antes de explicar estos grupos es importante tener en cuenta que los dos ejes en esta matriz son: fidelización – migración, el cual muestra que las prácticas culturales están orientadas a la cercanía o no del cliente independientemente del valor de las ventas; y el eje intuitivo – contraintuitivo, es el que identifica que las empresas se basan netamente en las transacciones sin importar la orientación relacional que se tiene con el cliente (Restrepo Torres, 2015).

La zona de transacciones identifica que la cultura esta orientada al resultado de ventas; la zona de relaciones muestra las culturas basadas en resultados del crecimiento y desarrollo del cliente; la zona de indiferencia permite visualizar las culturas orientas al resultado según la capacidad de respuesta operativa de la empresa; y la zona de desaprensión deja ver las culturas que están alejadas de la generación de relaciones de largo plazo con sus clientes (Restrepo Torres, 2015).

Por lo tanto, esta matriz permite concluir dos aspectos, entender si los rasgos de la cultura son tradicionales, están en proceso de cambio o están orientados a la creación del valor del cliente y por otra parte, muestra las prácticas culturales específicas de la empresa (Restrepo Torres, 2015).

8.3. Fuentes de información

8.3.1. Fuentes secundarias

Para identificar las ONG colombianas, se consultaron bases de datos de entidades oficiales del país y se realiza una investigación de escritorio para identificar las ONG que

se dedican a atender mujeres en situaciones de vulnerabilidad. Las bases consultadas son las siguientes:

- Directorio de agremiaciones, asociaciones y grupos de interés de la Secretaría general de la Alcaldía Mayor de Bogotá.
https://secretariageneral.gov.co/sites/default/files/institucional/directorio_agremiaciones_asociaciones_g_interes_sg.pdf
- Directorio de organizaciones sociales de la Defensoría del pueblo de Colombia.
<https://www.defensoria.gov.co/public/rendiciondecuentas/assets/directorio-organizaciones-sociales2017.pdf>
- Directorio de agremiaciones, asociaciones y otros grupos de interés del Centro de memoria histórica de Colombia. <https://centrodememoriahistorica.gov.co/wp-content/uploads/2020/02/directorio-agremaciones.pdf>

8.4. Técnica de Censo

Dadas las características y el fin académico de la investigación desarrollada, se utiliza la técnica tradicional de Censo. Según la CEPAL, esta técnica consta de una recolección de información sobre temas específicos correspondientes a una población determinada. La ventaja de esta técnica es que permite obtener una foto instantánea de la totalidad de la población en un momento específico (Centro Latinoamericano y Caribeño de Demografía (CELADE) – División de Población de la CEPAL, 2011).

Durante el proceso se presentaron limitaciones relacionadas con la mortandad muestral; las razones principales fueron falta de contactos y no contestación por parte de los encuestados.

- Hay 40 ONG colombianas identificadas, que se dedican a atender mujeres en situaciones de vulnerabilidad
- Para la recolección de datos de contacto: nombre, cargo, correo y celular, se contrató el servicio de recolección de datos de La Nota Económica, el cual recolectó 35 datos de contacto
- De las 35 ONG, fue posible comunicarse con 25 de ellas para realizar la encuesta; 7 fueron contestadas por correo electrónico por medio de un formulario de Google y las 18 restantes fueron contestadas vía telefónica.
- Con las 10 restantes no fue posible la comunicación; el contacto de 1 de ellas ya no trabaja en la ONG y no tienen ningún contacto, el contacto de 1 de ellas no dio autorización para contestar la encuesta y las 8 restantes no contestaron el celular ni el correo.

9. Resultados

Los siguientes resultados dan respuesta a los objetivos planteados en la investigación de la siguiente manera: el primer objetivo es describir las características de la estrategia de mercadeo relacional que desarrollan las ONG colombianas que atienden mujeres en situaciones de vulnerabilidad y el segundo objetivo es identificar los resultados de la estrategia de mercadeo relacional que desarrollan las ONG colombianas que atienden mujeres en situaciones de vulnerabilidad; estos dos se cumplen a partir de las 7 primeras preguntas de la encuesta.

Las preguntas restantes de la encuesta, analizadas desde el *Diagrama de ubicación estratégica del cliente en la cultura empresarial*, son las que permiten responder al tercer objetivo, el cual es identificar la orientación de la cultura organizacional de las ONG colombianas que atienden mujeres en situaciones de vulnerabilidad.

Finalmente, estos tres objetivos permiten desarrollar el cuarto: identificar posibles mejoras de la estrategia de mercadeo relacional que desarrollan las ONG colombianas que atienden mujeres en situaciones de vulnerabilidad, con el objetivo de aumentar el *Life Time Value* de sus donantes.

Entrando en contexto, las características de las ONG encuestadas con respecto a los años de antigüedad y el cargo de la persona encuestada se mencionan a continuación. En cuanto a los años de creación, el 24% de las ONG tienen 12 años de fundación, el 16% tienen 6 años, el 8% tienen 1 año y el restante está repartido entre 13 y 37 años. Con respecto a los

cargos encuestados, el 36% son CEO, el 36% son representantes legales, y el restante está repartido entre tesoreras, profesional de recaudación, coordinadora administrativa, coordinadora de comunicaciones y analista de proyectos. Es importante resaltar que el 100% de personas encuestadas son mujeres. (Ver gráfico 1 y 2)

9.1. La estructura y medición de resultados de las acciones de mercadeo en las ONG colombianas que atienden mujeres en situaciones de vulnerabilidad

Esta primera parte de la encuesta expone datos demográficos - los cuales ya fueron mencionados anteriormente -, la estructura y medición de objetivos de las ONG. Los datos que se presentan a continuación, dan un contexto que permite entender los puntos clave que las ONG están desarrollando y sus mayores preocupaciones. Debido a que la mayoría de encuestas se realizaron vía telefónica, fue posible tener mayor información sobre las preguntas.

En lo referente a la estructura, el 72% de las ONG afirman no tener una persona dedicada exclusivamente al desarrollo de las funciones del área de mercadeo (Ver gráfico 3) , lo que no les permite una planeación de las estrategias y/o acciones de mercadeo para recolectar fondos. La mayoría de las ONG encuestadas tienen 1 o 2 personas en la parte administrativa y son ellas quienes desarrollan algunas acciones de mercadeo para la atracción de donantes y para dar a conocer la ONG.

Aunque la mayoría de las ONG no tienen una persona responsable del área de mercadeo, el 52% estructuran acciones de mercadeo al inicio del año (Ver gráfico 4) con el objetivo no solamente de recolectar fondos sino también para aumentar el posicionamiento de marca en el mercadeo y ser reconocidos. Adicional a esto, la mayoría, con un 56%, definen indicadores de gestión y metas (Ver gráfico 5) de las acciones de mercado que definen al inicio del año, lo que les permite realizar un seguimiento del cumplimiento de objetivos.

En cuanto al seguimiento, es importante resaltar que el 52% de las ONG afirma que mínimo cada 3 meses hace seguimiento a los indicadores y metas establecidas (Ver gráfico 6) para tomar acciones de mejora con respecto a lo que no está funcionando. Este punto es relevante cuando se analizan los resultados de las estrategias y/o acciones de mercadeo que realizan, ya que muestra que gran parte de las ONG se preocupan por su desempeño y cumplimiento de objetivos.

Aunque las ONG encuestadas no son fuertes en el área de mercadeo, ya que no cuentan con personas capacitadas y dedicadas en el desarrollo de esta área, definen algunas acciones, indicadores de gestión y realizan seguimiento continuo, lo que les permiten medir su desempeño y continuar fortaleciendo su marca y atracción de donantes.

9.2. Las acciones de mercadeo más recurrentes en las ONG colombianas que atienden mujeres en situaciones de vulnerabilidad

En esta investigación se definen 4 acciones importantes: atracción de nuevos donantes, retención de los donantes actuales, aumento de las donaciones de los donantes actuales y posicionamiento de marca. Esto con el objetivo de verificar el nivel de importancia que las ONG le dan a cada una (Ver gráfico 7). El aumento de las donaciones es la acción con mayor nivel de importancia, seguido de la retención, continuando con la atracción y posicionamiento de marca, estas dos últimas con una puntuación igual.

Algunos de los comentarios que realizaron las encuestadas hacen referencia a la dificultad de lograr la atracción de nuevos donantes, sobre todo después de la pandemia. Esta emergencia sanitaria causó un impacto negativo en las ONG y siguen todavía recuperándose de la pérdida de donantes que sufrieron como consecuencia de la misma.

Para lograr la atracción, retención, aumento de donaciones y posicionamiento de marca, las ONG desarrollan diferentes actividades (Ver gráfico 8). Las tres más recurrentes son: conseguir patrocinadores estratégicos para realizar las acciones definidas al inicio del año, realizar eventos propios y desarrollar productos o servicios para la venta. El marketing digital, la aparición en medios de comunicación, la participación en eventos de terceros y la investigación y análisis de las características de los donantes, son las siguientes acciones más recurrentes. Hay 4 acciones más que no son tan recurrentes entre las ONG encuestadas, pero que son realizadas por algunas de ellas: uso de plataformas de crowdfunding para campañas específicas, bingos, rifas, viajes y desarrollo de una revista propia.

Como conclusión, aunque las ONG encuestadas expresan que existe dificultad en realizar acciones que les permitan posicionar su marca, atraer, retener y aumentar donaciones, se preocupan por desarrollar acciones de mercadeo que les permitan estos

objetivos. La atracción de donantes es lo que más les preocupa porque lograr que las personas se identifiquen con la causa de la ONG y donen dinero u objetos específicos no es fácil.

9.3. Los canales de comunicación que más utilizan para posicionar su marca y lograr la atracción de donantes

El ecosistema digital es protagonista cuando se habla de canales de comunicación y las ONG lo saben (Ver gráfico 9). En cuanto a redes sociales, la más utilizada, con un poco más del 50%, es Facebook, seguido de Instagram con un 28%. La creación y mantenimiento de la página web también es clave para las ONG y es el segundo medio de comunicación más utilizado (40%).

El voz a voz es un medio de comunicación relevante para estas organizaciones y esto incluye el relacionamiento que cada día fortalecen con entidades e instituciones como las alcaldías, municipios y cámaras de comercio. Este medio les permite lograr conseguir patrocinios para actividades específicas y también tener más visibilidad, sin necesidad de invertir un monto de dinero.

Otros medios de comunicación como la televisión, radio, revistas, correos y WhatsApp están también presentes y son utilizados, sobre todo para aumentar el posicionamiento de las ONG y transmitir su razón de ser.

9.4. La cultura organizacional de las ONG colombianas que atienden mujeres en situaciones de vulnerabilidad

10. Conclusiones

11. Lista de gráficos

Gráfico 1 : Años de antigüedad de las ONG encuestadas

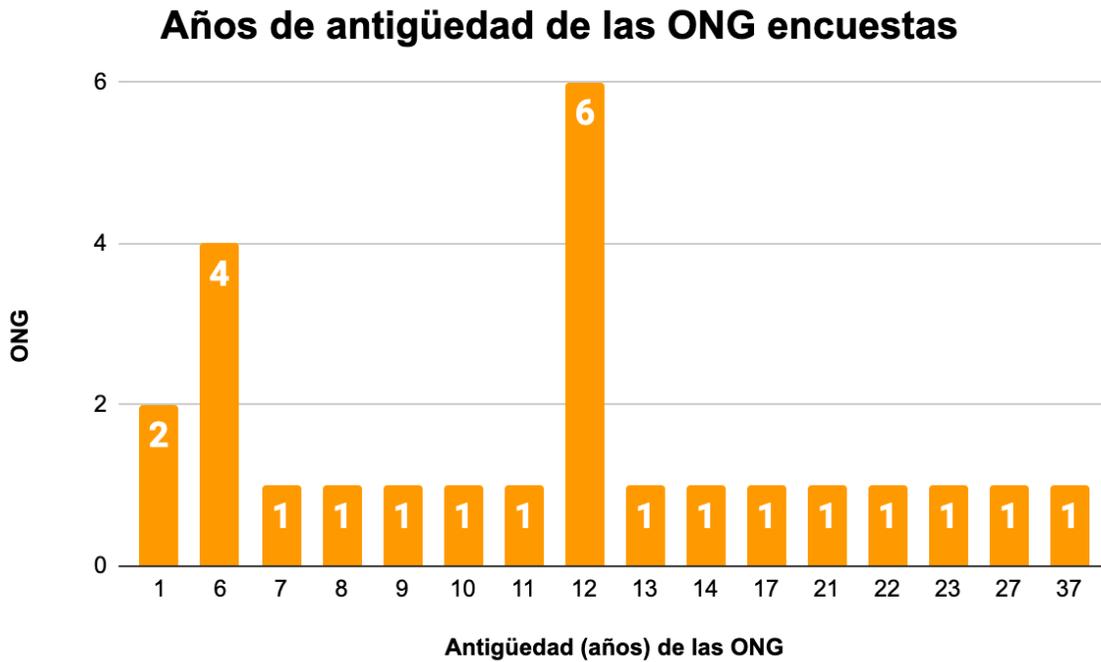


Gráfico 2 : Cargos entrevistados



Gráfico 3 : ¿En el equipo de trabajo cuentan con una o más personas responsables del área de mercadeo?

¿En el equipo de trabajo cuentan con una o más personas responsables del área de mercadeo?

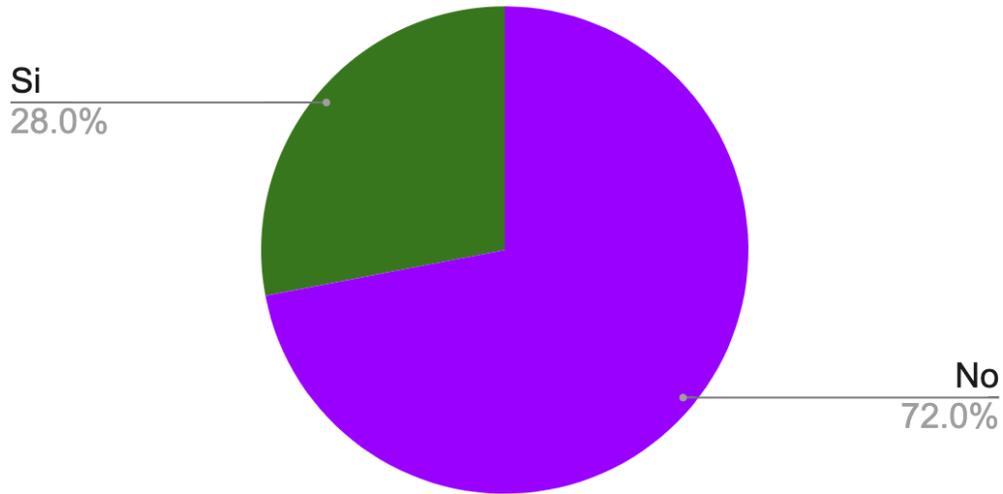


Gráfico 4 : ¿Al inicio del año estructuran acciones de mercadeo?

¿Al inicio del año estructuran acciones de mercadeo?

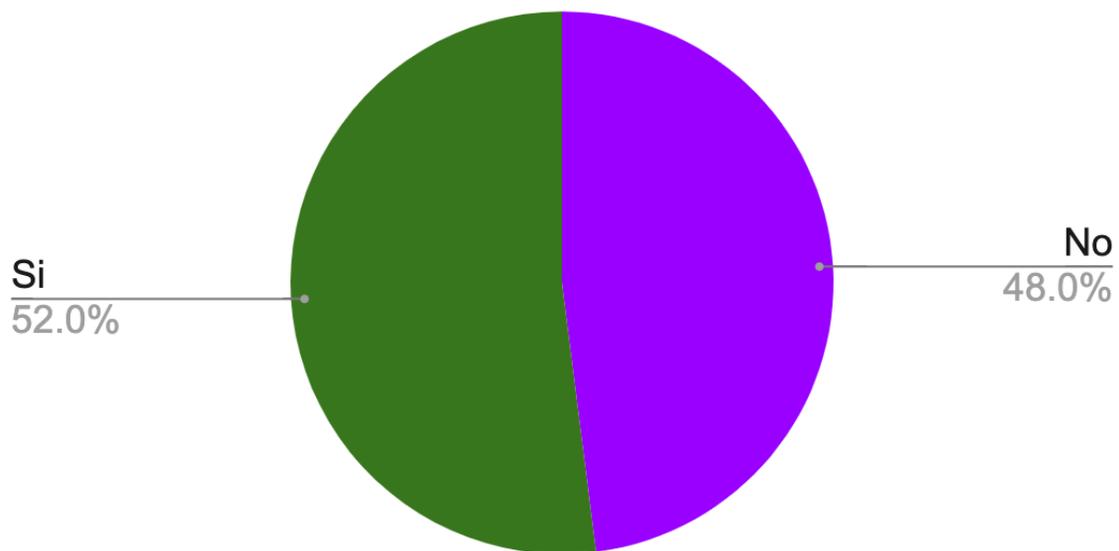


Gráfico 5 : ¿Definen metas e indicadores de gestión de las acciones de mercadeo?

¿Definen metas (# donantes a conseguir, \$ donaciones a conseguir, entre otras) e indicadores de gestión (métricas) de las acciones de mercadeo?

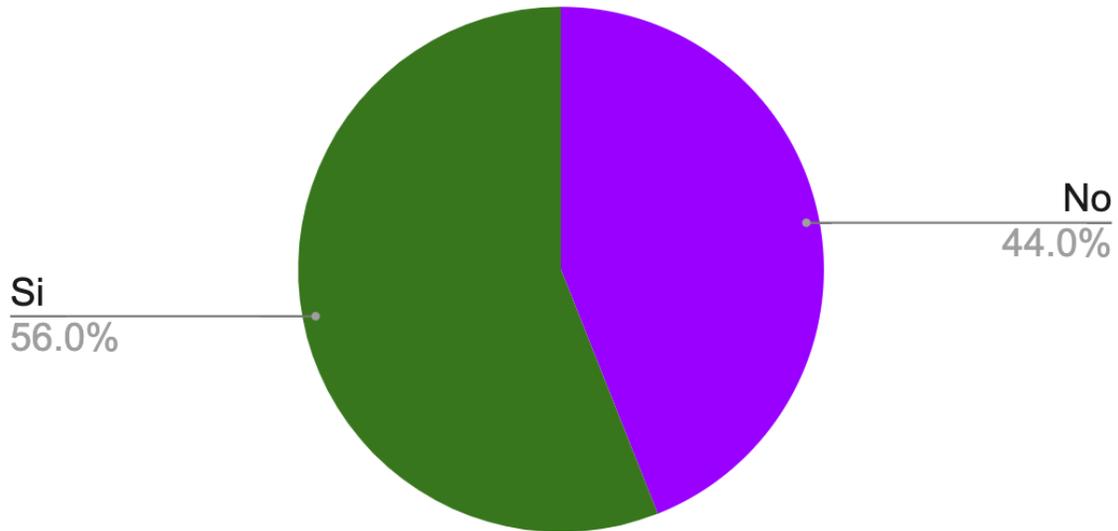


Gráfico 6 : ¿Hacen seguimiento mínimo cada 3 meses, del cumplimiento de metas de las acciones de mercadeo?

¿Hacen seguimiento mínimo cada 3 meses, del cumplimiento de metas de las acciones de mercadeo?

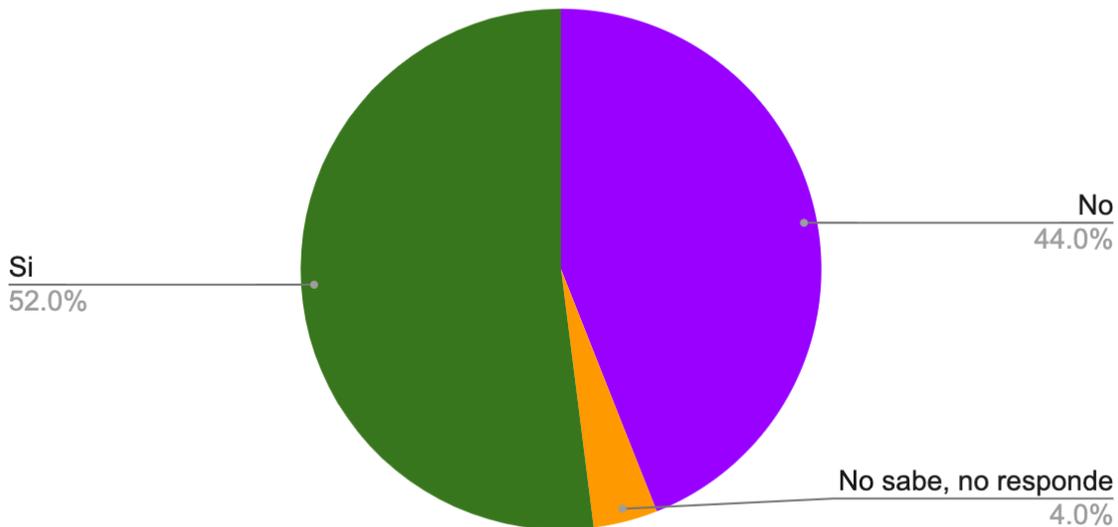


Gráfico 7 : ¿Cuál es la importancia de las siguientes acciones?

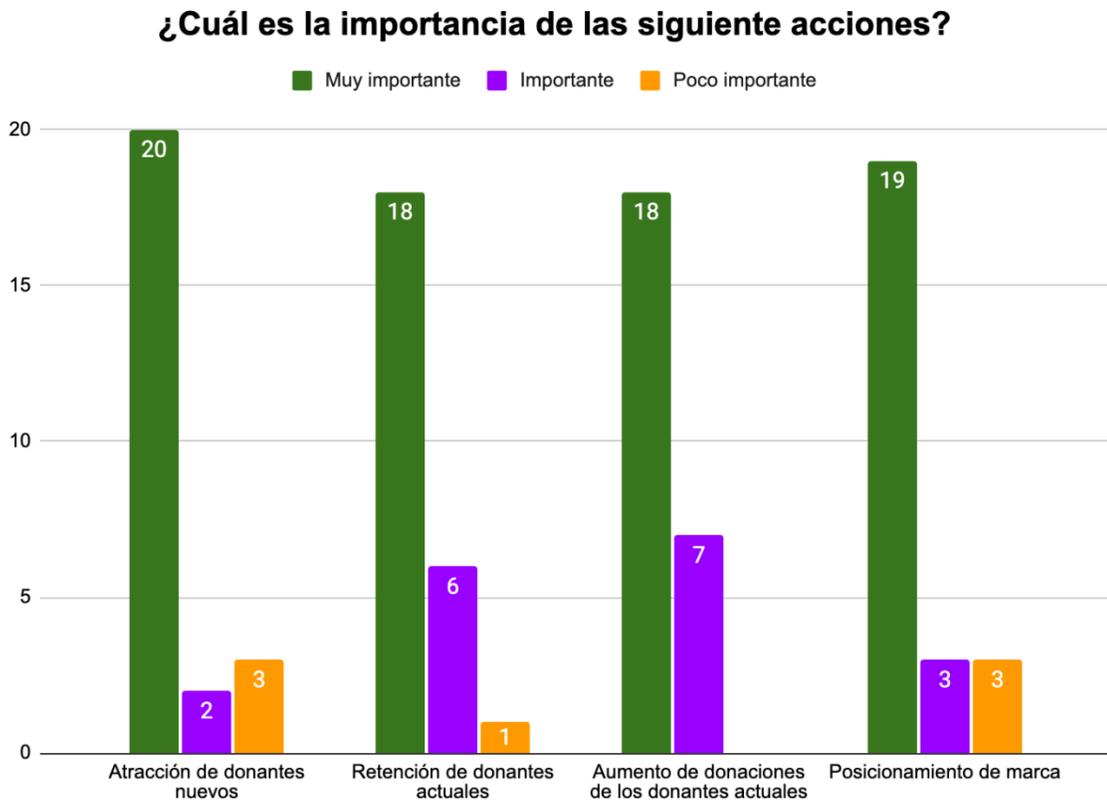


Gráfico 8 : ¿Cuáles son las acciones de mercadeo más recurrentes en tu ONG?

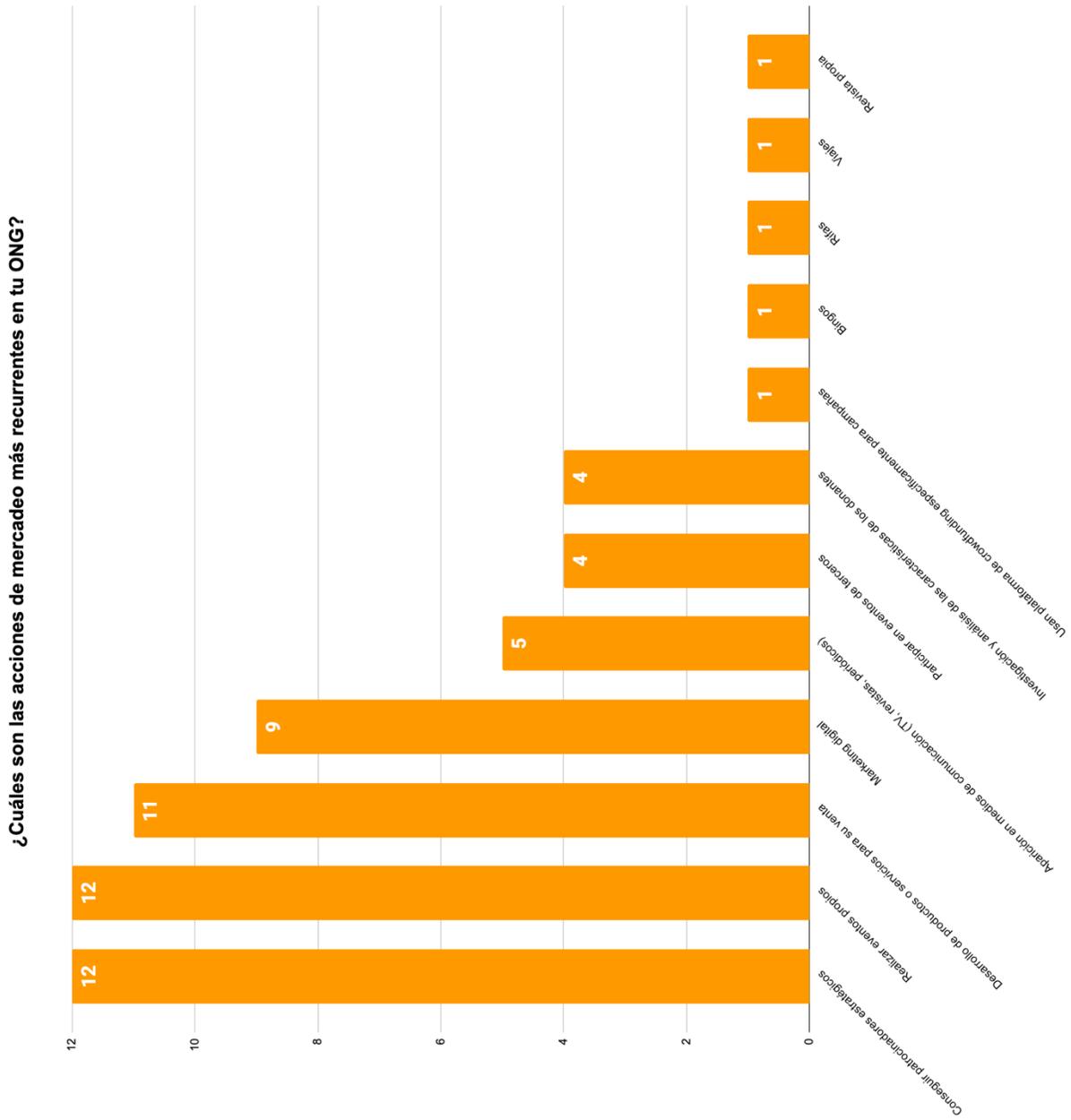
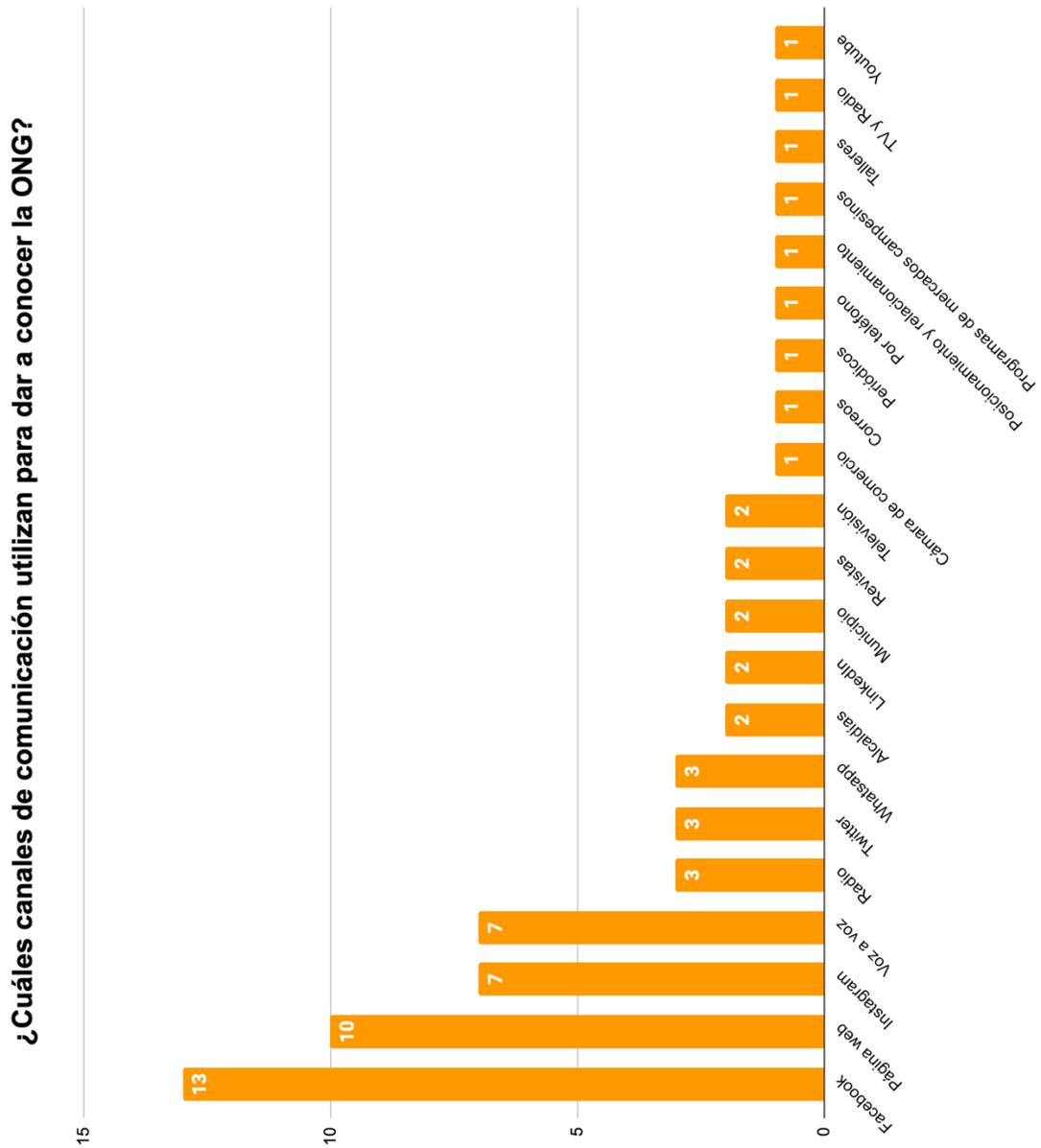


Gráfico 9 : ¿Cuáles canales de comunicación utilizan para dar a conocer la ONG?



Bibliografía

- Ahmad, S., Irfan, S., Wasim, S., & Gogoi, S. (2019). Qualitative v/s. Quantitative Research- A Summarized Review. *Journal of Evidence Based Medicine and Healthcare*.
- Andreasen, A., & Kotler, P. (2008). *Strategic marketing for nonprofit organizations*. Prentice Hall.
- Bennett, R., & Savani, S. (2004). MANAGING CONFLICT BETWEEN MARKETING AND OTHER FUNCTIONS WITHIN CHARITABLE ORGANISATIONS . Londres, Inglaterra.
- Berber, P., Brockett, P., Cooper, W., Golden, L., & Parker , B. (2011). Efficiency in fundraising and distributions to cause-related social profit enterprises. *Socio-Economic Planning Sciences*.
- Berndt, A., & Madéle, T. (2012). Relationship marketing and customer relationship management.
- Blythe , J. (2009). Key Concepts in Marketing,. Los Angeles: Sage Publications.
- Bozdo, R., & Alliu MS, E. (2020). Cause Related Marketing as a Fundraising Instrument for NGOs in Albania. Albania.
- Bray, E., Brace-Govan, J., Brennan, L., & Conduit, J. (2010). Market orientation and marketing innonprofit organizations. Indicationsfor fundraising from Victoria. *International Journal of Nonprofit and Vo luntary S ector Marketing*.
- Bulla, M., & Starr-Glass, D. (2005). Marketing and non-profit organizations in the Czech Republic. *Emeral Insight*.
- Centro Latinoamericano y Caribeño de Demografía (CELADE) – División de Población de la CEPAL. (2011). *Guía para la elaboración de un proyecto censal* . https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5508/S1100203_es.pdf?sequence=1, Santiago de Chile.
- Christopher, M., Payne, A., & Ballantyne, D. (2002). Relationship marketing: creating stakeholder value.
- Correa, J. S., & Murillo, J. (2015, Agosto). Escritura e Investigación académica. Bogotá, Colombia.
- Delpont, H., Mostert, P., Steyand , T., & Klerk, S. (2010). Exploring the relationship intention concept in two South African service industries. *Journal of Contemporary Management*.
- Dolnicar, S., & Lazarevski , K. (2009). Marketing in non-profit organizations : an international perspective. Wollongong, Australia.
- Edeigbaa, J., & Singhb, D. (2021). Nonfinancial resource management: A qualitative study of retention andengagement in not-for-profit community fund management organisation. *Asia Pacific Management Review*.
- Gainer, B., & Paulette , P. (2002). Applying the marketing concept tocultural organisations: An empirical studyof the relationship between marketorientation and performance. *International Journal of Nonprofitand Voluntary Sector Marketing*.
- Gilaninia, S., Almani , A., Pournaserani, A., & Mousavian, S. (2011). Relationship marketing: A new approach to marketing in the third millennium. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences* .

- Golden, L., Brockett, P., Betak, J., Smith, K., & Cooper, W. (n.d.). Efficiency metrics for nonprofit marketing/fundraising and service provision – a DEA analysis. *Journal of Management and Marketing Research*.
- Göttlichová, M., & Soukalová, R. (2015). Options for innovation of marketing approaches to the market in the non-profit sector. *Procedia social and behavioral sciences*.
- Hashem, T., & Alqireem, A. (2016). Attitudes of Customers towards Applying the Marketing Mix in Non-Governmental Organizations (NGOs). *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*, 9.
- Kamau, J. (2016). Relationship marketing and financial viability of NonGovernmental Organization: A case of NGOs in Nairobi City County, Kenya. *International Journal of Business and Management Invention*.
- L. Snipes, R., & Oswald, S. (2010). Charitable giving to not-for-profit organizations: factors affecting donations to non-profit organizations. *Innovative Marketing*.
- MacMillan, K., Money, K., Money, A., & Downing, S. (2003). Relationship marketing in the not-for-profit sector: an extension and application of the commitment–trust theory. *Journal of Business Research*.
- Marlow, S. (2018). Is it time to rethink the gender agenda in entrepreneurship research? *Small bus*.
- Mottner, S., & Ford, J. (2003). Measuring nonprofit marketing strategy performance: the case of museum stores. *Journal of Business Research*.
- Najev Čačija*, L. (2013). FUNDRAISING IN THE CONTEXT OF NONPROFIT STRATEGIC MARKETING: TOWARD A CONCEPTUAL MODEL. *Management*.
- Najev Čačija, L. (2016). THE NONPROFIT MARKETING PROCESS AND FUNDRAISING PERFORMANCE OF HUMANITARIAN ORGANIZATIONS: EMPIRICAL ANALYSIS*. *Management*.
- Nuseir, M. (2015). 4Ps: A Strategy to Secure Customers' Loyalty via Customer Satisfaction. *International Journal of Marketing Studies*.
- ONU Mujeres, Las mujeres cuentan, DANE, Gobierno de Colombia. (2020). *Mujeres y Hombres: brechas de género en Colombia*. Bogotá.
- OWENS ERWIN, C. (2010). CHARACTERISTICS OF FUNDRAISING FOR NONPROFIT HOSPITAL ORGANIZATIONS. BIRMINGHAM, ALABAMA, ESTADOS UNIDOS.
- Palomar Vereá, C. (2016). Veinte años de pensar el género. *Debate Feminista*.
- Peltier, J., Schibrowsky, J., & Davis, J. (1998). Using Attitudinal and Descriptive Database Information to Understand Buyer-Seller Relationships. *Journal of Interactive Marketing*.
- Pope, J., Sterrett, E., & Asamoá-Tutu, F. (2009). Developing a Marketing Strategy for Nonprofit Organizations: An Exploratory Study. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*.
- Portela, P., & Lima, O. (2021). CREATIVITY IN FUNDRAISING ON NON-GOVERNMENTAL ORGANISATIONS. *E-Revista de Estudos Interculturais do CEI-ISCAP*.
- Private donations, g. g. (2012). *Econstor*. Retrieved from Econstor: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/58279/1/716923734.pdf>

- Puskur, R., Zulu, F., & Cole, S. (2015). Exploring the intricate relationship between poverty, gender inequality and rural masculinity: a case study from an aquatic agricultural system in Zambia.
- Restrepo Torres, M. (2015). *Kapital Cliente*. Bogotá: Editorial CESA.
- Sanz de la Tajada, L. (2009). El marketing en las ONG's. Fundamentos y características. *Revista administración en diálogo*.
- Sargeant, A. (2013, Julio 14). Relationship Fundraising: How to Keep Donors Loyal. Wiley Online Library.
- STANKIEWICZ, J., & SEILER, B. (2013). The methods of raising philanthropic funds in the management of non-governmental organization; determinants. *Versita*.
- Taleghani, M., Cilania, S., & Mousavian, S. (2011). The role of relationship marketing in customer orientation process in the banking industry. *International Journal of Business and Social Science*.
- The Southern African NGO Network . (2013). The South African Nonprofit Sector: Struggling to Survive, Needing to Thrive.
- UN Women. (2018). Why gender equality matters across all SDGs. In: Turning Promises into Action: Gender Equality in the 2030 Agenda for Sustainable Development. . Geneva, Estados Unidos.
- Weideman, E. (2012). DONOR DECISION MAKING IN A NON-PROFIT RELIGIOUS ORGANISATION. Sudáfrica.
- Willetts, P. (2009). *Conventions, Treaties and Other Responses to Global Issues*. Oxford: Eolss Publishers Co. Ltda.
- Wymer, W., Knowles, P., & Gomes, R. (2006). *Nonprofit Marketing: Marketing Management for Charitable and Nongovernmental Organizations*. SAGE Publications.
- Wymer, W., Knowles, P., & Gomes, R. (2006). *Nonprofit Marketing: Marketing Management for Charitable and Nongovernmental Organizations*. Londres: SAGE Publications.
- Yazdanifard, R., Massoumian, M., & Hossein Karimi , M. (2013). Structure of Non-governmental organization Marketing (NGOs Marketing). Cyberjaya, Selangor, Malaysia.
- Yi, D. (2010). Determinants of fundraising efficiency of nonprofit organizations: evidence from US public charitable organizations. *Managerial and Decision Economics*.