



Diciembre 2004
Enero 2005

Número Actual

Números Anteriores

Editorial

Sitios de

Novedad

Ediciones



Carr. Lago de
Guadalupe Km. 3.5,
Atizapán de Zaragoza
Estado de México.

Tels. (52)(55) 58645613
Fax. (52)(55) 58645613

La Comunicación Corporativa: Variable Estratégica en las Organizaciones No Lucrativas



Por Gema Martínez
Número 42

Resumen

En los últimos tiempos estamos asistiendo a un importante cambio en la forma de competir de las organizaciones, debido a asuntos tales como la globalización, el aumento de la competitividad empresarial, la existencia de un consumidor cada vez más exigente o los continuos y vertiginosos cambios del entorno en el que las empresas operan. Dado este panorama, las organizaciones deben buscar nuevas fuentes de ventaja competitiva e intentar orientarse hacia las percepciones que el mercado tiene sobre su negocio. Se supone que sólo las percepciones de la firma generan una ventaja porque son más difíciles de imitar por los competidores que las percepciones de un producto o una marca (Fornell & Wernerfelt, 1987).

El proceso evolutivo desarrollado por las organizaciones no lucrativas nos muestra que actualmente éstas se encuentran sometidas a las mismas demandas económicas y competitivas que las organizaciones lucrativas. Si bien es cierto que las organizaciones no lucrativas poseen características específicas que modifican o condicionan sus estrategias y sus fuentes de ventaja. Ante esta situación, este tipo de empresas también requieren guías o modelos que les orienten sobre como competir en este ambiente complejo, pero respetando sus características organizativas particulares, es decir, sus servicios y sus fines no lucrativos. En estas circunstancias, encontramos que la comunicación corporativa o institucional se convierte en una herramienta estratégica y competitiva no sólo porque ayuda a formar la imagen deseada en los mercados sino porque nos permite influir sobre ellos (Cornelissen & Harris, 2001).

El estudio de las Organizaciones ha estado orientado principalmente por una perspectiva administrativa, y de empresa (organización con fines lucrativos) que incluye economía y marketing (y por tanto las actividades de la competencia). Pero las organizaciones no lucrativas, además de las perspectivas anteriores, necesitan agregar una dimensión social puesto que éstas cuentan con ciertas restricciones sociales y éticas que dificultan sus acciones competitivas, como por ejemplo el uso de promociones y de anuncios publicitarios.

Aunque no existe una definición única de organización no lucrativa, encontramos que existen aspectos concretos que ayudan a definirla: (a) su propósito no es recibir ingresos o ganancias que puedan beneficiar a un individuo u organización (por lo tanto *no existe una relación directa de pago-beneficio*, lo que influye en la definición del precio); (b) existe una *alta participación de las instituciones públicas o estatales*, bien sea como promotoras o fiscalizadoras (lo cual se manifiesta como una restricción poderosa en las decisiones y acciones organizativas); (c) están *construidas alrededor de un servicio, con orientación social*, lo cual demanda de un alto componente de confianza por parte de la sociedad y de los beneficiarios directos.

Teniendo en cuenta estos aspectos, puede definirse la organización no lucrativa como "una asociación, corporación u otra entidad que activamente trata de buscar como propósito principal organizar y operar exclusivamente por propósitos religiosos, caritativos, científicos, literarios, culturales, educativos, recreativos u otros no lucrativos, sin recibir ingresos o ganancias que puedan beneficiar a un individuo o varios o que puedan ser distribuidos a otras asociaciones o corporaciones que operen exclusivamente por motivos lucrativos, o que puedan ser distribuidos a organizaciones no lucrativas con el sólo propósito de desgravación de impuestos" (Center & Waikiki, 2003).

Por otro lado, resulta básico señalar que las organizaciones no lucrativas están construidas alrededor de un *servicio*. El cual puede definirse como el "valor social de hacer bien" (Kanter & Summers, 1987), por tanto, una de las características que identifican a las organizaciones no lucrativas es que los valores financieros deben estar al servicio de los valores sociales y que estos últimos sólo tienen sentido si es que son mirados como benéficos. Cabe recordar que dichos servicios o *valores sociales* tienen características únicas que impactan en el tipo de estrategias necesarias para ser operacionalizados. Tradicionalmente, la literatura de marketing de servicios ha enfatizado en las características que diferencian a los servicios de los bienes, principalmente intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad y caducidad (Zeithaml & Bitner, 1996). Esto origina que en la oferta de los servicios se establezcan múltiples interacciones en una variedad de contextos entre el consumidor y la organización.

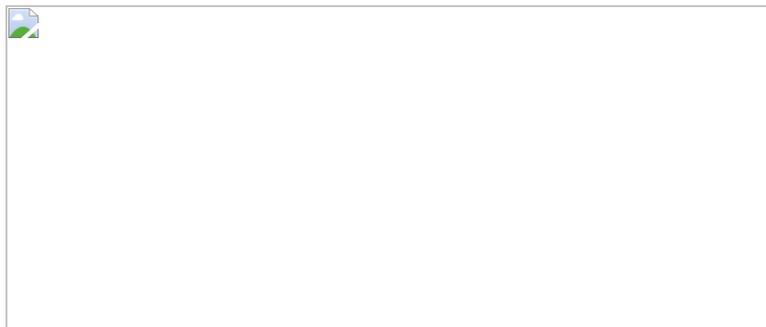
Resulta de interés remarcar que este *carácter intangible* y a *largo plazo* (educación profesional, concienciación social, modificación de hábitos no saludables...) *de los beneficios* en las organizaciones no lucrativas (Kanter et al., 1987) propician que la experiencia del servicio adquiera gran importancia porque se convierte en la principal fuente del valor de consumo (Chernatony & Dall'Olmo Riley, 1999). Igualmente, nos encontramos con que existe una multiplicidad de stakeholders o grupos de presión con quienes las entidades no lucrativas interactúan (empresas, gobierno, sociedad en general, etc.), ya que no sólo se relacionan con clientes o beneficiarios sino con donadores de fondos.

Por tanto, las organizaciones no lucrativas se enfrentan al reto de proveer a su oferta con características inherentes, lo que hace difícil para los responsables de marketing construir una asociación emocional y cognitiva entre la oferta y sus mercados. Por lo que se espera que el uso de estrategias de marketing adecuadas en este tipo de organizaciones faciliten el diseño de los servicios más apropiados para los públicos objetivos así como que hagan visibles los beneficios de estas organizaciones (Vásquez et al., 2002). Pero para ello, resulta imprescindible conocer que el sector no lucrativo se enfrenta actualmente a dos realidades:

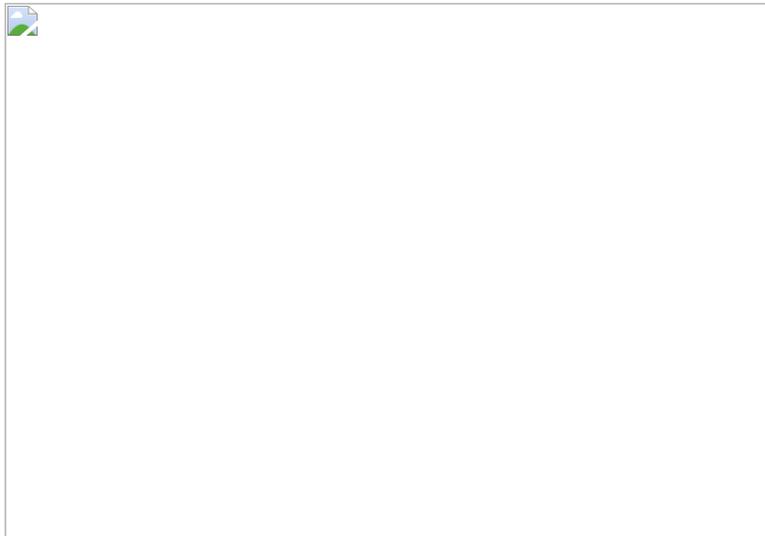
1. Las organizaciones no lucrativas no pueden basarse sólo en las tradicionales fuentes de financiación o ayuda (donaciones de voluntarios, ayudas sociales del gobierno...)
2. Las organizaciones sin ánimo de lucro se van orientado hacia el mercado para su soporte o ayuda, y se encuentran con otras organizaciones no lucrativas que están buscando la misma subsistencia. La consecuencia es que a partir de los años noventa, los grandes retos a los que se enfrentan las organizaciones no lucrativas son de tipo competitivo. En donde sus directivos no sólo deben aprender a encontrar y atraer nuevos mercados, sino que además deben aprender como adaptar sus esfuerzos al incremento de los competidores.

Estos aspectos refuerzan la importancia que tiene para este tipo de organizaciones el desarrollo de una adecuada estrategia de marketing. Ya que la situación competitiva que afecta a las organizaciones sin ánimo de lucro se hace más compleja porque existe una tendencia cada vez más marcada a que desaparezcan los límites entre las organizaciones lucrativas y las no lucrativas (Osborne, 1996). Ejemplo de ello es que las organizaciones lucrativas están adquiriendo más conciencia sobre el rol de los valores y están enfatizando en la misión social de la organización (Ouchi, 1981); y por otro lado, las organizaciones no lucrativas se enfrentan a presiones que las obligan a ser más conscientes de los costes y de la variable competitiva para asegurarse los recursos (ingresos, donaciones del gobierno, ingresos de voluntarios, etc.) (Keaveney, 2001). Consecuentemente, las organizaciones no lucrativas, se ven envueltas en una *dinámica competitiva* por aspectos tales como donativos y afiliaciones pero también por conseguir clientes y ventas. Otra fuente de competitividad que afrontan las firmas sin ánimo de lucro surge del mercado. Dónde, diferentes personas pueden tener diferentes percepciones de la organización, hecho que posibilita la fragmentación de los mensajes. Como consecuencia, se incrementa la dificultad para que estas entidades formen la imagen deseada en los consumidores.

Teniendo en cuenta este panorama y las características del entorno que rodea a las organizaciones no lucrativas, nos encontramos con que la comunicación institucional o corporativa en este tipo de organizaciones puede ser una herramienta estratégica para competir en las circunstancias señaladas anteriormente. Existen investigaciones previas en el área de comunicación de marketing que han identificado la comunicación corporativa como un instrumento para influenciar la conducta competitiva (Heil et al., 1991). Pero, las organizaciones que nos ocupan, por sus características particulares, no pueden usar la comunicación institucional de la misma manera que las instituciones lucrativas, más aún no pueden evaluar la efectividad de la comunicación institucional de la misma forma puesto que los objetivos que persiguen a la hora de comunicar no se basan únicamente en la persuasión y la información con vistas a corto plazo. En el caso de las organizaciones no lucrativas, la tarea básica de la comunicación institucional consiste en transmitir los valores, la cultura y la misión que la organización tiene para con su entorno y con la sociedad en general a fin de crear en sus mercados una imagen de empresa socialmente responsable, que conducirá a una mayor confianza y por tanto a un mayor compromiso por parte sus diferentes públicos (ver figura 1).



Si se analiza el proceso de la comunicación corporativa encontramos que éste forma parte de la estrategia de marketing, resultando interesante tratar y analizar la comunicación corporativa desde la perspectiva de la ventaja competitiva. Esto implica considerar que dicha comunicación contribuye a generar una ventaja competitiva puesto que permite mejorar la percepción del mercado destacando las cualidades (tangibles e intangibles) deseadas por los mercados, y por tanto ayuda a limitar las elecciones de éstos a través de la construcción de preferencias de marca. Esto nos lleva a asumir que el adecuado desarrollo y aplicación de una estrategia de comunicación corporativa adecuada facilitará la diferenciación de la organización sin ánimo de lucro (ver figura 2)



Desde la perspectiva de la organización, la comunicación corporativa implica por un lado, la transmisión de mensajes pero además, ha de preocuparse de su correcta recepción por parte de los destinatarios, que en el caso de la entidad no lucrativas son variados y van desde los consumidores de los servicios que la empresa presta hasta los donadores de fondos o la sociedad en general. Igualmente, debemos considerar la existencia de un *elemento intencional* en la comunicación institucional también en las organizaciones no lucrativas, indicando que su razón de ser es la realización de un esfuerzo deliberado con el objetivo de conseguir una respuesta (Blythe, 2000). Así, la comunicación institucional o corporativa posee una *vertiente estratégica* que es más acusada en las organizaciones sin ánimo de lucro. Dos razones justifican esta importancia: parte de sus objetivos están orientados a conseguir que los consumidores adquieran los productos y servicios de aquellas organizaciones que conocen y en las que confían; y su ausencia genera una incertidumbre y desconfianza que a largo plazo revierte negativamente en los beneficios de las empresas, puesto que éstas no consiguen legitimación a nivel social.

Por otro lado, si consideramos que la ventaja competitiva alude al hecho de que ésta se genera cuando las firmas son capaces de aprovechar de manera eficaz aquellos recursos y habilidades únicos e inimitables que les permiten crear más valor que sus competidores (Barney, 1991), podemos asumir que la comunicación corporativa como parte de la estrategia de marketing en las organizaciones no lucrativas, contribuye a generar una ventaja competitiva, puesto que mediante las diversas acciones de comunicación corporativa o institucional (Relaciones Públicas, Publicidad, Marketing Directo, Venta Personal, Marketing vía Internet..) la firma puede incrementar el valor de sus actividades y servicios en el mercado (Smith, 1993), llamando así la atención sobre algunos atributos y funciones que pudieran estar siendo ignorados por los consumidores. De esta forma, las acciones de comunicación corporativa en entidades no lucrativas permiten mejorar la percepción del mercado y destacar las cualidades (tangibles e intangibles) deseadas en la diversidad de la oferta. Esto nos lleva a asumir que el adecuado desarrollo y la aplicación de una estrategia de comunicación institucional facilita por un lado, que la empresa pueda obtener un alto grado de diferenciación frente a sus competidores y por otro, le permite conseguir un posicionamiento superior en el mercado (Porter, 1985). En este sentido, la comunicación institucional ayuda a limitar las elecciones de los consumidores a través de la construcción de preferencias de marca, de esta forma la firma consigue: (a) incrementar la información que posee el consumidor sobre las acciones, valores y misión de la empresa, (b) mejorar la percepción de la calidad de sus servicios, (c) expandir el rango de elecciones disponibles, y (d) alentar un mejor ajuste entre las preferencias y las adquisiciones de los consumidores (Smith, 1993).

Además, resulta interesante destacar que, en ocasiones, la obtención de una posición de ventaja frente a los competidores se ha vinculado de manera positiva con dos variables que además, suelen influenciar los procesos decisionales del consumidor: el *grado de involucramiento* y la *actitud* o la *tendencia*. El *grado de involucramiento* hace referencia a el grado de importancia personal percibida y a la relevancia que acompaña al servicio y a la elección de marca al interior de una situación específica o contexto (Antil, 1984). Señalándose así que el grado en el cual los consumidores responden a la comunicación institucional está relacionado con este grado o nivel de involucramiento. Al respecto, Laurent & Kapferer (1985) indican que el involucramiento es una función del riesgo percibido o de los resultados negativos (temor a cometer un error) y de las sanciones sociales (parecer tonto o el deseo de verse mejor) y relaciones egoístas (grado de adecuarse al autoconcepto). Por lo que se refiere a la actitud, Onkvisit & Shaw (1994) relacionan la comunicación corporativa con la actitud o la tendencia aprendida a responder a un objeto favorable o desfavorablemente de una manera consistente. Además, y puesto que las actitudes se forman como resultado de que las necesidades se convierten en motivos, cuando se procesa información (y consecuentemente cuando el consumidor se expone a unos estímulos), se puede observar que el procesamiento de la información conduce a una respuesta cognitiva (pensamiento), afectiva (emoción), que puede orientar hacia la tendencia a la compra (aspecto conativo).

Para finalizar, y teniendo en cuenta los aspectos desarrollados a lo largo del artículo, cabe recordar el aspecto competitivo y estratégico de las empresas no lucrativas. Éstas se enfrentan a un entorno altamente competitivo y en constante cambio, por lo que han de plantearse de qué manera pueden incrementar su ventaja competitiva. Dicha ventaja reside básicamente en conseguir dos objetivos: (1) la manera en la que la empresa va a conseguir posicionarse en la mente del consumidor en relación a una idea, objeto o servicio, de forma que la evalúe de manera positiva, y que eso se transforme en una tendencia a la compra (concepto de actitud), y (2) trabajar por conseguir incrementar el grado de involucramiento que el consumidor tiene con la organización. Si la organización genera actitudes positivas del consumidor hacia la empresa, alcanzará así una posición ventajosa sobre el resto de competidores del mercado, caracterizada por una mayor diferenciación y un mejor posicionamiento en su mente, y para ello se ha puesto de manifiesto el valor estratégico de la variable comunicación corporativa o institucional, una herramienta que gestionada y aplicada de la manera adecuada puede ayudar en este ambicioso proyecto.

Referencias:

- ANTIL, J. H. (1984); "Conceptualization and operationalization of involvement", en *Advances in Consumer Research*, nº11, pp. 203 - 209.
- BARNEY, J.D. (1991): "Finn resources and sustained competitive advantage", en *Journal of Management*, nº 17, pp. 99-120.
- BLYTHE, J. (2000): *Marketing Communications*, Ed. Prentice Hall, 2000
- CENTER, N.S. y WAIKIKI, S. (2003): *Rental Rates for Non-Profit Organizations Non-Admission Events-March 25*.
- CORNELISSEN, J.P. y HARRIS, P. (2001): "The Corporate Identity Metaphor: Perspectives, Problems and Prospects", en *Journal of Marketing Management*, 17 (1/2), pp.49-71.
- CHERNATONY, L. y DALL'OLMO RILEY, F. (1999): "Experts' views about defining services brands and the principles of services branding", en *Journal of Business Research* nº 46, pp. 181-192
- FORNELL, C. y WERNERFELT, B. (1987): "Defensive Marketing Strategy by Consumer Complaint Management: A Theoretical Analysis", en *Journal of Marketing Research*, 24, November, pp. 337-346.
- HEIL, M., RÖSLER, F. y HENNIGHAUSEN, E. (1994): "Dynamics of activation in long-term memory: the retrieval of verbal, pictorial, spatial and color information" en *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory and Cognition*, nº 20, pp. 185-200.
- KANTER, R. y SUMMERS, D. (1987): *Doing Well while Doing Good: Dilemmas of Performance Measurement in Nonprofit Organizations and the Need for a Multiple-Constituency Approach in Walter W. Powell org*). *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*. London: Yale University Press.
- KEAVENEY, P. (2001): "Marketing to donors", en Paula Keaveney y M. Kaufman, *Marketing for the voluntary sector*. Kogan Page, London.
- LAURENT, G. y KAPFERER, J.N. (1985): "Measuring Consumer Involvement Profiles",

en Journal of Marketing Research, nº 22, pp. 41-53.
ONKVISIT, K. Y SHAW, J. (1994): Consumer behaviour: strategy and analysis. New York Toronto: Macmillan College Pub. Co.; Maxwell Macmillan Canada, International.
OSBORNE, S. (1996): Managing the Voluntary Sector: A handbook for managers in charitable and non-profit organizations. London: International Thomson Press.
OUCHI, W. (1980): "Markets, Bureaucracies, and Clans", en Administrative Science Quarterly, nº 25:129-41
PORTER, M. (1985): Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance. New York Free Press.
SMITH, P.R. (1993): Marketing Communications and integrated approach, 2ª ed, Kogan Page, 1993.
VASQUEZ, R., ALVAREZ, L. y SANTOS, M.L. (2002): "Market orientation and social services in private non-profit organizations", en European Journal of Marketing, nº 36 9/10, pp. 1022-1046.
ZEITHAML, V.A. y BITNER, M.J. (1996): Services Marketing, New York, New York, McGraw Hill.

Gema Martínez Navarro
Universidad Carlos III de Madrid, España