



ISSN: 2789-0309

Vol. 6 Núm. 15 - 2026

Journal homepage: <https://idicap.com/ojs/index.php/ogmios/index>



# Mercadotecnia social en las OSC del norte de Quintana Roo, México: prácticas, desafíos y oportunidades

Social Marketing in Civil Society Organizations in Northern Quintana Roo, Mexico: practices, challenges, and opportunities

Francisco Javier Naranjo Aguirre <sup>a\*</sup> , Karina Vázquez Jiménez <sup>b</sup> , Angélica Mata Cárdenas <sup>c</sup> , Fernando Aarón Pérez Zetina <sup>d</sup> , Víctor Andrés Gáber Bustillos <sup>e</sup>

<sup>a b c d e</sup> Universidad Autónoma del Estado de Quintana Roo, Cancún, México

## ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN

PALABRAS CLAVE	RESUMEN
Mercadotecnia social Organizaciones de la Sociedad Civil Sostenibilidad organizacional Comunicación Innovación social	Este artículo analiza las dinámicas de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) y fundaciones del norte de Quintana Roo en relación con el limitado uso de estrategias de mercadotecnia social, con el propósito de comprender sus prácticas comunicativas y los factores que inciden en su sostenibilidad. A través de un enfoque cualitativo basado en entrevistas semiestructuradas a líderes y responsables de comunicación, se identificaron patrones operativos centrados en cuatro dimensiones: la tensión entre planificación estratégica y adaptación ágil, el uso de narrativas emocionales para la movilización social, la configuración de ecosistemas multicanal orientados a la procuración de fondos y un modelo híbrido de evaluación del impacto. Los resultados muestran un uso incipiente y fragmentado de la mercadotecnia social, limitado por la falta de personal especializado, presupuestos reducidos y la ausencia de metodologías sistemáticas. No obstante, se identifican oportunidades para fortalecer al sector a través de la profesionalización de la comunicación, el diseño de campañas estratégicas y la articulación de alianzas multisectoriales, reconociendo la mercadotecnia social como un factor clave para la visibilidad y sostenibilidad de las OSC en contextos territoriales complejos. El estudio propone una ruta de intervención basada en la innovación social y el desarrollo de capacidades en el caribe mexicano.

\* Autor para correspondencia: [Francisco.naranjo@uqroo.edu.mx](mailto:Francisco.naranjo@uqroo.edu.mx)

DOI: <https://doi.org/10.53595/rlo.v6.i15.143>

Recibido el 12 de diciembre del 2025, aceptado el 15 de enero del 2026  
En línea el 30 de enero del 2026

Publicado por IDICAP Pacífico. Este es un artículo Open Access bajo la licencia CC BY-NC  
<http://creativecommons.org/licencias/by-nc/4.0/>

## Abstract

This article analyzes the dynamics of Civil Society Organizations (CSOs) and foundations in northern Quintana Roo in relation to the limited use of social marketing strategies, with the aim of understanding their communication practices and the factors that influence their sustainability. Through a qualitative approach based on semi-structured interviews with leaders and communication managers, operational patterns were identified across four dimensions: the tension between strategic planning and agile adaptation, the use of emotional narratives for social mobilization, the configuration of multichannel ecosystems oriented toward fundraising, and a hybrid model for impact evaluation. The results reveal an incipient and fragmented use of social marketing, constrained by the lack of specialized personnel, limited budgets, and the absence of systematic methodologies. Nevertheless, opportunities are identified to strengthen the sector through the professionalization of communication, the design of strategic campaigns, and the articulation of multisectoral alliances, recognizing social marketing as a key factor for the visibility and sustainability of CSOs in complex territorial contexts. The study proposes an intervention pathway based on social innovation and capacity building in the Mexican Caribbean.

**Keywords:** social marketing, civil society organizations, organizational sustainability, communication, social innovation

## 1. Introducción

Ante el panorama actual de crisis globales interconectadas, la labor de la participación ciudadana es hoy más vital que nunca. Cuando los Estados (y el mercado) fallan en su deber de proteger los derechos fundamentales o ignoran las demandas de la población, las organizaciones sociales asumen el liderazgo; estas se encargan de visibilizar abusos, exigir transparencia y brindar refugio a quienes se encuentran en situaciones de mayor riesgo (CIVICUS, 2025). En el norte del estado de Quintana Roo (región que comprende las ciudades de Cancún, Puerto Morelos, Playa del Carmen y Cozumel) se da forma un escenario caracterizado por un acelerado crecimiento urbano, una intensa movilidad poblacional y una marcada diversidad sociocultural impulsada por el turismo internacional, factores que han contribuido a la creciente complejidad de las problemáticas y necesidades sociales.

Tan solo para dimensionar las diferentes problemáticas en las que se encuentra la Entidad, el Índice de Estado de Derecho en México 2023-2024 de la organización World Justice Project (2024), sitúa a Quintana Roo como el estado en el lugar número treinta. Este estudio mide ocho factores que se enmarcan en torno al Estado de Derecho: límites al poder gubernamental, ausencia de corrupción, gobierno abierto, derechos fundamentales, orden y seguridad, cumplimiento regulatorio, justicia civil y justicia penal. Este indicador es especialmente relevante para las OSC ya que da una idea del entorno institucional, legal y de gobernanza en el que desarrollan su labor y, al mismo tiempo, sintetiza condiciones estructurales que afectan directamente la operación, legitimidad y sostenibilidad de las organizaciones sociales.

Además, los temas evaluados por el Índice de Estado de Derecho, constituyen problemáticas transversales que son abordadas por numerosas organizaciones. En la región operan OSC y fundaciones que trabajan de manera directa en la defensa de derechos humanos, la atención a poblaciones vulnerables, la prevención de la violencia, la transparencia, la participación ciudadana y el fortalecimiento comunitario, ámbitos estrechamente vinculados con los factores que mide el índice del World Justice Project.

Frente a este escenario, las OSC y fundaciones surgen como actores clave en la provisión de servicios comunitarios, la protección ambiental, la defensa de derechos y la promoción del bienestar colectivo. No obstante, su contribución se ve frecuentemente comprometida por restricciones financieras, debilidades comunicativas y escasa profesionalización en la gestión institucional.

En este marco, la mercadotecnia social se posiciona como un enfoque estratégico capaz de fortalecer la visibilidad, la sostenibilidad y la capacidad operativa de las organizaciones no lucrativas. Desde los trabajos pioneros de Kotler y Levy (1969) y Kotler y Zaltman (1971), el concepto de mercadotecnia social ha sido concebido como la aplicación de principios de la mercadotecnia orientados al cambio voluntario de comportamientos en beneficio del bienestar común, dejando a un lado el lucro.

Según Jimenez-Calvo (2021), el propósito central de la mercadotecnia social es promover actitudes, prácticas y valores que generen transformaciones positivas en la comunidad, diferenciándose del marketing comercial en su finalidad y en los mecanismos de intercambio que propone. También señalan que las principales tareas de esta disciplina son identificar la necesidad social, segmentar la demanda, definir perfil y comportamiento de la población objetivo, enfatizar en la modificación de comportamientos, promover el cambio voluntario y considerar a la mezcla de mercadotecnia social.

Besada (2023), describe que el mercadeo social integra principios de la mercadotecnia y de las ciencias sociales con el propósito de incidir en comportamientos que generen beneficios tanto para las personas como para las comunidades, orientados al interés colectivo. Su fundamento y finalidad central es la promoción del bienestar individual y social, condición indispensable para que una intervención sea reconocida como mercadotecnia social. Este enfoque prioriza la construcción del bien común mediante la generación de valor social para individuos, grupos y sociedades, valor que se define de manera participativa a partir del diálogo y la comprensión profunda de las comunidades involucradas.

La mercadotecnia social reconoce que el “producto” en las OSC no suele ser un bien tangible, sino una idea, servicio o conducta socialmente deseable que contribuye a resolver un problema colectivo. Asimismo, considera que el “precio” implica no solo costos monetarios, sino también sacrificios intangibles (esfuerzo, tiempo, estigma o incomodidad), que pueden dificultar la adopción de la conducta esperada.

De manera complementaria, la “plaza” se refiere a la accesibilidad y pertinencia de los canales mediante los cuales se entrega la propuesta social, mientras que la “promoción” implica estrategias comunicativas culturalmente sensibles que movilicen la acción pública. Por su parte, la ampliación del marketing mix a las 7 P’s (personas, procesos y evidencia física) permite abordar la complejidad de los servicios no lucrativos y mejorar la experiencia del donante, beneficiario o aliado (Kline, s. f.; Winreich Communications, 2024). Esta perspectiva ampliada ha demostrado su relevancia en la literatura reciente sobre desempeño organizacional y sostenibilidad, al destacar la importancia de la profesionalización, la gestión relacional y la calidad de los procesos internos (Miškolci et al., 2023; Tan et al., 2023).

A pesar de su potencial, la revisión de la literatura revela una escasa producción académica que aborde de manera sistemática la aplicación de estrategias de mercadotecnia social en OSC, sobre todo en México y en regiones tan específicas como el Caribe Mexicano. Esto resulta particularmente relevante en Quintana Roo, donde muchas organizaciones presentan fragilidad financiera, capacidad limitada para la recaudación de fondos y mensajes de comunicación poco estructurados. El acompañamiento académico a este tipo de estudios es elemental para comprender cómo se puede tener una gestión de la mercadotecnia social más efectiva.

Aunado a esto, la ausencia de estrategias de comunicación integrales dificulta su posicionamiento institucional, reduce su capacidad de atraer voluntarios y donantes, y obstaculiza la construcción de diversas alianzas, elementos fundamentales para su sostenibilidad y alcance social. Bajo esta premisa, el objetivo del presente artículo es identificar el nivel de utilización de estrategias de mercadotecnia social por parte de las OSC y fundaciones del norte del estado de Quintana Roo, a partir de un diagnóstico que permita comprender sus prácticas actuales, detectar áreas de oportunidad y proponer líneas de intervención orientadas al fortalecimiento institucional.

El análisis se sustenta en dos ejes principales: (1) la caracterización de la problemática estructural que enfrentan estas organizaciones, especialmente en financiamiento, comunicación y la profesionalización y (2) reconocer el potencial de la mercadotecnia social como instrumento estratégico para incrementar la visibilidad, generar confianza pública y consolidar su permanencia en entornos adversos. De este modo, la investigación contribuye a un campo de estudio aún limitado en México y ofrece una base conceptual y empírica para futuras intervenciones que busquen fortalecer las capacidades de las OSC en la región, con el fin de amplificar su impacto social, mejorar el bienestar colectivo y resolver problemáticas a las que se enfrentan las regiones para no dejar a nadie atrás (ONU, 2015).

## 2. Métodos

El enfoque metodológico adoptado en este estudio es cualitativo, dado que la naturaleza del problema de investigación requiere una inmersión profunda en el contexto donde se desarrollan las dinámicas de comunicación y mercadotecnia social de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) y fundaciones del norte del estado de Quintana Roo. La aproximación cualitativa permite al investigador familiarizarse con el entorno, identificar a los informantes clave (principalmente actores estratégicos dentro de las OSC y fundaciones) y comprender desde dentro las prácticas, significados y percepciones relacionadas con la implementación de estrategias de mercadotecnia social y su eficiencia en estos espacios.

La población del estudio comprende OSC y fundaciones ubicadas en los municipios de Cancún, Cozumel y Playa del Carmen. La investigación se centra específicamente en aquellas organizaciones que cuentan con estrategias formales de comunicación, campañas publicitarias, independientemente de su nivel de éxito, gestión activa de redes sociales, experiencia de trabajo desde la sociedad civil y mecanismos eficientes de recaudación de fondos. La selección de estas entidades responde a la necesidad de analizar instituciones que poseen prácticas consolidadas o en desarrollo dentro del ámbito de la mercadotecnia social, lo cual permite profundizar en su estructura comunicativa y en los recursos que emplean para generar impacto social.

Para la obtención de los datos se empleó la entrevista semiestructurada como técnica principal de investigación cualitativa. El uso de esta herramienta resultó fundamental para alcanzar una comprensión profunda del fenómeno de estudio, ya que combina una estructura flexible con la posibilidad de profundizar en temas durante el diálogo con los participantes. La entrevista permitió explorar matices, percepciones y experiencias situadas que difícilmente serían accesibles mediante otro tipo de técnicas, particularmente en contextos organizacionales complejos como el de las Organizaciones de la Sociedad Civil.

Se desarrolló un guion de entrevista semiestructurada, cuyo objetivo consistió en profundizar en las vivencias, opiniones y perspectivas de los actores encargados de la comunicación y mercadotecnia social dentro de las OSC. Dicho guion se estructuró en tres dimensiones analíticas: (1) el uso de herramientas y estrategias de mercadotecnia social por parte de las organizaciones, (2) los procesos de procuración de fondos y su relevancia para la sostenibilidad institucional, y (3) las prácticas de responsabilidad social y transparencia en la comunicación de acciones hacia la sociedad.

La validez del instrumento y de la información obtenida mediante las entrevistas se garantizó a través de tres estrategias complementarias: la reflexividad del investigador, la auditoría externa por juicio de expertos y el contraste con la teoría revisada. En primer lugar, la reflexividad permitió identificar posibles sesgos personales durante el proceso de recolección y análisis de los datos.

En segundo lugar, se recurrió a expertos (tres), con experiencia en investigación cualitativa y en el diseño de instrumentos, así como con conocimiento profundo sobre las dinámicas de las OSC. Estas personas evaluaron el guion de entrevistas (integrado por 32 preguntas distribuidas en las tres dimensiones mencionadas) mediante un cuestionario electrónico aplicado a través de Microsoft Forms.

Su retroalimentación facilitó la detección de inconsistencias, la mejora de la redacción y el refinamiento conceptual de las preguntas.

La muestra final estuvo conformada por un total de ocho participantes clave, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico intencional (por juicio de expertos). El grupo de informantes se integró por líderes y responsables de las áreas de comunicación y mercadotecnia de Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) con incidencia activa en el norte del estado de Quintana Roo. La selección priorizó a miembros del “Colectivo para el Impacto Social”, una red estratégica en la región, garantizando así que los sujetos de estudio poseyeran una trayectoria representativa y experiencia práctica en procesos de mercadotecnia social, procuración de fondos, gestión y vinculación social.

La selección de los ocho actores entrevistados se sustentó en el criterio de saturación teórica, característico de los estudios cualitativos, en los que la calidad y profundidad analítica de los discursos resulta más relevante que el tamaño de la muestra (Gaete, 2014). Asimismo, los actores que integran el Colectivo para el Impacto Social conforman un subconjunto altamente profesionalizado del ecosistema regional de las OSC, con experiencia comprobada en mercadotecnia social, gestión organizacional y vinculación multisectorial, lo que garantiza la pertinencia, solidez interpretativa y validez contextual de la información recabada.

### 3. Resultados y discusión

En el presente apartado se presentan los hallazgos centrales. Particularmente, se profundiza en el análisis del nivel de utilización y apropiación de estrategias de mercadotecnia social. Para dar sentido a la riqueza de la información recopilada en las entrevistas, se implementó un riguroso procedimiento de análisis cualitativo, diseñado para interpretar las narrativas de los participantes e identificar patrones significativos. El proceso se desarrolló en tres fases sistemáticas: transcripción literal de las entrevistas, lectura inmersiva y codificación abierta. A partir de la nube de densidad de ATLAS.ti y de la lectura de las entrevistas, se pudieron traducir los resultados de la investigación.

El proceso inició con la transcripción literal de todas las entrevistas grabadas, lo que permitió preservar con fidelidad el discurso y las narrativas compartidas. A partir de estas transcripciones, se realizó una lectura inmersiva, sin intervenir en un primer momento con interpretaciones, para familiarizarse con el lenguaje, el contexto y la particularidad de cada experiencia organizacional. Esta etapa fue fundamental para entender los matices de las estrategias de obtención de recursos, tanto formales como informales, empleados por las OSC.

La codificación abierta permitió identificar prácticas como la búsqueda de donativos, la realización de eventos con causa, el acceso limitado a fondos gubernamentales y la dependencia de aportaciones voluntarias, así como las principales barreras estructurales que enfrentan para diversificar sus fuentes de financiamiento. Entre estas barreras destacan la falta de formación especializada en procuración de fondos y la ausencia de redes estratégicas para la obtención de recursos. En total se identificaron 42 códigos de las entrevistas que se identifican dentro de los tres temas principales: Mercadotecnia Social en OSC y Fundaciones, procuración de fondos y la relación con la responsabilidad social y transparencia.

En relación con el objetivo de determinar el nivel de utilización de estrategias de mercadotecnia social por parte de las OSC y fundaciones, se profundizó en las respuestas referidas a la comunicación institucional, la visibilización de causas, la relación con públicos clave y las formas en que las organizaciones intentan generar impacto social. A través de la codificación de los discursos se identificaron categorías emergentes como “narrativa emocional”, “redes sociales como medio primario”, “escasa sistematización de estrategias”, “voluntarismo” y “ausencia de evaluación de impacto”.

Estas categorías permitieron diagnosticar un uso incipiente de herramientas de mercadotecnia social, generalmente limitadas a esfuerzos aislados y poco estructurados. Se detectó además una baja profesionalización en las áreas de comunicación y mercadotecnia, lo que impide traducir sus acciones en campañas efectivas que movilicen recursos o fortalezcan su legitimidad social.

La integración de los resultados derivados de ambas líneas de análisis se complementó con el uso del software Atlas.ti, mediante el cual se generaron nubes de densidad que visibilizan los patrones léxicos más relevantes en los discursos de los entrevistados. Esta herramienta permitió identificar nodos de sentido compartido en torno a la procuración de fondos y la comunicación estratégica, evidenciando tanto las buenas prácticas como las necesidades de capacitación, asesoría y acompañamiento institucional.

Así, el análisis cualitativo realizado permitió tener una mirada densa y fundamentada sobre las prácticas y limitaciones que enfrentan las OSC de la región en su sostenibilidad económica y en la implementación de estrategias de mercadotecnia social. Para dar sentido a la riqueza de la información recopilada en las entrevistas, se presenta las nubes de densidad para interpretar la narrativa e identificar patrones significativos.

### Figura 1

*Palabras de alta frecuencia a entrevistas de líderes del tercer sector*



Nota. ATLAS.ti (2025) elaboración propia a partir de resultados de entrevista a líderes de OSC.

### 3.1. La mercadotecnia social

El análisis cualitativo de las entrevistas realizadas a líderes y profesionales de Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) del norte de Quintana Roo permitió identificar cuatro patrones analíticos

que estructuran la práctica contemporánea de la mercadotecnia social en el sector: (1) la tensión operativa entre planificación estratégica y adaptación ágil; (2) la centralidad de la resonancia emocional como principio rector de la comunicación; (3) la configuración de un ecosistema multicanal articulado con procesos de segmentación fina para garantizar la sostenibilidad económica; y (4) la adopción de un modelo híbrido, incremental y orientado al impacto para la evaluación del éxito. En conjunto, estos patrones revelan un ejercicio de mercadotecnia social que trasciende las funciones instrumentales para integrarse a la lógica institucional, la sostenibilidad y la identidad de las OSC. Lejos de ser una aplicación mecánica de fórmulas comerciales, la mercadotecnia social en este contexto emerge como una disciplina humanista, flexible y multifacética.

### *3.2. Tensión entre planificación estratégica y adaptación ágil*

Un hallazgo fundamental es la coexistencia de la aspiración por una planificación formal y la necesidad imperativa de una ejecución ágil. Existe un consenso claro sobre la importancia de la estrategia; como expresó uno de los líderes: "Necesitas tener una muy buena estrategia... si no es una estrategia anual, haz una semestral, pero no puedes ser sin tu estrategia porque si no, no vas a ir a ningún lado". Esta visión se materializa en intentos por crear planes de comunicación definidos.

Sin embargo, este ideal choca con la realidad operativa del sector. La dependencia de la procuración de fondos introduce una incertidumbre que obliga a la adaptabilidad. Otro líder señaló: "es muy cambiante y es muy dinámico", indicando que la ejecución de proyectos depende estrictamente de la recepción de fondos. Como resultado, emerge un modelo de implementación ágil, con ciclos cortos ligados a objetivos inmediatos. Organizaciones más estructuradas han adoptado conscientemente "metodologías ágiles", asignando roles específicos para guiar al equipo de marketing. A pesar de la flexibilidad obligada, persiste la tendencia hacia la formalización, buscando transitar de calendarios de actividades a planes estratégicos más detallados.

A su vez, demuestra la importancia de involucrar tanto a actores internos como a agencias de mercadotecnia externas con alto nivel de integración institucional. Saber trabajar de las dos formas es una de las mejores estrategias que a determinadas organizaciones les ha funcionado para realizar sus campañas.

Tal como lo describen Miškolci et al, (2023), la profesionalización, la gestión relacional y la calidad de los procesos internos contribuyen al desempeño organizacional y sostenibilidad. La insistencia de los líderes en contar con una estrategia definida, refleja un proceso de profesionalización de la gestión, en el que la planeación deja de ser improvisada para convertirse en un referente orientador de la acción organizacional.

### *3.3. La resonancia emocional como eje articulador de la comunicación social*

El segundo patrón transversal es la premisa de que la mercadotecnia social debe ser emocionalmente resonante. El objetivo trasciende la información para buscar la conexión y la movilización. Una líder planteó la interrogante guía: "¿Con qué emoción quiero conectar?", revelando un entendimiento profundo de que la acción social se inspira en el sentimiento. El fin último es lograr que colaboradores y donantes se sientan "casadas con el proyecto".

Crucialmente, este patrón evita el sensacionalismo. En su lugar, se enfoca en construir una narrativa de dignidad y resiliencia, evitando la revictimización. Como ilustró un entrevistado respecto a mujeres con cáncer: "es hacerlas ver como mujeres, personas que, a pesar de que tienen una enfermedad, siguen adelante". La mercadotecnia social actúa aquí como un acto de traducción, convirtiendo el impacto social en historias humanas que dignifican e inspiran.

### *3.4. Ecosistema multicanal y segmentación estratégica para la sostenibilidad económica*

Este patrón responde directamente al objetivo de definir estrategias para la sostenibilidad económica. Se manifiesta en la gestión de un ecosistema comunicacional multicanal y altamente segmentado. La elección de canales no es arbitraria, sino estratégica: "buscamos llegar a ellos, sabiendo en qué redes están".

Se observó una clara diferenciación táctica: plataformas como Facebook e Instagram se utilizan para el posicionamiento general ante la ciudadanía, mientras que herramientas como el Correo Electrónico (Mailing) y WhatsApp se reservan para la gestión relacional directa con donantes y aliados estratégicos. Las Relaciones Públicas se valoran como "muy poderosas" para llegar a tomadores de decisiones. La sofisticación de este patrón radica en la segmentación: "segmentamos cada uno de los programas", adaptando el mensaje y el canal al perfil específico del usuario o donante, maximizando así la eficacia del mensaje.

En el contexto de las Organizaciones de la Sociedad Civil del norte de Quintana Roo, la mercadotecnia social no se limita a una herramienta funcional para visibilizar causas, sino que se revela como una práctica estratégica profundamente entrelazada con la identidad, la sostenibilidad y el impacto de las propias organizaciones. Más allá de la teoría, la mercadotecnia social adquiere sentido a partir de su aplicación cotidiana, adaptándose a la realidad de recursos limitados, públicos diversos y una demanda constante por demostrar legitimidad.

A través de las voces de las y los entrevistados, emergen patrones consistentes que evidencian una comprensión madura y estratégica de la comunicación social con fines transformadores. Estos patrones no surgen del azar, sino que son el resultado de trayectorias organizacionales que combinan experiencia, intuición, aprendizaje colectivo y reflexión crítica. Con esto se confirma el ideal de que la comunicación y los medios operen como el eje integrador del marketing mix ampliado de las 7 P's, al traducir la estrategia de mercadotecnia social en acciones concretas, coherentes y orientadas al valor social (Kline, s. f.; Winreich Communications, 2024).

### *3.5. Evaluación híbrida del éxito y orientación hacia el impacto*

Finalmente, la evaluación del éxito se realiza mediante un modelo híbrido. Lejos de depender de una sola métrica, las OSC combinan indicadores cuantitativos (alcance digital, likes, asistencia a eventos) con indicadores cualitativos de impacto. La evaluación constituye un eje transversal, orientada a valorar de manera sistemática el desempeño, los resultados y el impacto de las estrategias de mercadotecnia social implementadas por las organizaciones. Su función no se limita a la medición de resultados finales, sino que integra un proceso reflexivo continuo que permite ajustar, retroalimentar y fortalecer la planeación estratégica de campañas, garantizando coherencia entre objetivos sociales, acciones comunicativas y efectos generados en los públicos.

La evaluación de impacto integra los indicadores cuantitativos y cualitativos para determinar en qué medida las estrategias de mercadotecnia social contribuyen a generar cambios significativos, tanto en las organizaciones como en los públicos y comunidades atendidas. Este componente trasciende la lógica de resultados inmediatos y se orienta a identificar transformaciones en términos de participación social, fortalecimiento institucional, legitimidad, sostenibilidad y capacidad de incidencia social.

La evaluación opera como un mecanismo articulador entre la comunicación, la planeación estratégica y la mercadotecnia social, ya que permite ajustar las campañas con base en resultados empíricos y percepciones sociales, superar una visión reducida centrada exclusivamente en indicadores financieros, fortalecer los procesos de aprendizaje organizacional y la toma de decisiones estratégicas,



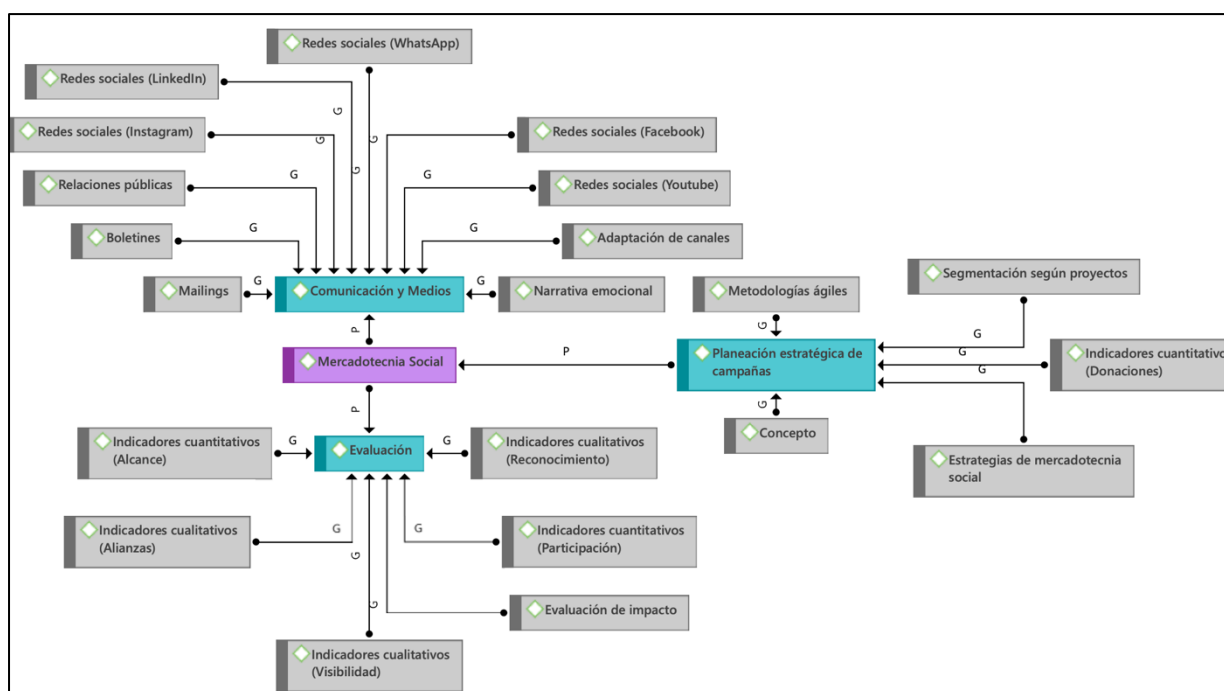
así como aportar evidencia empírica para la rendición de cuentas y la legitimación social de las Organizaciones de la Sociedad Civil.

En el ámbito cualitativo, el "reconocimiento" y la "visibilidad" (aparición en medios, recomendación boca a boca) son valorados como señales de que la estrategia "está funcionando". Asimismo, la concreción de "alianzas" con otras organizaciones o la academia se percibe como un indicador de legitimidad. Un patrón emergente es el esfuerzo por medir el impacto real más allá de las métricas digitales, evaluando el aprendizaje o cambio en los beneficiarios. Sin embargo, el indicador más pragmático y definitivo que conecta la mercadotecnia con la sostenibilidad es la conversión financiera: "si la gente... nos dona o no nos dona".

Estos patrones dibujan un retrato de la mercadotecnia social en el norte de Quintana Roo como una disciplina compleja y estratégica, caracterizada por una tensión productiva entre planificación y agilidad, y un enfoque holístico que valora tanto la conexión humana como el resultado tangible.

### Figura 1

*Uso de mercadotecnia social en osc del norte del estado de quintana roo*



Nota. Esta red fue elaborada con ATLAS.ti a partir del análisis cualitativo de entrevistas semiestructuradas a líderes de organizaciones de la sociedad civil. La letra "G" entre los conectores significa "Es parte de" y la "P", "Es una propiedad de".

Los hallazgos de esta investigación muestran que las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) y fundaciones del norte de Quintana Roo se encuentran en una etapa de adopción incipiente pero estratégica de la mercadotecnia social, coincidiendo parcialmente con lo planteado por León (2012), McCarthy (citado por Rampello, 2019) y Winreich Communications (2024). Aunque las organizaciones reconocen la relevancia del marketing social como herramienta para visibilizar causas, movilizar recursos y fortalecer la confianza pública, su implementación se ve condicionada por las limitaciones estructurales que caracterizan al sector: fragilidad financiera, carencia de personal especializado, escasez de procesos formales y dependencia de fuentes de financiamiento volátiles.

Este estudio confirma que la mercadotecnia social trasciende la difusión de mensajes, constituyéndose en un componente fundamental para la sostenibilidad institucional. Sin embargo, el

nivel de apropiación y profesionalización observado dista de lo propuesto por modelos teóricos consolidados como los de Kotler y Zaltman (1971) o del marketing mix ampliado de las 7P's. Más bien, las OSC operan desde una lógica adaptativa, marcada por prácticas fragmentadas y esfuerzos comunicativos basados en intuición, experiencia acumulada y voluntarismo, en lugar de en planificación estratégica robusta.

En correspondencia con ello, la nube de densidad generada con ATLAS.ti evidencia un predominio de conceptos asociados a necesidades operativas (“donaciones”, “proyectos”, “redes sociales”, “recursos”, “comunicación”), lo cual sugiere que las organizaciones priorizan acciones inmediatas para atender demandas urgentes, antes que procesos de mediano y largo plazo. Este énfasis en la operación cotidiana dificulta la consolidación de estrategias sistemáticas de mercadotecnia social, especialmente en lo referente a segmentación de públicos, análisis de impacto y evaluación del cambio de comportamiento, pilares centrales de la disciplina según Winreich Communications (2024).

La tensión entre planificación estratégica y adaptación ágil, identificada como uno de los patrones centrales en los resultados, constituye un rasgo estructural de las OSC en contextos de alta incertidumbre financiera. Si bien los actores reconocen la necesidad de contar con planes formales, la dependencia de recursos externos obliga a implementar un modelo operativo flexible, que coincide con dinámicas descritas en la literatura sobre gestión de organizaciones sin fines de lucro en entornos volátiles (Miškolci et al., 2023). Esta tensión explica por qué la adopción plena de metodologías de marketing social aún no se materializa, pues la planeación requiere tiempo, personal, estabilidad presupuestaria y capacidades técnicas que actualmente son insuficientes en la mayoría de las organizaciones entrevistadas.

Un segundo hallazgo relevante es la centralidad de las emociones como eje articulador de la comunicación social. Este énfasis coincide con estudios recientes sobre marketing para el cambio de comportamiento, que destacan el poder de las narrativas emocionales para generar adhesión, confianza y sentido de pertenencia (Tan et al., 2023). No obstante, las OSC de Quintana Roo muestran una particular sensibilidad ética al evitar discursos victimizantes, lo cual revela un enfoque más maduro y consciente de la dignidad de las poblaciones atendidas. Este rasgo distingue a las organizaciones de la región y reafirma la noción de que el marketing social, más allá de su función instrumental, constituye una práctica humanista orientada a la dignificación de las experiencias de vida de los beneficiarios.

En cuanto al ecosistema multicanal, los resultados demuestran que las organizaciones han logrado articular —a pesar de recursos limitados— una estrategia segmentada que utiliza redes sociales, relaciones públicas, correo electrónico y plataformas de mensajería para distintos fines. Esta articulación confirma lo planteado por Kline (s/f) sobre la necesidad de ampliar la mezcla de marketing en contextos no lucrativos, pero también revela una brecha importante: la ausencia de métricas sistémicas que permitan evaluar la efectividad real de cada canal. La falta de mecanismos profesionales de medición restringe la capacidad de tomar decisiones basadas en evidencia, y limita la eficiencia en campañas de procuración de fondos, un aspecto crítico para la sostenibilidad.

Como parte de las estrategias de mercadotecnia social, las OSC, también incluyen a las relaciones como parte importante de la colaboración, subsistencia y cumplimiento de los objetivos en incidencia social. Sarmiento (2016) muestra que el marketing de relaciones debe entenderse como un proceso estratégico orientado a construir vínculos duraderos basados en confianza, satisfacción y beneficio mutuo. Su revisión evidencia que las organizaciones deben identificar, establecer, desarrollar y mantener relaciones con múltiples actores para co-crear valor social y asegurar sostenibilidad. Estos principios son fundamentales para el trabajo de las OSC, especialmente en contextos complejos como Quintana Roo, donde la efectividad de las intervenciones sociales depende de redes colaborativas y relaciones comunitarias estables.

El modelo de la Cuádruple Hélice, que fue propuesto por Carayannis y Campbell (2009), surge como alternativa para que las OSC apliquen este modelo (como una ampliación del modelo de Triple Hélice: universidad-industria-gobierno), demuestra la importancia de incorporar una cuarta dimensión representada por la sociedad civil, los medios de comunicación, la cultura y las industrias creativas. Esta cuarta hélice introduce la dimensión simbólica y comunicativa del desarrollo, reconociendo que los valores culturales y la opinión pública influyen de manera decisiva en la forma en que se percibe, prioriza y adopta la innovación, colaboración y cooperación.

Por otro lado, en el escenario actual, marcado por la digitalización y el auge de tecnologías disruptivas como la inteligencia artificial generativa, el modelo de Cuádruple Hélice ha sido retomado y actualizado. En su artículo *La cuádruple hélice en la era de la IA generativa*, Sandoval-Almazán (2025) plantea que las dinámicas de innovación se han complejizado al punto que requieren nuevos marcos de análisis que integren los retos éticos, sociales y tecnológicos emergentes. Desde esta óptica, el modelo se adapta para comprender cómo actores diversos, incluyendo usuarios de plataformas digitales, desarrolladores de algoritmos, y comunidades organizadas que interactúan en un ecosistema donde las fronteras entre productor y consumidor de conocimiento son cada vez más difusas.

Finalmente, el modelo híbrido de evaluación del éxito encontrado el cual combina métricas digitales, reconocimiento social y conversiones financieras, se alinea con propuestas contemporáneas de evaluación del impacto en el tercer sector. No obstante, la dependencia casi total de indicadores financieros confirma la fragilidad estructural del ecosistema de OSC del norte de Quintana Roo: la legitimidad social y la continuidad de los proyectos dependen, en gran medida, de la capacidad para movilizar recursos económicos, no necesariamente de indicadores de cambio social o de resultados programáticos.

Sin embargo, no se puede dejar de lado el uso de nuevas tecnologías y de la mercadotecnia digital como canales de la mercadotecnia social. Es innegable que las OSC (en su mayoría), tienen medios digitales para cumplir con sus campañas, sus objetivos y sus proyectos, para darse a conocer y generar interés en los ciudadanos y, por otro lado, provocar la participación de voluntarios.

El estudio de Ramírez et al. (2023) demuestra que el marketing social es una estrategia eficaz para promover comportamientos responsables (y en este caso de búsqueda de participación), pues el uso intensivo de celulares y computadoras así lo ocasiona. Las autoras y el autor destacan que las campañas de mercadotecnia social pueden fomentar cambios de conducta sostenibles mediante segmentación, comunicación digital, retroalimentación continua y modelos de cambio de hábitos. Además, muestran que las TIC, bien utilizadas, potencian la comunicación y participación en campañas sociales. Estas aportaciones son especialmente pertinentes para las OSC de Quintana Roo, que enfrentan desafíos socioambientales derivados de la brecha digital, el turismo intensivo y la creciente generación de residuos tecnológicos.

Sin embargo, este estudio presenta limitaciones asociadas, en primer lugar, a su alcance contextual, ya que los hallazgos se circunscriben a Organizaciones de la Sociedad Civil y fundaciones del norte de Quintana Roo, un entorno con dinámicas económicas y organizacionales particulares, lo que restringe la transferibilidad de los resultados a otros contextos regionales. Asimismo, al sustentarse en un enfoque cualitativo basado en discursos de actores clave, los resultados reflejan principalmente percepciones y prácticas que pueden diferir de procesos plenamente sistematizados o formalizados de mercadotecnia social.

A ello se suma el nivel incipiente de profesionalización del sector, que condiciona tanto la adopción de modelos teóricos avanzados como el análisis empírico del uso de tecnologías digitales y marcos colaborativos como la Cuádruple Hélice, los cuales operan más como referentes analíticos que como prácticas consolidadas en las organizaciones estudiadas. Esto da como consecuencia la escasez

de métricas sistemáticas de impacto social y cambio de comportamiento y medición de donaciones a partir de las campañas de mercadotecnia social implementadas.

En conjunto, los hallazgos permiten afirmar que las OSC de la región se encuentran en un proceso de transición hacia una mayor sofisticación en su gestión comunicacional, aunque este avance será limitado mientras no existan inversiones sistemáticas en profesionalización, capacitación y acompañamiento institucional. La mercadotecnia social se perfila como un componente indispensable para su sostenibilidad, pero su potencial no podrá desarrollarse plenamente sin un fortalecimiento estructural más amplio que abarque financiamiento, gobernanza y desarrollo de capacidades.

## 4. Conclusiones

Los hallazgos de esta investigación muestran que la mercadotecnia social en las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) del norte de Quintana Roo se encuentra en una fase de desarrollo incipiente, caracterizada por prácticas comunicativas dispersas, poco sistematizadas y mayormente reactivas. Aunque las organizaciones realizan acciones relevantes —como gestión de redes sociales, eventos con causa y procuración de fondos—, estas se ejecutan de manera fragmentada y sin los componentes esenciales de diseño, planificación, implementación y evaluación señalados por Kotler y Zaltman (1971) y Pérez (2004). Las limitaciones estructurales, especialmente la ausencia de personal especializado y los presupuestos restringidos, contribuyen a esta situación y dificultan la consolidación de estrategias de comunicación orientadas al cambio social.

No obstante, esta baja utilización de estrategias representa una oportunidad significativa para fortalecer las capacidades institucionales del sector. El trabajo de campo permitió identificar un conjunto de estrategias alineadas con las necesidades reales de las organizaciones, entre las cuales destacan la construcción de narrativas emocionales fundamentadas en evidencia; el diseño de campañas estratégicas orientadas a la movilización de recursos y al cambio de comportamiento; el fortalecimiento de la identidad institucional y la profesionalización de la presencia digital; y la articulación de alianzas intersectoriales como mecanismo para ampliar el alcance y obtener recursos, en concordancia con lo planteado por Arosa-Carrera y Chica-Mesa (2020) y por la mercadotecnia relacional discutida por Fhon (2022).

Estas estrategias no deben asumirse como modelos universales, sino como orientaciones flexibles que requieren adaptación contextual, acompañamiento técnico y una visión organizacional que reconozca la comunicación como un componente estratégico para el cumplimiento de la misión institucional. En este sentido, adoptar los principios de la mercadotecnia social permite a las OSC construir narrativas coherentes, visibilizar con mayor claridad sus causas y fortalecer la confianza pública, un activo indispensable para la sostenibilidad económica y social.

Los resultados de este estudio subrayan la necesidad de avanzar hacia una cultura de comunicación estratégica que permita a las OSC no solo aumentar su visibilidad y legitimidad, sino también consolidar su papel como agentes fundamentales del desarrollo territorial. Fortalecer la mercadotecnia social en este sector implica, en última instancia, potenciar su capacidad de generar impactos significativos y duraderos en la comunidad.

Según Cueva, et al, (2021), Las acciones de mercadotecnia social son vistas con ambivalencia: por un lado, generan legitimidad y reputación; por otro, algunos consumidores las perciben como tácticas comerciales. Los autores concluyen que, aunque el marketing social no determina directamente el comportamiento de compra, sí contribuye a construir capital simbólico y reputacional que puede favorecer la sostenibilidad económica de las organizaciones.

La investigación concluye que las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) en el norte de Quintana Roo enfrentan limitaciones estructurales y financieras que amenazan su sostenibilidad, principalmente por la ausencia de estrategias profesionales de comunicación y procuración de fondos,

así como por la falta de personal especializado en mercadotecnia social y el uso incipiente de herramientas digitales. Ante ello, se establece que la mercadotecnia social es una herramienta estratégica clave para fortalecer la visibilidad, credibilidad y capacidad de gestión de las OSC.

El estudio propone un plan de intervención basado en tres componentes: un Laboratorio Universitario de Mercadotecnia e Innovación Social, un Diplomado en Mercadotecnia Social y Cabildeo, y un Manual de Estrategias, los cuales buscan profesionalizar al sector, articular la academia con la sociedad civil e impulsar la innovación colaborativa.

Tan et al. (2023) demuestran que, dentro de organizaciones de servicios sociales, la calidad del programa y su desempeño observable son los factores que más influyen en la audiencia, actuando el marketing relacional como mediador central. Estos hallazgos son relevantes para las OSC de Quintana Roo, donde la legitimidad y continuidad dependen de la capacidad de generar valor percibido en sus intervenciones y de construir relaciones de confianza con la comunidad, más allá de métricas exclusivamente financieras.

Las OSC pueden consolidarse como agentes de transformación social sostenibles siempre que adopten metodologías claras de mercadotecnia social y fortalezcan sus capacidades de comunicación, recaudación de recursos y construcción de alianzas. El trabajo no solo documenta los retos actuales, sino que también aporta un marco metodológico replicable y herramientas prácticas para mejorar la gestión y sostenibilidad de estas organizaciones en contextos complejos como el de Quintana Roo.

## Referencias

- Arosa-Carrera, C., & Chica-Mesa, J. (2020). La innovación en el paradigma del marketing relacional. *Estudios Gerenciales*, 114-122. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2020.154.3494>
- Besada Paullier, I. (2013). *Mercadeo social para la salud pública*. Organización Panamericana de la Salud. <https://iris.paho.org>
- Carayannis, E., y Campbell, D. (2009). ‘Mode 3’ and ‘Quadruple Helix’: toward a 21st century fractal innovation ecosystem. *International Journal of Technology Management*, 46(3/4), 201–234. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJTM.2009.023374>
- CIVICUS. (2025). Informe anual 2024–2025: Fortaleciendo la acción ciudadana en un mundo en crisis. CIVICUS: Alianza Global de la Sociedad Civil.
- Cueva, J., Sumba, N., & Delgado, E. (2021). Marketing social y su incidencia en el comportamiento del consumidor. *Revista Venezolana de Gerencia*, 852-857. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.95.25>
- Fhon, C. (2022). Alcances y estrategias del marketing relacional, una revisión sistemática de la literatura. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 3926-3943. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i3.2504](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i3.2504)
- Gaete (2014). Reflexiones sobre las bases y procedimientos de la teoría fundamentada. *Ciencia, Docencia y Tecnología*, 25(48), 149–172.
- Jimenez-Calvo, M., Zavala Ramírez, M., & Téllez-García, M. (2021). Estrategias de Mercadotecnia Social. Caso Psicología y Desarrollo, S.A de C.V. *Revista de Investigaciones Universidad del Quindío*, 152-162. <https://doi.org/10.33975/riuq.vol33nS1.489>
- Kline, N. (s/f). Strategic social marketing for nonprofit organizations. Recuperado el 22 de junio de 2025, de Social-marketing.com: <https://app.bibguru.com/p/0aadec3d-c10b-4362-9967-79fc23e8a02d>
- Kotler, P., & Levy, S. (1969). Broadening the Concept of Marketing. *Journal of Marketing*, 10-15.

- Kotler, P., & Zaltman, G. (1971). Social Marketing: An Approach to Planned Social Change. *Journal of Marketing*, 3-12.
- Leon, G. (2012). El marketing social como alternativa para combatir la violencia intrafamiliar. *Communication Papers*, 11-16. [https://doi.org/10.33115/udg\\_bib/cp.v1i01.22133](https://doi.org/10.33115/udg_bib/cp.v1i01.22133)
- Miškolci, S., Rajchlová, J., y Svatošová, V. (2023). Quality of management processes as a determinant of NGOs' sustainability. *Visegrad Journal on Bioeconomy and Sustainable Development*, 75–80. <https://doi.org/10.2478/vjbsd-2023-0015>
- ONU. (25 de septiembre de 2015). Objetivos de Desarrollo Sostenible. Recuperado el 12 de agosto de 2023, de ONU: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Pérez, L. (2004). *Marketing Social: teoría y práctica* (Primera Edición. ed.). Pearson Educación.
- Ramírez, M., Miranda, A., & Cruz, I. (2023). El marketing Social como estrategia para la promoción del uso de las TIC: Una revisión teórica. *CISA*. <https://doi.org/10.58299/cisa.v5i5.36>
- Rampello, S. M. (2019). El marketing holístico como modelo de gestión para el desarrollo y crecimiento de las asociaciones civiles. *Revista de Investigaciones del Departamento de Ciencias Económicas (RInCE)*, 10(19), 1-9. <https://doi.org/10.54789/rince.19.3>
- Sandoval-Almazan. (2025). La cuádruple hélice en la era de la IA generativa: Un marco para comprender las dinámicas de innovación multi-actor. *Revista Sociedad & Tecnología*, 8(S1), 85-100. DOI: <https://doi.org/10.51247/st.v8iS1.562>
- Sarmiento, J. (2019). Marketing de relaciones: un análisis de su definición. *Redmarka. Revista de Marketing Aplicado*, 41–66. <https://doi.org/10.17979/redma.2016.01.016.4871>
- Tan, C. M., Masri, A. L., & Najah, N. N. (2023). Modern marketing management and customer experience through relationship marketing: An empirical evidence towards speech therapy in health science industry Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 13(4), 1227–1245. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v13-i4/16663>
- Tan, C. M., Masri, A. L., & Najah, N. N. (2023). Modern marketing management and customer experience through relationship marketing: An empirical evidence towards speech therapy in health science industry Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 13(4), 1227–1245. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v13-i4/16663>
- Winreich Communications. (22 de junio de 2024). <https://www.social-marketing.com/library>. Recuperado el 22 de junio de 2025, de social-marketing.com: <https://www.social-marketing.com/library>
- World Justice Project. (2024). *Índice de Estado de Derecho en México 2023–2024* (ISBN 978-1-951330-60-6). World Justice Project.