



UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

TESIS

**EL MARKETING HOLISTICO COMO MODELO DE
GESTIÓN PARA DESARROLLO DE ASOCIACIONES
CIVILES**

Autora: Silvia Marisa Rampello

Directora de Tesis: Nilda Catalina Tañski

Posadas (AR), Abril 2023

SILVIA MARISA RAMPELLO

**EL MARKETING HOLISTICO COMO MODELO DE
GESTIÓN PARA DESARROLLO DE ASOCIACIONES
CIVILES**

Tesis Doctoral presentada a la
Universidad Nacional de Misiones – UNAM como requisito para la obtención del
Título de Doctor en Administración

Posadas (AR), Abril 2023

EL MARKETING HOLISTICO COMO MODELO DE GESTIÓN PARA DESARROLLO DE ASOCIACIONES CIVILES

SILVIA MARISA RAMPELLO

Tesis Doctoral Defendida y Aprobada por el Tribunal Examinador constituido por los doctores que abajo firman

Fecha de Aprobación _____/_____/_____

Composición del Tribunal Examinador:

Prof. Dr.Institución.....

Prof. Dr.Institución.....

Prof. Dr.Institución.....

Posadas (AR) Abril 2023

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

En este acto de constancia que el contenido escrito en esta Tesis fue producto de mi trabajo, siendo original e inédito dentro de mi leal saber y entender.

Cuando aparecen conceptos de otros están identificados explícitamente a quién pertenece a través de citas.

Asimismo, se aclara que este material no fue presentado en esta u otra institución.

Nombre y Apellido: RAMPELLO SILVIA MARISA

Firma:

Fecha: Abril 2023

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS:

Dedico esta tesis a mi familia, en particular a mi esposo, Damián, por la paciencia y acompañamiento. A mi directora de tesis Nilda por guiarme y compartir sus conocimientos, y especialmente a Elisa Basanta, mi mentora, que siempre estuvo presente en el tránsito de mi vida académica.

Contenido

RESUMEN	7
Palabras clave	7
INTRODUCCIÓN	9
Fundamentación	9
Problema de estudio	11
Hipótesis	14
OBJETIVOS	15
Objetivo General.....	15
Objetivos específicos	15
Metodología.....	15
Recolección de datos	17
Delimitación del estudio.....	17
Aportes y contribuciones	18
Resultados esperados	19
Originalidad del tema	20
Breve estructura de la tesis	20
CAPÍTULO 1	21
Antecedentes del tema	21
La importancia de las asociaciones civiles en la investigación	23
Las organizaciones de la sociedad civil en Argentina.....	27
El ordenamiento legal para las organizaciones sin fines de lucro	28
Las Asociaciones Civiles y su gestión.....	30
Las asociaciones civiles y el marketing.....	32
Antecedentes sobre el proceso de planificación de marketing social.....	38
Antecedentes sobre el modelo de marketing holístico	39
CAPÍTULO 2	45
Marco Conceptual.....	45

Perspectivas teóricas relevantes en Administración	48
El Pensamiento Sistémico	49
Análisis Organizacional. El Modelo De Sistema Viable.....	54
El Marketing Holístico	65
El marketing interno	72
El marketing de relaciones	73
El marketing social	74
El marketing integrado	75
Gestión de una organización de marketing holístico a largo plazo	77
CAPÍTULO 3	81
Diseño metodológico.....	81
Tipo de investigación	81
Unidad de análisis y sujetos de la investigación	82
Recolección de datos	82
Análisis de datos.....	82
Caracterización a nivel nacional de las organizaciones de la sociedad civil.....	83
Geolocalización de las Bibliotecas Populares constituidas como asociaciones civiles, en la Provincia de Buenos Aires	85
Caracterización de las Bibliotecas Populares constituidas como asociaciones civiles, en la Provincia de Buenos Aires.	91
Aspectos vinculados con el funcionamiento y financiamiento	97
CAPÍTULO 4	113
Modelo de Gestión basado en el marketing holístico.....	113
Análisis interno de la organización	119
Análisis externo de la organización.....	121
Definiendo el mix de marketing para organizaciones sin fines de lucro	126
Definiendo la oferta	126
La visión holística del plan del marketing.....	131
Pasos para la implementación del plan de marketing holístico	132
CONCLUSIONES.....	134

BIBLIOGRAFÍA	137
ANEXO I: ENCUESTA A BIBLIOTECAS POPULARES DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES.....	146

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Organizaciones de la Sociedad Civil según territorio de radicación.....	83
Gráfico 2: Organizaciones de la Sociedad Civil según la forma jurídica de constitución	84
Gráfico 3: Organizaciones de la Sociedad Civil según área temática de desarrollo	85
Gráfico 4 Año de fundación de la Biblioteca Popular.....	92
Gráfico 5 Cantidad de habitantes en la zona de influencia.....	93
Gráfico 6 Cantidad de habitantes en área de influencia desagregado	94
Gráfico 7 Cantidad de socios activos	94
Gráfico 8 Volumen bibliográfico	95
Gráfico 9 Propiedad del edificio donde opera la biblioteca	96
Gráfico 10 Superficie de las instalaciones.....	97
Gráfico 11 Financiamiento externo	98
Gráfico 12 Actividades complementarias.....	100
Gráfico 13 Periodo de vigencia de cada Comisión Directiva.....	101
Gráfico 14 Cantidad de integrantes de la Comisión Directiva	102
Gráfico 15 Integrantes de la Comisión Directiva que poseen formación en Gestión/Administración.....	103
Gráfico 16 Cantidad de bibliotecarios profesionales.....	104
Gráfico 17 Cantidad de bibliotecarios no profesionales.....	104
Gráfico 18 Empleados remunerados.....	105
Gráfico 19 Voluntarios que realizan tareas de gestión y/o administración	106
Gráfico 20 Voluntarios que no estén vinculados a tareas de gestión y/o administración	106
Gráfico 21 ¿Realizan planificaciones escritas?	107
Gráfico 22 Personas a cargo de la planificación.....	108
Gráfico 23 Captación de nuevos socios.....	109

Gráfico 24 Actividades de retención de socios	110
Gráfico 25 Importancia de la planificación a largo plazo	112

Índice de Tablas

Tabla 1: Diferencias entre comercialización social y marketing social	35
Tabla 2: Similitudes y diferencias entre el marketing empresarial y el marketing para organizaciones sin fines de lucro.....	37

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 Localización de Bibliotecas Populares en la Provincia de Buenos Aires	86
Ilustración 2 Localización de las bibliotecas Populares en el Conurbano Sur	87
Ilustración 3 Localización de las bibliotecas Populares en el Conurbano Norte.....	88
Ilustración 4: Localización de las bibliotecas Populares en el Conurbano Oeste	89
Ilustración 5 Localización e identificación de las bibliotecas Populares en Bahía Blanca	90
Ilustración 6 : F.O.D.A	121
Ilustración 7 análisis del entorno de la organización.....	123
Ilustración 8: Comparación oferente / consumidor	128
Ilustración 9 Etapas de desarrollo e implementación del plan de marketing holístico.....	133

Índice de Cuadros

Cuadro 1 Mix de marketing tradicional y mix de marketing holístico.....	70
---	----

Índice de Figuras

Figura 1 Componentes del Sistema Viable.....	56
Figura 2 Modelo de Interacción con el ambiente externo.	57
Figura 3 Modelo de Sistema Viable.	60
Figura 4. Modelo de Sistema Viable. Los 5 subsistemas.	62
Figura 5. El Sistema 1 (operación).	63
Figura 6. El modelo de sistema viable completo.....	64
Figura 7. El marketing holístico. Componentes	68
Figura 8 Actividades complementarias al préstamo de libros.....	100
Figura 9 Estrategias de captación de nuevos socios.....	110
Figura 10 Acciones para la retención de socios	111
Figura 11. Integración del modelo de sistema viable con la estructura de una asociación civil	116
Figura 12. Esquema para la elaboración de un plan estratégico.....	117

RESUMEN

En la actualidad, las organizaciones de la sociedad civil, especialmente aquellas constituidas como *asociaciones civiles* enfrentan el reto de sobrevivir y ser autosuficientes. El objetivo de esta tesis es estudiar estas organizaciones, su conformación, administración y particularidades con el objetivo de elaborar un modelo de marketing holístico que les permita crecer y desarrollarse. Se empleó una metodología cuanti cualitativa, con una investigación principalmente exploratoria, realizando un trabajo de campo con las bibliotecas populares radicadas en la Provincia de Buenos Aires, constituidas como asociaciones civiles. Se realizó un relevamiento bibliográfico y una encuesta semiestructurada a dichas bibliotecas para obtener datos primarios que sustenten la investigación. Este trabajo plantea la hipótesis de que un modelo de marketing holístico puede apoyar el crecimiento y desarrollo de una asociación civil. El trabajo de campo corrobora esta hipótesis y demuestra que la utilización de estrategias de planificación a largo plazo puede ser apropiada y posible, y que de su implementación se desprenden una serie de beneficios para la organización.

Se presenta un esquema del modelo propuesto que puede ser implementado por cualquier asociación civil más allá de sus particularidades propias como pueden ser tamaño, ubicación geográfica, cantidad de personal, actividad a la que se dedican, entre otras.

Palabras clave

Biblioteca popular – Asociación civil – Marketing Holístico – Gestión

INTRODUCCIÓN

Fundamentación

Las organizaciones de la sociedad civil (OSC) son actores clave, protagonistas de las fuerzas vivas de la sociedad, son actores demandantes de intereses específicos. Estas organizaciones de la sociedad civil pueden utilizar distintas figuras legales, tales como fundaciones, simples asociaciones, entidades religiosas, consorcios, mutuales, cooperativas y la figura que se analiza en el presente trabajo: *las asociaciones civiles*. (Rampello, 2021)

Las organizaciones de la sociedad civil, en la década de 1960 eran denominadas organizaciones no gubernamentales (ONG) para diferenciar a los espacios estatales que actuaban en campos sociales y culturales. También fueron denominadas en algún momento como organizaciones del tercer sector, nombre acuñado en Europa. Actualmente, el nombre más utilizado y extendido es el de organizaciones de la sociedad civil (OSC).

Las organizaciones sin fines de lucro, dentro de las cuales encontramos a las *asociaciones civiles*, se remontan al período colonial en Argentina, aunque su visibilidad real comenzó a darse recientemente. Si bien existen estudios que transitan la evolución de las organizaciones sin fines de lucro desde la colonia a la actualidad, la mayor relevancia de estas comenzó a darse a partir de fines de la década del 80, donde Argentina vivía una gran crisis social y económica, lo que determinó la aparición de muchas organizaciones de la sociedad civil.

Las asociaciones civiles realizan tareas muy diferentes a lo que pueden hacer empresas comerciales o el gobierno, las empresas comercializan bienes y servicios y el gobierno controla. Una empresa comercial cumple sus objetivos cuando un cliente adquiere el producto o servicio, lo utiliza y queda satisfecho con él. El gobierno cumple sus funciones cuando sus políticas son eficaces y eficientes. (Rampello, 2021)

Las asociaciones civiles no proveen bienes o servicios, su producto es un «ser humano cambiado», estas asociaciones son agentes de cambio social (Drucker, 1997). Estas

organizaciones a diario demuestran que poseen la capacidad de responder a las necesidades de la sociedad, desarrollando respuestas innovadoras frente a los requerimientos

Marcelo Ciano (Aduba, 2020) expresa en su artículo que las asociaciones civiles se ocupan de resolver problemas sociales relevantes. Se desarrollan en un contexto complejo, inmediato, en el que pueden influir (su barrio, pueblo o ciudad) y en un contexto más general sobre el que muy difícilmente influirán (economía mundial, nacional, entre otros). Tienen como propósito el interés público y como objetivo fundamental el de promover el bienestar general sin fines de lucro. Los principios de acción son la solidaridad y el bien común.

Hace décadas hablar de *gerenciamiento* dentro de estas organizaciones implicaba que se sintieran asociadas a empresas comerciales, sin embargo, saben que necesitan planificar, coordinar, dirigir y controlar, en una palabra, *gerenciar*. No obstante, tienen muy pocas fuentes de consulta específicamente concebidas para ellas, que las ayuden a encarar su administración y dirección. Los autores de administración y específicamente de marketing, encaran los desarrollos pensando en la comercialización de bienes o servicios con un lucro posterior. En el caso de las asociaciones civiles, debe analizarse profundamente que se entiende por *resultados* en este tipo de actividad, cuáles son sus estrategias para dar a conocer sus servicios, cómo obtener el dinero para financiar sus actividades, que necesitan para cumplir sus tareas, cómo afrontar una era de constante cambio e innovación y sobre todo como perdurar en el tiempo, teniendo en cuenta la no continuidad por largos plazos, en muchos casos, de sus comisiones directivas, las cuales, suelen no estar capacitadas para la gestión. Estas comisiones directivas, en comparación a los directorios de las empresas, tienen la necesidad de atraer socios para financiar sus actividades, lograr que estos tengan un sentido de pertenencia a la institución que haga que aporten de manera sostenida a lo largo del tiempo, y comunicar sus actividades de manera eficaz.

«La organización sin fines de lucro no se limita a prestar un servicio: quiere que el usuario final no sea un consumidor, sino un participante activo, que haga algo. Se vale de un servicio para provocar un cambio en un ser humano» (Drucker, 1997, pág. 57). Para ello, deben adoptar un enfoque estratégico, planificar sus acciones. Las estrategias deben estar centradas en la acción. En este caso, estrategias de marketing que lleven a la acción, en pos

de los objetivos de crecimiento y desarrollo. Las asociaciones civiles no suelen carecer de ideas, lo que falta, en muchos casos es capacidad de convertirlas en resultados concretos. Philip Kotler afirma que, «las tareas más importantes en el campo de la comercialización, conciernen al estudio y segmentación del mercado meta, la elección del grupo-meta a los que desea servir, la toma de una posición conveniente dentro del mercado y la creación de un servicio que satisfaga las necesidades de ese segmento, aunque las organizaciones sociales tienen ideas claras acerca de las necesidades que quieren atender, a menudo no comprenden el punto de vista del cliente/usuario y tejen conjeturas, basándose en su propia interpretación de lo que falta allí afuera» (Drucker, 1997, pág. 78).

El estudio de las asociaciones civiles, en particular las bibliotecas populares de la Provincia de Buenos Aires, se encuentra motivado por un interés particular ya que desde hace más de 10 años integro la comisión directiva de una biblioteca, radicada en un pueblo rural turístico de 1200 habitantes, que subsiste únicamente de los ingresos que generan durante la temporada de verano con el turismo. Durante el año, esta institución se constituye en el único lugar de actividades culturales, y de reunión de la población construyendo una identidad comunitaria.

Problema de estudio

El tema objeto de estudio de esta tesis, posee gran relevancia para el sector sin fines de lucro que pretende un modelo de gestión, basado en el marketing para desarrollarse y crecer.

El objetivo de centrar la investigación en las particularidades organizacionales de una asociación civil, organización sin fin de lucro, se encuentra sustentado en el surgimiento de un nuevo paradigma de conocimiento. El proyecto europeo «Science, technology and civil society – Civil Society Organisations, actors in the European system of research and innovation (STACS)» persigue firmemente esta línea, argumentando que las OSC deben ser incluidas en las actividades de política e investigación porque,

«... está surgiendo un nuevo paradigma de conocimiento, que se centra en la cooperación en lugar de la competencia, y en el intercambio de conocimientos en lugar de su apropiación privada, las OSC también pueden compartir, aportar y producir nuevos conocimientos, involucrándose en asociaciones con investigadores...» (Science, Technology And Civil Society, 2009, págs. 15-16)

El contexto actual exige a las asociaciones civiles, un funcionamiento y una actitud más *empresarial*, lo que plantea cuestiones importantes, ya que se les exige reconvertirse y pensar más en términos de eficiencia y eficacia. Considerando que la asociación civil es una organización en la que sus actividades se centran en conductas pro-sociales, reciprocidad, trabajo voluntario y producción de bienes colectivos, su comportamiento organizacional difiere significativamente de una empresa con fines de lucro, y es aquí donde fusionar lo empresarial con este tipo de organizaciones se convierte en un reto para la disciplina administrativa.

Reed (1999) postuló:

Los límites que definen cualquier fenómeno se pueden establecer no solo en términos de algún conjunto de rasgos, sino también en términos de una esencia distintiva. Allí existe tal característica en una gran parte del sector sin fines de lucro que yo creo que es concebible que sea su característica más distintiva e influyente. Los componentes de este *ethos*, entre otros, son una orientación hacia mejora general, motivación que se basa en alguna idea o principio moral, y un sentido de reciprocidad, confianza y causa común entre las personas participar en actividades sin fines de lucro (1999, pág. 61)

Enmarcado de esta manera, *sin fines de lucro* es un concepto esencialista basado en el grupo de valores, fines y contenido del comportamiento de una organización. Es este enfoque para comprender la estructura de las asociaciones civiles el que se utilizará aquí.

La gestión en las asociaciones civiles se encuentra vinculada a la forma en que se distribuyen las tareas las personas que integran la organización, la autoridad y la responsabilidad para la ejecución de estas, y las actividades necesarias para operacionalizar e instrumentar políticas, estrategias y decisiones tomadas por la estructura que gobierna, en este

caso la Comisión Directiva. El diseño de una estructura apropiada para la gestión es uno de los desafíos más importantes que enfrentan estas entidades. Las asociaciones civiles tienen rasgos identitarios que le permiten posicionarse y diferenciarse del resto. Generalmente mantienen sus raíces, pero van desarrollando estructuras que hacen que se adecuen al entorno cambiante. Esto no está vinculado al tamaño, sino a la forma de organización, de gestión, de prestación de servicios.

«En este tipo de organizaciones se requiere mucha interacción, diálogo, discusión, confrontación de ideas y redes de comunicación, antes que de procedimientos rígidos o jerarquías formales» (Etkin, 2017, pág. 28). Según Etkin (2017), este tipo de organización, llamada *misionaria*, poseen valores y creencias que impregnan fuertemente su estructura, sus formas de gobierno, y su praxis cotidiana.

La experiencia permite concluir que estas organizaciones presentan las siguientes problemáticas:

- Carecen de profesionalización de sus dirigentes: en su gran mayoría las comisiones directivas de estas asociaciones se encuentran constituidas por personas de muy buena voluntad, pero con poca o ninguna experiencia en administración y gestión organizacional.
- Carecen de ingresos, subsidios, aportes para un buen funcionamiento de estas.
- La no permanencia en el tiempo y captación de nuevos socios.
- Carecen de planificación estratégica a largo plazo.

Las problemáticas descritas anteriormente, se relacionan entre sí, ya que la falta de profesionalización de los dirigentes deriva en que no exista planificación estratégica y que todas las acciones se vayan definiendo prácticamente a diario, para resolver las cuestiones inmediatas. Esto conlleva a que las decisiones se enfoquen tan en el corto plazo que no pueden definir tácticas para la captación y retención de los asociados, solo se retienen aquellos que generan un sentido de pertenencia fuerte a la organización, con el consecuente impacto en los ingresos que sostienen a la institución.

Uno de los grandes desafíos para las organizaciones sin fines de lucro y más específicamente para las asociaciones civiles, objeto de estudio de esta tesis, es tener una

planificación estratégica enfocada en el marketing holístico, que guíe a las mismas, para resolver las problemáticas anteriormente descritas. En el marco de esta tesis, se analizarán las bibliotecas populares de la Provincia de Buenos Aires, las cuales poseen su forma jurídica constituidas como asociaciones civiles, con el objeto de desarrollar un modelo que sea aplicable a través de los años, indistintamente quien se encuentre en la conducción de la organización. Este modelo busca responder las siguientes preguntas:

Tener una estrategia de marketing holístico, claramente definida, basado en un sistema de comunicación e involucramiento

¿Incrementaría la captación de nuevos socios y retención de los existentes?

En consecuencia,

¿Puede una estrategia de marketing definida a largo plazo, incrementar los ingresos de la organización?

¿Permitiría un modelo de marketing holístico el desarrollo y crecimiento de la organización?

Hipótesis

Desde la perspectiva de este estudio, el objetivo central es construir un modelo de marketing holístico que sea determinante para contribuir a la mejora en la gestión de las asociaciones civiles, para colaborar con su crecimiento y desarrollo. Es desde aquí que se presenta la siguiente hipótesis:

Las organizaciones sin fines de lucro pueden mejorar su gestión a partir de la implementación de estrategias de marketing holístico.

OBJETIVOS

Objetivo General

Proponer un modelo de marketing holístico aplicable a las asociaciones civiles, a fin de mejorar la gestión y el desarrollo en particular de las bibliotecas populares.

Objetivos específicos

- Identificar y describir los componentes de la estructura de una biblioteca popular, que se encuentre constituida legalmente como asociación civil.
- Analizar el modelo de sistema viable (MSV), desarrollado por Stafford Beer, como herramienta conceptual para comprender el funcionamiento de las bibliotecas populares, desde una visión holística.
- Desarrollar un modelo de marketing holístico aplicable a las asociaciones civiles, específicamente a las bibliotecas populares.

Metodología

«Las proposiciones sobre los procesos administrativos serán científicas en la medida en que se las pueda considerar verdaderas o falsas, en el sentido factico. Inversamente, si la verdad o falsedad se puede atribuir a una proposición sobre procesos administrativos, entonces esa proposición es científica» (Simon, 1947).

El estudio de la administración no es una ciencia, pero puede ser tan científico como el estudio de la medicina. Bunge aclara, «cuanto más compleja es una organización, más numerosos y difíciles son los problemas que plantea. Y cuanto más difícil es un problema, más conocimiento experto se requiere para resolverlo correctamente. No es muy sorprendente,

entonces, que el surgimiento de las grandes empresas a comienzos del siglo XX diera origen a las ciencias de la administración» (Bunge, 2011, pág. 408)

La administración no enuncia leyes, es científica porque emplea el método científico y el conocimiento sustantivo de otras ciencias básicas. No hay una ciencia del diseño o planificación general porque no hay una ciencia general en la cual apoyarse, solo teorías del diseño. Kliskberg (1992) plantea que la administración es una disciplina científica y una técnica. Tiene una ubicación precisa en el campo científico. O sea, recorta un objeto, el estudio integral de las organizaciones. Es una ciencia fáctica. Los hechos organizacionales están incluidos dentro de los hechos culturales, es decir, creados por el hombre.

«El conocimiento puede ser generado, descubierto, capturado, compartido, depurado, validado, transferido, adoptado, adaptado y aplicado. Las organizaciones no gestionan el conocimiento en sí, lo que se gestiona son los activos del conocimiento. El conocimiento es una abstracción mental del individuo que se consigue a través de la experiencia o experimentaciones. Para generar o crear conocimiento en las organizaciones se requiere tener las condiciones adecuadas; es decir, un ambiente apropiado con alto espíritu empresarial, tan igual como un filósofo requiere de un ambiente adecuado para trasmontarse hasta los campos metafísicos. Asimismo, se necesitan los medios adecuados que incluyan los modelos, herramientas, procesos y la motivación de las personas para compartir y utilizar el conocimiento.» (Puell Palacios, 2009, pág. 51)

En base a las afirmaciones anteriormente descritas, se puede establecer la importancia de aplicar el método científico adecuado para lograr los objetivos del trabajo que se pretende realizar, construir un modelo de marketing holístico, con un enfoque sistémico, aplicable a las asociaciones civiles.

Para la construcción de la presente tesis, se desarrolló un marco teórico tomando el enfoque de la teoría general de los sistemas, el modelo de sistema viable y los conceptos de marketing holístico. Se realiza un análisis cuanti cualitativo y descriptivo. Siendo la investigación de tipo aplicada, porque incorpora un trabajo de campo realizado a través de encuestas que aportaran datos primarios a la misma. Se considera descriptiva porque se analizan los datos relevados y sus resultados.

Recolección de datos

El relevamiento de datos tiene como objetivo buscar la información necesaria para resolver el problema presentado y confirmar o no las hipótesis establecidas.

Se llevó a cabo de la siguiente manera:

- Relevamiento bibliográfico de la temática a desarrollar. La búsqueda incluyó libros, artículos científicos y tesis doctorales
- Relevamiento de modelos científicos preexistentes que puedan servir de base a la construcción de un modelo de marketing holístico para asociaciones civiles
- Cuestionario a gestores de bibliotecas populares conformadas como asociaciones civiles, objeto de la muestra.

Delimitación del estudio

Para la presente investigación se tomó un universo de 524 Bibliotecas Populares ubicadas en la Provincia de Buenos Aires. Dichas bibliotecas cumplen con los siguientes requisitos:

- Estar inscriptas en la CONABIP (Comisión Nacional de Bibliotecas Populares) y,
- Tener como figura legal de constitución la de asociación civil sin fines de lucro.

Se utilizó la técnica de muestreo al azar, en la cual todos los miembros del universo tienen igual oportunidad de aparecer en la muestra. Se envió la encuesta a 232 bibliotecas populares, de las cuales respondieron 70, un 30,17% del total de encuestados.

Los resultados son presentados en el Capítulo 3 Diseño Metodológico.

Aportes y contribuciones

La autora de esta tesis presentó en su artículo “El modelo de sistema viable como herramienta de análisis organizacional” (Rampello, Ramos Lamenha, & Viana Teixeira, 2021), los aportes y contribuciones que esperaba lograr con la investigación, para el conjunto de la sociedad y de la comunidad educativa, en lo que respecta al campo de estudio de la administración, aspectos estos que sustentan la relevancia del proyecto:

El grado de utilidad en el desarrollo de un modelo de marketing holístico para asociaciones civiles y por el cual determinamos su relevancia, se encuentra justificado teniendo en cuenta los siguientes aspectos: primero por sus beneficios al conjunto de la sociedad, segundo por cubrir necesidades en términos de administración de organizaciones de la sociedad civil, tercero por los beneficiarios y cuarto por los usuarios de los resultados de este proyecto de investigación.

Se espera contar con un conjunto de elementos que permita a las asociaciones civiles analizar, diseñar y planificar actividades enmarcadas en el marketing holístico que posibilitaría el desarrollo de estas instituciones de la sociedad civil, lo que redundaría en beneficios a cada comunidad involucrada con ellas, desarrollando una metodología de aplicación que pueda integrarse a cada organización, no importando su tamaño o característica particular.

Esta investigación es necesaria porque al encauzar las decisiones que atienden a aspectos administrativos de la organización, en el marco de cada región, se podrá facilitar el desarrollo de estas, contando con los instrumentos necesarios que permitan alcanzar el conocimiento empírico de una situación concreta. Por último, la incorporación del modelo de análisis denominado de sistemas viables simplificará las acciones a realizar.

Para exponer tanto a los beneficiarios, como a los potenciales usuarios de este trabajo, se realiza una lista sintética de los mismos. Integrada esta por:

Beneficiarios

- Asociaciones Civiles
- Otro tipo de organización civil
- Federaciones que agrupan asociaciones civiles
- Organismos gubernamentales nacionales y regionales
- Asociaciones de investigación sobre la temática
- Comunidad científica de docentes investigadores y participantes en actividades de extensión

Potenciales usuarios

- Directivos de asociaciones civiles
- Organismos gubernamentales que las regulan o nuclean
- Universidades: Investigadores interesados en la temática propuesta y extensionistas
- Interesados de la sociedad que deseen conformar una asociación civil.

Resultados esperados

Entre los resultados se espera contribuir al *desarrollo* de un modelo que permita mejorar la gestión y el desarrollo de las bibliotecas populares constituidas como asociaciones civiles, con base en las estrategias de marketing holístico.

Originalidad del tema

Investigar cómo se lleva a cabo la gestión de las asociaciones civiles, en particular las bibliotecas populares, en lo que se refiere a las estrategias de marketing aplicadas, y construir un modelo aplicable a lo largo del tiempo, aporta originalidad al estudio realizado.

Asimismo, para poder llevar a cabo un estudio riguroso se hace necesario desarrollar un marco teórico que fundamente la investigación. Este debe demostrar la importancia del tema para el sector. El aporte de esta tesis doctoral es mostrar la importancia de las estrategias de marketing para el desarrollo de las asociaciones civiles, y su aplicación en especial a las bibliotecas populares.

Breve estructura de la tesis

La tesis se planteó en una primera etapa profundizando el marco teórico, incluyendo los antecedentes del tema, en tres tópicos fundamentales: la teoría general de los sistemas, el modelo de sistema viable y las asociaciones civiles.

En una etapa posterior se delinearon los objetivos e hipótesis, y se realizó un trabajo de campo que incluyó encuestas a bibliotecas populares como modelo de asociación civil. Se procesaron los datos con el objetivo de corroborar la información de los supuestos previos.

Finalmente, con todo el material hallado se conformó un modelo de marketing holístico, que pueda ser aplicado a las asociaciones civiles para su crecimiento y desarrollo.

La estructura de la tesis quedó conformada de la siguiente manera:

- En el primer capítulo se detallan los antecedentes del tema tratado.
- En el segundo capítulo se presentó el marco conceptual
- En el tercer capítulo se desarrolla el diseño metodológico
- En el cuarto capítulo se presenta el modelo de plan de marketing holístico

CAPÍTULO 1

Antecedentes del tema

Para ampliar los conocimientos previos de esta tesis, se realizó un relevamiento bibliográfico de publicaciones científicas que vinculen el tema del marketing con las asociaciones civiles, en directorios tales como Scielo, Scopus y revistas científicas universitarias no indizadas en estos catálogos. Se seleccionaron artículos que no superen los diez años de haber sido publicados.

Habiéndose relevado el tema de investigación, se han hallado estudios de características similares, pero no con el mismo enfoque de la presente tesis. Por un lado, se encontraron estudios sobre asociaciones civiles relacionados con el marketing, estudios sobre organizaciones sin fines de lucro en general y estudios sobre el marketing holístico en particular, pero no se halló ninguno que relacione o integre los dos tópicos trabajados en esta tesis: marketing holístico y asociaciones civiles.

Es por ello, que se expondrán los distintos hallazgos como antecedentes del tema, que sirvieron para la construcción del presente trabajo. Como parámetro se tomaron estudios de los últimos diez años y aquellos más antiguos considerados relevantes.

Dos antecedentes bibliográficos de gran significancia son los libros escritos por Philip Kotler (*Strategic Marketing for nonprofit organizations*, 2003) y Peter Drucker (*Dirección de Instituciones sin fines de lucro*, 1997).

Philip Kotler, en su obra *Strategic Marketing for nonprofit organizations* (2003) marca un cambio importante en la forma en que se concibe y aplica el marketing en organizaciones sin fines de lucro. Afirma que el éxito, en última instancia, requiere de influir en el comportamiento de una amplia gama de mercados objetivos clave: los usuarios o clientes, los

financiadores, los legisladores, los voluntarios y los medios de comunicación, así como el propio personal de la organización sin fines de lucro, lo llama el negocio de influencia en el comportamiento.

El marketing ya no se considera un enfoque radical para resolver los problemas de las organizaciones públicas y sin fines de lucro. Actualmente es aceptado como una herramienta de gestión eficaz. Durante la obra, el autor va desarrollando los distintos tópicos a considerar para poder realizar una planificación de marketing eficaz para las organizaciones sin fines de lucro, su desarrollo y crecimiento, como desarrollar una mentalidad centrada en el cliente, la planificación estratégica de marketing, como comprender al público objetivo, como utilizar la información para el plan de marketing, segmentación, posicionamiento, desarrollo de marca (branding), como obtener fondos, el voluntariado, como interactuar con el sector privado, el marketing social, entre otros.

Kotler realiza una clara distinción entre el marketing tradicional y el marketing social y su obra se enfoca básicamente en esta distinción. El autor se pregunta a lo largo de todo su análisis, ¿qué distingue al marketing social de otros tipos de marketing? La respuesta en la cual enfoca su concepto es que el marketing social difiere de otras formas de marketing en los objetivos que se fija el responsable del área y la organización. El marketing social busca influir en los comportamientos sociales no para beneficiar al vendedor sino al público objetivo y a la sociedad en general. Los programas de marketing social, entonces, por definición son programas de marketing genérico llevados a cabo para cambiar comportamientos que son de interés del individuo o de la sociedad.

Peter Drucker, en su obra Dirección de instituciones sin fines de lucro (1997), define a las organizaciones sin fines de lucro como instituciones que no solo se limitan a prestar un servicio, sino que pretenden que el usuario final sea partícipe, que provoque un cambio. Estas instituciones *venden* intangibles: ideas, valores, pertenencia y participación. En este libro, aplica los conceptos de estrategia, liderazgo, arte de emprender y otros muchos procedentes de la administración y gerencia, al sector de instituciones sin ánimo de lucro y a otras instituciones sociales.

Drucker (1997) distingue las instituciones sin ánimo de lucro de las empresas comerciales y del gobierno: Aquéllas proveen bienes o servicios; éste controla. Una empresa comercial ha cumplido su tarea cuando el cliente compra el producto, lo paga y queda satisfecho con él. Un gobierno cumple su función cuando sus políticas son eficaces y efectivas. La institución "sin fines de lucro" no provee bienes o servicios ni controla. Su "producto" no es un par de zapatos, ni una reglamentación efectiva, sino un ser humano cambiado. Estas organizaciones son agentes del cambio humano

Asimismo, en su libro, plantea directivas para lograr una eficaz planificación para este tipo de organización:

- ✓ Concentrarse en tareas para las cuales se está capacitado.
- ✓ No invertir recursos en áreas donde no se obtendrá resultado.
- ✓ Conocer a los clientes (usuarios)

Definiendo tareas básicas:

- ✓ Planificar la estrategia comercial para vender el servicio de la institución
- ✓ Conocer profundamente al mercado: usuarios, donantes, voluntarios.
- ✓ Crear un plan con metas y objetivos claros
- ✓ Poseer una clara definición del entorno en donde se encuentra inserta la organización.

A continuación, se detallarán los artículos más relevantes que han servido de insumo a esta tesis.

La importancia de las asociaciones civiles en la investigación

En Argentina, como en la mayoría de los países, se verifica un incremento en la actuación de las asociaciones civiles. Estas organizaciones presentan particularidades en su forma de gestión ya que, en gran medida, dicha gestión no es profesionalizada.

Los estudios realizados en Europa demuestran que las organizaciones de la sociedad civil son un insumo importante para la investigación. En el artículo *The role of civil society organisations in European responsible research and innovation*, los autores expresan que “las organizaciones de la sociedad civil tienen, mucho más que ofrecer que ser solo la voz moral de la sociedad en investigación e innovación; su contribución es multifacética y beneficiosa en muchos aspectos” (Ahrweiler, Gilbert, Schrempf, Grimpe, & Jirotko, 2018, pág. 26)

«La participación de la sociedad civil en la investigación y la innovación se considera una parte central del *modelo social* europeo». (Ahrweiler, Gilbert, Schrempf, Grimpe, & Jirotko, 2018, pág. 30)

Uno de los aspectos que tratan los autores antes mencionados, es que existen muchos problemas de definición acerca de las organizaciones de la sociedad civil, que no están bien definidas. Existen muchos términos que son utilizados para mencionar a estas organizaciones, «tercer sector», «organizaciones sin fines de lucro», «organizaciones no gubernamentales», «organizaciones benéficas», entre otros. Más allá de las definiciones sobre estas organizaciones, también cada una de ellas tiene una constitución legal que la define, en Argentina pueden ser fundaciones, asociaciones civiles, cooperadoras, entre otras.

Aparte de estos problemas de no tener una definición universal, lo que no se puede cuestionar es que estas organizaciones poseen dos características definitorias, su independencia del estado y que no persiguen el fin de lucro. Las organizaciones de la sociedad civil trabajan principalmente en la promoción del compromiso cívico, abogando por la participación civil y derechos políticos a través de sus actividades.

Archie B. Carrol afirma: “Se ha estimado que el sector sin fines de lucro en los Estados Unidos representa aproximadamente el 6% de todas las organizaciones y aproximadamente 1 de cada 15 ciudadanos de EEUU trabaja en una organización sin fines de lucro. Las organizaciones sin fines de lucro gastan miles de millones de dólares cada año. En resumen, estas organizaciones son omnipresentes y tocan a prácticamente todo el mundo. Colectivamente este sector representa un importante segmento de la sociedad que afecta a la

ciudadanía total. Todas las estimaciones parecen indicar que el sector sin fines de lucro está creciendo en tamaño”. (Nonprofit Nonprofit Organizations, 2018, pág. 2). Sin lugar a duda, estos datos nos muestran la importancia del sector, su crecimiento y como debe ser el foco de atención para los investigadores del área de administración. Uno de los aspectos más importantes que destaca Carroll es la gestión en las organizaciones sin fines de lucro. El autor expresa que debe establecerse y mantenerse una estrecha relación de trabajo entre la comisión directiva (él lo llama Junta) y el equipo de gestión de la organización, afirmando que una gestión exitosa requerirá de una acción efectiva de ambos niveles. Esta colaboración incluye dos aspectos clave:

- 1- Una planificación estratégica
- 2- Recaudación de fondos

Dependiendo del tamaño de la organización, ésta puede tener un personal remunerado y un grupo voluntario. Trabajar con voluntarios, expresa, es el alma de las organizaciones sin fines de lucro. Requiere de comprender porque las personas se ofrecen como voluntarias, esto implica encontrar, reclutar, orientar, motivar y diseñar un programa de voluntariado. Para ello, se debe supervisar y comunicar regularmente, recopilar información sobre horas, realizar evaluaciones e identificar a los voluntarios adecuados, tener seguros que los cubran, realizar tareas de formación y desarrollo, y capacitaciones específicas adecuadas.

El artículo *Civil Society Organisations in Research: A Literature-based Typology* explora la literatura de varias fuentes para resaltar y comprender las diferencias entre los actores clave que rodean la naturaleza percibida y el papel de la sociedad civil en la investigación. Incluir a las organizaciones de la sociedad civil (OSC) en las actividades de investigación es una parte integral de un amplio impulso hacia la integración de la ciencia y la sociedad. El interés en las OSC es generalizado, pero carece de un enfoque coherente y de claridad sobre lo que son las OSC. (Rainey, Wakunuma, & Stahl, 2017, pág. 1).

Los autores argumentan que está surgiendo un nuevo paradigma de conocimiento acerca de las organizaciones sin fines de lucro, sustentado esto en el proyecto europeo «Ciencia, tecnología y sociedad civil –Organizaciones de la sociedad civil, actores en el sistema europeo de investigación e innovación» (STACS), el cual argumenta que las OSC

deberían estar incluidas en las actividades de investigación y políticas porque, falta claridad en las definiciones de OSC y lo que implica su participación y vinculación con la sociedad.

Al igual que Carroll, estos autores se abocan a encontrar una definición clara de lo que constituye una organización de la sociedad civil. Para la Unión Europea, la clasificación de OSC es «cualquier entidad legal que no sea gubernamental, sin fines de lucro, que no representen intereses comerciales y persigan un propósito común de interés público». Este concepto es sumamente amplio, expresan los autores, y genera debates políticos. (Rainey, Wakunuma, & Stahl, 2017, pág. 5), así como determinar porque y como los académicos incluirían este tipo de organización en un proyecto de investigación. Hay que determinar claramente que se busca al incluirlas en la investigación académica.

Las organizaciones de la sociedad civil ocupan un lugar en la sociedad que puede determinarse con la «teoría de los tres sectores» mencionada por Ciano (2020). Esta teoría divide a la comunidad en tres sectores que se interrelacionan entre sí: el Estado, el mercado y las organizaciones de la sociedad civil.

- El Estado como encargado primario de brindar a la sociedad los servicios básicos para una adecuada calidad de vida.
- El mercado constituido por empresas con fines de lucro cuya misión principal es el generar ganancias, generando riqueza para la sociedad y cuyos principios son la eficacia y la eficiencia.
- Y, por ultimo las organizaciones de la sociedad civil, que son las instituciones que tienen intereses públicos y cuyo objetivo es promover el bienestar general sin fines de lucro. Sus principios se basan en la solidaridad y el bien común.

Todo lo anteriormente mencionado sustenta la importancia de realizar investigaciones relacionadas con el sector “sin fines de lucro” desde la administración. Es un campo fértil para el desarrollo de investigaciones sobre estas organizaciones.

Las organizaciones de la sociedad civil en Argentina

Las organizaciones sin fines de lucro, en Argentina, han brindado desde mucho antes de la consolidación del Estado Nacional en el siglo XIX, toda clase de servicios y actividades de diversa índole. En los inicios de la colonia, la iglesia se constituía, a través de los centros de asistencia como un sector que centralizaba donaciones o legados, que servían para la creación de entidades civiles, bajo el patronazgo de la congregación receptora. Por otro lado, lo que hoy conocemos como voluntariado, pasaba por instituciones como las cofradías y hermandades, donde participaban los laicos con relativa autonomía.

Un hito importante en la historia del sector sin fines de lucro en Argentina fue la creación de la sociedad de fue la creación de la Sociedad de Beneficencia en 1823, quien se haría cargo de tareas de beneficencia y asistencia social. En el siglo XX comienzan a surgir organizaciones de base barrial – territorial, como las asociaciones de fomento, clubes y bibliotecas populares. Este tipo de asociaciones continúan en crecimiento, aunque la mayor vinculación ya con el Estado se da durante el gobierno de Juan Domingo Perón, dado su política de ampliación de políticas sociales estatales. Es así, que van surgiendo organizaciones ligadas a actividades culturales, sociales y deportivas.

Durante del siglo XX y con el crecimiento poblacional, van surgiendo nuevas formas de acción colectiva. Se desarrollan clubes de barrio, sociedades de fomento, bibliotecas populares, bomberos, entre otros. La creación de bibliotecas es un claro ejemplo de sociabilidad. En 1870, Domingo Faustino Sarmiento crea la Comisión Nacional de Bibliotecas Populares (CONABIP) con el objetivo de fomentar la creación y el desarrollo de las Bibliotecas Populares que difunden el libro y la cultura. Estas bibliotecas son asociaciones civiles. Hoy día, se encuentran vinculadas a este organismo casi 2000 bibliotecas populares de todo el país, con la participación de alrededor de 30.000 voluntarios y voluntarias que trabajan por el bien común.

Ya, en 1968, el Código Civil diferencia a estas asociaciones de las entidades privadas con fin de lucro, lo que va institucionalizando a las mismas. A partir de la década del '60 se comienzan a crear centros de investigación, fundaciones, organizaciones de cooperación

internacional. Las organizaciones sin fines de lucro se empiezan a constituir en articuladoras de las demandas sociales insatisfechas por el Estado.

Las organizaciones sin fines de lucro comienzan a constituirse como agentes de gestión e implementación de programas focalizados, principalmente en poblaciones pequeñas o vulnerables. A medida que pasan los años, se denota un gran crecimiento del tercer sector, haciendo que las empresas sean partícipes a través de donaciones o vinculándolas con proyectos orientados a la comunidad. Cuando llega la gran crisis del 2001 en Argentina, este crecimiento se potencia, las organizaciones sin fines de lucro adquieren protagonismo y se ven involucradas en distintos programas sociales tales como ayuda alimentaria, empleo, emprendimientos productivos, entre otros.

En la actualidad, se produjeron cambios en las organizaciones de la sociedad civil respecto de los prevalecientes en la década de los '90, básicamente en dos planos: en el de la intervención estatal y en el de las tendencias organizativas de la sociedad. Hoy el Estado promueve el rol activo de promoción de nuevas organizaciones y la sociedad se involucra más. En la República Argentina, diferentes organismos estatales apoyan, promueven y financian a estas organizaciones de la sociedad civil, creando inclusive un registro para censarlas, el CENOC (Centro Nacional de Organismos de la Comunidad).

El ordenamiento legal para las organizaciones sin fines de lucro

Para la constitución y funcionamiento de una organización sin fines de lucro, cualquiera fuera su forma, en principio hay que considerar los distintos niveles institucionales que dictan normativas al respecto:

1. Un primer nivel, integrado por la Constitución Nacional Argentina y el Código Civil
2. Un segundo nivel, constituido por las leyes complementarias
3. Y, por último, un tercer nivel, integrado por las regulaciones y normativas emanadas de las autoridades de contralor de la jurisdicción correspondiente.

Con respecto a las normas constitucionales, en primer término, debemos citar a los artículos 14 de la Constitución Nacional. En el artículo 14 se establece explícitamente el derecho a asociarse libremente, siendo éste el puntapié inicial de la conformación de una organización sin fines de lucro:

Artículo 14.- Todos los habitantes de la Nación gozan de los siguientes derechos conforme a las leyes que reglamenten su ejercicio; a saber: de trabajar y ejercer toda industria lícita; de navegar y comerciar; de peticionar a las autoridades; de entrar, permanecer, transitar y salir del territorio argentino; de publicar sus ideas por la prensa sin censura previa; de usar y disponer de su propiedad; de asociarse con fines útiles; de profesar libremente su culto; de enseñar y aprender.

En el Código Civil, Libro Primero, sección primera, Título I, se pueden encontrar las normativas referentes a las personas jurídicas, y, aquí expresamente se define a las asociaciones civiles como «personas jurídicas de carácter privado» estableciendo las pautas básicas de funcionamiento. En los Títulos II y III, el Código establece, el principio y fin de la existencia de las personas jurídicas.

Por último, las asociaciones civiles, deben tener en cuenta a la hora de conformarse, las normativas dictadas por la Inspección General de Justicia, las Direcciones de Personas Jurídicas de cada jurisdicción, y las normativas provinciales y municipales correspondientes.

Más allá de estos organismos que regulan y controlan las actividades, se debe tener en cuenta que, dependiendo del objeto de la asociación civil, existirán grupos que nuclearán a las distintas organizaciones según su propósito. A modo de ejemplo, se puede citar a la Comisión Nacional de Bibliotecas Populares, que nuclea a las bibliotecas de todo el país, colaborando con las mismas, con subsidios, capacitaciones, programas, entre otros.

Según las distintas normativas, las asociaciones civiles, poseen las siguientes características:

- Tienen como objeto el bien común

- No poseen fin de lucro
- Poseen un patrimonio propio
- Tienen la capacidad de adquirir derechos y obligaciones
- Deben poseer autorización estatal para funcionar
- No deben subsistir solo con subsidios o asignaciones estatales

Y, poseen tres órganos que las constituyen:

- Un órgano de gobierno, la *Asamblea de Socios*
- Un órgano de administración, la *Comisión directiva*
- Y, un órgano de fiscalización, los *revisores de cuentas*.

Otras características distintivas de las asociaciones civiles son:

- Los miembros son los socios y los voluntarios
- El objeto puede ser modificado previa aprobación de la asamblea
- Este objeto debe ser de bien común, con impacto directo en los asociados y la comunidad

Las Asociaciones Civiles y su gestión

Una asociación civil nace como respuesta a necesidades humanas concretas, se constituye a partir de la inquietud de individuos que buscan agruparse para resolver distintas problemáticas sociales. Cuando estos grupos tienen la intención de desarrollar actividades sociales, comunitarias, culturales o cualquier otra que tienda la bien común, sin perseguir el lucro, queda constituida una simple asociación. «Cuando esta agrupación establece reglas por escrito, distribuye roles y responsabilidades, especifica tareas a las que se van a dedicar y solicita ante un organismo del Estado su reconocimiento como entidad jurídica, esta simple asociación pasa a constituirse en una asociación civil.» (Gabrielle, 2011)

Se constituyen legalmente elaborando un estatuto de funcionamiento, es decir desarrollando una guía administrativa para la misma. Este funcionamiento va a estar determinado por sus objetivos, las funciones y la estructura.

El máximo órgano de una asociación civil es la Asamblea de Socios, que elige la comisión directiva durante el periodo que establezca el estatuto. El resto de los integrantes de la estructura va a estar determinado por las actividades y funciones previstas. La Asamblea de Socios se constituye en un órgano de fiscalización, control y conducción.

Las asociaciones civiles dependen de la Inspección General de Justicia (Nación) o de la Dirección de Inspección de Personas Jurídicas (Provincia). Deben realizar Asambleas anuales ordinarias, en las cuales se tratan temas tales como el Memoria y Balance y en algunos casos se pueden realizar Asambleas Extraordinarias las veces que sea necesario, según la temática a tratar. La convocatoria a estas Asambleas se realiza a través de medios públicos de comunicación, con la anticipación estipulada en la Ley.

La Asamblea de Socios elige a la Comisión Directiva, la cual estará integrada según lo estipula el Estatuto, pero no podrá ser inferior a cinco miembros. Por lo general se encuentra integrada por presidente, vicepresidente, tesorero, secretario, vocales titulares, vocales suplentes, revisor de cuentas titular y suplente.

Para una correcta gestión de las asociaciones civiles es importante la obtención de la personería jurídica, ya que esto permitirá:

- ✓ Un reconocimiento formal como organización por parte del Estado
- ✓ Funcionamiento de la organización de acuerdo con la ley
- ✓ La clave única de identificación tributaria (CUIT)
- ✓ La obtención de exenciones tributarias
- ✓ La obtención de una cuenta bancaria
- ✓ La obtención de subsidios estatales
- ✓ Capacidad de gestionar donaciones

La gestión administrativa y el personal estará dado básicamente por la estructura diseñada para el funcionamiento y las actividades relacionadas a la organización. Si bien las asociaciones civiles tienen un esquema básico, dependiendo sus objetivos, su estructura cambia, no es lo mismo la estructura organizacional de una biblioteca popular, un cuerpo de bomberos o un club de barrio. Si bien las tres instituciones pueden estar conformadas como asociaciones civiles, su esquema de funcionamiento y su administración pueden variar, así como el personal necesario.

Tal como expresan Berger y Poli (2000, pág. 11),

«La gestión de las asociaciones civiles, consiste en las decisiones y acciones vinculadas a la implementación de políticas y estrategias centrales, a la organización y ejecución de las actividades que se desprenden de estas, y a la integración, coordinación y utilización de los recursos de la organización para el logro de los fines y objetivos propuestos.»

Las asociaciones civiles, requieren de estructuras de gobierno claras, con un consejo directivo eficaz, por al menos tres motivos (Drucker, 1997):

- Necesitan una misión clara que se traduzca en objetivos operativos y que proporcione una guía para la acción
- Requieren una definición precisa de los resultados que buscan obtener, ya que no es suficiente con tener buenas intenciones
- Son los responsables últimos del dinero ajeno, por lo tanto, deben rendir cuentas de su buena utilización.

Las asociaciones civiles y el marketing

Desde la década de 1970 surgió mucha literatura en formato libro, tesis o artículo, publicados en revistas, debatiendo y contribuyendo a la construcción de los principios del marketing social. «Cuando se habla de marketing social, se está planteando un marketing capaz de producir un *cambio social*, fomentando una creación de intercambios atractivos a través de una propuesta de valor, donde los beneficios superan los costos». (Coutinho da Silva & Mazzon, 2018, pág. 808).

El marketing social surgió como una opción para mejorar el nivel de vida en una sociedad, en términos de bienestar y calidad de vida. Para las asociaciones civiles implica conocer los problemas sociales de un lugar determinado y también producir campañas dirigidas a las necesidades, a los deseos y expectativas de las personas para mejorar sus condiciones de vida.

De todas las funciones de la empresa, el marketing ha estado entre las últimas disciplinas en incorporarse a las organizaciones sin fines de lucro.

No se trata de una disciplina ligada únicamente al mundo de la empresa, más bien al contrario. Todas las organizaciones experimentan problemas de marketing y necesitan entender cómo aplicarlo a sus entidades. En América, durante los años 70 aparecieron diferentes publicaciones sobre la aplicación del marketing en el ámbito de las universidades, la captación de fondos y colaboradores, los servicios sanitarios, la religión, las artes, etc. Abundantes artículos y libros se publicaron y fomentaron la implementación del marketing en el sector no lucrativo: “Marketing for nonprofit” de Kotler, Gaddeke en 1977 publicó una selección de artículos, Lovelock y Weinberg un libro con casos prácticos el mismo año, Nickels un libro sobre la importancia del marketing en los sectores lucrativo y no lucrativo, etc. Progresivamente, las organizaciones que en un inicio se miraban con prevención el marketing lo han ido introduciendo, sobre todo a partir de la constatación de un estancamiento en el número de socios o incluso una disminución. Paso a paso, la palabra marketing se ha ido oyendo con fuerza dentro del escenario del sector no lucrativo. (Salvador Peri, 1999, pág. 7)

En el marco de una investigación realizada por el Programa de Investigación sobre Responsabilidad Social Empresarial, de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Católica, el investigador Oscar Licandro (2013), analizó la visión sobre el uso del marketing en las OSC. La amplia mayoría de los entrevistados cree que el marketing es una herramienta aplicable en el mundo de las OSC y piensan que este tipo de organizaciones necesita que los asesoren en la temática. Este estudio exploratorio realizado sugiere que el marketing comienza a ser aceptado como herramienta aplicable y éticamente aceptable en el mundo de las organizaciones sin fines de lucro.

La función de marketing en las OSC adopta unas características específicas que la diferencian de la función tradicional. Así, Salvador Peri (1999), apunta a 4 puntos diferenciales:

- ✓ Múltiples públicos: En este sector, existe a menudo una separación absoluta entre la fuente de atracción de recursos y la fuente de asignación de recursos.
- ✓ La no existencia de un objetivo en términos de beneficio. Estas instituciones no han de obtener beneficios para los accionistas, sino que persiguen beneficios sociales
- ✓ Más servicios que productos. Las OSC ofrecen básicamente servicios (prestamos de libros, talleres, asistencias, entre otros), adhesión a una causa (defensa de los derechos humanos), cambios de comportamiento social (ayuda a los más necesitados), etc., pero raramente su negocio principal radica en la comercialización de bienes.
- ✓ La forma de obtener recursos financieros. La búsqueda de recursos monetarios para cumplir la misión de las OSC es uno de los puntos clave de su funcionamiento. Muchas OSC prestan sus servicios sin una contraprestación monetaria o por un precio inferior a su costo, hecho que implica que no generen recursos necesarios y necesiten de un financiamiento adicional vía donaciones, subvenciones, trabajo voluntario, exención de impuestos, etc.

«La mayoría de las asociaciones sin fines de lucro, especialmente las organizaciones más pequeñas se esfuerzan por tener un mayor impacto dentro de sus comunidades, tanto económica como socialmente. Ha habido una cantidad considerable de investigación en los últimos años sobre las razones detrás de las organizaciones de la sociedad civil y el marketing de causas, así como la aplicación de teorías económicas y sociológicas a la gestión de OSC.» (Pope, Sterrett Isely, & Asamo-Tutu, 2009, pág. 186)

Estos autores afirman que existe un intercambio de paradigma dominante en el marketing, que las prácticas de marketing para empresas con fines de lucro a menudo no son aplicables dentro del contexto de las OSC, ya que estas carecen de experiencia comercial o de objetivos a largo plazo. Sugieren que las organizaciones sin fines de lucro carecen de orientaciones claras ya que tienen tres mercados objetivos a los que deben dirigirse: usuarios, voluntarios y financiadores o donantes. A menudo estos tres mercados objetivo son muy distintos y responden a combinaciones de marketing diferentes. (Pope, Sterrett Isely, & Asamo-Tutu, 2009).

«Las organizaciones sin fines de lucro deben incluir el marketing como un conjunto de habilidades deseadas para su comisión directiva, colocar el marketing como un elemento de línea en su presupuesto anual y aprovechar los recursos disponibles para ellos a través de instituciones académicas locales y organizaciones de servicios. Esto permitirá que las OSC aborden el desarrollo y reconocimiento de la marca, y cualquier deficiencia que puedan tener en las tres áreas de mercado a trabajar: obtener financiamiento, llegar a una clientela diversa y utilizar de manera efectiva a los buenos voluntarios». (Pope, Sterrett Isely, & Asamoah-Tutu, 2009, pág. 197)

Las organizaciones sin fines de lucro deberían invertir tiempo y recursos en sus esfuerzos de marketing, para ello es requisito que comprendan que es el marketing y porque es importantes para estas organizaciones. El marketing social aplicado por empresas con fines de lucro no debe ser confundido con el aplicado por organizaciones sin fines de lucro. Los autores Coutinho da Silva y Mazzon (Revisitando o Marketing Social, 2018) realizan una distinción entre ambos, la cual se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 1: Diferencias entre comercialización social y marketing social

	Comercialización Social	Marketing Social
Quien lo utiliza	Organización CON fines de lucro	Organizaciones SIN fines de lucro
Factor de activación	Inversión social	Mejores condiciones sociales
Enfoque principal	Aceptabilidad de productos y bienestar de la sociedad	Cambio social y bienestar de la sociedad
Elemento guía	El consumidor	El beneficio del ciudadano

Fuente: Coutinho da Silva y Mazzon (2018)

«El enfoque en marketing social implica promover cambios sociales, fin de cualquier asociación civil. Tiene como objetivo beneficiar a los individuos o a la sociedad en su conjunto. El comportamiento social es una guía para los planes de acción que preparan los profesionales del marketing». (Coutinho da Silva & Mazzon, 2018, pág. 812)

Olarte Pascual (2011, pág. 104) manifiesta que:

(...) debido al desarrollo de las acciones en la actualidad, las instituciones no empresariales, o sin fines de lucro están proliferando, y que al igual que el resto de las organizaciones se enfrentan al problema de cómo organizar las relaciones de intercambio con públicos heterogéneos y dispersos. La instrumentación de un plan de marketing para este tipo de organizaciones presenta diferencias específicas respecto de los planes para empresas con fines de lucro. Se encuentran tres grandes discrepancias en relación con su oferta, demanda y finalidad:

1. Los objetivos de una empresa se centran en alcanzar beneficios tanto a corto como a largo plazo, sin embargo, una organización sin fines de lucro persigue el bienestar social de un determinado grupo
2. El mercado de una organización sin fines de lucro está caracterizado por la existencia de necesidades insatisfechas y públicos que generalmente tienen un deseo, pero no poseen el poder adquisitivo o el acceso al mercado
3. La trascendencia social y pública de las acciones de una organización sin fines de lucro tiene fuertes repercusiones en la sociedad.

Para comenzar un plan de marketing, afirma Olarte Pascual (2011), las organizaciones sin fines de lucro deben apuntar a dos públicos específicos:

1. Los aportantes de fondos
2. Los clientes de sus bienes o servicios

La interacción entre estos dos grupos implica una estructura compleja, que suministre la información necesaria sobre las motivaciones de los aportantes de fondos, así como las necesidades de los clientes de sus bienes o servicios.

Esto conlleva a elaborar un plan de marketing que se diferencia de lo conocido en la bibliografía comúnmente pensada para empresas con fines de lucro, es por ello, que Olarte

Pascual (2011, pág. 105) elabora un cuadro con similitudes y diferencias entre el marketing empresarial y el marketing para organizaciones sin fines de lucro:

Tabla 2: Similitudes y diferencias entre el marketing empresarial y el marketing para organizaciones sin fines de lucro

SIMILITUDES	
Proceso de intercambio: relación.	
Satisfacción de las necesidades y deseos	
Conceptos y técnicas	
Proceso de análisis, evaluación y selección de alternativas	
Canales de comunicación	
DIFERENCIAS	
MARKETING COMERCIAL	MARKETING NO COMERCIAL
Objetivos económicos	Objetivos políticos y sociales
Poca trascendencia publica	Gran trascendencia publica
Presiones que proceden del mercado	No sujeta a presiones del mercado
Condicionantes legales y regulaciones genéricas	Existencia de condicionantes legales y regulaciones específicas
Ofrece bienes tangibles y servicios	Ofrece ideas, comportamientos sociales o servicios
Posibilidad de evaluación del rendimiento	Dificultad de evaluación del rendimiento
Los recursos financieros provienen fundamentalmente de las ventas del producto o prestación del servicio	Los recursos financieros provienen de subsidios, donaciones o cuotas sociales

Fuente: Olarte Pascual et al. (2011)

En las organizaciones sin fines de lucro, los ciudadanos ofrecen su tiempo y su dinero por una causa social. Al igual que una empresa se orienta a satisfacer a sus clientes con sus productos o servicios, las instituciones que no persiguen el lucro también ofrecen productos o servicios, es por ello que deben poder comunicarlo a la sociedad.

Según Olarte Pascual et al., la metodología de planificación utilizada en el marketing social es similar a la empleada en el marketing comercial, aunque las técnicas y procedimientos habitualmente desarrollados para las transacciones mercantiles deben ajustarse y adaptarse a los objetivos de marketing social. El proceso de planificación de marketing social está compuesto por la secuencia de etapas, cuya principal característica estriba en el planteamiento social de los objetivos, estrategias y acciones. (2011, pág. 108)

Antecedentes sobre el proceso de planificación de marketing social

Olarte Pascual et al. (2011) dividen la planificación de marketing para instituciones sin fines de lucro en las siguientes etapas:

1. Diagnóstico: se trata de definir y acotar el problema o la causa social considerada, determinar las variables que lo identifican, generan y mantienen, así como su frecuencia e intensidad.
2. Pronóstico: consiste en formular las hipótesis, que posteriormente guiaran el resto de las etapas, sobre las causas y factores de influencia que directamente relacionadas con el problema.
3. Objetivos: la fijación de objetivos constituye la fase más crítica en la aplicación del enfoque de marketing a las causas sociales, puesto que estos determinan en gran medida los medios estratégicos a emplear y están condicionados por las posibilidades operativas de la institución.
4. Estrategia: en esta etapa, al igual que cualquier otra planificación, se diseñan estrategias que lleven a lograr los objetivos definidos.
5. Operativa: en esta etapa se consideran específicamente las acciones a desarrollar enfocadas en las 4P del mix de marketing. Es importante considerar en esta etapa todos los aspectos relacionados con la comunicación, para lograr un cambio social. Generalmente, estas organizaciones suelen carecer de presupuesto para estas actividades, por lo que la creatividad cumple un rol importante.

6. Control: esta etapa tiene como finalidad asegurar el cumplimiento del plan de marketing y comprobar que se están alcanzando los objetivos previstos.

En el libro *Social Marketing in Action* (Basil, Diaz-Meneses, & Basil, 2019), los autores analizan una amplia variedad de casos de aplicación de marketing social, su planificación y particularidades. Cuando hablan de planificar en marketing social, en primer término, se enfocan en demostrar la importancia de comprender el macroentorno social como punto de partida para el desarrollo de un programa de marketing, para hacer esto, expresan que es necesaria una visión clara y una profunda comprensión de todo el sistema dentro del cual se posiciona la organización. Para analizar la situación, la clave es comprender muy claramente cuál es el propósito de la organización, lo que puede responderse con preguntas tales como ¿Qué es lo que está buscando lograr? ¿Qué problema debe abordarse? ¿Qué comportamiento/s está tratando de influir? Sugieren, en concordancia con muchos autores de marketing, que cada análisis comience con la realización de un F.O.D.A (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), como punto de partida para obtener un conocimiento de la situación de la organización. Pero, no debe ser la única herramienta de diagnóstico a utilizar.

Antecedentes sobre el modelo de marketing holístico

El concepto de marketing se suele relacionar con áreas específicas de una organización como suelen ser ventas, publicidad, producto, entre otras. Sin embargo, el marketing holístico posee una visión 360°, que abarca todas las áreas de la organización. Por lo que desarrollar un modelo de marketing holístico, implica trabajar relaciones dentro del sistema organizativo.

“El modelo holístico permite al investigador establecer una red relacional de conceptos, pudiendo ir desde lo deductivo a lo inductivo y viceversa, permitiendo establecer o visualizar una correcta relación entre estos conceptos y vincularlos con el plano empírico a los fines de generar una teoría sobre determinado aspecto. A nivel organizacional el modelo se concibe como integral, pues, considera a la organización como un sistema en las cuales no pueden existir relaciones inconexas, es decir, no pueden plantearse conceptos teóricos o

derivados que no tengan conexión con el plano empírico” (Morales , Ramirez, & Rodriguez, 2012, pág. 95)

«Los conceptos en el enfoque holístico representan los constructos a partir de los cuales se despliega la investigación, siendo estos: *teóricos, derivados y empíricos*. Teniendo los dos primeros como característica fundamental y común el aspecto abstracto en oposición al último que denota la realidad observada y experiencia propia de cada investigador». (Morales , Ramirez, & Rodriguez, 2012, pág. 86).

«En el campo de la investigación organizacional los conceptos teóricos, se refieren a particularidades de fenómenos proporcionados por frases que reflejan el vocabulario conceptual propio de la teoría inherente al caso de estudio. Los conceptos derivados, al igual que los teóricos, son no observables, deben estar atados directamente a los conceptos empíricos y se encuentran en un nivel de abstracción menor con respecto a los teóricos. Los conceptos empíricos se refieren a las propiedades o relaciones, cuya presencia o ausencia en una situación dada, puede ser conocida intersubjetivamente bajo circunstancias apropiadas, mediante la observación directa. Pueden incluir datos experimentales o ser medidos a través de instrumentos subjetivos». (Morales , Ramirez, & Rodriguez, 2012, pág. 86)

El marketing a menudo solo es considerado un área dentro de una organización. Se lo piensa básicamente como el sector que se encarga de la comunicación y las promociones de venta. Sin embargo, bien concebido, es una función estratégica. Para adentrarnos en el concepto de marketing holístico, se consultaron diferentes artículos científicos que tratan la temática, con aplicaciones prácticas.

En la revisión realizada, se destaca el artículo “Enfoque epistemológico del marketing” en el cual los autores expresan que el marketing no es estático, sino dinámico. Esto sugiere un cambio de paradigma en las prácticas de este, a partir de la definición de Kotler & Keller que lo denominan marketing holístico y que incluye aspectos de marketing de relaciones, marketing integrado, marketing interno, y el rendimiento de marketing. (Flores Villacrés, Díaz Jiménez, & Proaño Castro, 2018, pág. 204)

Estos conceptos empezaron a discutirse en revistas científicas en la década del 80, sin embargo, no se conjugaron hasta dos décadas después.

«Durante los últimos años, los estudios sobre marketing han presenciado la aparición de dos tendencias significativas que tienen implicancias tanto para el estudio como para la práctica. Por un lado, numerosos escritores han instado a aflojar las estructuras teóricas que rigen el desarrollo del pensamiento del marketing, en la base de este argumento está la contención de que ningún enfoque único de la ciencia puede revelar posiblemente las verdades y que el empirismo lógico o su evolución forma y plantea un marco demasiado estricto para el estudio de las actividades de comercialización. Existe una creciente preocupación e investigación sobre las implicaciones morales de la toma de decisiones de marketing. Se reconoce que otros factores han dictado cuestiones cruciales en la comercialización, hay inherente dentro de los principios del empirismo lógico una inclinación sistemática por la preocupación de la moralidad de las acciones de marketing». (Flores Villacrés, Díaz Jiménez, & Proaño Castro, 2018, págs. 201-202)

Profundizando la temática, los autores antes mencionados, enfocan su interés en el marketing aplicado a organizaciones sin fines de lucro. Afirman que el marketing no es meramente comercial, sino que se adapta a aquellas organizaciones que desean ser reconocidas como las organizaciones sin fines de lucro, es por ello que toda organización necesita entenderlo. Para implementarlo en una organización sin fines de lucro, se lo adapta con el concepto de marketing social que se centra en la aplicación de conocimientos, conceptos y técnicas para aumentar el objetivo final de los aspectos sociales y económicos de la forma. (Flores Villacrés, Díaz Jiménez, & Proaño Castro, 2018)

La aplicación del marketing holístico en distintos sectores de la economía se ve reflejada en diversos artículos. Los autores Mamani y Yapuchura Sayco (2012), en su artículo “Marketing Holístico En La Industria Hotelera En Puno-Perú”, realizaron un estudio descriptivo, con realización de encuestas, que les permitieron conocer las actuaciones respecto a la utilización de estrategias de marketing holístico en un ambiente competitivo cambiante. Como resultados de la investigación, destacan que su aplicación deriva en un mejor clima laboral, un dialogo personal con los trabajadores, capacitaciones al personal, uso de

herramientas comunicacionales digitales, entre otros. En dicho artículo, desagregan los diferentes conceptos que integran el marketing holístico, realizando un análisis de cada uno. Describen los distintos niveles de alcance del marketing interno, el marketing mix, el marketing relacional, la comunicación con los clientes, y su grado de alcance. Los autores describen como las empresas hoteleras en Puno Perú usan en forma parcial las estrategias de marketing holístico para satisfacer las necesidades de sus clientes (turistas). El estudio realiza una revisión de autores como Kotler y Keller, Valverde y Simoes, entre otros.

Juan Manuel Cárdenas Munévar, en su artículo “El marketing holístico en la oferta de prestación de servicios de salud en Colombia” (2007) demuestra una relación de causalidad entre el marketing holístico y los mejoramientos de los niveles de calidad y aumento en la eficiencia en los procesos de prestación de servicios de salud en Colombia. Afirma que en la organización se busca la alineación de la cultura organizacional, la tecnología de información y comunicaciones y el recurso humano, con un objetivo corporativo único de mejorar los aspectos humanos e interpersonales de la calidad, apoyados en procesos tecnológicos internos no perceptibles o medibles fácilmente por los usuarios. El autor se adentra en el concepto de holismo, manifestando que hace énfasis en la importancia del todo, pues es más grande que la suma de las partes, y a la interdependencia de estas. Adentrándose más en el concepto, manifiesta la importancia de internet, la globalización y la hipercompetencia, y como esto está redefiniendo profundamente los mercados y cambiando la forma de hacer negocios. Sin embargo, denota que el marketing debe replantearse para permitir una creación de valores para los clientes. Para lograrlo, afirma que debe utilizarse un paradigma de marketing radicalmente nuevo llamado marketing holístico, concepto dinámico derivado de la interactividad entre distintos sectores. Este nuevo paradigma combina lo mejor del marketing tradicional con las nuevas capacidades digitales para desarrollar relaciones a largo plazo mutuamente satisfactorias.

Perfilar un esquema para llevar a la práctica el marketing holístico requiere integrar la gestión de la demanda del cliente, la asignación de recursos internos y externos, y la colaboración sistemática entre unidades. El marketing holístico puede ayudar a las organizaciones a identificar las oportunidades para renovar sus mercados. Crear eficientemente las mejores ofertas. Ofrecer productos y servicios que respondan a las

necesidades del cliente. Operar en el más alto nivel de calidad del producto en cuanto a servicio y velocidad. Desarrollar una plataforma de marketing completa, lista para los desafíos y oportunidades que surgen de un mundo centrado en el cliente. Pero ¿qué es un enfoque holístico del marketing? El marketing ha sido tratado en las empresas a menudo como un departamento, uno que esencialmente se ocupa de las comunicaciones y promociones. El enfoque holístico, entonces, demanda al marketing convertirse en el arquitecto de las cadenas de demanda y suministros de la organización y de su red de colaboradores. (Cardenas Munevar, 2007)

Giuliani, Monteiro, Zambon, Bethano y Lima Faria, desarrollan un artículo basado en el marketing social, en el cual describen que dicho concepto está asociado a campañas que buscan cambiar el comportamiento de las personas, los consumidores en relación a cuestiones sociales relevantes. Este tipo de marketing, afirman, se vincula directamente con causas sociales. «El Marketing Social parece reflejar la condición actual del marketing, que más que nunca hace posible llevar a las organizaciones a niveles de relación más concretos y duraderos con su público interno y externo y con la sociedad en general. En este sentido, la confianza que la sociedad deposita en relación con cada organización a través del marketing social hasta puede llevar a que sea comprendido como un tipo de herramienta con potencial para promover transformaciones sociales significativas.» (Giuliani, Monteiro, Zambon, Betanho, & Lima Faria, 2012, pág. 13).

Los autores mencionados en el párrafo anterior presentan un cuadro donde especifican las diferencias entre el marketing social y el marketing de causas sociales, en el cual básicamente establecen que el marketing social está asociado a campañas destinadas a *cambiar el comportamiento del consumidor*. Se trata de una manera de influir en la aceptación de ideas sociales y participar en consideraciones relativas a la planificación del producto/servicio, costo, comunicación, conveniencia e investigación, diferenciándolo del marketing de causas sociales. Este último, tiene una relación directa entre determinada actividad de consumo y una donación que pueda ser realizada. Se trata de una manera innovadora en que la sociedad contribuye.

Dentro de las asociaciones civiles encontramos las bibliotecas populares, las cuales son analizadas en el presente trabajo en el marco del trabajo de campo realizado, para sustentar el modelo propuesto. Los antecedentes relevados se presentan a continuación

Herrera Morillas y Pérez Pulido (2022, pág. 301) expresan “La influencia del management en la gestión bibliotecaria ha supuesto también la incorporación del marketing que, en esencia, supone la satisfacción de las necesidades de los clientes actuales y potenciales. En el caso de la biblioteca pública su aplicación implica que tiene que aprender a atraer y a mantener a sus clientes, imitando la forma en que el sector comercial lo hace y sin renunciar a sus principios ni a sus valores como servicio público. Hay muchas formas de atender al usuario como cliente, y cada biblioteca ha de buscar las que estén adaptadas a sus recursos.” Asimismo, plantean que el marketing en las bibliotecas se debe plantear como una actividad continua y organizada, en consonancia con los objetivos propuestos para el desarrollo del modelo en la presente tesis.

Se espera, según los autores, que esta práctica redunde en una mayor satisfacción del usuario como parte del sistema organizativo, y que la organización de este modo pueda captar usuarios y los fidelece.

CAPÍTULO 2

Marco Conceptual

El marco teórico sirve de fundamento para la comprensión de los temas abordados en el análisis realizado y las herramientas utilizadas.

Rampello et al. en su artículo “El modelo de sistema viable como herramienta de análisis organizacional” (2021) cita a Philip Kotler (1990) quien, en el prefacio de su libro afirmaba, que la batalla por los mercados aumentará, que los competidores crecerán, que los ciclos de vida de los productos se acortarán, y que por ello es necesario tomar decisiones más sofisticadas en marketing. Consideraba que los directivos de las organizaciones necesitaban asentar al marketing sobre una base más científica y que por ello debían contar con medios y *modelos* para mejorar la eficacia.

La investigación académica en el área de sector sin fines de lucro, más especialmente orientada a la administración de las organizaciones que integran el mismo, es un fenómeno relativamente reciente en Argentina. La propia diversidad de términos: sin fines de lucro, voluntario, tercer sector, organizaciones de la sociedad civil, organizaciones comunitarias, no gubernamentales, habla de un objeto que aún se está construyendo.

Asimismo, Rampello et al. (2021) afirma que:

Las asociaciones civiles, como sistemas de actividad de la sociedad, son parte de nuestra realidad. Su importancia radica en el mantenimiento de redes sociales. Dada su importancia, las asociaciones civiles, su estructura y sus actividades, han estado siendo objeto de estudio desde diferentes disciplinas, entre ellas la administración. Basado en la complejidad que implica conocer y entender el funcionamiento de las asociaciones civiles de una manera sistémica, y la importancia de ello para proponer modelos que puedan ser utilizados para la formulación de estrategias en pos del aumento de la viabilidad y sustentabilidad de estas organizaciones, es que esta investigación tiene como objetivo fundamental hacer un estudio sistémico organizacional, enfocado en el área que realiza acciones de marketing, con el fin de desarrollar un modelo que pueda ser utilizado por las mismas para planificar su futuro.

Teniendo en cuenta desde el punto de vista sistémico, aspectos de la estructura organizacional y la gestión del marketing, en el esquema de organización de las asociaciones civiles, se ha utilizado para dicho análisis el modelo de sistema viable desarrollado por Stafford Beer que contempla una visión holística de los comportamientos de estas asociaciones.

Rampello et al. (2021) cita en el artículo anteriormente mencionado que la teoría general de los sistemas presenta un amplio punto de vista que abarca toda gama de disciplinas que van desde la física y la biología hasta las ciencias sociales y del comportamiento y hasta la filosofía. El punto de vista de los sistemas ha penetrado en diversos campos científicos, representando un cambio de paradigma en el pensamiento científico. La teoría general de los sistemas es la exploración científica de «todos» y «totalidades» que no hace tanto se consideraban nociones metafísicas que salían de las lindes de la ciencia (Bertalanffy, 1976, pág. XIV). Se hace necesario en el marco de esta investigación, un «enfoque de sistemas» ya que el concepto de marketing holístico integra de por sí a la teoría mencionada, ya que las organizaciones, son «totalidades» o «sistemas». Es a partir de la aparición, en todos los campos de la ciencia, de nociones como las de totalidad, holismo, organismo, que vienen a significar que se debe pensar en términos de sistemas de elementos en interacción mutua, esto implica una complejidad del estudio de los sistemas que de por sí exige un enfoque interdisciplinario, el enfoque de sistemas implica, entonces, un estudio del acoplamiento entre los componentes de este.

Bunge (2012, pág. 29), diferencia, para este análisis, a un agregado de un sistema, un agregado es una cosa compuesta cuyos componentes no están acoplados, ligados o vinculados esto significa que sus componentes no interactúan entre sí, *mientras que los sistemas muestran una vinculación entre sus elementos componentes*. Cada cambio o acción de uno de los componentes afecta directamente al resto, modifica su línea de comportamiento. Teniendo en cuenta estos conceptos, conocer exhaustivamente un sistema implica estudiar y conocer los siguientes elementos:

- La composición, el entorno y la estructura del sistema

- La historia del sistema (en particular si se trata de un sociosistema)
- Las leyes del sistema.

Asimismo, Bunge afirma que, “el estudio o modelización de un sistema resulta una tarea difícil teniendo en cuenta que estos elementos, la composición, la interacción con el entorno y su estructura pueden cambiar, no son estáticas, lo que dificulta la tarea. En algunas ocasiones resulta útil distinguir la estructura interna y externa de un sistema. La primera es el subconjunto de la estructura total que está formado por las relaciones entre los propios componentes del sistema. La estructura externa es, desde luego, el complemento de la estructura interna respecto de la estructura total. Aunque distintas, las estructuras interna y externa son interdependientes.” (Bunge, 2012, pág. 37)

Por otro lado, Bertalanffy (1976, pág. 32). expresa que las teorías de la organización estudian a las mismas como sistemas con variables mutuamente dependientes. Así, existen modelos, principios y leyes aplicables a sistemas generalizados o a sus subclases, sin importar su particular género, la naturaleza de sus elementos componentes y las relaciones o «fuerzas» que imperen entre ellos. Esto concuerda con el concepto filosófico de holismo, uno de los ejes de esta investigación.

«Es importante destacar el aporte metodológico que hace esta investigación al realizar una combinación de diferentes metodologías del modelamiento y diseño de sistemas. El pensamiento sistémico nació de las ciencias biológicas con los aportes de Von Bertalanffy, continuó evolucionando y extendiéndose a otras áreas del conocimiento como la ingeniería y la administración. No obstante, el pensamiento sistémico, y más específicamente el Modelo de Sistema Viable de Stafford Beer no se ha usado para estudiar y diseñar organizaciones de la sociedad civil, por lo cual esta sería una primera aproximación a su potencial uso en sistemas de actividad humana situados en el país». (Rampello et al. 2021, pág. 5)

Al referirse al concepto de holismo, la autora recopila definiciones en su artículo (Rampello et al. 2021) del vocablo 'holismo' (de o (/loj = «todo», «entero», «completo») y establece porque el mismo ha sido empleado para designar un modo de considerar ciertas realidades —y a veces todas las realidades en cuanto tales— primariamente como

«totalidades» o *todos* y secundariamente como compuestas de ciertos elementos o miembros. El holismo afirma que las realidades de que trata son primeramente estructuras. Los miembros de tales estructuras se hallan funcionalmente relacionados entre sí, de suerte que cuando se trata de dichos miembros se habla de relaciones funcionales más bien que disposición orden. (Ferrater Mora, 1950, pág. 865). El holismo es la concepción ontológica que hace hincapié en la integridad de los sistemas a expensas de sus componentes y sus interacciones mutuas. (Bunge, 2012). Teniendo en cuenta una de las hipótesis que plantea Bunge (2012), se puede caracterizar al holismo afirmando que el todo actúa sobre sus partes, o sea, las partes como totalidad determinan el funcionamiento de la organización. Existen acciones de algunos componentes sobre otros, su comportamiento está determinado a veces por el lugar que ocupa en el sistema. Esta expresión se condice con el concepto de marketing holístico.

Perspectivas teóricas relevantes en Administración

Rampello et al. (2021) también detalla históricamente las perspectivas teóricas relevantes en administración. La administración se fue construyendo como disciplina científica, a partir de los trabajos pioneros publicados en la segunda década del siglo XX. Su campo de estudio son las organizaciones. (Aguero, 2007, pág. 1), sin embargo, pueden rastrearse hasta las antiguas civilizaciones chinas, egipcias, romanas y griegas cuando utilizaban principios de planeamiento, control, organización, centralización/descentralización y organización jerárquica de poderes. Los filósofos como Sócrates, Aristóteles, Platón, Bacon y Descartes también aportaban dentro de sus ideas, conceptos de administración. No se puede descartar las organizaciones como la iglesia, o los cuerpos militares, que realizaron aportes significativos a la organización y administración. Sin embargo, podemos afirmar que los antecedentes inmediatos a la teoría de la administración se inician con la revolución industrial.

Tal como expresa Agüero (2007, pág. 2), los pioneros de la administración en el siglo XX fueron Frederick Taylor y Henry Fayol, quienes desarrollaron la Teoría de la Administración Científica y la Teoría clásica de la administración respectivamente. A posteriori, se desarrollaron la teoría de la Burocracia, cuyo exponente fue Max Weber; la teoría de las relaciones humanas o ciencias del comportamiento, desarrollada

fundamentalmente por Chester Barnard; la teoría científica del comportamiento, cuya figura más representativa fue Abraham Maslow; la teoría de la calidad total, cuyo representante más destacado fue Edwards Deming; la teoría de la administración japonesa, propuesta por el estadounidense William Ouchi, estrechamente relacionada con el enfoque de calidad total; y la *Teoría de las Organizaciones como sistemas sociales*, introducida por Ludwig Von Bertalanffy, que se constituye en la base de esta tesis.

La administración posee un cuerpo teórico cada vez más complejo, con objetos de estudio orientados y referidos a las organizaciones en todas sus formas, según su finalidad.

El Pensamiento Sistémico

Esta investigación requiere de un análisis sistémico, para explicar cómo éste nos ayuda a representar una realidad que no es para nada estática y que, cuando se trata de fenómenos sociales, tiene componentes que no son fáciles de explicar cuantitativamente. En principio afirmamos que una organización es un sistema. Pero ¿porque la consideramos un sistema? Para responder esta pregunta, tomamos la definición de Bertalanffy (1976, pág. 56) «un sistema es un conjunto organizado de cosas o partes interactuantes e interdependientes, que se relacionan formando un todo unitario y complejo». El pensamiento sistémico viene a ser una respuesta epistemológica a la complejidad del mundo de las organizaciones. (Rampello et al. 2021)

Bertalanffy (Teoría General de los Sistemas, 1976, pág. 31) define que los sistemas pueden ser abordados, definidos y ahondados de diferentes modos, según lo requieran los objetivos de la investigación. “Es necesario estudiar no solo las partes y procesos aislados, sino también resolver los problemas decisivos hallados en la organización y el orden que los unifican, resultantes de la interacción dinámica de partes y que hacen el diferente comportamiento de estas cuando se estudian aisladas o dentro del todo”.

Esta tesis fue abordada desde una perspectiva sistémica desde su inicio. Su aplicación a las asociaciones civiles, y en particular a las bibliotecas populares, consiste en detallar cual es

el conjunto de sus partes, como se encuentran conformadas y establece las relaciones sistémicas dentro de la organización.

Bertalanffy (1976, pág. xv) expresa que «el dominio de la teoría general de los sistemas hace que la tecnología y la sociedad moderna, que se han vuelto tan complejas, puedan ser analizadas desde un punto de vista holístico. Los modelos, conceptualizaciones y principios han ido mucho más allá de las fronteras de las especialidades, tienen naturaleza interdisciplinaria y resultaron independientes de sus concreciones especiales, según lo ilustran los modelos isomórficos de retroalimentación en sistemas».

Rampello et al. (2021) manifiesta «que el pensamiento sistémico se presenta como una respuesta epistemológica a la complejidad del mundo que nos rodea, que se basa en principios de reciprocidad, conectividad, holismo, incertidumbre, entre otros. Los aportes hechos por Bertalanffy, Beer, Porter, entre otros, son parte del pensamiento sistémico y tiene aplicación en diferentes campos. Su objetivo es el entendimiento de los sistemas en un mundo real y la solución de sus problemas. Estos problemas los podemos definir como cualquier estímulo exterior o interior, que crea una reacción en cadena de hechos complejos dentro del sistema y que altera su preexistente estado de reposo. El problema se considera resuelto cuando sus causas quedan eliminadas y el sistema retoma a su anterior estado o a uno nuevo pero satisfactorio también.»

A través de las distintas lecturas se puede afirmar que, el pensamiento sistémico, abordado por distintos autores tales como Peter Drucker, Russell L. Ackoff, Peter Senge, Philip Kotler, entre otros, nos proporciona elementos que les permiten a los administradores potenciar sus capacidades de gestión y entender el funcionamiento de las organizaciones y su interrelación con el entorno.

Bunge (2012, pág. 68) a su vez enuncia que «la sistematicidad implica integración, cohesión y coordinación. En los sistemas sociales, como son las organizaciones, la información desempeña un rol integrador». Asegura que el «grado de integración o cohesión de un sistema está relacionado con su tamaño, o número de componentes, así como la naturaleza de estos. Un sistema con un número extremadamente grande de componentes puede ser inestable y, finalmente, descomponerse en diversos subsistemas, tal es el caso de las organizaciones. La coordinación tiene que ver con la relación entre componentes o funciones cuyo resultado es el mantenimiento funcional del sistema».

Entre las distintas corrientes del pensamiento sistémico podemos mencionar a Boulding con su ordenamiento jerárquico, Stafford Beer con su modelo de sistema viable, Rousell Ackoff con la planeación participativa, entre otros. En el presente estudio se ha adoptado el modelo de análisis sistémico de Stafford Beer.

La aplicación de un enfoque sistémico ha sido adoptada en la administración básicamente a través de las distintas definiciones del concepto de organización. Recorriendo distintos autores se puede visualizar en sus definiciones un enfoque claramente sistémico, ya que incorporan los conceptos de *sistema abierto*, *intercambio entre sistemas*, *subsistemas*, entre otros. Para el análisis de las organizaciones hay que distinguir la estructura interna y externa del sistema. La primera como subconjunto de una estructura total que está formada por relaciones entre los propios componentes del sistema. La externa es un complemento de la interna respecto de la estructura total. Ambas son interdependientes. (Rampello et al. 2021)

La teoría general de los sistemas busca principios que sean aplicables a cualquier sistema. Para ello, deben hallarse modelos y leyes que se apliquen a todos los sistemas sin particularidades. Es por ello, que se las teorías vinculadas a la administración suelen preguntarse si las organizaciones ¿son sistemas?, concluyendo así que es importante plantear bien la estructura del sistema y sus componentes a los efectos de cualquier análisis.

Bertalanffy (1976, pág. 44) afirma «las nociones de totalidad, holismo, organismo, vienen a significar que debemos pensar en términos de sistemas de elementos con interacción mutua. Dadas las características de las organizaciones, podemos hablar entonces, de totalidad, crecimiento, diferenciación, orden jerárquico, dominancia, control, competencia, entre otros. Las organizaciones no siempre están en equilibrio, sino que exhiben fluctuaciones cíclicas resultantes de la interacción entre sistemas. Es por ello, que las características constitutivas de las mismas son las que dependen de las relaciones que se dan dentro del complejo; para entender tales características tenemos, por tanto, que conocer no solo las partes sino las relaciones. Así, las características del complejo, comparadas con las de los elementos, aparecen como *nuevas* o *emergentes*. Sin embargo, si conocemos el total de las partes contenidas en un sistema y la relación que hay entre ellas, el comportamiento del sistema es derivable a partir del comportamiento de las partes».

Bunge (2012, pág. 8) afirma que «la finalidad última de la investigación teórica ya sea en filosofía, ciencia o matemática, es la construcción de sistemas, vale decir, de teorías. Más aun, estas teorías deber estar articuladas en sistemas en lugar de estar aisladas y, mucho menos, ser mutuamente incompatibles».

Por otro lado, Johansen Bertoglio (1993, pág. 57) . manifiesta que «los conceptos de subsistema, sistema y supersistema llevan implícita la idea de recursividad, por cuanto los subsistemas y los supersistemas son, además, sistemas. En este sentido, las propiedades generales de los tres elementos son semejantes y fácilmente se pueden encontrar o derivar analogías y homologías. Por ejemplo, los subsistemas de una empresa pueden ser sus diferentes áreas funcionales y el supersistema puede ser la comunidad o la región en la cual desarrolla sus actividades, su entorno. Lo mismo sucede con el hombre como sistema, con sus órganos como subsistemas (o las células) y el grupo como supersistema.»

«La teoría general de los sistemas nos permite buscar principios aplicables a sistemas en general, sin importar su naturaleza, lo importante es definir claramente la composición del sistema, sus interacciones, la relación con el entorno, y si se plantea bien esto, encontraremos que existen modelos, principios y leyes que se pueden generalizar. No hay que caer en el error cuando se intenta identificar los subsistemas de un sistema porque todas sus partes pueden no serlo. Para poder identificar claramente los subsistemas dentro de un sistema hay que tener en cuenta el principio de recursividad desarrollado por Beer lo que es aplicable al sistema lo es también para el super y el subsistema. En otras palabras, la viabilidad es un criterio para determinar si una parte es o no un subsistema, entendiendo por viabilidad la capacidad de supervivencia y adaptación de un sistema en un medio de cambio». (Rampello et al., 2021)

Analizando del modelo desarrollado por Stafford Beer observamos que define a los sistemas viables como aquellos capaces de adaptarse a las variaciones de un medio en cambio, cumpliendo tres características básicas:

1. Ser capaz de auto organizarse (es decir que su estructura se pueda modificar según las exigencias)
2. Ser capaz de auto controlarse (mantener sus principales variables dentro de los límites de la normalidad)

3. Poseer un cierto grado de autonomía (poseer la suficiente libertad para manejar sus recursos y mantener las variables dentro del área de normalidad)

«Este pensamiento aborda la complejidad de las realidades, propone que esa complejidad no puede simplificarse, reducirse o analizarse. Ello conduce a concebir las interrelaciones entre las partes de un sistema de manera exclusivamente lineal, cuando lo que se debe lograr es que se dejen intactas las interacciones internas y se proceda al estudio como un todo» (Anzoategui, Chosco Diaz, & Szlechter, 2019, pág. 139). Sumado a la teoría desarrollada por Bertalanffy, los aportes de Stafford Beer nos dan un entendimiento del mundo organizacional y la posible solución de sus problemas, teniendo en cuenta las características propias de las organizaciones, como son las nociones de totalidad, crecimiento, diferenciación, orden jerárquico, dominancia, control, competencia, entre otras.

Como ejemplo de la aplicación de la teoría general de los sistemas a la sociedad humana, se puede citar el libro de Boulding intitulado *the organizational revolution*, en el cual, parte de un modelo general de la organización y enuncia leyes válidas para todas las organizaciones, como ser la ley de las dimensiones óptimas de las organizaciones: mientras más crece una organización, más se alarga el camino para la comunicación, lo cual actúa como factor limitante y no permite a la organización crecer más allá de ciertas dimensiones críticas.(Rampello et al., 2021)

Bertalanffy (1976, pág. 55) también afirma que «rigurosamente desarrollada, la teoría general de los sistemas habría de tener una naturaleza axiomática; esto es, a partir de la noción de «sistema» y un conjunto adecuado de axiomas se deducirían proposiciones que expresasen propiedades y principios de sistemas. Es necesario estudiar no solo partes y procesos aislado, sino también resolver los problemas decisivos hallados en la organización y el orden que los unifican, resultantes de la interacción dinámica de partes y que hacen el diferente comportamiento de estas cuando se estudian aisladas o dentro del todo.»

«De ahí la aparición, en todos los campos de la ciencia, de nociones como las de totalidad, holismo, organismo, Gestalt, etc., que vienen a significar todas que, en última instancia, debemos pensar en términos de sistemas de elementos en interacción mutua». (Bertalanffy, 1976, pág. 45)

Análisis Organizacional. El Modelo De Sistema Viable

A continuación, se presenta parte del contenido de una comunicación científica elaborada por Silvia Rampello con la colaboración de Ramos Lamenha, Artur Angelo y Viana Teixeira, Juedir, titulado “El modelo de sistema viable como herramienta de análisis organizacional. Aplicación al marketing holístico en asociaciones civiles”. Dicho artículo fue presentado como resultado del avance de la presente tesis y publicado en la Revista RINCE (rince.unlam.edu.ar) Vol. 12 Núm. 23 (2021): N° 23 Vol 12 Año 2021:

El modelo de sistema viable (MSV) fue creado por Stafford Beer a fines de la década de 1950 y es utilizado como una herramienta conceptual para entender las organizaciones desde una visión holística. Se utiliza también para rediseñar y gestionar el cambio. En el contexto actual, con desarrollos tecnológicos que imprimen velocidad a las decisiones, en el cual los cambios cada vez son más acelerados, los modelos de organización tradicionales van quedando obsoletos, se requiere de más cooperación y cohesión entre los sectores e integrantes de las organizaciones para enfrentar estos cambios. El modelo de sistema viable ofrece un marco para diseñar organizaciones flexibles y adaptables que equilibran lo externo y lo interno, el corto y el largo plazo. El modelo de sistema viable considera que los sistemas de la organización están compuestos por una serie de subsistemas cada uno con auto organización y características de autorregulación. Cada subsistema esta a su vez integrado por otros subsistemas adicionales y así hasta llegar al individuo.

Los sistemas, no importa el nivel, son autónomos. Poseen la capacidad de adaptarse al entorno y lidiar con la complejidad. Para que cada unidad autónoma (o sistema viable) funcione efectivamente debe tener cinco funciones sistémicas claves: implementación, coordinación, control, inteligencia y política. Hay que considerar que este modelo no puede utilizarse mecánicamente, es más que nada un marco de pensamiento que colabora en una gestión más eficaz.

Dado que este trabajo se centra en el diagnóstico y diseño organizacional para la creación de un modelo holístico de marketing, el modelo de sistema viable es una herramienta útil para este propósito, ya que nos permite analizar los mecanismos estructurales utilizados en

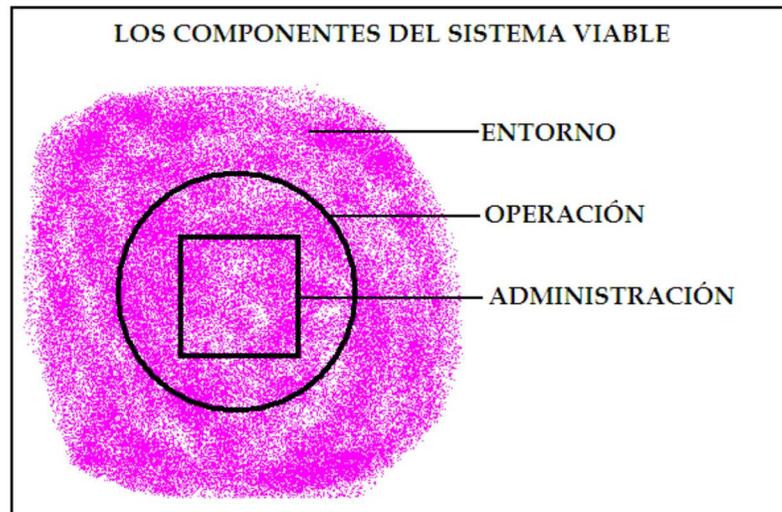
la organización. Como se necesita un marco holístico para relacionar los procesos organizacionales con los procesos locales y globales, es que se considera al modelo de sistema viable como la herramienta de análisis adecuada. el modelo de sistema viable ofrece a través de un diagnóstico un marco para evaluar riesgos y mediante el diseño un marco para mejorarlos se trata sobre todo de conectividad, de estructurar el sistema para facilitar el crecimiento de relaciones efectivas.

El modelo de sistema viable se trata de una forma de ver la realidad de una organización, pero también de cómo modelarla y hacer un rediseño que aumente su viabilidad, su autonomía y las haga más recursivas. La recursividad se refiere a la capacidad que un sistema tiene de responder ante las perturbaciones de su entorno transmitiéndolas a través de toda su estructura.

Una organización, constituida por un grupo de personas, surge cuando los integrantes producen una red de interacciones recurrentes. Es decir, que ese colectivo, tiene reglas y mecanismos de decisión, de interacción que producen acciones y decisiones. Esto define la identidad y estructura de la organización.

La estructura de una organización se suele interpretar como la jerarquía formal de relaciones basadas en funciones que cumplen las personas, y se suele mostrar en los típicos organigramas. En el modelo de sistema viable la estructura surge de formas estables de comunicación, o mecanismos, que permiten que las partes de una organización operen como un todo. Estas partes pueden ser los diversos roles que las personas adoptan en una organización y las unidades que forman, como equipos, departamentos, o unidades de negocios. La estructura se puede visualizar como una red de comunicaciones.

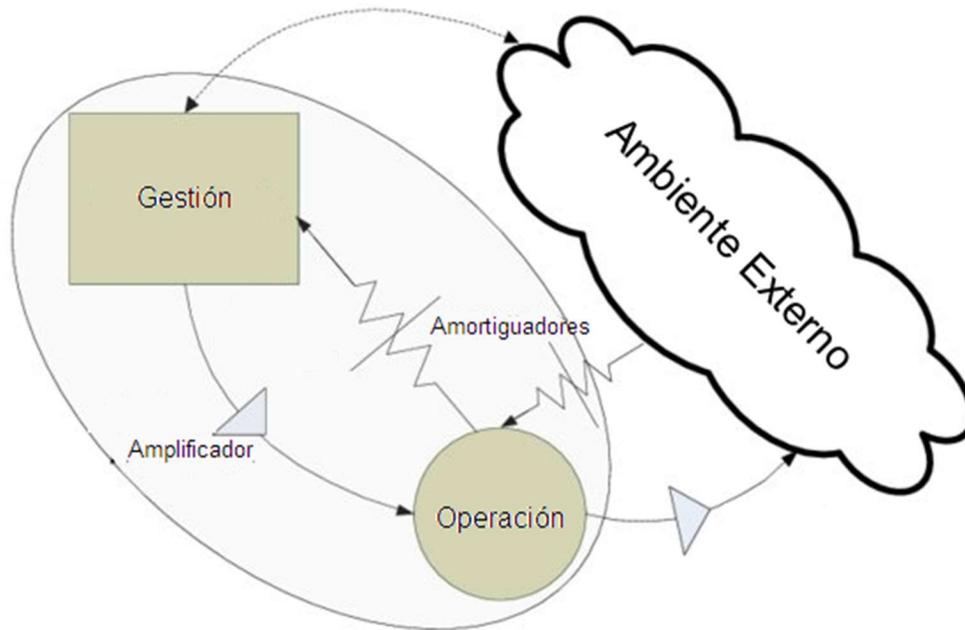
Figura 1 Componentes del Sistema Viable.



Fuente: The Viable System Model. Raúl Espejo. (2003)

La figura 1 muestra un modelo hipotético de organización donde el centro es su área administrativa. Sin embargo, dentro de una organización es difícil conocer y controlar el entorno, no pueden dar por sentado que acciones van a tomar los agentes ambientales, y mucho menos saber todo acerca del mundo en el que operan. Sin embargo, la organización debe ser viable en el entorno en el que opera, y la administración debe dar respuestas a los cambios de este, por lo que estas respuestas deben ser al menos iguales a lo que sucede en el entorno. Teniendo en cuenta que el entorno es variable en mucho mayor medida que las variaciones que se pueden producir en la organización, se puede afirmar que ambas variedades no pueden igualarse. Estos desajustes o diferencias se resuelven reconociendo que el ambiente externo es una parte del sistema y que la organización debe responder para adaptarse a esos cambios y mantener la viabilidad. Para que las interacciones entonces sean equilibradas, se debe contar con reductores (\rightsquigarrow) y amplificadores (\triangleright).

Figura 2 Modelo de Interacción con el ambiente externo.



Fuente:

http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/msv/viable_system_model_abstract.html

Estos desajustes se resuelven reconociendo el hecho de que, de toda la variedad ambiental, solo una parte es relevante para el sistema; a saber, esa parte que produce los disturbios a los que su organización tiene que responder para mantener la viabilidad. Tampoco es necesario para esto organización para hacer frente a toda esta variedad relevante, ya que los agentes del entorno pueden realizar gran parte de esta actividad para la organización.

En las décadas de los 80 y 90 se utilizaba un modelo de gestión de comando y control, que aún domina las practicas organizacionales. Las organizaciones se mostraban como pirámides, con decisiones políticas tomadas en la parte superior y llevadas a cabo por los niveles inferiores. El modelo de sistema viable funciona de manera diferente, semejante a los sistemas biológicos. Cada componente mantiene su autonomía frente al entorno, pero contribuyendo al sistema viable más grande. La gran cantidad de actividades primarias

realizadas por el colectivo, estructuradas en cualquier forma, definen la complejidad del desempeño de la organización. Producen sus productos y servicios.

Beer define cinco funciones que deben darse para que una organización sea viable. Espejo (2011) resume cada sistema de acuerdo con la naturaleza y el propósito de cada una de estas diferentes funciones sistémicas

1. Sistema 1. Operación: son las actividades primarias necesarias para producir los bienes o servicios. Estos están en el centro del modelo recursivo. Generalmente está constituido por un equipo de personas responsables de las tareas completas (por ejemplo, en un área de fabricación), aunque es igualmente aplicable a un solo individuo. En el caso de las asociaciones civiles son los responsables de brindar el servicio declarado como identidad de la organización. En este caso, es necesario tener en cuenta las actividades administrativas necesarias para que la organización funcione.
2. Sistema 2. Coordinación: existen subsistemas que coordinan interfaces de operaciones en unidades primarias. No debe confundirse con control, sino que es una coordinación por ajuste mutuo entre las funciones de apoyo y las unidades autónomas. Todas las unidades deben estar interconectadas. Según Espejo (2011) «Cuanto más fuertes sean estos enlaces laterales, que son de naturaleza tecnológica y humana, cuanto menos requisito para que la gerencia intente imponer control desde arriba y cuanto mayor sea el sentido de autonomía y empoderamiento experimentado por las actividades primarias subsumidas» más posibilidades de sinergia existirán. Este sistema se encarga de garantizar la armonía entre las partes del modelo para encaminar las actividades hacia las metas de la organización. Para ejemplificarlo en el caso de una asociación civil, serían, por ejemplo, los horarios de trabajo establecidos, la definición de tareas para cada integrante, entre otros.
3. Sistema 3. Control: el uso correcto del canal de comunicación puede disminuir considerablemente el requisito de control de supervisión. Se sugiere diseñar sistemas de administración por objetivos para un buen funcionamiento de las operaciones. Otro elemento importante que se utiliza como

complemento para controlar es el canal de monitoreo. Este elemento sirve para monitorear que se ejecute correctamente, pero debe ser bien diseñado, esporádico y anticipado, para no socavar la confianza en la gestión de la unidad. Los interesados deben estar al tanto de estas verificaciones cruzadas y las auditorías deben comunicar un mensaje de cuidado a aquellos involucrados en las operaciones en cuestión, para evitar comportamientos defensivos.

4. Sistema 4. Estrategia y Planificación: este sistema está vinculado al desarrollo de la organización en el largo plazo. Diagnostica y planifica las actividades de la organización. Permite relacionar con el entorno, visualizando los cambios y adaptando las estrategias a futuro. Este sistema es fundamental para la adaptabilidad de la organización con el entorno, realiza la retroalimentación de las condiciones del mercado en donde se desarrolla, cambios, innovaciones y todo aquello que pueda ser relevante en un futuro para la organización.
5. Sistema 5. Política e identidad: este sistema se encarga de balancear lo interno con lo externo, el presente con el futuro determina el rol de la organización y su identidad. Define normas y reglas. Actúa como agente de decisión frente a todas las actividades, tareas y control de información de mayor análisis e importancia para las demás áreas de la organización.

Finalmente, los autores antes mencionados expresan que, para entender este modelo hay que discutir la idea de recursividad. Esta idea se basa en que la estructura de todo el sistema se replica en cada una de sus partes. Es decir, cada subsistema debe ser en su misma esencia viable. Por ende, cada parte de una organización también podría llegar a ser estudiada de acuerdo con los mismos principios de la organización como tal.

Teniendo en cuenta lo definido en párrafos anteriores, el esquema de organización de una asociación civil, en el marco del modelo de sistema viable sería el siguiente:

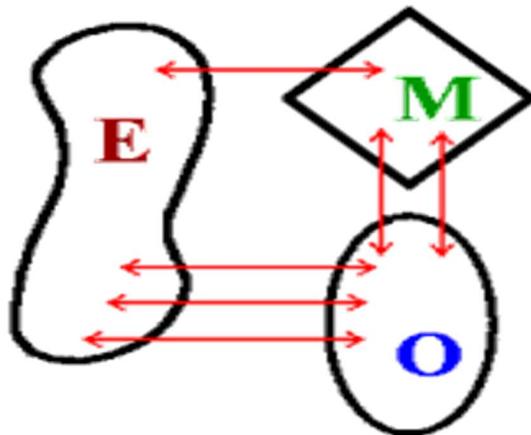
El subsistema uno estaría integrado por los empleados y voluntarios de la asociación civil y los demás subsistemas recaerían en la comisión directiva de la misma. Hay que tener en cuenta que la estructura organizacional de una asociación civil difiere sustancialmente de la de

una empresa con fines de lucro. Si observamos su composición, la misma está definida de la siguiente manera:

1. Una comisión directiva integrada como mínimo por 14 integrantes, que se elige periódicamente según dicte el estatuto de esta y que puede variar en cada elección.
2. Empleados administrativos de la asociación civil
3. Voluntarios

Dada esta composición, observamos que los subsistemas 1 y 5 son los que definen el funcionamiento de la organización. Observando cómo funcionan las asociaciones civiles actualmente y teniendo en cuenta el modelo de sistema viable, y la necesidad de estas organizaciones de ser viables en el tiempo, se presentará como implementar el modelo en una asociación civil. Para esto se presentarán propuestas de marketing holístico que mejorarían sustancialmente la gestión de las organizaciones.

Figura 3 Modelo de Sistema Viable.



Fuente: http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/msv/modelo_sistema_viable.html

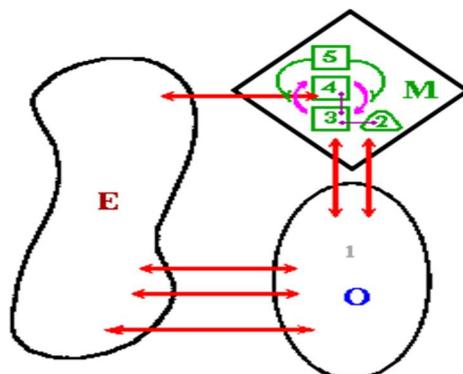
En la figura 3 se muestra el modelo general de un sistema viable, donde la O (Operaciones) constituyen las operaciones relevantes que se realizan dentro de la

organización, estando estas dentro del sistema 1. La M (Metasistema) constituyen las actividades gerenciales o directivas necesarias para que la organización funcione correctamente, aquí encontraríamos los sistemas 2,3,4 y 5 y por último la E es el entorno que interactúa con la organización. Las flechas indican la interacción de cada sistema con los otros (cada flecha indicara distintos aspectos de la información, de las actividades, de los movimientos de personas o bienes, entre otros).

Tomando las asociaciones civiles, el sistema 1 estaría constituido por los empleados y voluntarios que realizan las actividades operativas de la organización. En el caso del sistema 5 es claro que lo constituyen los integrantes de la comisión directiva de la asociación civil ya que ellos toman las decisiones acerca de la asociación civil con la mayor honestidad y responsabilidad. Esta comisión debe reunirse cada mes para realizar un seguimiento de las actividades, observar la evolución y tomar decisiones sobre el futuro.

El modelo de sistema viable considera a la organización como un sistema completo que debe estar en equilibrio con su entorno. Este enfoque equilibrado de todo el sistema resuelve muchos de los dilemas con los que luchan los modelos tradicionales. ¿debemos centralizar o descentralizar? ¿delegar poder o concentrar en pocas personas? Estas cuestiones serán tratadas a medida que se construya el modelo de marketing holístico para la gestión de asociaciones civiles. En este caso, el diseño del metasistema (M) va a depender de las condiciones dentro de las operaciones (O) y ambos deben estar en equilibrio. A medida que el entorno (E) cambie, la organización debe responder. Esto, requerirá cambios en las operaciones (O) y en el metasistema (M) para equilibrar los cambios ambientales.

Figura 4. Modelo de Sistema Viable. Los 5 subsistemas.



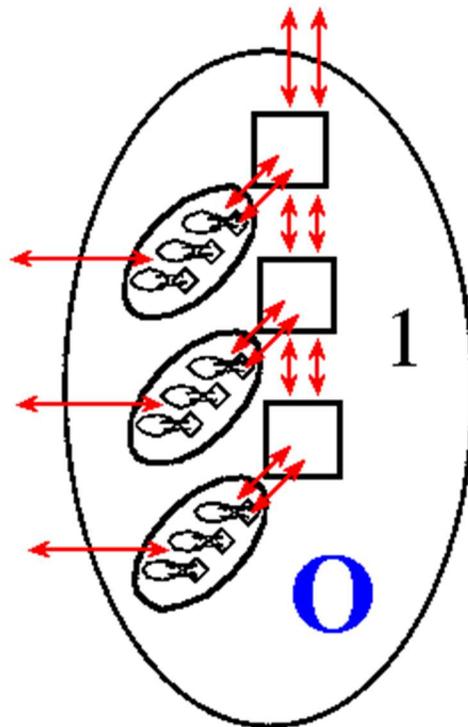
Fuente:

http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/msv/modelo_sistema_viable.html

En la figura 4 podemos observar la ubicación de los 5 sistemas dentro del modelo. El sistema 1 en las operaciones, y los restantes en el metasistema. El sistema 4 interactúa con el entorno externo y los sistemas 2 y 3 con el entorno interno. El diagnóstico del modelo de sistema viable pensará la organización, en este caso las asociaciones civiles, en termino de estos cinco sistemas.

Para realizar el análisis se debe tener en cuenta que la Operación (O) se compone de sistemas viables más pequeños y está integrada en un sistema viable más grande. Todos anidados uno dentro del otro. La recursividad significa que, en todos los niveles, los mismos principios de organización *recurren* por lo que no interesa si se está analizando una pequeña organización o una economía global, siempre se aplican los mismos principios.

Figura 5. El Sistema 1 (operación).



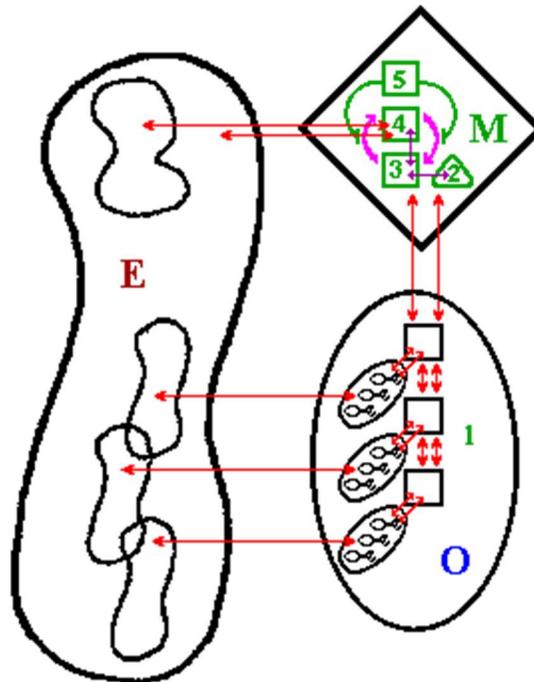
Fuente: http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/msv/modelo_sistema_viable.html

Sintetizando, el modelo de sistema viable considera a la organización como un número de unidades operativas, y los sistemas necesarios para asegurar que sean coherentes, o trabajen juntos, como un todo integrado. Los tres elementos básicos son la *operación*, el *metasistema*, y el *medio ambiente*. Los tres están constantemente interactuando. La operación se llama sistema 1 y lleva a cabo las actividades principales de la organización. El metasistema está compuesto por los sistemas 2, 3, 4 y 5.

Los sistemas integrantes del metasistema se resumen de la siguiente manera:

- Sistema 2: resolución de conflictos, estabilidad
- Sistema 3: regulación interna, optimización y sinergia
- Sistema 4: adaptación, frente a un entorno cambiante, planificación
- Sistema 5: máxima autoridad, políticas, reglas básicas, identidad.

Figura 6. El modelo de sistema viable completo



Fuente: http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/msv/modelo_sistema_viable.html

Etkin (2017, pág. 47) manifiesta que para tratar con las diferencias y lo imprevisto, el sistema viable dispone de procesos de autocontrol que se ponen en marcha para enfrentar realidades que lo desestabilizan. Hablamos de autocontrol porque sus contenidos se van ajustando a las necesidades del sistema. Junto a ellos también operan dispositivos preventivos que fijan límites. El autocontrol hace que las operaciones se realicen de cierto modo y que se respeten ciertos límites.

El Marketing Holístico

Los cambios se van dando de forma acelerada, la irrupción de Internet en la vida de los usuarios ha cambiado la visión tradicional del Marketing en todos los aspectos. Es en este contexto que las organizaciones deben adaptar sus estrategias para generar valor para el cliente. Las organizaciones necesitan nuevas ideas y herramientas sobre como competir en la era de Internet, han pasado de un marketing 1.0 centrado totalmente en el producto, a un marketing 5.0 que incluye el consumo colaborativo, la integración omnicanal, un marketing de contenidos digitales en pocas décadas, lo que significa un constante proceso de adaptación de las organizaciones. Es por ello que cada vez necesitan un enfoque más cohesivo en sus actividades. Es en este entorno es que el Marketing Holístico, va adquiriendo mucha fuerza como estrategia a desarrollar en cualquier tipo de organización que desee vincularse con el consumidor. Debe tenerse en cuenta que el mundo y el ser humano están tendiendo a la inclusión, se puede observar en las redes sociales y hasta en las ciudades inclusivas. Hay un pasaje de lo individual a lo social. Sin ninguna duda, esto impacta directamente en las estrategias de marketing de cualquier organización.

Córdoba López (2009, págs. 7-8) expresa que tradicionalmente, el marketing fue pensado para organizaciones con fines de lucro, tal como puede visualizarse en la definición de marketing de la Asociación Americana de Marketing (AMA) de la década del '60 que definía al mismo como:

La ejecución de ciertas actividades en los negocios que, de una forma planificada y sistemática, dirigen el flujo de mercancías y servicios desde el productor hasta el consumidor con beneficio mutuo.

En la actualidad nos encontramos con que el marketing ha dejado de ser pensado únicamente para las empresas con fines de lucro, encontrando variantes para facilitar a las instituciones no lucrativas la mejora de sus relaciones con los públicos a los que se dirigen, de manera de cumplir con sus objetivos. Los primeros estudios realizados para desarrollar estrategias de marketing para organizaciones sin fines de lucro surgen en la década del '70, en

Estados Unidos, utilizándose terminologías tales como *marketing social*, *marketing de ideas* o *marketing de causas sociales*. El marketing, que originalmente se hallaba enfocado en las transacciones con fines de lucro, comenzó a orientarse a estas organizaciones sociales. Si hablamos de transacciones, en marketing, las asociaciones civiles también las realizan, ofrecen intercambios de valores tales como: servicios, tiempo, sentimientos, ideas, etc. «El marketing comienza a involucrarse en estas organizaciones en busca de encontrar una respuesta a como estas transacciones son creadas, estimuladas, valoradas y/o facilitadas». (Latorre Tapis, 2001, pág. 106).

La gran diferencia entre el marketing para empresas con fines de lucro y el marketing para asociaciones civiles está dada porque estas últimas no persiguen un beneficio monetario, pero llevan a cabo actividades que generan ingresos para financiar su actividad. Esto lleva a pensar que el desafío para este tipo de organización es pensar sus objetivos de marketing para satisfacer necesidades de tres tipos de «clientes»:

- Los que hacen uso de las actividades propuestas por la organización y son asociados a la misma
- Los voluntarios
- Los donantes o aportantes de recursos.

Otro elemento a tener en cuenta es que pueden existir otras organizaciones que atiendan las mismas necesidades dando lugar a competencia por usuarios.

Estas problemáticas hacen necesario una implementación de estrategias de marketing, como base para la supervivencia y sostenibilidad.

El Marketing Holístico podemos definirlo como:

«El desarrollo, diseño y aplicación de programas, procesos y actividades de Marketing que reconocen la amplitud y las interconexiones del entorno de Marketing actual» (Kotler & Keller, 2012).

Reconoce que todo está relacionado con el marketing, por lo que se debe tener una visión amplia e integrada de la organización y el entorno. Puede verse como «la integración de

las actividades de exploración de valor, generación de valor y entrega de valor con el propósito de generar relaciones de largo plazo mutuamente satisfactorias y una prosperidad compartida entre los interesados clave en el negocio» (Kotler & Keller, 2012, pág. 36).

Los especialistas en marketing holístico afirman Kotler & Keller, tienen éxito al administrar una cadena de valor superior, que proporciona un alto nivel de calidad en términos de producto, servicio y rapidez. Logran un crecimiento al expandir su participación de clientes o usuarios, construir lealtad de estos, capturar el valor de vida del cliente, pero se enfrentan a tres cuestiones clave:

1. **Exploración del valor:** la manera en que la organización identifica nuevas oportunidades. El marketing holístico maximiza esta exploración en virtud de que entiende las relaciones que existen entre el espacio cognitivo del cliente, el espacio de la competencia de la empresa y el espacio de recursos de sus colaboradores.
2. **Generación de valor:** la manera como la organización genera nuevas ofertas/opciones más prometedoras. El marketing holístico maximiza esta generación mediante la identificación de nuevos beneficios desde el espacio cognitivo del cliente, utilizando las competencias centrales de su ámbito organizacional, eligiendo a sus aliados de negocio a partir de sus redes de colaboración.
3. **Entrega de valor:** La manera como la organización utiliza sus capacidades e infraestructura para entregar las nuevas ofertas/opciones de valor con mayor eficiencia. El marketing holístico maximiza la entrega de valor al volverse muy competente en la gestión de las relaciones con clientes, de los recursos internos y de las relaciones con socios.

Las dimensiones clave que integran el Marketing Holístico son:

1. El marketing interno: cuando hablamos de marketing interno, nos referimos a todas aquellas acciones destinadas al personal de la organización, que derivan en que todos los miembros de la misma adopten los mismos principios. Concientizar a todos los integrantes

acerca de la importancia del enfoque hacia el cliente. Cualquier estrategia de marketing debe ser conocida y compartida por todo el personal.

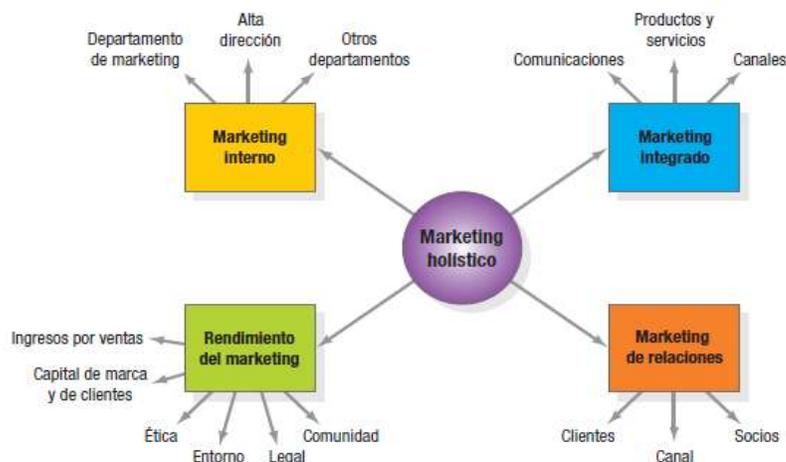
2. El marketing integrado: consiste en idear actividades para crear, comunicar y generar valor en los clientes. Las organizaciones deben tener en cuenta que, para diseñar una estrategia de marketing, hay que integrar todas las actividades que se desarrollan dentro de la misma.

3. El marketing relacional: consiste en establecer relaciones duraderas con todas las personas u organizaciones que estén directa o indirectamente relacionadas con la institución. El resultado final de una buena estrategia de marketing relacional es constituir *redes de marketing*. Cada vez más la competencia y el desarrollo de las organizaciones se está dando entre redes de marketing.

4. El marketing de responsabilidad social: implica la comprensión de todos los temas de interés público, así como el contexto ético, ambiental, legal y social de las actividades programadas de marketing.

«El marketing holístico reconoce que todo importa cuando se trata de marketing, y que una perspectiva amplia e integrada a menudo es necesaria» (Kotler & Keller, 2012, pág. 28)

Figura 7. El marketing holístico. Componentes



Fuente: Dirección de marketing. Kotler & Keller (2012)

La aplicación de todas estas actividades inherentes al Marketing holístico implica tomar decisiones, las cuales, en una asociación civil, resultan más complejas, dado sus características y sobre todo por la periódica renovación de autoridades. Estas renovaciones afectan la continuidad en el tiempo de las estrategias, por lo que es necesario analizar tanto el proceso de toma de decisiones como la implementación de actividades. El marketing holístico se desarrolla bajo un concepto clave: *la responsabilidad no es de un área o departamento, sino de toda la organización* que impulsa en forma conjunta la visión, misión, y planificación estratégica de la misma. Solo se podrá tener éxito cuando toda la organización trabaje en conjunto para lograr los objetivos.

En el caso de las asociaciones civiles, el enfoque de marketing está orientado a resolver causas o problemáticas sociales. En este sentido, los esfuerzos de la organización se refieren a promover la respuesta o soluciones a esas cuestiones.

Teniendo en cuenta la clasificación de las actividades de marketing realizada por McCarthy en su desarrollo de la *mezcla de marketing*, conocidas como las 4Ps (Producto, Precio, Plaza y Promoción), y dada la complejidad y riqueza del marketing, como se expresa en el concepto de marketing holístico, estas 4Ps no alcanzan para describir todo lo que se realiza. Tal como expresa Philip Kotler (2012, pág. 25), «debemos tener en cuenta las realidades internas del marketing: personas, procesos, programas y performance.»

Las *personas* son la parte fundamental del éxito de cualquier programa de marketing y las encontramos dentro del marketing interno. Los *procesos* muestran la creatividad, disciplina y estructura del área de marketing. Los *programas* muestran todas las actividades de la empresa que se dirigen al consumidor. Por último, el concepto de *performance* se define de acuerdo con el marketing holístico como el hecho mostrar todos los resultados de la organización.

Cuadro 1 Mix de marketing tradicional y mix de marketing holístico



Fuente: Fuente: Kotler & Keller (2012, pág. 25)

Tomando estos elementos, se puede afirmar que un **producto** que comercializa una asociación civil es el beneficio que recibe la sociedad por su actividad, un intangible, una idea, como puede ser la cultura, el deporte, la salud, el compromiso, el medio ambiente, entre otras.

El **precio** va a estar dado por la cuota social que se fije por la asociación a esta organización, más las cuotas extras que se cobren por las actividades que se ofrezcan. A modo de ejemplo, una sociedad de fomento, constituida como asociación civil, puede cobrar una cuota social mensual a cada socio más una cuota por la práctica de un deporte, un taller de capacitación, o cualquier actividad ofrecida.

La **plaza**, o distribución del servicio, estará definida por el área de influencia de la asociación civil. Ya que por lo general no se ofrecen productos físicos, la distribución estará definida por el acercamiento de las personas a la asociación.

Y, por último, la **promoción** es el aspecto más importante para la supervivencia de una asociación civil. Aquí es donde las estrategias de marketing deben focalizarse, para dar a conocer a la organización, ofrecer sus servicios, posicionar una idea, y apostar al crecimiento y desarrollo.

Con respecto a las cuatro P del marketing holístico (Personas, Procesos, Programas, y Performance) son elementos clave para el desarrollo del modelo de gestión y crecimiento a desarrollar, ya que constituyen la base de este.

Las **personas** constituyen el talento humano de cualquier organización, en el caso de las asociaciones civiles, es importante que estas personas posean un alto sentido de pertenencia a la misma, ya que son la carta de presentación de la organización. Tal como señalan Colina y Rodríguez (2017, pág. 33) «en las organizaciones sin fines de lucro el personal debe participar en la determinación de objetivos, con la finalidad de lograr implantar el compromiso de participación de estos, creando un sentido de pertenencia entre los miembros. Además, facilita que los empleados se ajusten a las necesidades reales de la población beneficiaria, puesto que es el personal quien se encuentra más próximo y cercano a la comunidad. De esta forma, se fomentan valores en las personas que representan la primera impresión hacia el público-objetivo, constituyendo los aspectos intangibles y gestión responsable dentro del desempeño particular de cada uno de los miembros.»

Los **procesos** son los diferentes pasos que tiene que realizar la organización para llevar sus servicios a la población, de manera eficiente y dirigidos a su público objetivo. Aquí es necesaria la participación no solo del personal de la asociación, sino de voluntarios y colaboradores.

Los **programas** reflejan todas las actividades de la organización que están dirigidas al consumidor. Abarca el clásico concepto de las cuatro Ps y también un rango de actividades de marketing que podrían no encajar tan claramente en este antiguo concepto. Estas actividades deben integrarse de tal forma que su todo sea mayor que la suma de las partes y que logren múltiples objetivos para la empresa.

Por último, el concepto de **performance** se define de acuerdo con el marketing holístico, como el hecho de capturar el rango de posibles medidas de resultados que tienen implicancias financieras y no financieras e implicaciones más allá de la organización (responsabilidades social, legal, ética y comunitaria).

Estas nuevas 4Ps en realidad se aplican a todas las disciplinas dentro de la organización, y al pensar de esta manera los directivos se alinean más con el resto de la organización.

El marketing interno

Continuando con lo desarrollado por Kotler & Keller (2012), el proceso se iniciará desarrollando los aspectos referidos al *marketing interno*, ya que a partir de este punto es donde se puede trasladar cualquier estrategia de marketing holístico hacia el resto de los componentes del modelo. Hablar de marketing interno implica visualizar a los empleados como clientes internos, viendo sus tareas como un producto/servicios que satisfacen necesidades y deseos de esos clientes internos en pos de los objetivos organizacionales. En este camino, debe tomarse en cuenta la satisfacción en el trabajo y el desarrollo de la autoestima de los trabajadores para alcanzar los objetivos. Se debe vender la idea de la organización, en este caso, de la asociación civil, sus fines, estrategias para incrementar su motivación y su productividad. En el tipo de organización analizada, y dada su particular estructura, la comunicación es clave en este aspecto. Usualmente, los empleados de una asociación civil poseen un fuerte sentido de pertenencia a la misma, muchos de ellos pueden haber comenzado siendo voluntarios o integrantes de la comisión directiva, lo cual hace que conozcan muy bien el sentido de la existencia de la organización. Debido a que cuando nos referimos al marketing interno, en empresas con fines de lucro, hablamos de la gerencia de estas, en el caso de estudio, esta gerencia se va a encontrar representada por la comisión directiva de la asociación civil. Aquí en donde podemos encontrar dificultades para la implementación de un modelo a largo plazo, ya que estas comisiones suelen cambiar periódicamente, a veces dentro de plazos muy cortos, con lo cual, es sumamente complejo mantener políticas a largo plazo. Las mismas deben estar establecidas por escrito en un plan estratégico de trabajo para ir perdurando a través del paso de las distintas comisiones. El último aspecto para considerar dentro del marketing interno, lo que en la figura 7 es considerado como *otros departamentos* son las áreas de la asociación civil destinadas a llevar adelante las actividades para la cual fue creada, que no se consideran administrativas. A modo

de ejemplo, podemos mencionar una sociedad de fomento barrial. La misma, está integrada por la comisión directiva (con 20 integrantes), dos empleados administrativos (uno turno mañana y otro por la tarde), los voluntarios, y los distintos profesores para las actividades deportivas y recreativas que allí se realizan. En este caso, el *marketing interno* se refiere a que todas estas personas conozcan y adhieran a las políticas y estrategias de la organización para poder «vender» la misma a la comunidad donde se halla inserta de modo tal que se logre la permanencia en el tiempo de los socios, que con su aporte sustentan las actividades, y la captación de nuevos asociados.

El marketing de relaciones

El concepto de *marketing relacional* comienza a acuñarse a mediados de los '90 cuando el mix de marketing, o también conocido como las 4 P, comenzaba a perder su posición como paradigma dominante del marketing. Hasta ese momento, las ventas se consideraban únicas, el cliente de única vez, no considerando al cliente como parte de una relación. Es aquí, donde algunos autores, comienzan a alejarse del enfoque tradicional del intercambio de única vez, y comienzan a hablar de relaciones a largo plazo. El marketing relacional comienza a constituirse como un nuevo paradigma que se aleja del enfoque tradicional de las transacciones únicas, enfocando su atención en el valor de la relación entre comprador y vendedor a largo plazo, apareciendo conceptos como el de servicio post venta, programas de lealtad y conocimiento del cliente.

En el caso de las organizaciones con fines de lucro, los cuatro elementos clave que componen el marketing de relaciones son los clientes, empleados, socios de marketing (canales, proveedores, distribuidores, intermediarios y agencias) y los miembros de la comunidad financiera (accionistas, inversores, analistas). Aplicando estos conceptos a una asociación civil, los clientes son los *asociados* de la entidad y los miembros de la comunidad financiera son los *aportantes voluntarios* de donaciones y *organismos estatales* que subsidian la organización. Kotler (2012, pág. 20) afirma que el resultado más deseable del marketing de relaciones es lo que se denomina una *red de marketing*, formada por la organización y los

grupos de interés que la sustentan, en nuestro caso de análisis, los empleados, asociados, organismos gubernamentales relacionados. Teniendo en cuenta que atraer un nuevo cliente (asociado) es cinco veces más caro que retener al actual, el marketing de relaciones también enfatiza la retención de clientes. El marketing debe llevar a cabo hábilmente la administración de las relaciones con los clientes (asociados) y la relación con los directivos.

El marketing social

«El *marketing social* busca influir en los comportamientos sociales no para beneficiar al vendedor sino para beneficiar al público objetivo y a la sociedad en general. Los programas de marketing social, entonces, por definición, son programas de marketing genéricos llevados a cabo para cambiar comportamientos que interesan al individuo o a la sociedad» (Kotler & Andreasen, 2003, pág. 329).

El marketing social es, en primera instancia, simplemente la aplicación del marketing genérico a una clase específica de problemas. En este sentido, es similar al marketing minorista, al marketing político o al marketing industrial. El marketing genérico se puede definir de dos maneras:

- 1- descriptivamente como simplemente otra actividad, como votar y aprender, que hacen los miembros de una sociedad, o
- 2- prescriptamente como algo que esos miembros deben hacer para lograr ciertos fines.

Dado que los efectos de las acciones de marketing se extienden más allá de la organización y del cliente hacia la sociedad como un todo, estas acciones, deben considerar el contexto ético, ambiental, legal y social de sus actividades y funciones. (Kotler & Keller, 2012, pág. 22)

Las acciones de marketing social, en el marco de las asociaciones civiles, suelen estar relacionadas con actividades tales como:

- Promover el bienestar común, la solidaridad
- Difundir la cultura, el deporte
- Apoyar campañas para el bienestar de la sociedad, o de cambios de conducta
- Proveer servicios voluntarios o en especies para la sociedad
- Adaptar y llevar a cabo prácticas que protejan el medio ambiente y los derechos humanos y de los animales.

Las organizaciones deben ejercer su responsabilidad social en todas sus acciones y mensajes. El marketing social es practicado en las asociaciones civiles que trabajan por una o varias causas o atienden de manera directa una problemática social. En este tipo de organizaciones la tarea principal se basa en determinar las necesidades, deseos e intereses de los asociados y satisfacerlas con la mayor eficacia y eficiencias posible, intentando mejorar a largo plazo el bienestar de los consumidores y la sociedad.

El marketing integrado

El *marketing integrado* tiene lugar cuando el especialista en marketing diseña actividades o programas para crear, comunicar y entregar valor a los clientes. La base de estas actividades o programas están regidas por una buena comunicación. En este apartado, se desarrolla el concepto partiendo de la definición clásica de comunicación en marketing, sumando a la misma el concepto de marketing 5.0. Es fundamental esta integración para el desarrollo del modelo de marketing holístico para asociaciones civiles en un mundo de consumidores digitales.

«El marketing holístico integra y maximiza las actividades de exploración de valor, generación de valor y entrega de valor con el propósito de generar relaciones de largo plazo mutuamente satisfactorias y una prosperidad compartida entre los interesados clave en el negocio» (Kotler & Keller, 2012, pág. 36). Esta generación de valor, en la actualidad, está siendo atravesada por el mundo digital. Kotler (Marketing 4.0, 2018) expresa que ha habido un gran cambio en el marketing, desde el marketing 1.0 centrado en el producto, el marketing 2.0 centrado en el consumidor, el marketing 3.0 centrado en el ser humano (con intelecto,

corazón y alma), el marketing 4.0, una evolución natural del anterior, donde se exploran las nuevas tendencias en la economía digital y su impacto en el consumidor, para llegar a lo que hoy es el marketing 5.0 que consiste en acercar las marcas a los consumidores creando un dialogo en tiempo real. Es a partir de esta coyuntura actual que se integran las actividades con el entorno, donde la comunicación es el eje central de la planificación estratégica de este modelo.

«Actualmente, las organizaciones enfrentan una competencia más dura que nunca. Por fortuna, al dejar atrás la filosofía basada en productos/servicios y ventas y asumir una de marketing holístico les da la oportunidad de tener un mejor desempeño. La piedra angular de una orientación de marketing bien concebida es cultivar una relación solida con los clientes. Las organizaciones deben conectar con los clientes y, en el proceso, brindarles información, atraerlos, e incluso animarlos y motivarlos en el proceso». (Kotler & Keller, 2012, pág. 123)

Para que el marketing tenga éxito es preciso que las organizaciones tengan una completa conexión con sus usuarios. Adoptar una orientación de marketing holístico implica entender a estos usuarios.

En el caso de organizaciones que brindan servicios, como es el caso de las asociaciones civiles, entre ellas las bibliotecas populares, se requiere sobresalir en el marketing de servicios. En el marco de un plan de marketing holístico, para lograr esta excelencia, se requiere de un manejo óptimo de:

- El **marketing externo** que describe la labor normal de preparar el servicio que se proporcionara al usuario,
- El **marketing interno** que describe la capacitación y motivación que debe brindarse a los empleados para que atiendan bien a los usuarios, y
- El **marketing interactivo** que describe la habilidad de los empleados para atender a los usuarios.

«El trabajo en equipo suele ser clave en el marketing interactivo, y delegar autoridad a los empleados de primera línea suele dar mayor flexibilidad y adaptabilidad en el servicio, ya que permite dar una mejor solución a los problemas, fomenta una cooperación más estrecha

entre los empleados y estimula una transferencia de conocimientos más eficaz». (Kotler & Keller, 2012, pág. 366)

Gestión de una organización de marketing holístico a largo plazo

Para que una organización crezca a largo plazo, es necesario que este gestionada adecuadamente. Los especialistas en marketing holístico tendrán que participar en una serie de actividades de marketing cuidadosamente planificada e interconectadas, y satisfacer un conjunto cada vez más amplio de elementos y objetivos. También tendrán que tomar en consideración una gran diversidad de efectos producidos por sus acciones.

Kotler & Keller (2012) sugieren que el punto de partida debe ser cambiar la orientación del producto/servicio hacia el clientes. Transformarse en una organización verdaderamente orientada al mercado exige:

1. Desarrollar pasión por los clientes en toda la empresa
2. Organizarse en torno a segmentos de clientes en lugar de hacerlo en torno a los productos/servicios
3. Conocer profundamente a los clientes. Esta tarea no es fácil, pero las recompensas pueden ser considerables.

«Aunque es necesario, estar orientado al cliente no es suficiente. La organización también debe ser creativa. Las organizaciones copian, hoy día, más rápidamente las ventajas y estrategias de las demás. Esta creciente similitud entre las organizaciones provoca que sea más difícil lograr la diferenciación». (Kotler & Keller, 2012, pág. 628)

Cuando estas acciones van dirigidas específicamente a organizaciones sin fines de lucro, estas, deben tener bien claro cuáles son sus metas, comunicar con transparencia que esperan lograr, y diseñar una estructura organizativa acorde. Seleccionar un objetivo adecuado para un plan de marketing social es fundamental. Las campañas de marketing social pueden tener objetivos relacionados con el conocimiento, los valores (campañas cognitivas), las acciones (campañas de acción) o la conducta de las personas (campañas conductuales).

A modo de ejemplo, una campaña cognitiva puede ser demostrar la importancia del cuidado del medio ambiente, una campaña de acción puede ser fomentar la lectura entre los jóvenes y una campaña conductual, desmotivar el tabaquismo.

En el contexto actual, además, deberán tener un amplio conocimiento respecto de los conceptos de marketing 5.0. Este marketing se materializa, según Kotler (2021, pág. 21), con tres grandes retos como telón de fondo: la brecha generacional, la polarización de la prosperidad y la brecha digital. El marketing 5.0 por definición, es la aplicación de tecnologías que imitan al ser humano para crear, comunicar, ofrecer y mejorar el valor a lo largo del recorrido del cliente. Está compuesto de cinco componentes, tres de ellos interrelacionados:

- ✓ El marketing predictivo
- ✓ El marketing contextual
- ✓ El marketing aumentado,

y otros dos componentes que sustentan a los tres anteriores:

- ✓ El marketing basado en datos
- ✓ El marketing ágil

A continuación, se definen cada uno de estos componentes:

Marketing basado en datos: actividad de recopilación y análisis de big data procedente de diversas fuentes internas y externas, así como la construcción de un ecosistema de datos para impulsar y optimizar las decisiones de marketing.

Marketing ágil: es la agilidad organizativa para hacer frente al mercado en constante cambio, el uso de equipos descentralizados e interfuncionales es clave.

Marketing predictivo: proceso de creación y uso de análisis predictivo, esto permite a las organizaciones prever como responderá el mercado e influir en el de forma proactiva

Marketing contextual: identificar y perfilar, así como proporcionar a los clientes interacciones personalizadas, mediante la utilización de herramientas tecnológicas. Es la

columna vertebral, pues permite a los profesionales realizar un marketing personalizado en tiempo real y en función del contexto del cliente.

Marketing aumentado: mejorar la productividad de los empleados de cara al cliente mediante tecnologías que imitan a los humanos como chatbots o asistentes virtuales.

CAPÍTULO 3

Diseño metodológico

Para realizar la caracterización de las Bibliotecas Populares de la Provincia de Buenos Aires (PBA), constituidas legalmente como asociaciones civiles, se tomó como referencia a aquellas que se encuentran inscriptas en la CONABIP, ya que para obtener el registro se requiere que las mismas cuenten con toda la documentación que avale su situación constitutiva. Se filtró el listado, obteniéndose como dato que en la PBA hay 524 Bibliotecas Populares distribuidas por toda la provincia.

A partir de este dato, es que se elaboró una encuesta para caracterizar a las BP, conocer sus problemáticas y las estrategias que desarrollan para su crecimiento y desarrollo. Se realizó el envío de la encuesta (ver anexo I) a 232 bibliotecas populares de la Provincia de Buenos Aires, mediante la plataforma e-encuestas, de las cuales se recibieron 70 respuestas, lo que representa un 30.17% del total de envíos. La selección de las 232 bibliotecas se realizó teniendo en cuenta aquellas de las que se poseían correos electrónicos de contacto, del total de Bibliotecas Populares de la Provincia de Buenos Aires.

La encuesta fue enviada a través de la plataforma e-encuestas, que garantiza el anonimato de los que responden. Fue enviada el día 8/02/2022 y cerrada el día 22/02/2022.

Tipo de investigación

La investigación es de tipo descriptiva, se analizaron las variables de forma independiente sin establecer y/o medir relaciones entre ellas. “El objetivo de estos estudios es describir situaciones y/o fenómenos”. (Fassio, Pascual, & Suarez, 2004, pág. 40)

Se realiza un análisis cuanti cualitativo y descriptivo. Siendo la investigación de tipo aplicada, porque incorpora un trabajo de campo realizado a través de encuestas que aportaran datos primarios a la misma. Se considera descriptiva porque se analizan los datos relevados y sus resultados.

Unidad de análisis y sujetos de la investigación

Los datos en una primera etapa se obtuvieron, a nivel nacional, del CENOC y de CONABIP. Luego se desagregaron los mismos, y se seleccionaron las bibliotecas populares constituidas bajo el formato de asociación civil, radicadas en la Provincia de Buenos Aires, dando un total del universo de estudio de 524 bibliotecas populares.

Recolección de datos

Se realizo una encuesta semi estructurada para recolectar datos respecto de diferentes tópicos que abarcan la gestión de las bibliotecas populares en la Provincia de Buenos Aires. En una primera etapa se trabajó con búsqueda en libros, artículos científicos, tesis doctorales relacionados con el tema de estudio, el marketing holístico y las asociaciones civiles. Se realizó también búsqueda bibliográfica sobre la teoría general de los sistemas y el modelo de sistema viable que sustentan el marco teórico de la tesis.

Para el trabajo de campo, y como fue mencionado anteriormente, se envió una encuesta anónima semiestructurada utilizando la plataforma e-encuestas.

Análisis de datos

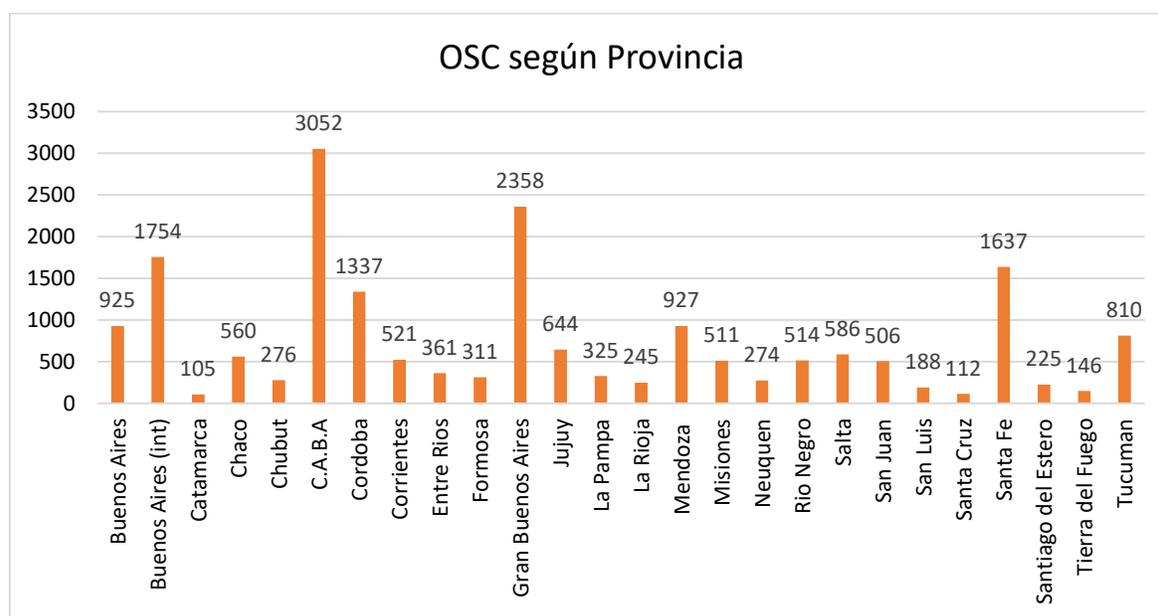
Una vez obtenidos los datos, estos fueron analizados para interpretar y describir la realidad de estas organizaciones, con el objetivo de elaborar un modelo de marketing holístico aplicable a la realidad de las mismas.

Caracterización a nivel nacional de las organizaciones de la sociedad civil

A 2021, en el Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad (CENOC) se encuentran registradas 19226 asociaciones, aunque se estima que este número es inferior a las existentes.

A partir de los datos extraídos de la página del Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad (CENOC), se han elaborado los siguientes gráficos que muestran la situación de este tipo de organizaciones en Argentina. Los datos extraídos pertenecen al periodo 1995-2017. Si bien se intentó obtener datos más actualizados, no se obtuvo respuesta de parte del organismo.

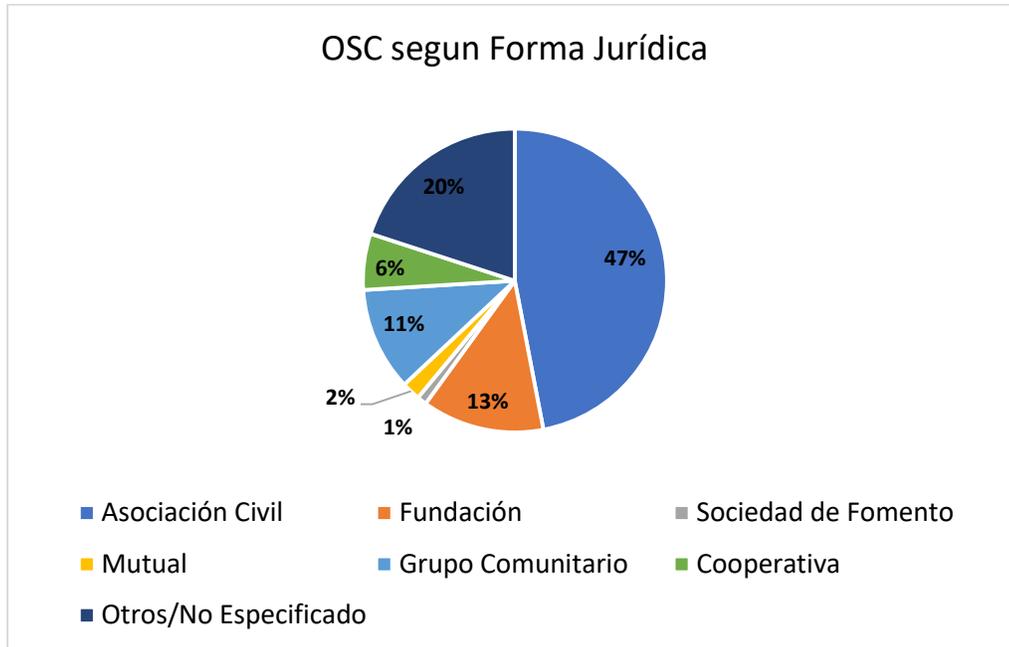
Gráfico 1: Organizaciones de la Sociedad Civil según territorio de radicación



Fuente: elaboración propia según datos extraídos de la página del CENOC <https://www.argentina.gob.ar/desarrollosocial/cenoc/datosdelasoscs>

Como puede observarse, Buenos Aires y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires concentran la mayor cantidad de organizaciones de la Sociedad Civil, seguidas por Santa Fe y Córdoba. Esto tiene correlato directo con la población radicada en dichos distritos.

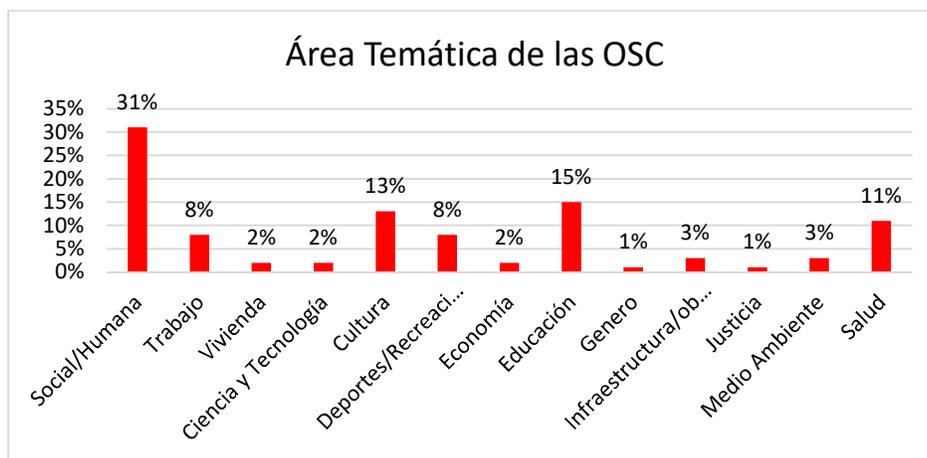
Gráfico 2: Organizaciones de la Sociedad Civil según la forma jurídica de constitución



Fuente: elaboración propia según datos extraídos de la página del CENOC <https://www.argentina.gob.ar/desarrollosocial/cenoc/datosdelasocs>

Como podemos observar en el gráfico N° 2, la forma jurídica de constitución más utilizada es la de Asociación Civil, con un 47% del total de organizaciones inscriptas en el CENOC, y las áreas temáticas más destacadas son la social/humana, educación y cultura, como puede observarse en el siguiente grafico:

Gráfico 3: Organizaciones de la Sociedad Civil según área temática de desarrollo



Fuente: elaboración propia según datos extraídos de la página del CENOC <https://www.argentina.gob.ar/desarrollosocial/cenoc/datosdelasoscs>

Teniendo en cuenta estos datos generales, para esta investigación se decidió realizar un trabajo de campo con las bibliotecas populares radicadas en la Provincia de Buenos Aires, y constituidas legalmente como asociaciones civiles, a fin de obtener datos certeros para el desarrollo del modelo propuesto.

Geolocalización de las Bibliotecas Populares constituidas como asociaciones civiles, en la Provincia de Buenos Aires

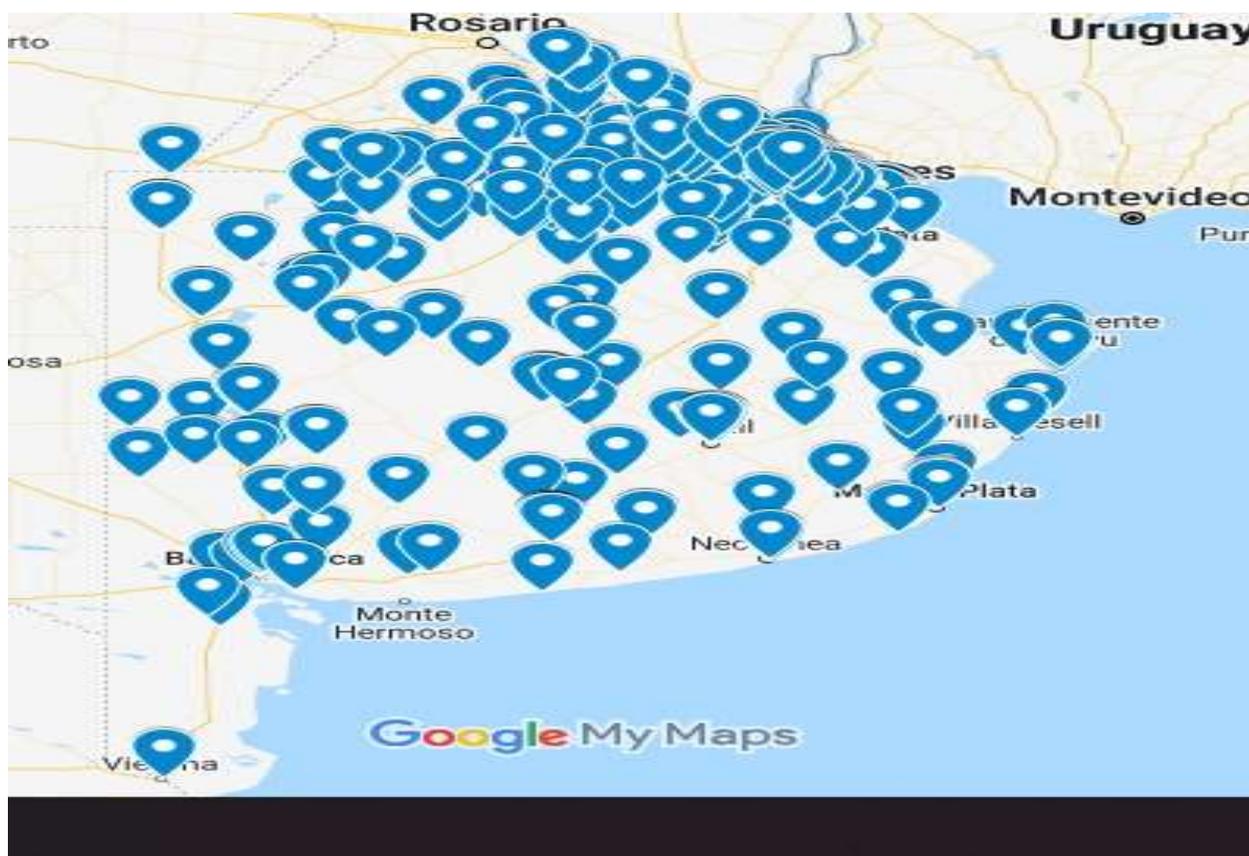
Para el presente trabajo, se realizaron mapas de geolocalización de dichas instituciones, de modo tal de presentar gráficamente la ubicación de estas. El mapa se generó utilizando la herramienta Mymaps donde se cargaron todas las bibliotecas populares a partir de su dirección, expresada en términos de latitud y longitud. El mismo puede apreciarse en la siguiente dirección:

https://www.google.com/maps/d/edit?mid=1ZTrq8Kgr_XP1QbRjQhzOT8ILQWxlk-IN&ll=-34.58984192238184%2C-58.715868636440774&z=10

En cada uno de los puntos, se puede identificar la biblioteca y su dirección. Al agrandar o alejar el mapa se pueden distinguir más claramente las ubicaciones, ya que la herramienta utilizada permite esas opciones.

A modo de ejemplo, se presentan algunas capturas de pantalla realizadas en distintas partes del mapa:

Ilustración 1 Localización de Bibliotecas Populares en la Provincia de Buenos Aires



Fuente: elaboración propia

En la ilustración general y dada la cantidad de bibliotecas populares, no puede apreciarse claramente su distribución, por lo que desagregaron las áreas de mayor concentración para una mejor visualización.

Ilustración 2 Localización de las bibliotecas Populares en el Conurbano Sur



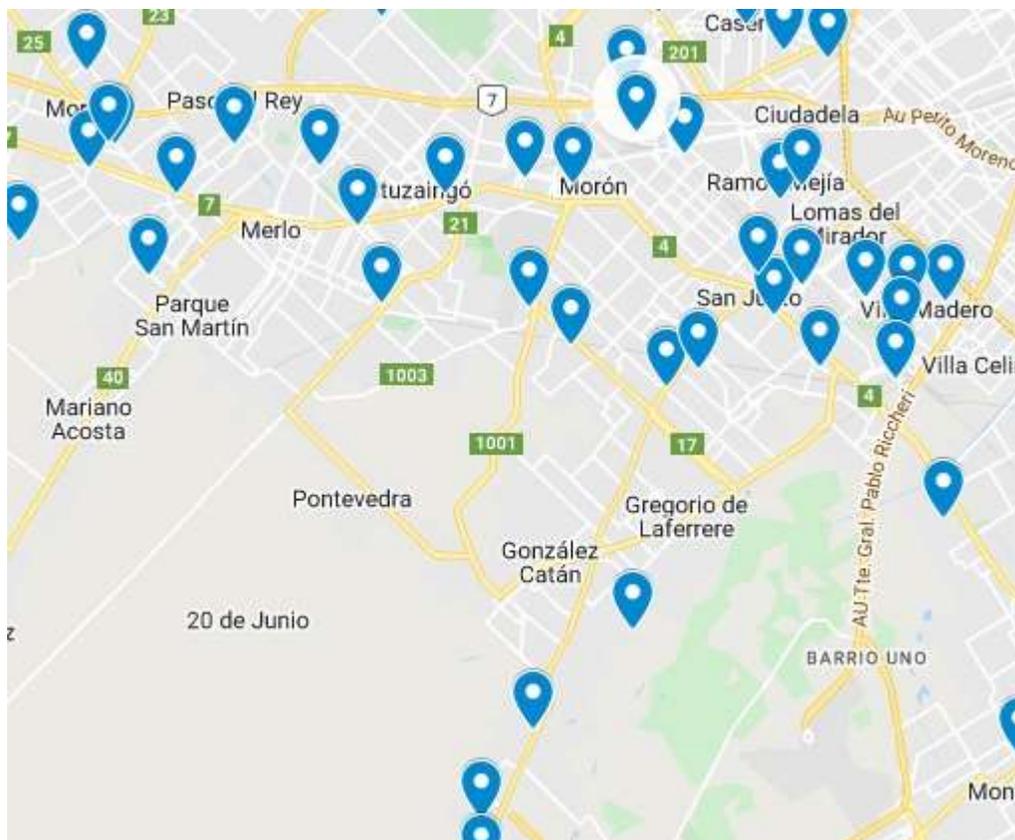
Fuente: elaboración propia

Ilustración 3 Localización de las bibliotecas Populares en el Conurbano Norte



Fuente: elaboración propia

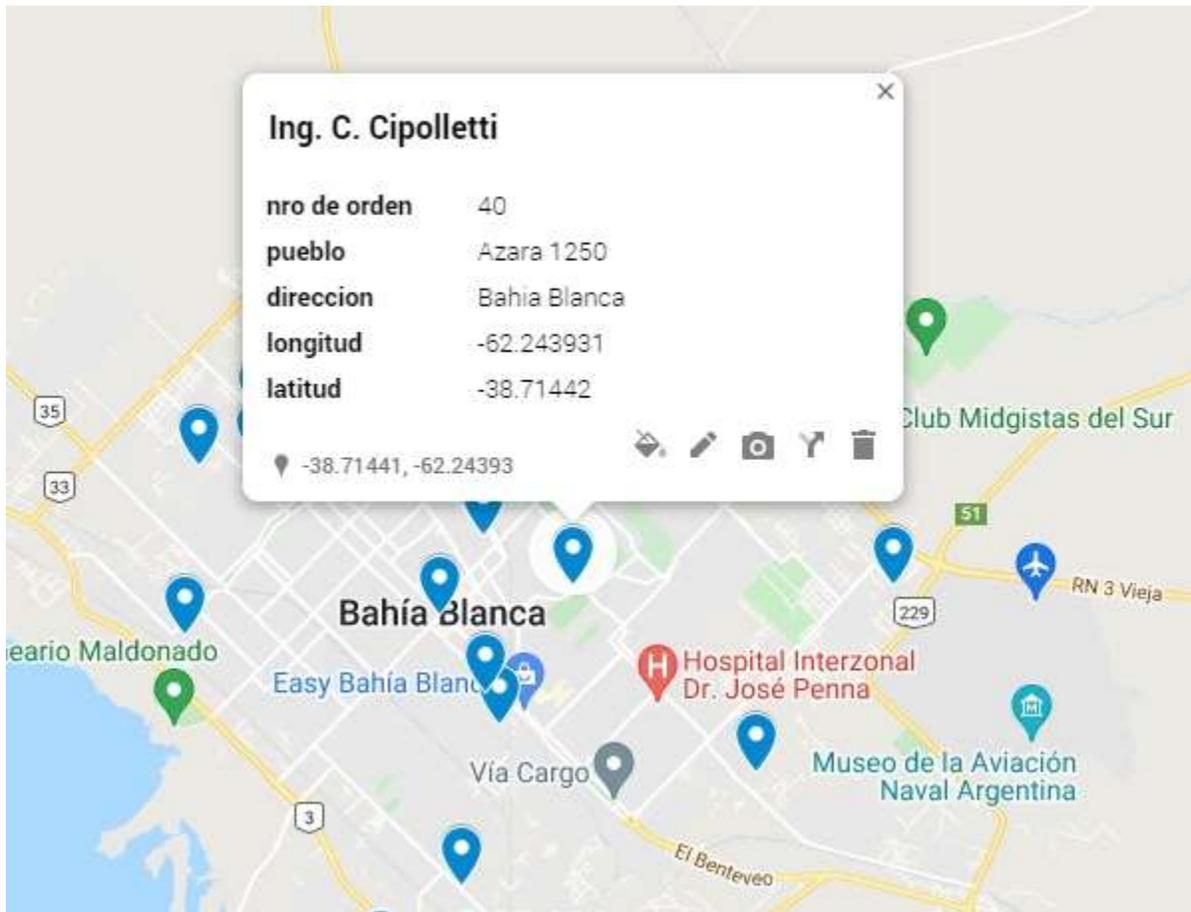
Ilustración 4: Localización de las bibliotecas Populares en el Conurbano Oeste



Fuente: elaboración propia

A modo de ejemplo se presenta la localidad de Bahía Blanca, donde posicionando el cursor sobre el gráfico se puede visualizar el nombre de la biblioteca y su ubicación. Esto puede realizarse en todo el mapa presentado:

Ilustración 5 Localización e identificación de las bibliotecas Populares en Bahía Blanca

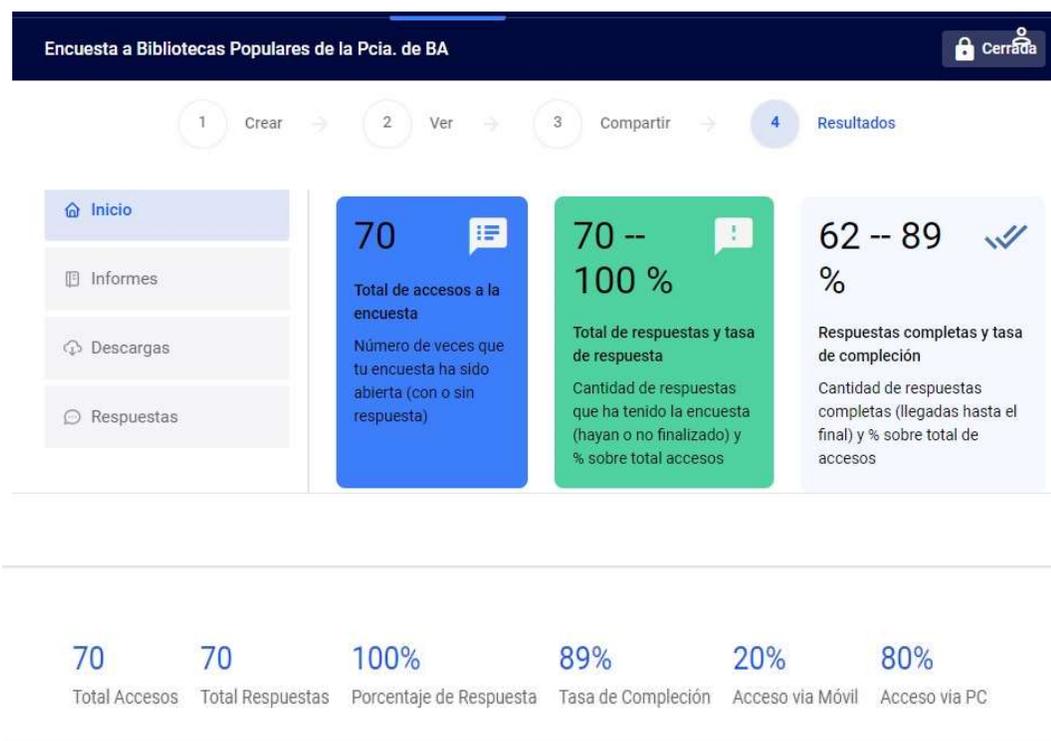


Fuente: elaboración propia

Caracterización de las Bibliotecas Populares constituidas como asociaciones civiles, en la Provincia de Buenos Aires.

Los resultados mostrados en la página, respecto de la participación son los siguientes:

Ilustración 1 Resultados generales sobre la encuesta realizada

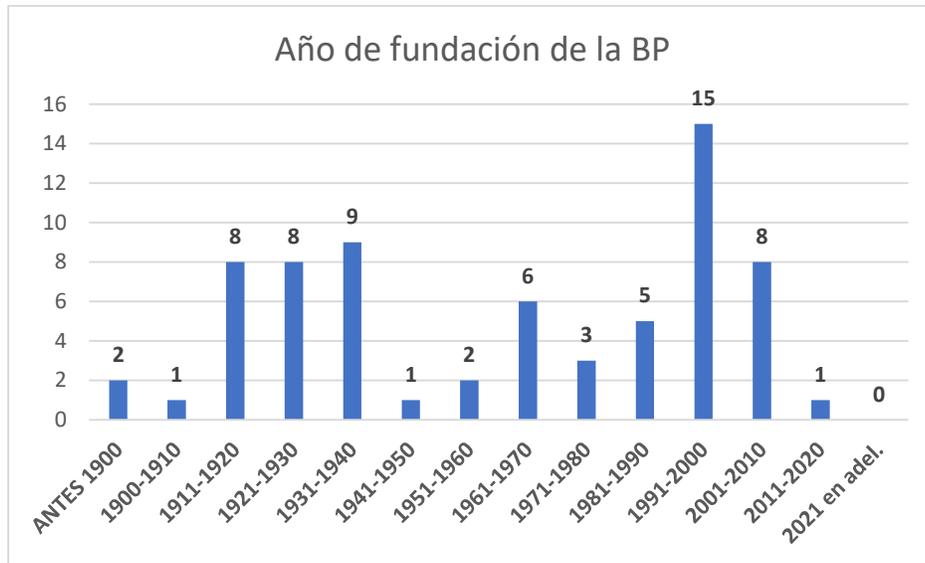


Fuente: plataforma e-encuestas

En el envío del link de la encuesta, se proporcionó un mail para consultas. De la información recolectada, se pudieron obtener datos que sustentan el desarrollo de un modelo aplicable a las mismas y extrapolable a cualquier asociación civil.

La primera pregunta consistía en indicar el año de fundación de la BP, cuyos resultados fueron agrupados por décadas.

Gráfico 4 Año de fundación de la Biblioteca Popular

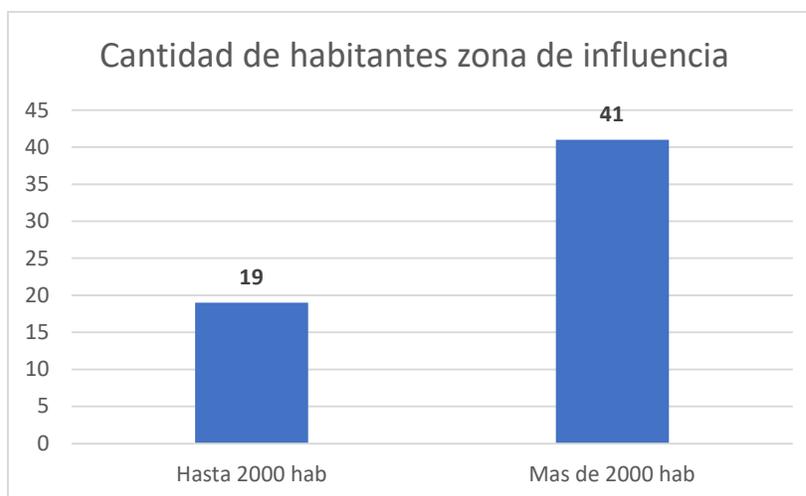


Fuente: elaboración propia

Los resultados demuestran que en la década del '90 fue donde más cantidad de BP se fundaron, 15 en total. Aunque es destacable que desde 1911 a 1940 se constituyeron 25 BP. Estos dos períodos se destacan por sobre el resto en cuanto a la fundación de Bibliotecas Populares.

Para tener un acercamiento al tipo de zona donde fueron radicadas, se preguntó cuánta era la población en el área de influencia de la BP, obteniéndose 60 respuestas que indicaron los siguientes resultados:

Gráfico 5 Cantidad de habitantes en la zona de influencia

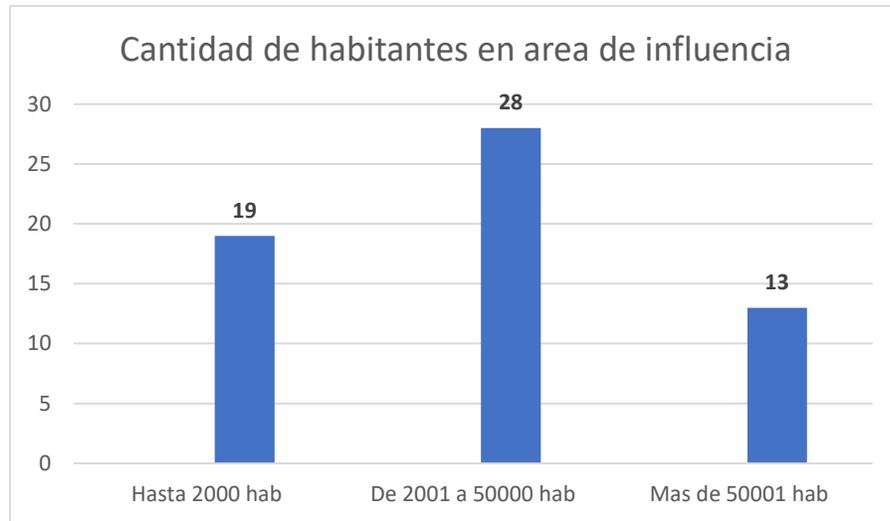


Fuente: elaboración propia

Tomando los parámetros utilizados en los censos por el Gobierno Argentino, se considera zona rural a aquella donde habitan menos de 2000 personas y zona urbana a aquella donde habitan más de 2000 personas¹. Teniendo en cuenta estos parámetros se clasifico a las BP dentro de su área de influencia. Un 68.33% de las BP se hallan ubicadas en zonas urbanas, aunque esta clasificación, la podemos desagregar en grandes urbes (más de 50.000 habitantes) y pequeñas urbes (entre 2000 y 50000 habitantes). Lo que se representa en el siguiente grafico:

¹ https://www.cepal.org/sites/default/files/def_urbana_rural.pdf

Gráfico 6 Cantidad de habitantes en área de influencia desagregado

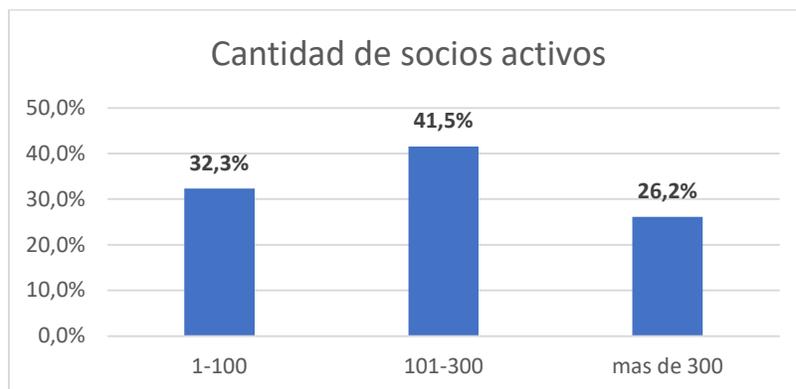


Fuente: elaboración propia

Se puede observar claramente que un 78% de las BP se encuentran radicadas en pequeñas urbes y áreas rurales, lo que denota el rol social que las mismas cumplen.

Cuando se indagó acerca de la cantidad de socios activos (aquellos que poseen la cuota al día), que posee cada BP se obtuvieron los siguientes resultados:

Gráfico 7 Cantidad de socios activos

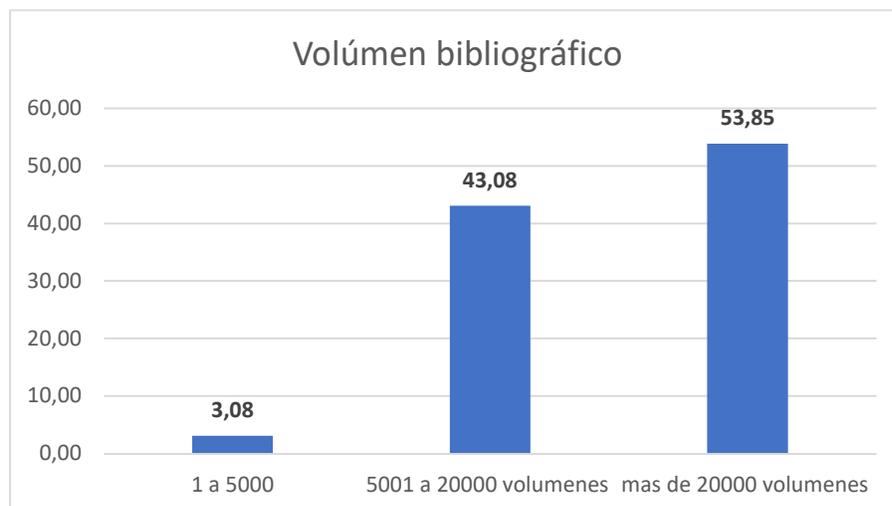


Fuente: elaboración propia

Este grafico muestra claramente que la mayoría de las BP poseen menos de 300 socios activos, ya que, de 65 respuestas, un 74% mostró que no llegan a tener esa cantidad. Este es un claro indicador de la necesidad de realizar actividades para la captación y retención de socios, teniendo en cuenta que las cuotas sociales suelen ser muy bajas, y los ingresos por este ítem, en consecuencia, escasos.

La siguiente pregunta consistía en indicar cual es el volumen bibliográfico con el que cuenta la BP, y los resultados obtenidos fueron los siguientes.

Gráfico 8 Volumen bibliográfico



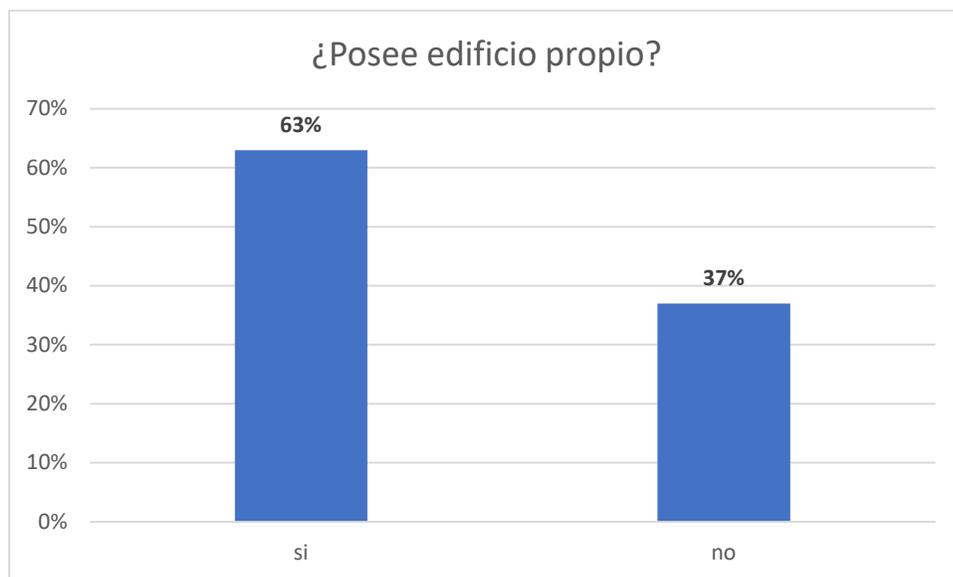
Fuente: elaboración propia

En este ítem, respondido por 65 encuestados, un 97% posee más de 5000 libros a disposición de los socios, siendo un 54% mayor a 20.000 volúmenes, lo que indicaría que este no es un problema para resolver por parte de las BP.

Asimismo, se les consulto si poseían suscripciones a revistas/libros digitales on line, y/o a revistas científicas para complementar la bibliografía en papel. Solo 3 bibliotecas contestaron afirmativamente, siendo las suscripciones vinculadas a libros digitales y solo una BP esta suscripta a un portal de artículos científicos, Academia.edu.

La siguiente pregunta apuntaba a saber si las BP operaban en un edificio propio y los resultados que arrojó fueron los siguientes:

Gráfico 9 Propiedad del edificio donde opera la biblioteca

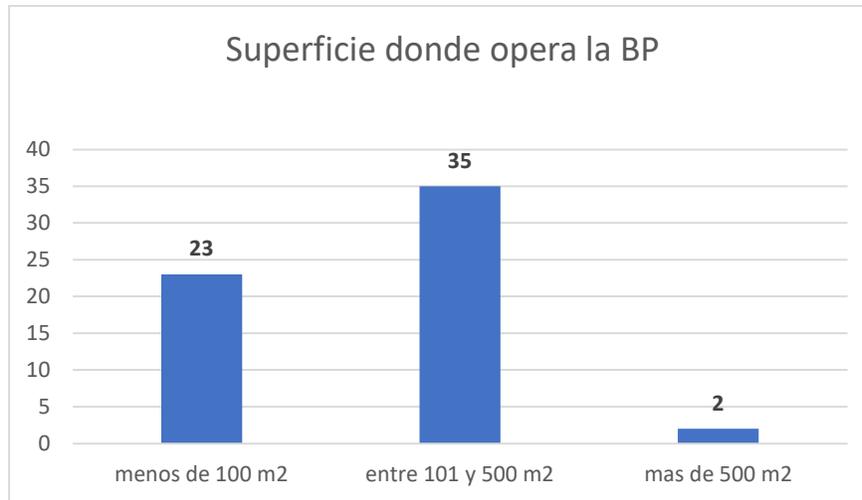


Fuente: elaboración propia

Un 63% respondió que posee edificio propio, y un 37% que no. A futuro, aquellas Bibliotecas Populares que no poseen edificio propio pueden enfrentar un problema, ya que generalmente operan en instalaciones prestadas u alquiladas, no teniendo certeza de su continuidad en el tiempo.

Cuando se indago acerca de la superficie donde realiza sus actividades la BP, se obtuvieron los siguientes resultados:

Gráfico 10 Superficie de las instalaciones



Fuente: elaboración propia

Un 58% de las BP realizan sus actividades en instalaciones mayores a 100m², un 38% en espacios menores a 100 m². Solo 2 BP superan los 500m² (estas indicaron que sus edificios poseían más de una planta).

Todas las preguntas anteriores nos dan un perfil un poco más claro de las BP en la Provincia de Buenos Aires, sin embargo, las siguientes preguntas nos adentran en las problemáticas a resolver para su crecimiento y desarrollo. Es por ello, que se indagó acerca de aspectos vinculados a su funcionamiento y financiamiento:

Aspectos vinculados con el funcionamiento y financiamiento

La primer pregunta vinculada al financiamiento de las BP, constituía en indicar que tipos de subsidios recibían. Esta era una respuesta de opción múltiple, donde podían indicar más de una respuesta. Fue respondida por 64 BP y arrojó los siguientes resultados:

Gráfico 11 Financiamiento externo



Fuente: elaboración propia

Solo una biblioteca indico no recibir ningún tipo de subsidio. El resto, recibe, de distintos organismos.

Con respecto a los subsidios nacionales que reciben las Bibliotecas, se canalizan a través de CONABIP, institución que los otorga a través de distintas convocatorias:

- Subsidio para gastos corrientes, una vez por año, y con plazo de rendición de 12 meses a partir de la fecha de otorgamiento. Mediante este programa se aseguran los fondos necesarios para solventar gastos de funcionamiento habitual de las Bibliotecas Populares. Se puede acceder al subsidio durante todo el año y su propósito es contribuir con el fortalecimiento de la capacidad institucional y organizativa de las Bibliotecas Populares.
- Subsidios para proyectos de las bibliotecas, Mediante este programa se destinan los fondos para el desarrollo de proyectos comunitarios, sociales y culturales que llevan adelante las Bibliotecas Populares. Por otro lado, a través de él, se asegura la participación de las bibliotecas en otros programas y actividades que lleva adelante la

Comisión. Como lo establece la Ley 23.351, su propósito es fomentar la cultura popular y fortalecer a las bibliotecas en su acercamiento a las demandas y necesidades de sus comunidades. Los fondos se destinan de acuerdo con la disponibilidad presupuestaria.

- Subsidio para programa Libro %, Este programa posibilita a las Bibliotecas Populares de todo el país a adquirir material bibliográfico de acuerdo con las necesidades de sus comunidades al 50% de su valor. El Programa Libro% es una de las acciones más importantes de la CONABIP, que posibilita la descentralización en la compra de libros de acuerdo con las necesidades específicas de las bibliotecas y las comunidades lectoras.
- Subsidio para pago de internet: Esta línea de apoyo forma parte del Plan Nacional de Inclusión Digital que busca ampliar las oportunidades de acceso a la información, el conocimiento y el intercambio de los usuarios de las Bibliotecas populares y generar cercanías y trabajo en red entre las bibliotecas, sobre todo en los sectores más desfavorecidos por razones geográficas, económicas y sociales.
- Otros subsidios especiales como ser, adecuación de espacios en pandemia, proyectos de información ciudadana, programa tesoro de la bibliotecas populares, entre otros.

Los subsidios provinciales provienen, en el caso de la Provincia de Buenos Aires, de la Dirección de Cultura, son mensuales, y solo pueden ser aplicados al pago de sueldos y cargas sociales del personal de la biblioteca o a la adquisición de libros.

Los subsidios municipales, varían de acuerdo con cada municipio, no pudiéndose establecer un criterio uniforme para su otorgamiento.

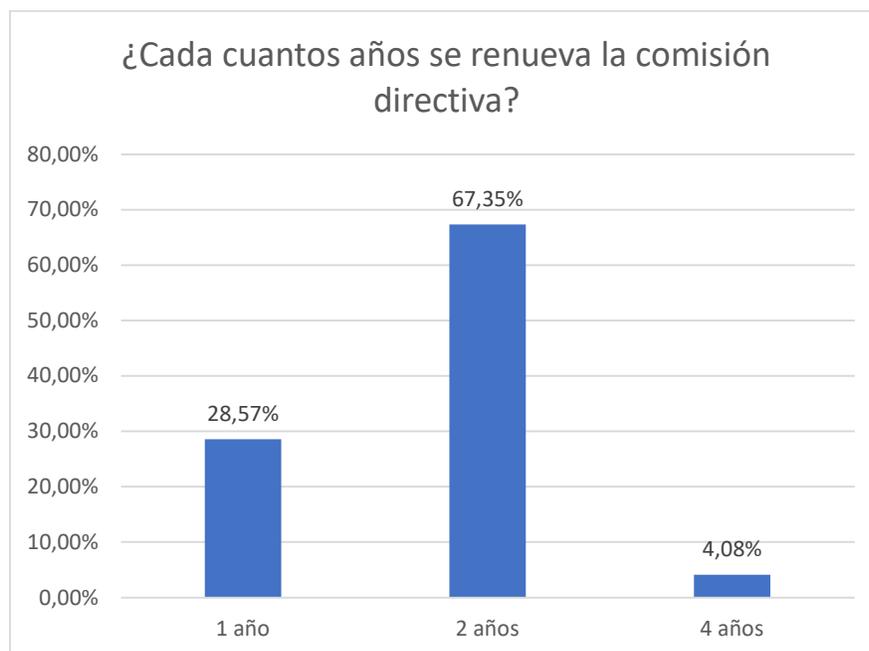
Al consultar si realizaban otras actividades aparte del préstamo de libros, las respuestas indicaron que prácticamente todas las bibliotecas las realizan

ejemplo, 6 bibliotecas indicaron que dictan talleres de ajedrez, 8 dictan apoyo escolar, 3 de manualidades, 4 de fotografía, entre otros.

Con el objetivo de indagar respecto de la estructura de cada BP y su funcionamiento administrativo, se consultó acerca de la período de duración de cada comisión directiva. Esta es básicamente una de las problemáticas más importantes a las que se enfrentan, ya que su constante renovación implica cambios organizacionales y de funcionamiento.

Las respuestas obtenidas fueron las siguientes:

Gráfico 13 Periodo de vigencia de cada Comisión Directiva

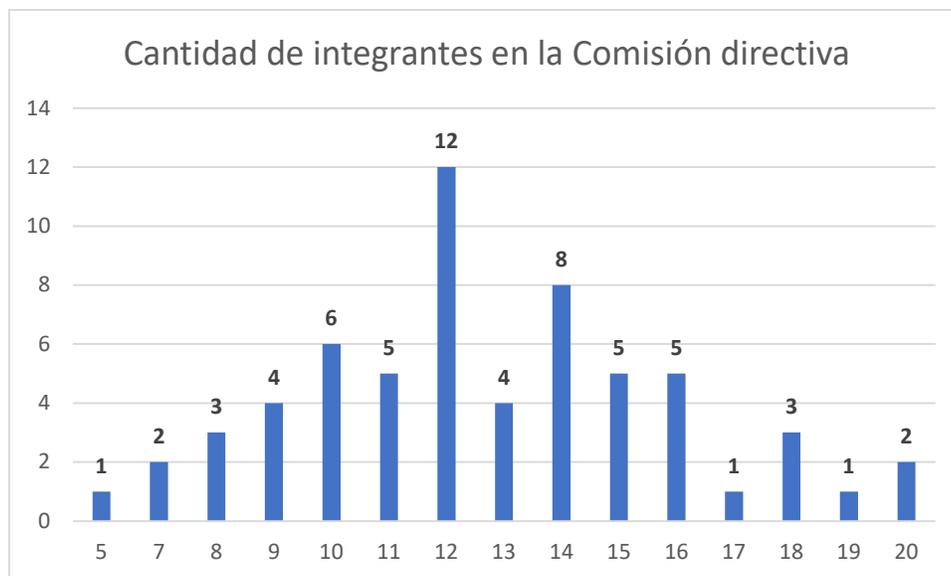


Fuente: elaboración propia

Como se puede observar, un 67,35% indicó cada 2 años, esto implica que la planificación a largo plazo por una misma comisión directiva, podría no ser una herramienta común debido a los cambios en las mismas.

Al consultar cual era la cantidad de integrantes que poseía la Comisión Directiva de cada institución se obtuvieron los siguientes datos:

Gráfico 14 Cantidad de integrantes de la Comisión Directiva



Fuente: elaboración propia

El análisis de esta pregunta nos muestra que, hay comisiones directivas conformadas con un menor número de integrantes del estipulado por la Inspección General de Justicia, que establece un mínimo de 11, integrada de la siguiente manera:

“TITULO IV: COMISION DIRECTIVA Y ORGANO DE FISCALIZACION

Artículo 10: La Asociación será dirigida y administrada por una Comisión Directiva compuesta por seis miembros, que desempeñaran los siguientes cargos: Presidente, Secretario, Tesorero y tres vocales titulares. También habrá tres vocales suplentes...

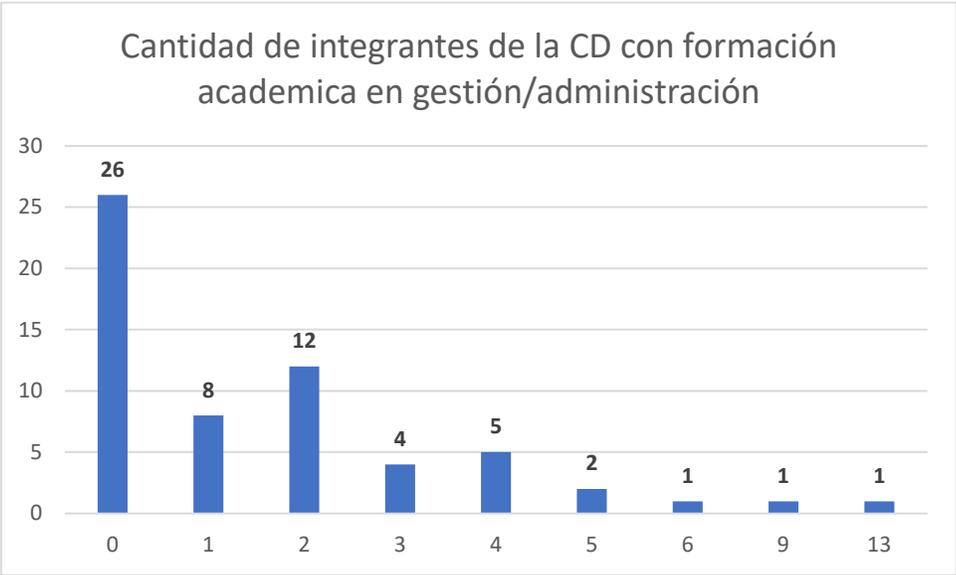
Habrá un órgano de fiscalización compuesto por un miembro titular con cargo de Revisor de cuentas y un miembro suplente”.²

Dada una de las problemáticas planteadas en el comienzo de esta tesis, que apuntaba a la falta de formación académica de quienes debían dirigir estas instituciones es que se consultó

² https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/estatuto_modelo_bibliotecapopular.pdf

específicamente cuantos integrantes de la Comisión Directiva poseían formación académica en materia de gestión y/o administración de organizaciones. Las respuestas representadas en el siguiente gráfico muestran claramente que es una problemática real de las BP, ya que un 43% de las mismas respondieron que ningún integrante posee formación en administración.

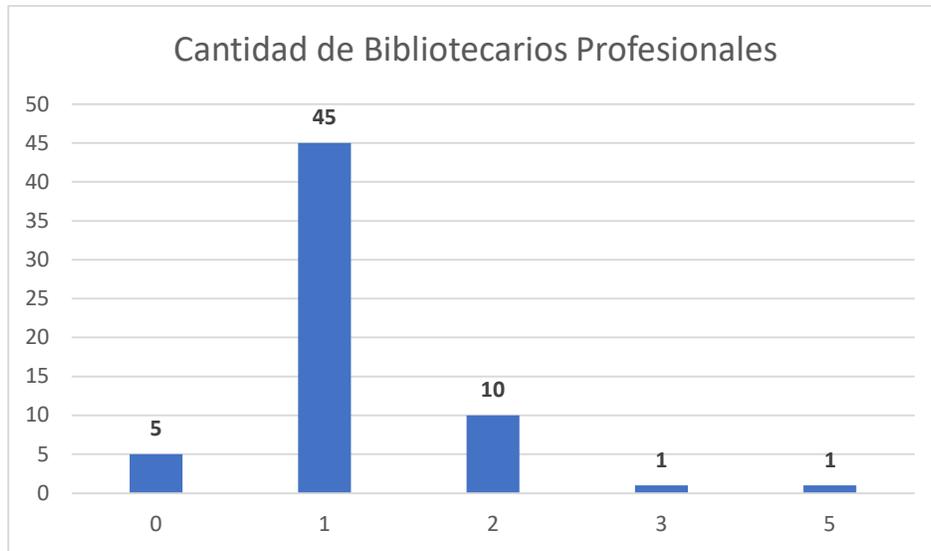
Gráfico 15 Integrantes de la Comisión Directiva que poseen formación en Gestión/Administración



Fuente: elaboración propia

Al consultar respecto de la cantidad de bibliotecarios profesionales (con título habilitante) con los que cuenta cada biblioteca, un 73% contestó que contaban con un solo bibliotecario, esta situación, se debe generalmente a la falta de recursos para pagar sueldos y cargas sociales. Sin embargo, el dato a considerar como más llamativo es que 5 bibliotecas hayan respondido que no tienen en su plantel ningún bibliotecario profesional, tal como se observa en el gráfico siguiente:

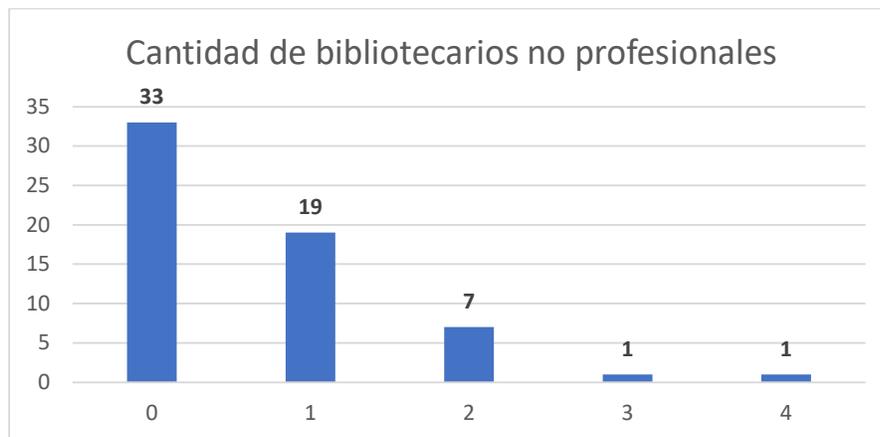
Gráfico 16 Cantidad de bibliotecarios profesionales



Fuente: elaboración propia

Asimismo, se consultó, si las instituciones contaban con bibliotecarios no profesionales, es decir aquellos que desempeñan la función, pero no poseen el título habilitante, obteniéndose las siguientes respuestas

Gráfico 17 Cantidad de bibliotecarios no profesionales

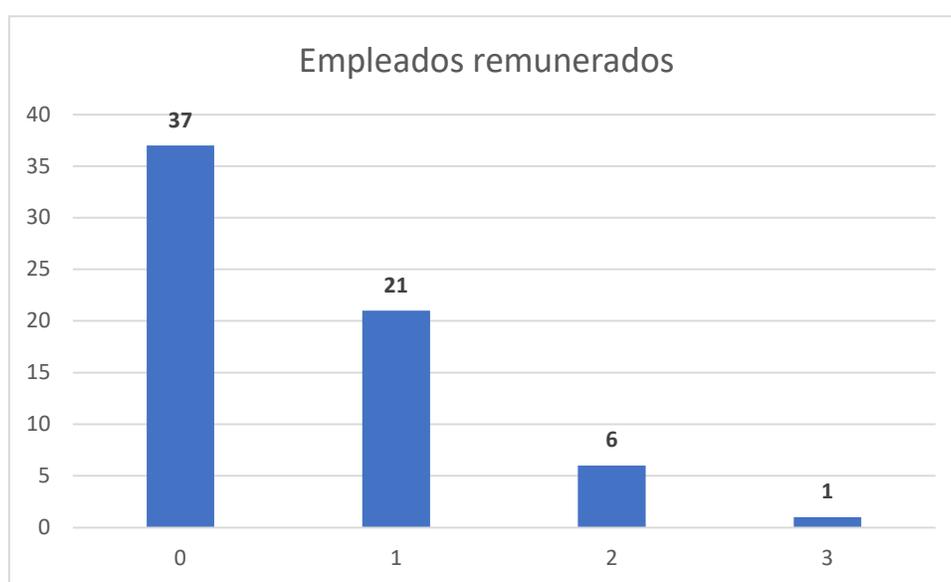


Fuente: elaboración propia

Se puede observar claramente que, un 54% de las bibliotecas, no poseen bibliotecarios no profesionales y un 31% tiene al menos uno.

La siguiente pregunta, y con el objetivo de indagar más acerca de la estructura administrativa, se enfocaba en conocer cuántos empleados remunerados, aparte de los bibliotecario tiene la biblioteca:

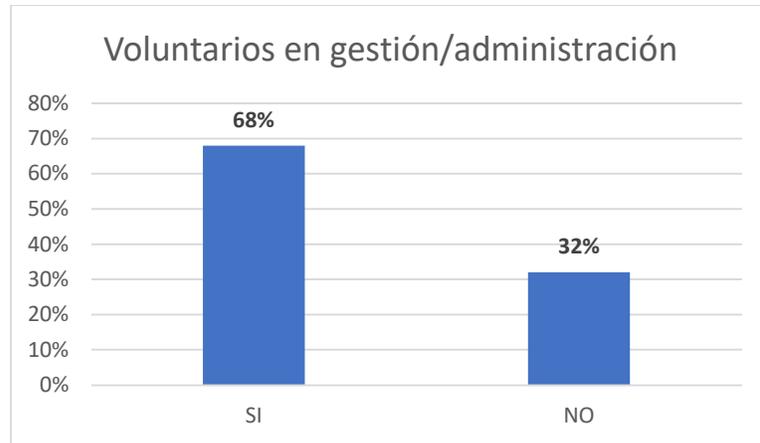
Gráfico 18 Empleados remunerados



Fuente: elaboración propia

Cuando se consultó con respecto a los empleados remunerados aparte de los bibliotecarios, un 57% de las bibliotecas respondieron que no tienen ninguno en su staff. Esto puede ofrecer dos lecturas: que el bibliotecario se dedique a todas las tareas administrativas aparte de sus funciones, o que algún voluntario las esté realizando. Es por ello, que a continuación, se consultó sobre este tema obteniéndose las siguientes respuestas:

Gráfico 19 Voluntarios que realizan tareas de gestión y/o administración

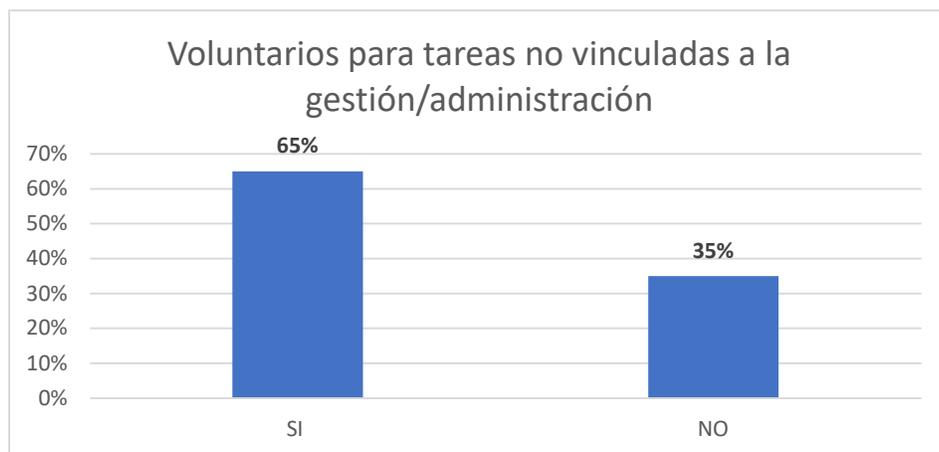


Fuente: elaboración propia

Estas respuestas nos dan una pauta evidente que las bibliotecas cubren las tareas con voluntarios, seguramente por falta de recursos para tener un empleado administrativo remunerado. Lo que se constituye, a su vez, en una nueva problemática a resolver.

Consultadas si tenían más voluntarios dedicados a actividades que no se vinculen con la gestión y/o administración, las bibliotecas respondieron:

Gráfico 20 Voluntarios que no estén vinculados a tareas de gestión y/o administración

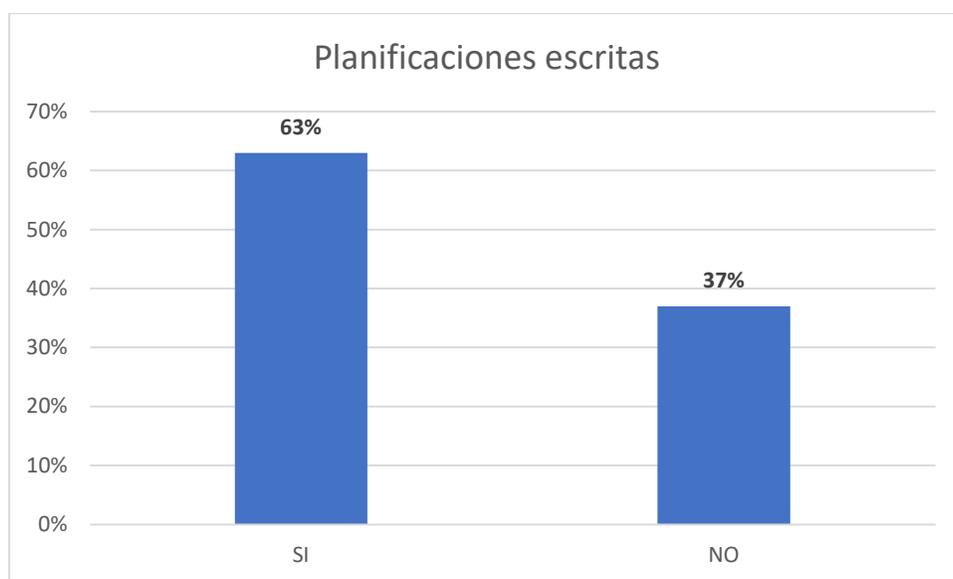


Fuente: elaboración propia

Los voluntarios sin duda constituyen una fuerza laboral importante en este tipo de instituciones. La CONABIP estima que hay alrededor de 30.000 voluntarios trabajando en las bibliotecas populares de todo el país³.

A continuación, y para conocer más acerca de cómo gestionan las bibliotecas sus actividades, se les consulto si realizaban planificaciones de forma escrita:

Gráfico 21 ¿Realizan planificaciones escritas?

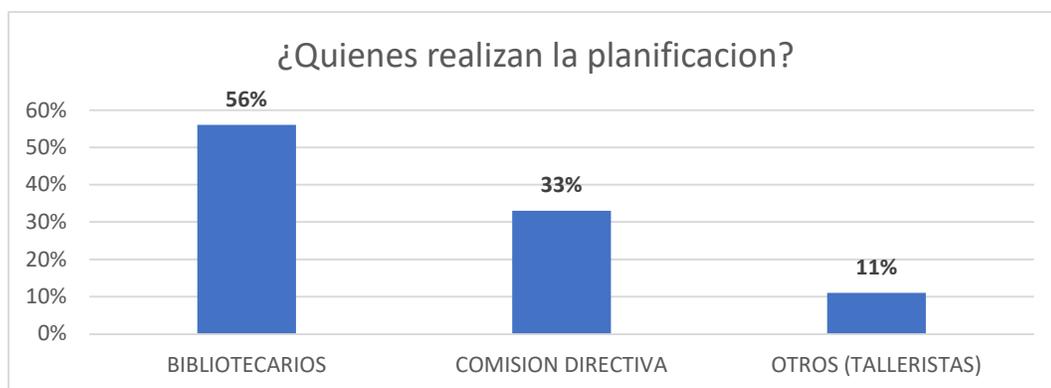


Fuente: elaboración propia

Un 63% de las bibliotecas manifestaron que realizan planificaciones escritas, lo que implico realizar la siguiente pregunta:

³ Consulta telefónica realizada con fecha 04/03/2022

Gráfico 22 Personas a cargo de la planificación



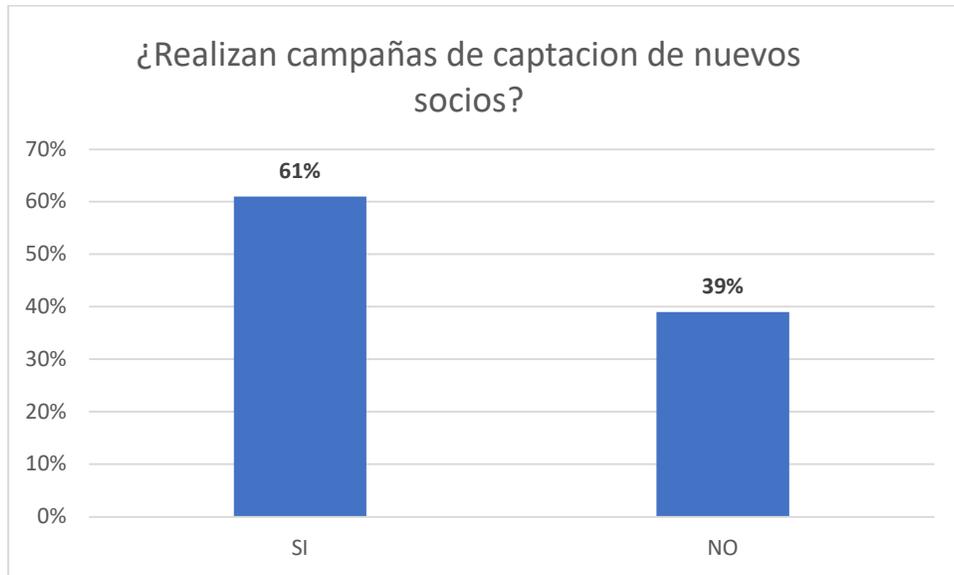
Fuente: Elaboración propia

Esta pregunta, a su vez daba la posibilidad de responder acerca de que actividades se planificaban. Casi la totalidad de las BP respondieron que las planificaciones se vinculan a actividades relacionadas con los talleres o convocatorias de CONABIP, solo una biblioteca respondió: “Se realiza una planificación anual que se revisa en las reuniones mensuales de comisión. Está a cargo de la bibliotecaria y miembros de la Comisión directiva”.

Claramente, la planificación integral a largo plazo, que integre todas las actividades de la biblioteca no es una práctica habitual en estas instituciones.

Para conocer más como realizan la captación y retención de socios dentro de estas instituciones, se indago respecto del tema, obteniéndose los siguientes resultados:

Gráfico 23 Captación de nuevos socios



Fuente: elaboración propia

Es llamativo que casi un 40% de los encuestados haya respondido que no realiza campañas de captación de nuevos socios, dado que esta es una fuente de ingreso para estas instituciones.

Entre los que respondieron afirmativamente, se les consulto acerca cuales eran las estrategias utilizadas para captar nuevos socios, un 75% contesto que utilizaban las redes sociales de la biblioteca, el resto de la respuestas incluía a la prensa y tv, visitas a los colegios, en eventos, y entrega de volantes.

Se realizo una nube de palabras para agrupar las respuestas:

Gráfico 25 Importancia de la planificación a largo plazo



Fuente: elaboración propia

Sin lugar a duda, la planificación a largo plazo es un elemento considerado importante por los gestores de las bibliotecas populares, más allá de la pregunta específica con respecto al marketing, la gran mayoría de los integrantes de estas instituciones así lo considera.

CAPÍTULO 4

Modelo de Gestión basado en el marketing holístico

A partir de las problemáticas generales por las que atraviesan las asociaciones civiles, mencionadas anteriormente, se analiza la administración de estas organizaciones, específicamente las bibliotecas populares, su estructura, sus problemáticas, para llegar al planteo de un modelo aplicable para mejorar su gestión y potenciar su crecimiento. Los instrumentos para implementar son los siguientes:

1. El modelo de sistema viable para diagramar la cohesión y sinergia de las partes que son cruciales para la viabilidad de la organización.
2. Un modelo de marketing holístico que permite alcanzar los objetivos de la organización y que permita mantener a la misma en equilibrio constante con el entorno externo cambiante, con un enfoque sistémico que englobe a toda la organización.

Teniendo en cuenta la definición de modelo dada por Philip Kotler (1990, pág. 28), es que se trabajó la construcción de este para asociaciones civiles:

Un modelo es la especificación de una serie de variables y sus interrelaciones, que se diseña para representar algún sistema real o proceso completo o en parte.

Los errores más comunes que se cometen en marketing son:

- No enfocarse al mercado o al cliente
- No comprender a los clientes meta
- No gestionar correctamente la relación con estos clientes
- No encontrar nuevas oportunidades
- No planificar

- No aprovechar al máximo las tecnologías

Las organizaciones deben considerar como será la mejor manera de generar valor para sus asociados y establecer relaciones a largo plazo con los mismos. Para hacerlo, necesita entenderlos, saber porque se vinculan con la asociación, cuáles son sus motivaciones, que esperan obtener de esta relación, evaluar a cada socio y dirigirse a ellos de acuerdo con sus necesidades. Para ello, deberán comunicarse de manera adecuada a los distintos segmentos a los que se dirigen, desarrollando un programa integrado de comunicación, con base en el posicionamiento de sus servicios, teniendo en cuenta las oportunidades cambiantes del entorno. Para lograr todo lo anterior es necesario la creación de una organización de marketing basada en la retroalimentación de la información.

Para las organizaciones sin fines de lucro, no es conveniente trasladar los conceptos de marketing desarrollado para empresas, sus métodos o técnicas. Es necesario adaptar las estrategias teniendo en cuenta los rasgos distintivos de una asociación civil, en el caso de estudio de esta tesis.

La complejidad en la toma de decisiones en marketing hace muy difícil predecir la respuesta del mercado. En el caso de análisis de esta investigación, la respuesta de la sociedad a las estrategias de las asociaciones civiles es sumamente difícil de predecir, ya que el «mercado» está formado por personas en varios estados de conocimientos, interés, preferencias e intenciones. Todos los esfuerzos que se pueden realizar en el área de marketing constituyen una serie de actividades que involucran a diversos actores de la organización. El problema básicamente radica en desarrollar un modelo consistente en un contexto de incertidumbre.

Tal como expresa Kotler «la respuesta del mercado a variaciones en el nivel de cualquiera de las entradas de marketing es condicional al nivel de otras actividades. Además, la variación de dos o más actividades de marketing al mismo tiempo puede tener efectos que son mayores o menores que la suma de los efectos separados, llevando a una difícil medición y evaluación de problemas.» (1990, pág. 25)

El método de modelización requiere de la especificación explícita de las relaciones, las cuales, en este caso, se analizan desde la teoría general de los sistemas y el modelo de sistema

viable. El enfoque para la construcción de este modelo de marketing holístico requiere de un pensamiento sistémico. Para construir un modelo, se relacionan cosas, se describe cómo funciona un sistema. De los modelos descriptivos podemos predecir comportamientos, constituyéndose en modelos predictivos. Es decir, a partir de relaciones entre datos, variables, podemos inferir comportamientos. Esto nos lleva a considerar la existencia de modelos normativos que combinan un entendimiento entre los objetivos y las respuestas de marketing. Estos modelos aportan un apoyo valioso para la toma de decisiones en las organizaciones.

Teniendo en cuenta que la organización debe articular las actividades de los individuos y los grupos sobre la base de objetivos compartidos, se deben definir funciones, en base a lo deseable para la misma. Tener un modelo como elemento guía sirve para concretar los objetivos propuestos. Las decisiones van a estar ligadas a los objetivos que se plantean en relación con la capacidad de la organización para alcanzarlos.

El modelo de marketing holístico para asociaciones civiles se basa fundamentalmente en la comprensión por parte de todas las áreas de la organización del comportamiento del consumidor, en este caso, los socios y voluntarios. Las asociaciones civiles se construyen sobre esta base, por lo que es fundamental comprender su comportamiento como «consumidores» de las actividades de las asociaciones civiles.

Para aplicar un plan de marketing en una asociación civil se deben tener en cuenta tres grandes diferencias con respecto a la implementación en una empresa con fin de lucro:

- A diferencia de una empresa que persigue el lucro, las asociaciones civiles persiguen el bienestar social de un determinado grupo
- Los mercados de consumidores tienen demandas y necesidades totalmente diferentes
- La trascendencia social de las actividades de una asociación civil es diferente al lanzamiento de un producto o servicio.

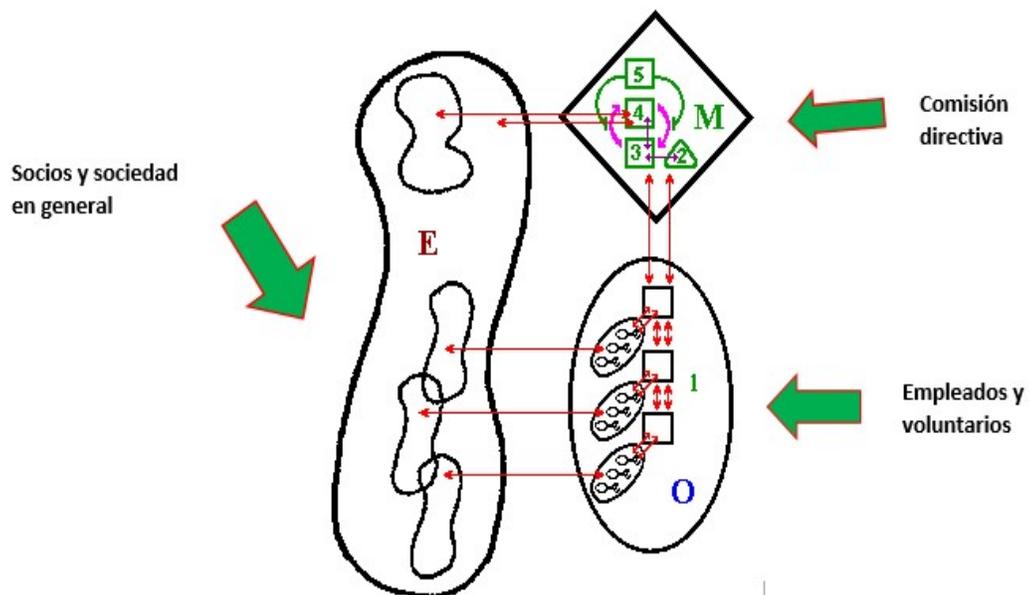
Las asociaciones civiles poseen dos tipos de públicos bien diferenciados:

- Los proveedores de fondos
- Los usuarios con necesidad de los servicios prestados por la asociación civil

Las asociaciones civiles, así como cualquier otra organización sin fines de lucro, deben desarrollar estrategias de marketing para poder sobrevivir, ya que tanto el cumplimiento de sus metas y objetivos, como la obtención de los recursos para su cumplimiento dependen de la comunicación con el exterior, con sus públicos.

Aplicando el esquema desarrollado por Beer las asociaciones civiles se estructuran de la siguiente manera:

Figura 11. Integración del modelo de sistema viable con la estructura de una asociación civil



Fuente: Elaboración propia

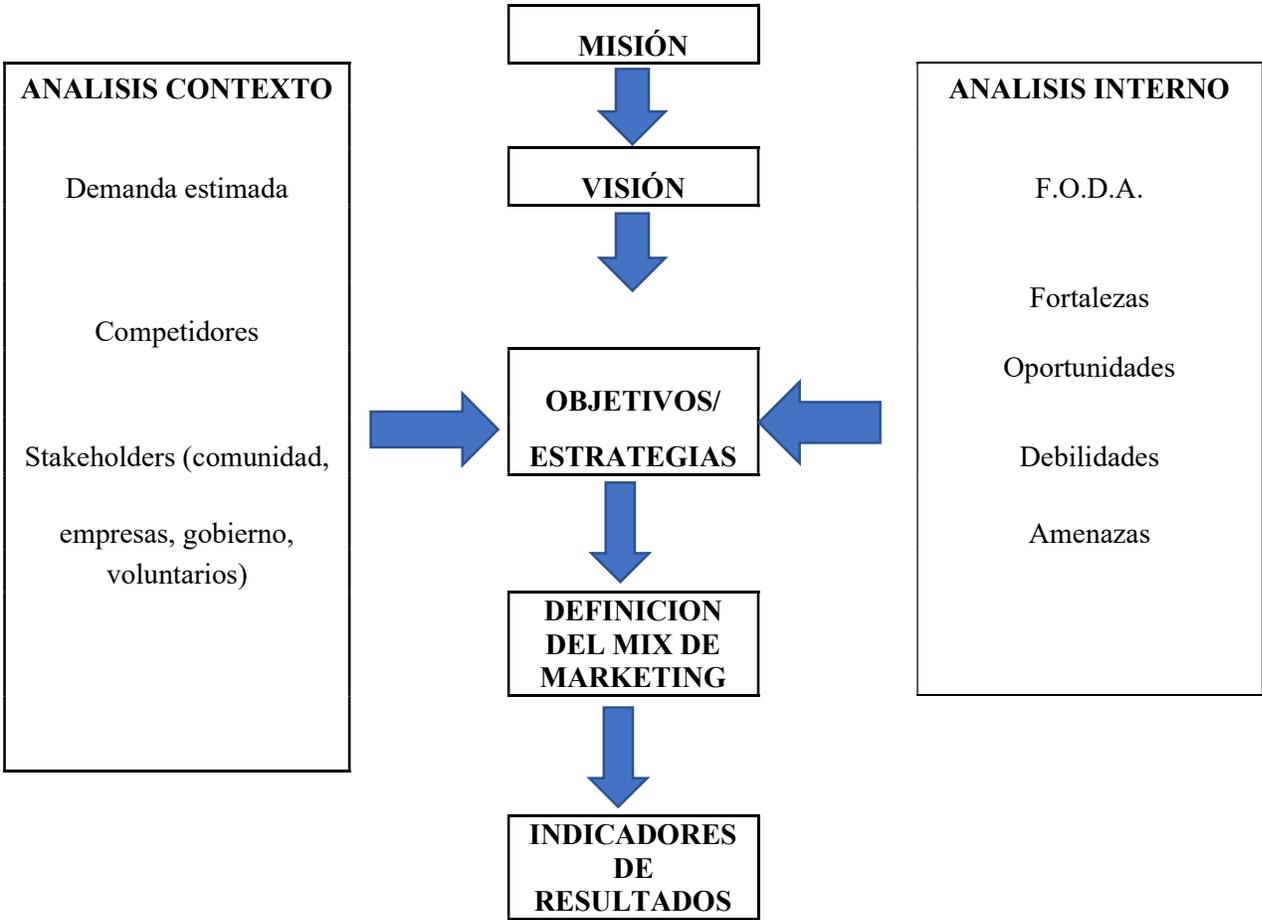
Donde el sistema uno está compuesto por los empleados y voluntarios de la asociación. Los sistemas 2 a 5 están constituidos por la comisión directiva y la Asamblea de socios, y es aquí donde se definen las políticas.

En este esquema de análisis se detectarán problemas, que, dentro de un sistema, los consideramos como estímulos internos o externos que crean una cadena de hechos complejos

dentro del mismo. Para considerar resueltos los mismos se deben abordar las causas que los provocan para llegar a un estado más satisfactorio.

Las comisiones directivas, cuya gran barrera es la no continuidad en el tiempo, deben planificar de modo tal, que indistintamente quien esté a cargo, la asociación civil pueda continuar sus tareas, creciendo y desarrollándose. Es por ello, que se propone el siguiente esquema de análisis para dicha planificación:

Figura 12. Esquema para la elaboración de un plan estratégico

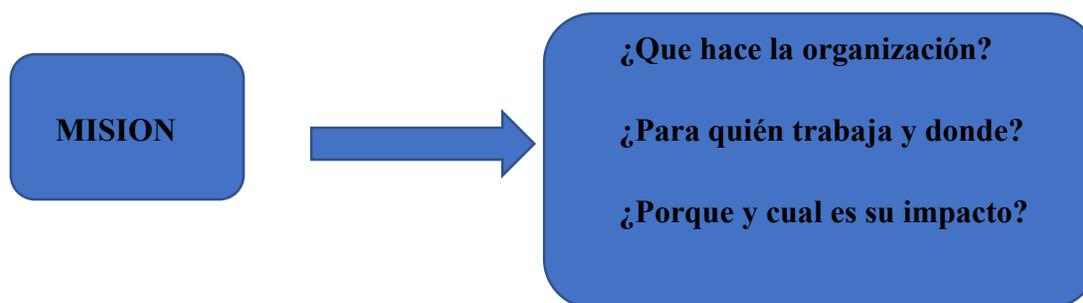


Fuente: Elaboración propia

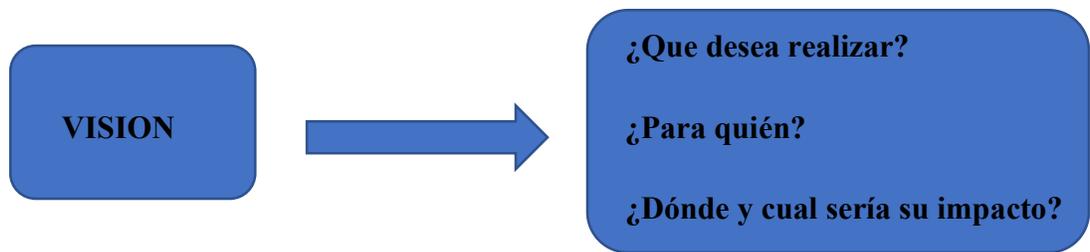
A continuación, se detallarán las distintas partes que integran el plan de marketing holístico y como debe actuar la asociación civil en cada caso. Se ejemplifica en cada ítem de modo tal que la comprensión de estos resulte más clara y sencilla para el lector.

El primer paso para iniciar una planificación correcta es preguntarnos ¿Cuál es nuestro negocio? Se debe tener en cuenta que nuestro negocio no lo determina la organización sino el usuario, con la satisfacción de sus necesidades. De la correcta interpretación de este concepto, surgirá la misión de la institución.

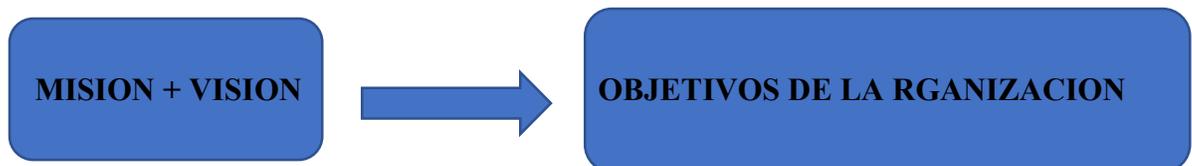
La **misión** implica detallar ¿Qué hace la organización, para quién trabaja y dónde, porqué/cuál es su impacto? Un sinnúmero de autores refiere a este concepto, y su importancia. Tal como expresa Pablo Canalicchio (2021, pág. 24) “la definición de la misión es el establecimiento general del objetivo de la organización, de lo que quiere lograr en general. Es como una mano invisible que guía a los miembros de la organización que puedan trabajar independiente y también en colectividad para alcanzar las metas globales de la organización”. Las declaraciones de misión deben ser motivadoras, tener un significado y ser específicas. Deben basarse en la experiencia que la organización quiere crear para el cliente. A modo de ejemplo, en el caso de las bibliotecas populares, su negocio no será obtener utilidades, ni conservar libros, ni contener una colección determinada de bibliografía. Su negocio o misión será que cada persona que se acerque a buscar una información determinada la encuentre, o aquel que quiera obtener un libro para entretenerse. Básicamente, su misión, será ser el nexo entre el lector y el libro.



La **visión** está directamente relacionada con las expectativas, ¿Qué desea realizar, para quién, ¿dónde, y cuál sería su impacto? Es una meta a largo plazo donde se detalla que quiere lograr la organización y lo que desea de su estado futuro. Define, básicamente, el camino a seguir tanto para los directivos como para los integrantes de la institución.



La integración de la misión y la visión conducen a la definición de objetivos. Es importante detallar en esta etapa, los valores por los cuales se rige la asociación civil, que lleva a la misma a establecer las reglas operativas.



Análisis interno de la organización

Una vez detalladas la misión y la visión, se deberá realizar el análisis interno de la organización, para ello es importante utilizar una herramienta sencilla como el F.O.D.A (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), analizando así la estructura organizativa, el estado financiero, el gobierno de la misma (en este caso se deberá analizar el funcionamiento y normativas sobre la Asamblea de Socios y la Comisión directiva), la capacidad administrativa (cantidad de personal, formación de los mismos, habilidades, competencias, entre otros) y los recursos existentes (instalaciones, tecnología, entre otros).

El **análisis F.O.D.A** nos permite realizar un diagnóstico general de la organización para facilitar la planificación. En principio deberá recolectarse información, clasificarla y ordenarla. Esta información permite tener el conocimiento necesario para elaborar estrategias. La organización debe listar sus fortalezas y debilidades desde el punto de vista interno y las oportunidades y amenazas desde el punto de vista del entorno. Canalicchio (2021, pág. 216) afirma que “este análisis debe hacerse desde la mirada del paradigma de la complejidad, evitando

la unidimensionalidad y sin caer en falacias de simplificación. El mismo hecho puede ser considerado una fortaleza como una debilidad, dependiendo de la mirada del analista”. Al utilizar esta herramienta tenemos en cuenta dos dimensiones: análisis interno (Fortalezas y debilidades) y análisis del entorno (Oportunidades y amenazas).

Las fortalezas son aquellos atributos que una organización tiene para alcanzar los objetivos

Las debilidades son todos los factores desfavorables para la ejecución de los objetivos.

Las oportunidades son las condiciones externas favorables que tenga la organización y sean útiles para el logro de los objetivos

Las amenazas son los aspectos que pueden perjudicar a la organización para su supervivencia y logro de objetivos.

Al realizar el análisis interno, en una asociación civil, por ejemplo, debemos considerar la cantidad de socios, la infraestructura con la que cuenta, los índices de captación y retención de socios, la calidad del servicio, la eficacia de la comunicación, la cobertura demográfica y geográfica, la estabilidad económico-financiera, la fuerza laboral, el estilo de liderazgo, entre otros. Dentro de este análisis interno, todos los aspectos detallados deberán plantearse como fortalezas o debilidades de la organización según corresponda.

Con respecto al análisis externo o del entorno, las oportunidades son áreas de interés para el cliente/usuario que la organización puede satisfacer. Estas oportunidades están relacionadas con aspectos tales como: ofrecer algo que sea escaso, proveer productos o servicios hasta el momento inexistentes para el mercado objetivo, o nuevos mercados que se pueden captar. Kotler (2012, pág. 49) define algunas preguntas guía para la detección de oportunidades:

1. ¿Podemos expresar los beneficios de manera convincente a un(os) mercados(s) meta definido(s)?
2. ¿Podemos localizar el mercado meta y llegar a él con medios eficientes en cuanto a costos y canales?
3. ¿Nuestra organización posee o tiene acceso a capacidades y recursos críticos que son necesarios para entregar beneficios al cliente?

4. ¿Podemos entregar los beneficios mejor que cualquier competidor real o potencial?
5. ¿La tasa de rendimiento financiero será igual o mayor a nuestro umbral de inversión?

Al hablar de amenazas, se deben considerar todos los aspectos desfavorables, que, pueden impactar en la organización y conducir a empeorar los resultados. A modo de ejemplo, las amenazas para una Asociación civil pueden ser: competencia futura en el mismo mercado (establecimiento de una nueva organización con características similares en la misma área de influencia), falta de aportantes o subsidios, aspectos políticos, económicos o legales que afecten a la organización, entre otros.

Ilustración 6 : F.O.D.A



Fuente: elaboración propia

Análisis externo de la organización

Por último, se realizará el análisis del contexto en el que se desenvuelve la organización, tendencias económicas, mercado, posicionamiento comunitario, legislación vigente, regulaciones

propias de la actividad, stakeholders (partes interesadas), relación con los gobiernos municipales, provinciales y nacionales, etc.

Cuando se realiza el análisis del contexto externo o macroentorno, deben tenerse en cuenta algunas variables fundamentales:

- Los factores demográficos: se debe analizar la demografía en el área de influencia de la institución, preguntarse qué tendencias demográficas pueden afectar a la misma, cual es el tamaño del mercado en el que opera la organización, y como está compuesto. Estos datos pueden ser obtenidos de censos y también de relevamientos realizados por la organización en su área de influencia, así como de informes publicados.
- Los factores económicos: estadio económico que atraviesa el país, y especialmente la región donde se encuentra la organización (crecimiento, recesión, inflación, entre otros). Cuáles son las perspectivas a corto y largo plazo. Cuál será la demanda estimada de los servicios brindados, etc. Estos datos se obtienen generalmente de publicaciones económicas.
- Los factores socio culturales: existen factores que pueden afectar directamente a las organizaciones como la incorporación de la mujer al trabajo, el cambio de expectativas, cambios en los estilos de vida, tendencias sociales, grupos, actitudes y comportamientos respecto a la utilización de los productos y servicios de la organización, entre otros.
- Stakeholders: este término define a todos los grupos o individuos que pueden afectar o ser afectados por los propósitos de la organización. Incluye a los empleados, clientes, proveedores, gobierno, entre otros. Se analizan los individuos o grupos que de alguna manera puede ayudar o dañar a la organización, su relevancia, su capacidad de afectación.

Ilustración 7 análisis del entorno de la organización



Fuente: elaboración propia

El ambiente externo resulta complejo de analizar debido a la gran cantidad de factores que pueden llegar a identificarse y las distintas interacciones que entre ellos se producen.

Realizados estos análisis, la organización deberá definir los objetivos y metas del plan, entre ellos, programas y servicios que brindara la organización, recaudación de fondos, organización de voluntarios, los cuales deberán ser aprobados por el gobierno de esta, quienes a su vez deben definir los indicadores que medirán a futuro el éxito/fracaso del plan estratégico. Llegando por último a una definición escrita y detallada del plan estratégico.

Es aquí, donde se encontrarán detalladas las acciones de marketing holístico a implementar para colaborar con la gestión, desarrollo y crecimiento de la asociación civil.

Definición de objetivos:

La definición de objetivos es un aspecto crucial en un plan de marketing, ya que de estos se derivarán las estrategias. Tal como expresa Pablo Canalicchio, los objetivos deben ser SMART:

- Specific (específicos). Significa que deben ser concretos, definidos de manera explícita sin ningún tipo de ambigüedad.
- Measurable (medibles). Deben incluir criterios/parámetros que permitan evaluar su alcance. Inclusive que permitan medir los avances realizados.
- Achievable (alcanzables). Deben ser realistas, no pueden ser demasiado fáciles ni demasiado difíciles porque resultan desmotivantes.
- Relevant (relevantes). Deben ser significativos, contribuir a la misión y visión de la organización y a su futuro.
- Timely (temporales). Deben ajustarse a un marco temporal. Incluir plazos de realización.

Los objetivos de una Asociación civil deben perseguir el bienestar del público objetivo, más allá de pensar en los aspectos económicos.

«Esta planificación implica una metodología de abordaje sistémica, desde una aproximación holística de la disciplina». (Canalicchio, 2021, pág. 9).

Derivado de estos objetivos, surgirán las estrategias, en el caso del presente plan, serán estrategias vinculadas al marketing.

Kotler (2017) define al programa de marketing como aquel que establece relaciones con los clientes al transformar la estrategia de marketing en acciones, consiste en la mezcla de marketing (las 4 Ps), es decir el conjunto de herramientas que la organización utiliza para implementar su estrategia de marketing

La estrategia de marketing de una organización indica cuales son los clientes que atenderá y la forma en que creará valor para ellos. Para definir las estrategias, la organización debe decidir

a cuáles clientes atenderá (segmentación y selección del mercado meta) y como lo hará (diferenciación y posicionamiento)

Segmentar el mercado implica dividir a los actuales y a los potenciales consumidores de nuestro producto o servicio en grupos más pequeños según características similares. Los criterios de segmentación pueden ser geográficos, demográficos, psicográficos, y conductuales. (Kotler & Armstrong, 2017).

Kotler afirma que:

«No existe una forma única de segmentar un mercado. Un especialista en marketing debe probar distintas variables de segmentación, solas y combinadas, para determinar la mejor forma de visualizar la estructura de mercado». (Kotler & Armstrong, 2017, pág. 199)

La selección del mercado meta implica la evaluación del atractivo de cada segmento de mercado y la elección de uno más segmentos donde sea capaz de generar de manera redituable el mayor valor para el cliente y conservarlo en el tiempo. (Kotler & Armstrong, 2017, pág. 51)

Las variables más utilizadas para segmentar son:

Variable	Ejemplos
Geográfica	País, provincia, municipio, localidad, pueblo, densidad poblacional, clima
Demográfica	Edad, genero, ingresos, ocupación, religión, origen étnico,
Psicográfica	Clase social, estilo de vida, personalidad
Conductual	Ocasiones, beneficios buscados, frecuencia de uso, grado de lealtad

Deben utilizarse todas las variables que se consideren significativas para perfilar el segmento al que la organización va a dirigirse. Una vez que la organización definió a que segmentos del mercado se va a orientar debe determinar cómo diferenciar su oferta para cada segmento.

Definiendo el mix de marketing para organizaciones sin fines de lucro

Una cuestión clave para las organizaciones sin fines de lucro, es decidir que paquete de beneficios, van a constituir su «oferta». Para este tipo de organizaciones el mix de marketing se basa en el producto o servicio que ofrecen y que beneficio ven los consumidores al consumirlos, ya que los mismos van a ser ofrecidos a un bajo costo y buscan generar un comportamiento deseado. Las organizaciones sin fines lucro, y en el caso de este estudio, las asociaciones civiles, promueven intercambios en gran medida para beneficiar al público objetivo y/o a la sociedad en general, y solo de manera secundaria para satisfacer las propias necesidades de supervivencia y crecimiento de la organización, ya que no tienen accionistas que pretendan cobrar dividendos.

La gran parte de las asociaciones civiles, no pueden sobrevivir a largo plazo si no ofrecen algo atractivo, que demuestre valor para los «consumidores». Además, no pueden crecer si no pueden diferenciarse de la competencia, incluso cuando la competencia es la inacción o el statu quo. La forma de mantenerse a largo plazo es ofrecer nuevos productos y servicios, que generen ingresos para la organización.

Definiendo la oferta

Debido a que las organizaciones sin fines de lucro sobreviven a partir de la influencia que generan en sus socios y en la comunidad en general, orientándose a la audiencia objetivo (target), es imprescindible definir una oferta de marketing adecuada.

Tal como expresa Kotler (2003, pág. 311):

«Una oferta de marketing es una propuesta de un comercializador para poner a disposición de un cliente objetivo una combinación deseable de consecuencias positivas y negativas si, y solo si, el cliente emprende una acción deseada.»

Básicamente, la oferta de marketing es el *intercambio propuesto*. Los beneficios positivos se derivan de la adquisición de un producto físico o un conjunto de productos que ofrece la organización. A modo de ejemplo, los artículos de regalo que puede vender un museo o una

biblioteca popular. También pueden resultar del servicio brindado por personas, como clases de deportes en una sociedad de fomento, talleres de tejido, talleres literarios. O, simplemente pueden resultar de las propias acciones de los clientes, cuando realizan donaciones.

Las asociaciones civiles deben ofrecer sus productos o servicios teniendo en cuenta los siguientes conceptos básicos:

- Un producto/servicio debe satisfacer una necesidad latente o manifiesta
- Se pueden combinar productos y/o servicios
- Si solo ofrece servicios, el enfoque tiene características propias, definidas dentro lo que se conoce como Marketing de servicios.

Una gran mayoría de las asociaciones civiles se encuentran básicamente en el negocio de la prestación de servicios (Ej: Bibliotecas, Bomberos, Sociedades de Fomento, entre otras). Las personas entablan intercambios con ellas por los servicios que proporcionan.

Para enfocar correctamente las estrategias de comercialización de servicios, en principio, la organización debe conocer cuáles son sus características propias y que los hace distintivos.

Definimos un servicio de la siguiente manera:

“Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra que es esencialmente intangible y no da como resultado la propiedad de nada. Es una producción que puede o no estar vinculada a un producto físico”. (Kotler & Andreasen, 2003, pág. 317)

La organización, guiada por la estrategia, define el mix de marketing está compuesto por las 4 Ps, que son factores controlables por la organización:

- Producto/Servicio: es una combinación de bienes y servicios que ofrece la organización.
- Precio: cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar para obtener el producto/servicio
- Plaza: incluye todas las actividades que debe realizar la organización para que el producto/servicio esté al alcance de los consumidores

- Promoción: implica actividades de comunicación entre la organización y los consumidores.

Un plan de marketing eficaz combinara todos los elementos del mix de marketing en un programa integrado y diseñado para alcanzar los objetivos de la organización al atraer consumidores entregándoles valor.

La correcta definición del mix de marketing genera una consecuencia en el cliente que puede describirse con el esquema de las 4 C que plantea Kotler

Ilustración 8: Comparación oferente / consumidor



Fuente: Marketing. Kotler & Armstrong (2017)

Esta comparación muestra dos puntos de vista: la del oferente y la del consumidor. Mientras que los oferentes ofrecen productos o servicios, los clientes compran valor o soluciones a sus problemas, además de interesarse en el precio, les interesa el costo de obtener, usar y desechar un producto. Los clientes buscan que el producto/servicio tenga una disponibilidad lo más conveniente posible. Y, por último, buscan una comunicación

birediccional. Por ello, al diseñar un plan de marketing primero deben pensarse las 4C para luego construir las 4P. (Kotler & Armstrong, 2017, pág. 55)

Para la definición de las 4Ps que integran el mix de marketing, al aplicarlo a las asociaciones civiles deben considerarse sus particularidades como organización.

El producto/servicio será todo aquello que ofrezca la organización a cambio de una cuota social. En el caso de las bibliotecas populares, su principal servicio es el prestamos de libros y la generación de actividades culturales relacionadas. Asimismo, todas aquellas otras actividades que pueden proporcionar de manera complementaria se consideraran como producto/servicio, pero el diferencial estará dado por un precio que se le colocaran a las mismas para que los usuarios puedan acceder.

En el caso del precio, dada la particularidad del servicio ofrecido, no pueden variar la cuota social en función de los costos. Por ejemplo, si un socio solicita un libro en préstamo, lo cual se encuentra incluido como beneficio por el pago de su cuota social, no podrá variar la cuota dependiendo del costo de adquisición del libro. Generalmente las cuotas sociales no suelen cubrir los costos del servicio, es por ello, que los costos no cubiertos deben considerarse dentro de todas las actividades aranceladas complementarias que puedan ofrecer.

Con respecto a la plaza, la distribución del servicio en las asociaciones civiles suele estar dado por el alcance en su área de influencia. Si se considera la plaza como la forma en que el producto/servicio llega al usuario, no se puede obviar la naturaleza intangible y esto requiere de un conjunto de procesos para que este servicio se encuentre disponible para el usuario, por lo que existen tres áreas que se deben considerar para hacerlo más accesible: el tiempo de espera, la capacidad de prestación y el sistema de entrega.

La comunicación del servicio incluirá todas aquellas acciones publicitarias y promocionales que acerquen a los usuarios a la organización. Para las organizaciones civiles, que mayormente ofrecen servicios, el punto de inicio al diagramar una campaña comunicacional es tener claro que ofrecen. Las bibliotecas no ofrecen libros, ofrecen información, entretenimiento. Asimismo, no es solo el resultado (consecuencia de la utilización del servicio) de este servicio, sino el proceso, o sea como se siente el usuario al experimentar el servicio o como se presta el mismo). Estos dos ítems, tanto resultado como

proceso son complejos de comunicar. Para facilitar el proceso comunicacional lo que se realiza es una tangibilización del servicio, generalmente mediante imágenes. Esto, puede hacerse con imágenes propias (instalaciones, equipamiento, personal, etc.) o con imágenes no propias que pueden llevar a generar una asociación del usuario con el servicio (por ejemplo, para demostrar empatía se puede utilizar una persona sonriendo). Otro elemento que sirve para comunicar es poseer un logo identificatorio.

Dado que las campañas comunicacionales suelen tener costos muy elevados para las organizaciones sin fines de lucro, estas recurren a medios como las redes sociales. En este caso, Facebook, Instagram, Twitter, entre otros han abierto la posibilidad de generar acciones de comunicación más accesibles, aunque en oportunidades, el contenido puede no adecuarse a los objetivos. Es por ello que, las asociaciones civiles deben planificar específicamente este aspecto dentro del plan integral a desarrollar, es decir realizar una planificación de comunicación dentro del plan de marketing.

Evaluación y control

Las organizaciones deben establecer parámetros de control para evaluar los resultados de las acciones planificadas y puestas en marcha. Para ello, deben establecerse períodos de control menores a los determinados en los objetivos con el fin de evaluar el grado de alcance de estos y no esperar a la finalización del periodo de ejecución. Por ejemplo, si el objetivo fue planteado de manera anual, los períodos de control de estos pueden establecerse de manera trimestral, así se pueden corregir desvíos y establecer acciones correctivas. Esto se realiza con indicadores preestablecidos (pago de cuotas, retención de socios, captación de nuevos socios, entre otros). Estos controles deben abarcar a toda la organización y sus actividades. El control estratégico de las acciones de marketing implica un estudio de eficiencia donde se evalúa la rentabilidad esperada versus la rentabilidad real por períodos.

La visión holística del plan del marketing

Desde una visión holística, el plan de marketing debe vincular todos los sectores de la organización, tanto en la etapa de elaboración como en la de implementación. No debe ser un plan definido solo por un grupo aislado de integrantes.

El enfoque holístico, entonces, demanda al marketing convertirse en el arquitecto de las cadenas de demanda y suministros de la empresa y de su red de colaboradores. (Cardenas Munevar, 2007, pág. 11)

La planeación estratégica en este marco debe, previo a la elaboración del plan consultar a todos los actores involucrados. En el caso de las asociaciones civiles, los aportes deben provenir tanto de la Comisión Directiva, como de los empleados, voluntarios y socios. Partiendo de la misión de la organización, el análisis F.O.D.A se elaborará consensuando con todos los actores. Una vez realizado se definen los objetivos, se formulan las estrategias, las acciones a llevar a cabo, se ejecutan y se evalúan para generar una retroalimentación.

Retomando las dimensiones del marketing holístico, presentadas en la figura 7, se vincularán los conceptos generales con las particularidades de una Asociación civil para mejor comprensión y aplicación. Kotler & Keller los desarrollan en su obra dirección de Marketing (2012, págs. 16-22)

La dimensión **marketing relacional** implica para la organización establecer relaciones firmes y duraderas con las personas u organizaciones que directa o indirectamente pueden influir en el éxito de la Asociación. En este caso, los actores con los que deben establecerse estas relaciones son los socios, los voluntarios, el personal, el estado, los aportantes privados y la comisión directiva. Para poder establecer relaciones solidas se necesita conocer las capacidades y recursos de los distintos grupos, como así sus necesidades, deseos y objetivos.

La dimensión **marketing integrado** implica que los responsables de la elaboración del plan deben encargarse de idear las actividades necesarias para crear, comunicar y generar valor para los socios. Un plan de marketing holístico implica tomar numerosas decisiones relacionadas con las 4Ps antes mencionadas. Las asociaciones civiles generalmente ofrecen servicios, por lo

que en este caso deberían definir que variedad de servicios ofrecerán, cuáles son sus características, el precio de este más allá de la cuota social, descuentos, promociones, formas de pago, como van a realizar la comunicación de estos, y cuál sería el alcance y cobertura geográfica.

La dimensión **marketing interno** es sin lugar a duda, la más importante a la hora de elaborar un plan holístico, ya que implica que todos los miembros de la organización adopten los principios de marketing. No sirve elaborar un plan si todos los miembros de la organización no están comprometidos con las actividades a llevar a cabo. No tiene sentido prometer servicios excelentes cuando la organización no está preparada para llevarlos a cabo. Todas las acciones por planificar deben estar coordinadas y pensadas en función de los usuarios.

La dimensión **marketing socialmente responsable** implica la comprensión de los principales temas de interés público, así como del contexto ético, ambiental, social y legal de las actividades de marketing. Los efectos de estas acciones planificadas van más allá de la organización y el usuario, hasta afectar a la sociedad en su conjunto. Esta dimensión implica beneficiar a la sociedad en su conjunto.

Pasos para la implementación del plan de marketing holístico

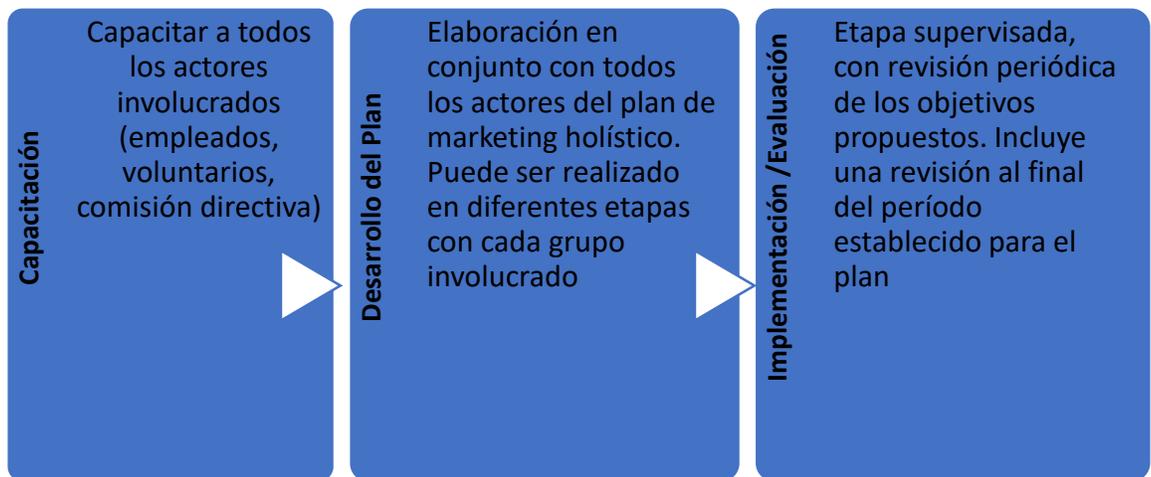
Para llevar adelante la planificación de marketing holística, el proceso debe pasar por tres etapas:

1. capacitación: todo el personal que integra la asociación civil sea empleado o voluntario, y los integrantes de la comisión directiva, deben ser capacitados para comprender la importancia de planificar a largo plazo y que ellos sean partícipes del proceso.
2. Desarrollo del plan de marketing holístico: una vez comprometidos todos los actores, la persona o grupo que este a cargo de desarrollar el plan, deberá trabajar en conjunto todos los integrantes, de manera conjunta para poder esbozar la planificación. Esto puede realizarse en varias etapas, con distintos grupos para

luego llegar a un resultado final que deberá ser aprobado por la comisión directiva.

3. Implementación y evaluación: esta etapa deberá ser supervisada, e ir revisando por periodos menores al total del periodo planificado, para evaluar el cumplimiento parcial de los objetivos. De ser necesario, se realizarán acciones correctivas, para el logro de los mismos. Al finalizar el periodo establecido en el plan, nuevamente se deberán evaluar los resultados finales para cotejar con lo establecido en los objetivos iniciales.

Ilustración 9 Etapas de desarrollo e implementación del plan de marketing holístico



Fuente: elaboración propia

CONCLUSIONES

A continuación, se presentan las conclusiones a las que se ha arribado como producto de los análisis realizados del marco conceptual y antecedentes del tema, como del trabajo de campo desarrollado en la presente tesis doctoral. Estas conclusiones se agrupan siguiendo la secuencia lógica utilizada a lo largo del trabajo. Se inician con el análisis de las premisas básicas conceptuales referentes a las organizaciones de la sociedad civil, haciendo especial referencia a las bibliotecas populares de la Provincia de Buenos Aires, principal objeto de estudio de la presente tesis, así como los elementos clave del marketing dentro de estas organizaciones y las características particulares de su gestión, para finalizar con modelo de marketing holístico especialmente desarrollado para estas organizaciones.

Las bibliotecas populares, en la República Argentina, son asociaciones civiles creadas por iniciativas de la comunidad. Ofrecen un servicio de intermediación entre el usuario y los libros para que estos accedan a la información requerida. Son dirigidas y sostenidas por sus socios, y suelen brindar otros servicios anexos a la consulta y préstamos de libros para lograr su autofinanciamiento. Su estructura se destaca particularmente por tener un órgano rector que es la asamblea de socios, quien elegí periódicamente la comisión directiva que va a hacerse cargo de la gestión. Además, el personal que la integra, entre bibliotecarios y administrativos pueden ser rentados o voluntarios.

Sus ingresos provienen de las cuotas societarias, donaciones, actividades rentadas, aportes privados y subsidios estatales, de estamentos nacionales, provinciales y/o municipales.

En la Provincia de Buenos Aires se encuentran radicadas casi la mitad de todas las bibliotecas populares del país. Es esta la provincia con mayor concentración, por lo que fue el objeto de estudio en el trabajo de campo. De los datos obtenidos en la encuesta se puede concluir que,

- La gestión de las bibliotecas populares generalmente suele ser muy intuitiva,
- sin profesionalización en muchos casos, fruto de la conformación de las comisiones directivas, personas con muy buena voluntad, pero muchas veces sin la formación adecuada.

- Existe una clara falta de recursos para tener empleados administrativos rentados.
- La falta de una masa societaria que cubra sus costos operativos suma una problemática a su gestión
- El no poseer edificio propio implica que desarrollen sus actividades en lugares prestados o alquilados, sumando esto incertidumbre para su continuidad en el tiempo
- Tienen una alta dependencia de los subsidios que reciben de los distintos estamentos gubernamentales, situación que puede cambiar con el tiempo o nuevos gobiernos
- Se ven obligadas a realizar actividades complementarias para recaudar fondos

Asimismo, el trabajo de campo realizado demostró que la planificación que realizan es a corto plazo y vinculada directamente con proyectos para obtener subsidios. Que no poseen planificaciones integrales a largo plazo. Que sus comisiones directivas, en la gran mayoría de los casos no tienen formación académica en gestión y o administración. Que no poseen recursos para contratar gestores /administradores, y que deben recurrir a voluntarios o a los bibliotecarios (quienes tampoco poseen la formación adecuada) para realizar estas tareas.

Con relación a los objetivos propuestos para esta tesis, se identificaron los distintos componentes de la estructura organizativa de una biblioteca popular, vinculando cada área con el modelo de sistema viable desarrollado por Stafford Beer, de modo tal de analizar las relaciones imperantes dentro y fuera de la organización. A partir de este análisis, e identificación de las partes componente de la estructura y sus vínculos es que se pudo desarrollar el modelo más adecuado de plan de marketing, con visión holística, presentado en el capítulo 4 de esta tesis.

El marketing dentro de este tipo de organizaciones tiene un fuerte componente social, ya que busca influir en el comportamiento de la comunidad en donde se encuentra. La utilización de estrategias de marketing puede contribuir a obtener recursos económicos adicionales, fundamentales para su funcionamiento. En este caso, el marketing interno, será una herramienta para la retención a largo plazo de los socios, y el marketing relacional servirá para vincular a la organización con aquellos organismos que puedan aportar financiamiento, así como para lograr una mayor masa societaria, con la incorporación de nuevos socios.

Tomando la hipótesis planteada, se puede afirmar que el plan de marketing holístico facilitará la gestión pues permite expresar de forma clara y sistemática las opciones para el crecimiento y desarrollo a largo plazo. Si bien la estructura del plan de marketing es similar entre organizaciones con o sin fines de lucro, en el caso de un plan estratégico para una asociación civil presentan características propias:

- ✓ Las asociaciones civiles atienden a varios mercados simultáneamente: usuarios, socios, aportantes, voluntarios, es por esta razón que cualquier plan de marketing debe contemplar estos públicos
- ✓ Los precios de los servicios no suelen cubrir los costos operativos, por lo que deben recurrir a otras fuentes de ingresos
- ✓ No tienen un área específica encargada de la planificación y/o marketing
- ✓ Y, sobre todo, no poseen fin de lucro.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguero, J. O. (2007). Teoría de la Administración: un campo fragmentado y multifacético. *Visión de Futuro*, 7(1).
- Ahrweiler, P., Gilbert, N., Schrempf, B., Grimpe, B., & Jirotko, M. (2018). The role of civil society organisations in European responsible research and innovation. *Journal of Responsible Innovation*, 25-49. doi:10.1080/23299460.2018.1534508
- Alonso Dominguez-Rios, V., & Lopez-Santillan, M. (2017). Teoria General de los Sistemas, un enfoque practico. *Economía y Administracion*, 125-132.
- Anzoategui, M., Chosco Diaz, C., & Szlechter, D. (2019). Las Perspectivas Sistemicas. La construccion del conocimiento sobre sistemas organizacionales desde un abordaje interdisciplinario y descolonizado: una propuesta de abordaje desde el sur. En D. Szlechter, *Teorías de las organizaciones* (págs. 121-165). Buenos Aires: Ediciones UNGS.
- Basil, D. Z., Diaz-Meneses, G., & Basil, M. D. (2019). *Social Marketing in Action*. Switzerland: Springer.
- Beaumont, S. (2014). El marco legal de las Organizaciones Sin Fines de Lucro en la Argentina. *CENTED*, 1-20.
- Beer, S. (1947). *La ciencia de la dirección: la investigación operativa en la empresa*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Beer, S. (1994). *Decision and control. The meaning of operational research and management cybernetics*. UK: John Wiley and Sons, Ltd.
- Berger , G., & Poli, M. (2000). *Manual para el fortalecimiento de consejos directivos de organizaciones sin fines de lucro*. Avellaneda: Foro del Sector Social.
- Bertalanffy, L. V. (1976). *Teoría General de los Sistemas*. Mexico: Fondo de Cultura Económica.
- Boulding, K. E. (1968). *The organizational revolution*. New York: Harper & Brothers.
- Bunge, M. (1980). *Epistemología*. Barcelona: Ariel.
- Bunge, M. (2000). *La investigación científica*. Mexico: Siglo veintiuno editores.

- Bunge, M. (2011). *Las ciencias sociales en discusión. Una perspectiva filosófica*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Bunge, M. (2012). *Tratado de Filosofía. Ontología II. Un mundo de sistemas* (Vol. 4). Barcelona: Gedisa.
- Bunge, M. (2013). *La ciencia. Su método y su filosofía*. España: LAETOLI.
- Bunge, M. (2013). *Pseudociencia e ideología*. Mexico: Siglo XXI Editores.
- Burkún, M. E. (2008). Hacia una visión estratégica del país y del rol de la gestión pública. *Seminario ASAP*, (pág. 15 y 16). Rosario.
- Campetella, A., González Bombal, I., & Roitter, M. (1998). *Defining the Nonprofit Sector: Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*. Baltimore: The Johns Hopkins University. Obtenido de <http://repositorio.cedes.org/handle/123456789/3667>
- Canalicchio, P. (2021). *Smart Marketing*. C.A.B.A: LID .
- Cardenas Munevar, J. (2007). El marketing holístico en la oferta de prestación de servicios de salud en Colombia. *Panorama*, 9-18.
- Carroll, A. B. (2018). Nonprofit Nonprofit Organizations. En R. W. Kolb, *The SAGE Encyclopedia of Business Ethics and Society*. Thousand Oaks, Estados Unidos: SAGE Publications, Inc. doi:<http://dx.doi.org/10.4135/9781483381503.n854>
- Ciano , M. (7 de 4 de 2020). *Aduba*. Obtenido de <https://www.aduba.org.ar/wp-content/uploads/2016/07/ORGANIZACIONES-DE-LA-SOCIEDAD-CIVIL.pdf>
- Colina, M., & Rodriguez, Y. (2017). *Marketing Social para fundaciones y asociaciones no lucrativas*. Beau Bassin: Editorial Academica Española.
- Córdoba López, J. F. (2009). Del marketing transaccional al marketing relacional. *Entramado*, 6-17.
- Coutinho da Silva, E., & Mazzon, J. (2018). Revisitando o Marketing Social. *Brazilian Journal of Marketing*, 806-820. doi:: 10.5585/bjm.v17i6.3537
- Curia, M. (2015). Bibliotecas Populares y su Comisión Nacional Protectora: algunos aportes preliminares sobre el libro y la lectura en dos instituciones centenarias. *AVATARES de la comunicación y la cultura*.

- Descartes, R. (2010). *Discurso del método*. Madrid: Espasa Calpe.
- Dominguez Rios , V. A., & Lopez Santillan, M. A. (2017). Teoría General de los sistemas, un enfoque practico. *TECNOCENCIA CHIHUAHUA*, 125-132.
- Drucker, P. (1997). *Dirección de Instituciones sin fines de lucro*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Drucker, P. (2004). *La administración en una epoca de grandes cambios*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Espejo , R. (2017). Cybernetic Argument for Democratic Governance: Cybersyn and Cyberfolk. En L. Werner, *Conversations* (págs. 34-57). Berlin: Universitätsverlag der TU Berlin.
- Espejo, R. (2004). Footprints of Complexity: The Embodiment of Social Systems. *Kybernetes*, 671-700. doi:10.1108/03684920410523643
- Espejo, R. (2004). The footprint of complexity: The embodiment of social systems. *Kybernetes*, 29.
- Espejo, R., & Gill, A. (28 de 10 de 2011). *The Viable System Model as a Framework for Understanding Organizations*. Obtenido de Research Gate: https://www.researchgate.net/publication/265740055_The_Viable_System_Model_as_a_Framework_for_Understanding_Organizations
- Etkin, J. (2015). *Capital social y valores en la organización sustentable*. Buenos Aires: Granica.
- Etkin, J. (2017). *Gestión de la complejidad en las organizaciones*. Buenos Aires : Granica.
- Fassio, A., Pascual, L., & Suarez, F. (2004). *Introducción a la metodología de la investigación*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Ferrater Mora, J. (1950). *Diccionario de Filosofía*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Fidyka, L. (2004). Las organizaciones de la sociedad civil y su articulación. *II Congreso Nacional de Políticas Sociales*, (pág. 20). Mendoza.
- Flores Villacrés, E. J., Díaz Jiménez, D. D., & Proaño Castro, F. M. (2018). Enfoque epistemológico del marketing. *Universidad y Sociedad*, 200-206. Obtenido de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Gabrielle, E. (2011). *Guía de gestión para organizaciones sin fines de lucro*. Mar del Plata: Universidad Nacional de Mar del Plata.

- Galicia Osuna, D. (5 de 01 de 2020). *Filosofía Administrativa: La construcción de organizaciones desde constructos o artefactos sociales*. Obtenido de Premio de investigación en las disciplinas financiero - administrativa:
<http://premio.investiga.fca.unam.mx/docs/ponencias/2013/14.1.pdf>
- Giuliani, A. C., Monteiro, T. A., Zambon, M. S., Betanho, C., & Lima Faria, L. H. (2012). El marketing social, el marketing relacionado con causas sociales y la responsabilidad social empresarial. (U. d. Latinoamericano, Ed.) *Invenio*, 15(29), 11-27.
- Herrera Morillas, J. L., & Perez Pulido, M. (23 de 05 de 2022). *Tendencias en marketing de servicios bibliotecarios: análisis de casos en bibliotecas públicas*. Obtenido de SCRIBD:
<https://es.scribd.com/document/534899919/Herrera-Morillas-Tendencias-en-Marketing-de-Servicios-Bibliotecarios-Bibliotecas-Publicas>
- Humanos, M. d. (20 de 4 de 2020). *Infoleg*. Obtenido de
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/235000-239999/235975/norma.htm>
- Hume, D. (2001). *El tratado de la naturaleza humana*. Albacete, España: Diputación de Albacete.
- Johansen Bertoglio, O. (1993). *Introducción a la teoría general de los sistemas*. Mexico: Limusa.
- Kant, I. (1984). *Crítica de la razón pura. Volumen I y II*. Buenos Aires: Editorial Losada.
- Kant, I. (2000). *Logica*. Madrid: Ediciones Akal.
- Kliskberg, B. (1992). *El pensamiento organizativo*. Buenos Aires: Norma.
- Kotler, P., & Andreasen, A. (2003). *Strategic Marketing for nonprofit organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Marketing*. Mexico: Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing*. Mexico: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Lilien, G. (1990). *Toma de decisiones en mercadotecnia. Un enfoque a la construcción de modelos*. Mexico D.F.: Compañía Editorial Continental.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2018). *Marketing 4.0*. España: LID.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0*. Buenos Aries: LID.
- Kuhn, T. S. (1971). *La estructura de las revoluciones científicas*. Mexico: Fondo de cultura económica.

- Lambin, J.-J. (1995). *Marketing Estratégico*. Buenos Aires: Mc Graw Hill.
- Latorre Tapis, X. (2001). El marketing aplicado a las ONGD: coherencias e incoherencias en relación con la educación para el desarrollo. *Comunicar 16*, 103-114.
- Licandro, O. (2013). La función de marketing en las Organizaciones de la Sociedad Civil: opiniones y aplicaciones. *Punto.edu*, 34-36.
- Mamani, E. F., & Yapuchura Sayco, A. (2012). MARKETING HOLÍSTICO EN LA INDUSTRIA HOTELERA EN PUNO-PERU. *Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 5-16.
- McKenna, R. (1994). *Marketing de relaciones*. Barcelona: Paidós.
- Medina Macias, A., & Avila Vidal, A. (2002). Evolución de la teoría administrativa. Una visión desde la psicología organizacional. *Revista Cubana de Psicología*, 262-272.
- Ministerio de Desarrollo Social. (20 de 4 de 2020). *CENOC*. Obtenido de Radiografía de las OSC: <https://www.argentina.gob.ar/desarrollosocial/cenoc/radiografiadelasoscs>
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (2014). *Código Civil y Comercial de la Nación*. C.A.B.A: Ministerio de Justicia y Derechos Humanos.
- Mora Contreras, C. E. (2011). La Calidad del Servicio y la Satisfacción del Consumidor. *Revista Brasileira de Marketing*, 10(2), 146-162.
- Morales , O., Ramirez, D., & Rodriguez, I. (2012). Modelo Holístico De Bagozzi Y Phillips Aplicado A Un Estudio Sobre La Influencia De Las Variables De Marketing En El Comportamiento De Compras Del Consumidor. *Revista Venezolana de Analisis de Coyuntura*, 79-97.
- Noboa, A. (2018). PENSAMIENTO SISTÉMICO, COMPLEJIDAD Y CIENCIAS SOCIALES: LAS BASES EPISTEMOLÓGICAS DE LAS METODOLOGÍAS PARTICIPATIVAS. *Prácticas y discursos Universidad Nacional del Nordeste Centro de Estudios Sociales*, 9-37.
- Olarte Pascual, C., Reinares Lara , E. M., & Saco Vazquez, M. (2011). Marketing de las causas sociales. En E. Raya Diez, *Herramientas para el diseño de proyectos sociales* (págs. 103-116). España: Universidad de la Rioja.
- Olarte Pascual, C., Reinares Lara, E. M., & Saco Vazquez, M. (2011). Marketing de las causas sociales. En E. Raya Diez, *Herramientas para el diseño de proyectos sociales* (pág. 192). España: Universidad de La Rioja.
- Peralta, E. (2016). Teoría general de los sistemas aplicada a modelos de gestión. *Aglala*, 122-145. doi:DOI 10.22519/22157360.901

- Perisse, M. C. (26 de 05 de 2020). La ciencia de la dirección: modelos cibernéticos. *CyTA*.
Obtenido de CyTA:
http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/ciencia_direccion/ciencia_direccion.htm#_Toc31121968
- Perisse, M. C. (2019). Modelo de Sistema Viable: principios básicos. *CyTA*. Obtenido de
http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/msv/viable_system_model_abstract.html
- Pope, J., Sterrett Isely, E., & Asamoah-Tutu, F. (2009). Developing a Marketing Strategy for Nonprofit Organizations: An Exploratory Study. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 184-201.
- Puell Palacios, J. (2009). La filosofía de la administración de Peter Drucker. *Gestión en el tercer milenio*, 49-53.
- Rainey, S., Wakunuma, K., & Stahl, B. (2017). Civil Society Organisations in Research: A Literature-Based Typology. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 1988-2010. doi:<https://doi.org/10.1007/s11266-016-9816-y>
- Rampello, S. M. (2021). Desarrollo y crecimiento de las asociaciones civiles utilizando estrategias de marketing holístico. *RINCE*. Obtenido de
<https://rince.unlam.edu.ar/index.php/rince/article/view/234>
- Rampello, S. M., Ramos Laménha, A. A., & Viana Teixeira, J. (2021). El modelo de sistema viable como herramienta de análisis organizacional. *RINCE*, 12(23). doi:
<https://doi.org/10.54789/rince.23.1>
- Reed, P., & Howe, V. (1999). *Defining and Classifying the Nonprofit Sector*. Toronto, Canada: Carleton University.
- Rodríguez Isla, F., & Sánchez, M. A. (2015). Automatización de la gestión de una biblioteca popular. *Biblioteca Universitaria*, 163-170.
- Salamon, L., & Anheier, H. (27 de 3 de 2021). *Repositorio Digital CEDES*. Obtenido de Defining the nonprofit sector: Argentina: <http://repositorio.cedes.org/handle/123456789/3667>
- Salvador Peri, P. (1999). Comunicación e imagen en las ONG. (U. Jaume, Ed.) *Jornades de Foment de la Investigació*.
- Samino Garcia, R., & Perez del Campo, E. (2009). *MEDICIÓN DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO EN LAS ORGANIZACIONES PRIVADAS NO LUCRATIVAS*. Madrid: Dykinson.

- Sautu, R., Boniolo, P., Dalle, P., & Elbert, R. (2010). *Manual de Metodología*. Buenos Aires: Prometeo.
- Scarano, E. (2017). La tesis de doctorado en administración. *Ciencias Administrativas*, 17-28.
- Scarano, E. (17 de 3 de 2021). *El Status de la Administración*. Obtenido de Facultad de Ciencias Economicas y Juridicas UNLPaM:
http://webeco.eco.unlpam.edu.ar/objetos/materias/contador-publico/4-ano/introduccion-al-conocimiento-cientifico-y-a-la-metodologia-de-la-investigacion/aportes-teoricos/Scarano_Eduardo_-_El_status_de_la_administracin.pdf
- Schwaninger, M. (2020). System Dynamics in the Evolution of the Systems. *Encyclopedia of Complexity and Systems Science Series* , 21-39.
- Science, Technology And Civil Society. (2009). <https://sciencescitoyennes.org/>. Obtenido de https://sciencescitoyennes.org/wp-content/uploads/2011/09/STACS_ParticipationInResearch.pdf
- Simon, H. (1947). *Administrative Behavior*. New York: Macmillan.
- Simon, H. A. (2011). *El comportamiento administrativo*. Buenos Aires: Errepar.
- Sixth Framework programme. (2010). *Science, technology and civil society - Civil Society Organisations, actors in the European system of research and innovation*. CORDIS. Recuperado el 16 de 03 de 2021, de <https://cordis.europa.eu/project/id/44597/reporting/es>
- Szlechter, D. (2019). *Teorías de las organizaciones*. Buenos Aires: Ediciones UNGS.
- Thompson, A. (1994). *El tercer sector en la historia Argentina*. Buenos Aires: CEDES.
- Vahidi, A., Aliahmad, A., & Teimouri, E. (2019). Evolution of management cybernetics and viable system model. *Systemic Practice and action research*, 297-314. doi:10.1007/s11213-019-9478-y
- Walker, J. (1991). *The Viable Systems Model. A guide for co-operatives and federations*. ICOM, CRU, CAG and Jon Walker.

a la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones, a **publicar, sin resarcimiento de derechos de autor**, conforme a las condiciones arriba indicadas, en medio electrónico, en la red mundial de computadoras, en la biblioteca de la Facultad de Ciencias Económicas y sitios en la que ésta última haya otorgado licencias, para fines de lecturas, impresión y/o descarga por Internet, **a título de divulgación de la producción científica generada por la Universidad**, a partir de la fecha.-

Se deslindará a la Facultad de Ciencias Económicas y a la Universidad Nacional de Misiones de toda responsabilidad legal que surgiera por reclamos de terceros que invoquen la autoría de la obra de tesis cuya publicación se efectúe.-

Además se le informa que Ud. puede registrar su trabajo de investigación en el Registro de la Propiedad Intelectual, no siendo responsable la Universidad Nacional de Misiones y/o Facultad de Ciencias Económicas por la pérdida de los derechos de autor por falta de realización del trámite ante la autoridad pertinente. -

Asimismo, notificamos que para obtener el título de “Patente de Invención” es necesario presentar la solicitud de patente dentro del año de publicación o divulgación. (art. 5 Ley 24.481).-

Firma del Autor

Lugar

Fecha

ANEXO I: ENCUESTA A BIBLIOTECAS POPULARES DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES

1. Por favor indique el año de fundación de la Biblioteca Popular
2. ¿Cuál es la población estimada de su área de influencia?
3. ¿Con cuántos socios activos (que posean la cuota al día) cuenta la BP?
4. ¿Cuál es el volumen bibliográfico de la Biblioteca?
5. ¿Posee edificio propio?
6. ¿Cuál es la superficie aproximada del edificio donde opera la BP?
7. Recibe algún tipo de subsidio
8. ¿Realizan actividades complementarias a los préstamos de libros?
9. En caso de haber respondido SI en la pregunta anterior, podría detallar las actividades
10. ¿La comisión directiva de la misma, cada cuantos años se renueva?
11. ¿Cuántos integrantes tiene la comisión directiva?
12. Cuantos integrantes de la comisión directiva poseen formación académica en materia de gestión y/o administración de organizaciones?
13. ¿Con cuántos bibliotecarios profesionales cuenta la BP?
14. ¿Con cuántos bibliotecarios NO profesionales cuenta la BP?
15. ¿Cuántos empleados remunerados tiene la BP aparte de los bibliotecarios?
16. Poseen voluntarios que realicen actividades de administración y/o gestión?
17. Poseen voluntarios que realicen otras actividades que no se encuentren vinculadas a la administración y/o gestión de la BP?
18. ¿Realizan planificación de actividades de manera escrita?
19. En caso de haber respondido SI en la pregunta anterior, cada cuanto realizan estas planificaciones y quien/es son los encargados de realizarlas?
20. ¿Realizan campañas periódicas de captación de nuevos socios?
21. ¿En caso de haber respondido que SI en la pregunta anterior, como y a través de que medios realizan estas campañas?
22. ¿Realizan actividades orientadas a la retención de socios?
23. En caso de haber respondido SI la pregunta anterior, detalle cuales son estas actividades.
24. ¿Considera importante tener un plan de marketing a largo plazo que pueda servir de base para el crecimiento y desarrollo de la BP?
25. Por último, posee la Biblioteca suscripción a revistas/libros digitales u online? ¿cuales?
26. Desde ya agradezco mucho su colaboración, estas respuestas me ayudaran a elaborar un modelo aplicable a las Bibliotecas Populares para su crecimiento y desarrollo, el cual una vez aprobado será enviado a todas las BP del país de manera gratuita. Cualquier otro aporte o comentario que quiera hacer puede enviarlo a continuación.