



GRADO EN ADMISTRACION Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

CURSO ACADÉMICO 2012/2013

TRABAJO FIN DE GRADO

TÍTULO
MARKETING SOCIAL Y NO LUCRATIVO

AUTOR
PABLO ALONSO OREÑA

TUTOR
D. ANGEL AGUDO SAN EMETERIO

FECHA
01/07/2013

ÍNDICE

Agradecimientos.....	2
Abstract.....	3
1. Introducción.....	4
2. Definición de marketing.....	4
2.1. Tipos de marketing.....	5
3. El marketing no lucrativo.....	7
3.1. Clasificación.....	8
4. El marketing social en las ONG's.....	12
4.1. Características diferenciadoras de las ONG'.....	12
4.2. El marketing en las ONG'S.....	15
4.2.1. El caso de ACNUR.....	15
4.3. Los recursos económicos en las ONG'S.....	16
4.3.1. El marketing con causa (MCC).....	19
4.4. La comunicación en las ONG's.....	21
5. Conclusión.....	24
6. Bibliografía.....	24

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 2.1.: Las 4 P's del marketing.....	7
Cuadro 3.1.: Variantes del marketing no lucrativo.....	9
Cuadro 4.1.3: Los mercados de las ONG's.....	13
Cuadro 4.1.6.: Las relaciones de intercambio en las ONG's.....	14

El punto 4 de este trabajo dedicado al marketing en las ONG's ha sido elaborado tomando como referencia en parte, a la ONG Acnur, y realizada con la colaboración de Alejandro Velázquez Olmo, coordinador de la oficina de Valencia, a quien agradezco enormemente su paciencia.

ABSTRACT

In order to develop a work where you could understand marketing in its non profit way, it was thought as a good form to mention the main entities which use marketing without the profit aim, focusing among all of them in the NGOs.

Thinking in marketing like a business technique related with the exchange of goods and services, the fact to apply this concept to non-profit organizations involves the clarification of several aspects that show marketing as a good option for those entities which don't have the aim to get a profit, but have the goal to assist others.

To do this, after a brief introduction about marketing in what there is an special emphasis in its definition which is extracted from the AMA, it delves into the non-profit marketing (subject of this paper), coming through it to the social marketing, later to go further, introducing into the types of entities which use this operative strategy.

From the theoretical point of view there is a review of theories, definitions, ideas and approaches in terms of Third Sector organizations in general, referring to the NGOs in particular, motivated by the controversy that have always originated these types of organizations, mainly motivated by the way that they get their funding, and the real use of these.

In the last years, the growth in numbers that have experienced the Third Sector organizations, especially the NGOs, has begun to originate the interest to know further in deep of them. Its increasingly significant contributions in terms of the actions that they take, always aimed to attend problems of the near society, has become them into the focus of many investigations.

Based on data collected through several sources such as books, magazines, internet, etc. and the collaboration of people linked to the NGOs, it has attempted to show the information clearer and more understandable as possible, and to answer certain questions that represent doubts and mistrust within the scope of nonprofit organizations (NPOs), such as funding of these organizations or the way they design their communication projects and reach the connection linking between a technique which is understood as lucrative like marketing with the nonprofit entities.

1. INTRODUCCIÓN

Para desarrollar un trabajo en el que se pudiese comprender el marketing en su forma no lucrativa, se creyó conveniente mencionar las principales entidades, que utilizan el marketing sin el ánimo de lucro, centrándose, dentro de todas ellas en las ONG.

Teniendo en cuenta el marketing, como una técnica empresarial en principio relacionada con el intercambio de bienes y servicios, aplicar dicho concepto a organizaciones sin ánimo de lucro, implica la aclaración de diversos aspectos que muestren al marketing como una opción para esas entidades que no pretenden lucrarse, sino prestar ayuda a terceros.

Para ello, después de una breve introducción acerca del marketing, en la que se hace especial hincapié en su definición, extraída de la AMA, se ahonda en el marketing no lucrativo (objeto de este trabajo), llegando a través de él hacia el marketing social, para posteriormente ir más allá, introduciéndose en los tipos de entidades que utilizan dicha estrategia operativa.

Desde el punto de vista teórico se hace una revisión de las teorías, definiciones, ideas y enfoques existentes en cuanto a las organizaciones del Tercer Sector en general, haciendo referencia a las ONG's en particular, motivado por la controversia que siempre han despertado este tipo de organizaciones, principalmente motivada por la forma en la que consiguen su financiación, y la utilización real de esos fondos.

En los últimos años el crecimiento en número que han experimentado las organizaciones del Tercer Sector, específicamente las ONGs, ha comenzado a despertar el interés por conocerlas más a fondo. Sus aportes cada vez más significativos en cuanto a las acciones que emprenden, dirigidas a atender problemas cercanos a la sociedad, las ha convertido en el centro de atención de múltiples investigaciones.

Basado en la información recolectada a través de diversas fuentes, como libros, revistas, internet, etc... y a la colaboración de personas ligadas a las ONG's mediante entrevistas, se ha intentado exponer la información de forma más clara y entendible posible, y de contestar ciertas preguntas que representan dudas y desconfianzas dentro del ámbito de las organizaciones no lucrativas (ONL), como la financiación de este tipo de organizaciones o la forma en que elaboran sus proyectos de comunicación, así como llegar a la conexión que une una técnica aplicada al ámbito lucrativo como es el marketing, con entidades sin ánimo de lucro.

2. DEFINICIÓN DE MARKETING

A lo largo de la historia, son muchos los autores que han aportado su visión acerca del marketing como *Etzel, Walker, McCarthy, Kotler...* proporcionando un amplio abanico de definiciones. En este caso, se tomará como definición la suministrada por la American Marketing Association (AMA).

En 1985 la AMA definía el marketing como “*un proceso de planificación y ejecución del producto, precio, comunicación y la distribución de bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan objetivos de los individuos y de las organizaciones*”.

En la actualidad, la definición de marketing que defiende ésta asociación es la siguiente: “*actividad, conjunto de prácticas relevantes y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tengan valor para los clientes, los socios y para la sociedad en general*”.

Si observamos las dos definiciones se observan ciertas divergencias entre ellas, no obstante tanto dentro de la utilizada en 1985, como de la que se estableció en 2008, aparece ciertas señas que podrían valer para definir el marketing en su faceta social y no lucrativa.

Dentro de la definición establecida en 1985 se cita a los “intercambios que satisfagan objetivos de los individuos y de las organizaciones”, que evolucionó posteriormente a “entregar e intercambiar ofertas que tengan valor para los clientes, los socios y para la sociedad en general”.

En estos fragmentos no se habla del intercambios de bienes o servicios tomando como nexo una compensación económica, sino que trata de satisfacer los objetivos de los individuos y organizaciones, o entregar ofertas con valor hacia socios y sociedad en general, con lo que el beneficio obtenido por un socio de la organización no tiene que porqué ser de un valor económico, sino que puede tratarse de la simple satisfacción personal, es decir, un beneficio intangible, que es el que logra un “cliente” de una organización no lucrativa.

En resumen, dentro de las dos definiciones que se acaban de estudiar, aparece un nexo de unión claro entre ellas, que es la del intercambio de valores.

Se puede decir que el objetivo del marketing es el de ofrecer intercambios de valor que sean los más satisfactorios posible para las partes, siendo entendidos estos intercambios como una interacción entre al menos dos partes en la que cada una de ellas obtiene algo de valor de la otra. Estos intercambios de valores pueden ser de dos tipos: económicos y no económicos, siendo estos últimos los que serán analizados a lo largo de este trabajo.

2.1. TIPOS DE MARKETING

Para realizar una correcta clasificación del marketing, que permita entender este trabajo de la mejor forma posible, se van a diferenciar principalmente dos tipos de marketing: el marketing estratégico y el marketing operativo.

Marketing estratégico

El marketing estratégico busca conocer las necesidades actuales y futuras de nuestros clientes, localizar nuevos nichos de mercado, identificar segmentos de mercado potenciales, valorar el potencial e interés de esos mercados, orientar a la empresa en busca de esas oportunidades y diseñar un plan de actuación que consiga los objetivos buscados. En este sentido y motivado porque las compañías actualmente se mueven en un mercado altamente competitivo se requiere, por tanto, del análisis continuo de las diferentes variables del DAFO, no sólo de nuestra empresa sino también de la competencia en el mercado. En este contexto las empresas en función de sus recursos y capacidades deberán formular las correspondientes estrategias de marketing que les permitan adaptarse a dicho entorno y adquirir ventaja a la competencia.

Así pues, el marketing estratégico es indispensable para que la empresa pueda, no sólo sobrevivir, sino posicionarse en un lugar destacado en el futuro.

Para que una campaña de marketing estratégico cumpla su función lo más eficazmente posible, ésta debe ser estructurada en base una serie de pasos como son la comprensión del mercado y del entorno, el análisis interno de la organización y la formulación de objetivos y estrategias orientadas al mercado.

Para una correcta comprensión del mercado y del entorno, es necesario realizar una delimitación del mercado relevante (funciones a cubrir, clientes a satisfacer, tecnologías a emplear...), una segmentación del mercado, es decir, identificar y valorar el potencial de diferentes grupos de consumidores, llevar a cabo un análisis de la competencia y por último examinar y analizar tanto los grupos de interés con influencia en la organización, como el entorno genérico con el fin de detectar posibles amenazas y oportunidades.

Un segundo paso sería el de elaborar un análisis interno con el fin de estudiar los recursos, tangibles e intangibles, así como las capacidades de la empresa en términos de fortalezas y debilidades.

Para finalizar el proceso y garantizar el correcto funcionamiento de una campaña de marketing estratégico, se formularán los objetivos y estrategias de marketing. Esto sería básicamente la formulación de objetivos a largo plazo (nuevos mercados, compromiso social...) y las nuevas estrategias de marketing según el crecimiento o la posición competitiva de la organización.

Marketing operativo

El marketing operativo se refiere a las actividades de organización de estrategias de venta y de comunicación para dar a conocer a los posibles compradores las particulares características de los productos ofrecidos. Se trata de una gestión voluntarista de conquista de mercados a corto y medio plazo, más parecida a la clásica gestión comercial sobre la base de las cuatro P's.

Una campaña de marketing operativo, requiere de cuatro pasos clave: diseño de las políticas de marketing mix, ejecución y control, marketing interno y marketing de relaciones.

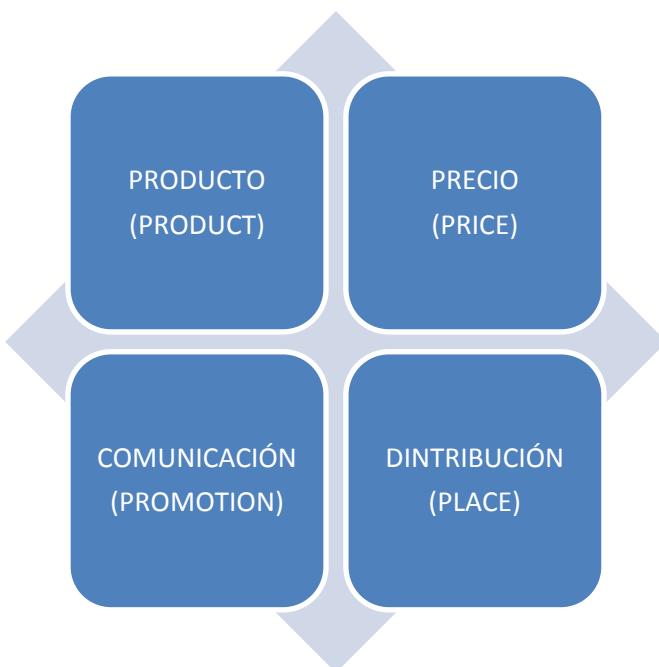
- Diseño de las políticas de marketing mix: para diseñar una política de marketing mix, previamente se debe realizar el planteamiento de los objetivos comerciales, como el incremento en las ventas, de la cuota de mercado o un aumento de la notoriedad.
Posteriormente se llevaría a cabo el diseño de las actividades de marketing-mix.

El marketing mix es un análisis de estrategia de aspectos internos, desarrollada comúnmente por las empresas para analizar cuatro variables básicas de su actividad: producto, precio, distribución y promoción.

El objetivo de aplicar este análisis es conocer la situación de la empresa y poder desarrollar una estrategia específica de posicionamiento posterior.

Esta estrategia es también conocida como las "4Ps", dado que en su origen anglosajón se conoce como: price (precio), product (producto), place (distribución) y promotion (comunicación).

Cuadro 2.1.: Las 4 P's del Marketing



Fuente: www.monografias.com

Precio: En esta variable se establece la información sobre el precio del producto al que la empresa lo ofrece en el mercado. Este elemento es muy competitivo en el mercado, dado que, tiene un poder esencial sobre el consumidor, además es la única variable que genera ingresos.

Producto: Esta variable engloba tanto el producto en sí que satisface una determinada necesidad, como todos aquellos elementos/servicios suplementarios a ese producto en sí. Estos elementos pueden ser: embalaje, atención al cliente, garantía, etc.

Distribución: En esta variable se analiza los canales que atraviesa un producto desde que se crea hasta que llega a las manos del consumidor. Además, podemos hablar también del almacenaje, de los puntos de venta, la relación con los intermediarios, el poder de los mismos, etc.

Comunicación: La promoción del producto, analiza todos los esfuerzos que la empresa realiza para dar a conocer el producto y aumentar sus ventas en el público. Dentro de las 4 P's, es ésta la que merece mayor interés, ya que es el modo de comunicar los servicios que proporciona una organización no lucrativa, el motivo de este trabajo.

3. EL MARKETING NO LUCRATIVO

Se entiende por un ONL aquella organización de carácter público o privado que, mediante una oferta de valor principalmente intangible, persigue generar un beneficio de tipo social sin buscar una contraprestación económica que exceda del esfuerzo preciso para la generación de dicho beneficio.

La característica más importante del concepto actual del marketing puede resumirse en la orientación al consumidor. Sin embargo, no son muchas las organizaciones que tienen, en realidad, una orientación hacia el consumidor, y este hecho parece aún más difícil de encontrar en una ONL.

Se puede decir que el Marketing tiene por objeto el estudio de la relación de intercambio, que puede consistir en transacciones monetarias (dinero) o no monetarias (tiempo, esfuerzos, molestias, votos,...).

Muchas ONL rechazan el marketing, al considerarlo mercantilista, manipulador, creador de necesidades materialistas y artificiales, o contrario a valores que persiguen. Sin embargo, las ONL practican actividades de marketing desde hace tiempo. Puede que no sea a través de una estrategia planificada, pero de forma intuitiva o implícita han venido realizando alguna práctica relacionada con el marketing (publicidad, venta personal, campañas de sensibilización,...).

Por tanto, como se ha visto con anterioridad, el modelo clásico de las 4 P's o Marketing-Mix también se aplica al Marketing No Lucrativo, aunque a veces sólo se hace evidente la variable comunicación y, más concretamente, la publicidad.

El marketing puede ser aplicado para potenciar y facilitar las actividades relativas a las relaciones de intercambio que mantienen con sus diversos públicos, organizaciones sin ánimo de lucro, como los sindicatos, partidos políticos, asociaciones que defiendan propuestas sociales...estos intercambios afectan principalmente a las ideas y no implican una contraprestación monetaria.

Al realizarse los intercambios sin una contraprestación económica, hace dudar a los responsables de las organizaciones no lucrativas la necesidad del marketing. Parece que existe una incompatibilidad entre el altruismo con el mercantilismo.

Estas organizaciones deben satisfacer sus necesidades a los clientes, y para ello deben identificarlas y crear las estrategias y planes para que se consiga.

La idea principal es que se dejen de realizar actos que vayan en contra del bienestar humano o que se hagan otros que lleven satisfacción a personas que necesitan ayuda o colaboración, tratando de generar un estado ideal tanto para el receptor como para el donante o la persona que se abstiene de realizar algo que atente contra su integridad tanto física como moral.

3.1. CLASIFICACIÓN

Para realizar una clasificación que permita entender de la manera más clara posible las variantes del marketing no lucrativo, se va a tomar como modelo el cuadro que se muestra a continuación; en él se hace una distinción del marketing no lucrativo según el tipo de organización que lo práctica, bien pública o privada, y el tipo aportación que realizan, ya que como se verá a continuación, la utilización del marketing puede servir para dar a conocer unos servicios o en otros casos, para promocionar una serie de ideas a la sociedad.

Cuadro 3.1.: variantes del marketing no lucrativo

	PROPIEDAD PRIVADA	PROPIEDAD PÚBLICA
SERVICIOS	MARKETING SOCIAL (El marketing con causa)	MARKETING PÚBLICO Marketing de los servicios públicos y de la Administración
IDEAS	MARKETING POLÍTICO Marketing Electoral	MARKETING SOCIAL

Fuente: apuntes de Dirección Comercial de 1º de DIP CC. Empresariales

Como indica el cuadro anterior, se puede dar constancia de tres tipos de marketing dentro del ámbito no lucrativo; estos son el marketing público, el marketing político y el marketing social, el cual se estudiará desde dos perspectivas diferentes.

Marketing público

La expansión del marketing en el sector público es un hecho generalmente reconocido. Pese a ello, la utilización de esta disciplina económica en el ámbito de las administraciones locales ha sido escasa. Es evidente que los programas, productos y servicios resultantes de la actividad del gobierno local pueden verse notoriamente mejorados mediante instrumentos de marketing.

Hay que entender por lo tanto superadas aquellas posturas que proclamaban la incompatibilidad entre la filosofía del marketing y la gestión pública, ya que el objetivo comercial de lograr ventajas competitivas sostenibles, puede ser entendido en la esfera municipal como una forma de gestionar de forma eficaz y eficiente los servicios públicos.

Como es sabido, la relación entre la organización y la ciudadanía es el centro de gravedad de la gestión de los servicios públicos municipales. Las técnicas de marketing permiten profundizar en esta relación analizando las necesidades y expectativas de los ciudadanos. De esta manera, los servicios se pueden prestar de forma eficaz, eficiente y en beneficio del interés general.

Es indudable que la naturaleza de las relaciones entre la Administración y la ciudadanía, el entorno en el que se desarrollan y las peculiaridades de la oferta y demanda pública determinan las características específicas del marketing público local. Así, por ejemplo, la relación entre los entes locales y los ciudadanos no puede

considerarse como un intercambio libre, ya que cada una de las partes tiene deberes y obligaciones mutuas.

Este tipo de marketing, engloba todas las acciones del marketing realizadas por la administración pública y podemos distinguir en ellas una serie de objetivos fundamentales:

- Intervenciones destinadas a facilitar información a los ciudadanos.
- Acciones destinadas a conseguir un cambio de actitud de la población, ya sea permanente o temporal.
- Actuación destinada a mejorar la propia imagen de la administración pública entre los ciudadanos etc.

Marketing político

Generalmente se asocian con el término de marketing político o marketing electoral connotaciones de manipulación de las percepciones y opiniones de la gente, mediante recursos sofisticados de comunicación, principalmente a través de la televisión.

En términos cotidianos, el marketing político es la búsqueda de votos con el auxilio de la tecnología. Hay mucho menos novedad en esta materia de lo que podría suponerse, más bien una simple evolución. Los políticos tradicionales trataban de obtener votos mediante la utilización de dos técnicas básicas: el conocimiento personalizado de su electorado y la elocuencia.

Conociendo a la gente podían tener presente sus gustos, intereses y puntos sensibles, información precisa a la hora de hacer sus discursos. De esta manera el candidato elocuente y conocedor de su público predicaba sobre terreno fértil, arrancaba aplausos y ganaba adhesiones.

El Marketing Político supone la evolución de las técnicas de conocimiento del electorado y de las técnicas de comunicación. Al hacerse masivos los cuerpos electorales, al contarse los electores por millones y no por cientos o miles, el conocimiento personalizado de cada uno de ellos, a la manera del viejo candidato, cuenta poco.

Al conocimiento personalizado de los electores, tradicional, se sustituye el estudio del electorado, mediante técnicas de encuestas de opinión, análisis cualitativos, etc

En principio podemos considerar a los partidos políticos como empresas y a los políticos como empresarios. Los partidos pueden ser vistos como empresas políticas que producen bienes políticos (ideologías, servicios políticos, decisiones, etc.).

Los productos políticos de partidos y candidatos constituyen la oferta política de un país en un determinado momento. A esa oferta se corresponde una demanda de la sociedad o del cuerpo electoral.

Los electores pueden ser vistos como consumidores de bienes políticos. Un candidato o un partido se "venderá" bien cuando la oferta política de ese candidato o partido sea percibida por los electores como la que mejor satisface la demanda política.

El marketing social

Dentro de este apartado y tal como se ha indicado previamente, se ha de hacer una distinción entre el marketing social proveniente de una organización privada y el marketing social de una organización pública.

En el caso del marketing social desde la perspectiva de la propiedad privada, el caso más claro es el de las ONG, s, una empresa privada que ofrece un servicio a la sociedad; en este tipo de marketing es en el que se centra gran parte de este trabajo y con el que se continuará en el punto 4 del mismo.

En cuanto al segundo tipo de marketing social, también llamado de las causas sociales, tiene por objeto la modificación de opiniones, actitudes y comportamientos, así como la adhesión a una idea, causa o práctica social por parte de un grupo o grupos considerados como meta.

Algunos ejemplos de estas son:

Campaña para el control de la tasa de alcoholemia

Campaña contra el SIDA

Campaña contra la violencia de doméstica

El marketing social es fundamentalmente una tecnología de cambio, y podría encuadrarse dentro de las que incentivan el cambio social voluntario, entendiéndolo como el esfuerzo consciente y organizado para modificar las condiciones o los modos de vida de la población. Todo cambio social supone la modificación de cambio social voluntario, y las tecnologías a usar pueden ser:

- Acción legal, que consiste en prohibir o sancionar, mediante una norma legal, determinados comportamientos, como la Ley 28/2005, de 26 de diciembre, de medidas sanitarias frente al tabaquismo y reguladora de la venta, el suministro, el consumo y la publicidad de los productos del tabaco.
- Enfoque tecnológico, que supone el desarrollo de una innovación que facilita el cambio de comportamiento o los efectos negativos que provoca. Siguiendo con el ejemplo anterior podemos poner como ejemplo los chicles con nicotina.
- La propaganda social, que supone el uso masivo de los medios de comunicación, monopolizándolo y supone el desarrollo de una idea o el cambio de una actitud o comportamiento.
- La publicidad social, que es el uso de los medios de comunicación para lograr el cambio social. Es posible que a la vez se den campañas publicitarias con objetivos contrarios. Puede ser que se desarrolle una campaña advirtiendo lo nocivo que es el tabaco para la salud a la vez que hay otra, por parte de las tabacaleras incentivando la compra de cigarrillos.
- La acción económica que implica la utilización de incentivos económicos, positivos o negativos, para lograr el comportamiento deseado. Por ejemplo elevar los impuestos del tabaco.

El marketing social supone un enfoque integral del problema con la utilización de todos los instrumentos de marketing orientados hacia el objetivo de cambio social. Dichos instrumentos los podemos clasificar en cambio cognoscitivo (cambio en el nivel de compresión o conocimiento), de acción (esfuerzo de marketing para que las personas realicen determinada acción), cambio de comportamiento (el esfuerzo se orienta a la modificación de un comportamiento en el público-meta) y cambio de valores (cambio de las creencias o actitudes).

4. EL MARKETING SOCIAL EN LAS ONG'S

4.1. CARACTERISTICAS DIFERENCIADORAS DE LAS ONG

Al analizar los términos de la aplicación del marketing a las entidades no lucrativas, se observa cómo los planteamientos comerciales precisan aquí de un tratamiento específico, lo cual es debido a las características diferenciales de este tipo de entidades con respecto a las lucrativas. De este modo, el marketing deberá desarrollar una estrategia adaptada al nuevo contexto, para lo cual deben conocerse, en primer lugar, sus particularidades. Entre estas características específicas, cabe destacar las siguientes:

1. **Los objetivos perseguidos:** el objetivo final de las organizaciones no lucrativas no es la obtención de beneficios económicos, tal y como sí ocurre en el caso de las lucrativas, sino que sus objetivos son de tipo social. Esta finalidad última implica sustanciales diferencias para la estrategia de estas organizaciones, así como para el posterior control de sus resultados. La consecución de objetivos como pudieran ser ayudar humanitariamente a un país tras, por ejemplo, un desastre natural, es más difícil de "medir" que el logro o no de una determinada cifra de beneficios económicos y, lo que es más, supone un problema añadido, el de la obtención de los recursos necesarios para su financiación, al que se hace referencia en el punto siguiente.

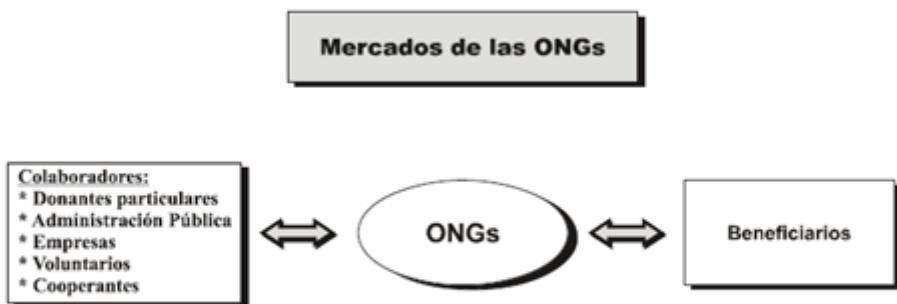
2. **La forma de obtener los recursos financieros:** se trata de un tipo de entidades que suelen ofrecer sus productos sin pretender ni obtener por ello una contraprestación monetaria, o bien recibiendo únicamente todo o una parte de su coste, por lo que no generan por esta vía recursos suficientes para financiar su actividad, precisando de este modo de una financiación añadida. La búsqueda de estos fondos adicionales va a conllevar la necesidad de desarrollo de un trabajo adicional en relación con distintos públicos o mercados, ya se trate de particulares, de empresas, o del propio Estado u otro tipo de administraciones, todo ello dentro del conjunto de actividades que se han dado en denominar *fundraising*.

3. **La diversidad de públicos a los que atender:** las organizaciones no lucrativas no sólo deben ofrecer bienes y servicios que satisfagan las necesidades de los beneficiarios a los que atienden, sino que también han de satisfacer el *mercado* conformado por los colaboradores de los que obtienen recursos financieros, trabajo u otro tipo de aportaciones. Es otras palabras, lo que se viene a decir es que tienen dos mercados claramente diferenciados en sus relaciones de intercambio, pero que a la vez se encuentran claramente interrelacionados, lo que ha de tenerse en cuenta a la hora de proceder a la elaboración de las correspondientes estrategias, dado que no es posible articular correctamente la colaboración de una organización que defiende unos principios manifiestamente distintos de los que pretenden apoyar sus colaboradores a través de las aportaciones que realizan a las mismas. Por ello, y para conseguir una colaboración estable, debe existir concordancia entre las tres partes, tal y como se muestra en la Figura 4.1.3.

De este modo, en el mercado formado por los colaboradores cabe distinguir entre donantes particulares, Administraciones Públicas y empresas privadas, cuya participación generalmente consiste en aportar fondos, aunque también pueden ofrecer servicios, como los de transporte, comunicación, etc.

En cuanto al mercado de beneficiarios, las divisiones pueden atender a una amplia diversidad de criterios subjetivos y objetivos, como el tipo de atención requerida (sanitaria, educativa, alimenticia,...), el sexo, la edad, la renta, el país, etc.

Cuadro 4.1.3: los mercados de las ONG's



Fuente: revista de marketing público y no lucrativo

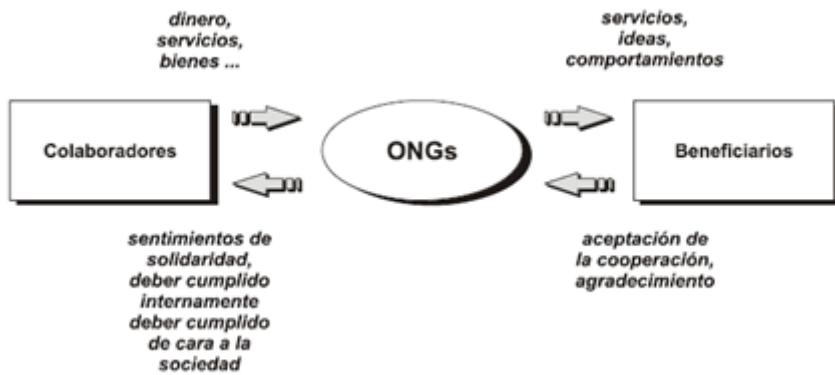
4. La mayor dificultad en la segmentación de los mercados: la aplicación directa de la técnica comercial de segmentación de mercados supone para algunos promotores sociales una forma de discriminación, dado que su resultado puede abocarles a centrarse únicamente en una o en unas pocas partes del mercado, a la vez que ignorando otras. Aunque este planteamiento pudiera resultar, cuando menos, matizable (puesto que, al igual que ocurre en el ámbito lucrativo, querer abarcarlo todo puede significar no satisfacer realmente a nadie), lo cierto es que no es el único problema que se plantea en este orden de cosas. Así, los procesos de segmentación que tienen lugar en los mercados no lucrativos suelen estar en muchas ocasiones –y en todo caso más que en el ámbito lucrativo– fundamentados en la aplicación de criterios subjetivos, lo que en la práctica equivale a decir que difíciles de identificar y, por tanto, de medir (tal sería lo que ocurriría, póngase por caso, a la hora de cuantificar o, simplemente, de medir los grados de intolerancia, de xenofobia, o de machismo de las personas, y otro tanto cabría apuntar en cuanto a su probabilidad de ser transmisores de enfermedades, o a su predisposición a padecerlas, por citar tan solo unos pocos ejemplos).

5. El análisis de mercado más difícil: a la menor disponibilidad de fondos y la escasez de información sobre estos mercados, tanto en cantidad como en calidad, hay que unir que este tipo de análisis es más complicado dadas las características de los problemas que se analizan como puede ser la drogadicción, hábitos sexuales, o de otro lado, las aportaciones o ayudas que se destinan a fines sociales, su motivación, etc. En estas cuestiones, el reto del investigador es mayor, ya que las respuestas son más inexactas que cuando se pregunta sobre el consumo de un detergente.

6. La naturaleza de los productos ofrecidos: en este tipo de instituciones su objeto de intercambio es en la mayor parte de los casos comportamientos sociales, ideas, y servicios (figura 4.1.6.). Los productos tangibles suponen una proporción muy baja, y suelen ser generalmente complemento de los anteriores. La solidaridad, la conservación del medio ambiente, la ayuda a terceras personas, la prevención de

enfermedades contagiosas, etc., son ejemplos de actividades que relacionamos claramente con estas instituciones. En cambio, las instituciones lucrativas, suelen ofrecer en mayor medida productos tangibles y servicios.

Cuadro 4.1.6.: las relaciones de intercambio de en las ONG's



Fuente: revista de marketing público y no lucrativo

7. La aparente contradicción entre los objetivos de la organización y los de los beneficiarios o colaboradores: la aplicación del marketing en las instituciones lucrativas parte de la premisa de que la empresa debe producir y vender aquello que satisface y, por tanto, demanda el mercado. Sin embargo, las organizaciones no lucrativas tienen a menudo como objetivo impedir aquello que desean hacer algunas personas, en consonancia con lo que en marketing se denomina demanda negativa, para hacer referencia a aquel estado de la demanda en el que en el mercado no sólo no busca estimular el consumo del producto, sino que antes trata más bien de evitarlo. Entre otros muchos ejemplos al respecto, cabría hacer mención del caso de las organizaciones que tratan de que se abandonen comportamientos como el consumo de drogas o tabaco; o determinadas prácticas sexuales, o de las que, por el contrario, tratan de que se adopten otros, como ocurre en una campaña de vacunación dirigida a colectivos que, en muchos casos, no desean hacerlo.

Otro tanto similar cabe argumentar si se analiza el mercado que ha sido denominado de colaboradores, a los que se pide su dinero, su trabajo, su tiempo, etc. a cambio, “aparentemente”, de nada. En cada caso, el promotor de un comportamiento socialmente deseable, debe convencer a su público objetivo de los beneficios que supone el cambio solicitado: en el caso de los beneficiarios, porque incidirá positivamente en su salud o, en general, en la sociedad; y en el caso de los colaboradores, haciéndoles ver que con la realización de acciones solidarias se encontrarán posiblemente más satisfechos consigo mismo y ante la sociedad.

8. La falta de conocimientos sobre gestión, en general, y sobre marketing, en particular: las organizaciones no lucrativas, como todo tipo de organizaciones, tienen una misión y unos objetivos que cumplir, para lo cual deben organizar sus recursos de la manera más eficiente y eficaz posible. Sin embargo, no ha sido hasta muy recientemente que estas instituciones han comenzado a comprender que “*las buenas intenciones no son substitutivos de la organización y el liderazgo, de la responsabilidad, los rendimientos y los resultados, y que es necesaria una buena*

gestión” (Drucker, 1990)¹. En cuanto a la gestión de marketing, si a nivel teórico su aplicación resulta relativamente, en la práctica esa misma aplicación es realmente novedosa. Se observa, al igual que en los estadios iniciales de aplicación del marketing en el ámbito lucrativo, que se tienden a identificar marketing y publicidad, cuando esto realmente no es así: el marketing no es sólo ventas, publicidad, o promoción, sino que es una filosofía y un conjunto de técnicas con distintos instrumentos que precisan coordinarse para alcanzar el objetivo de satisfacer las necesidades del consumidor y de la sociedad en general; no debe hacerse un uso deformado del marketing, empleando sólo un instrumento –como pudiera ser la promoción–, especialmente cuando este tipo de entidades se vean con falta de recursos financieros, o de conocimientos previos acerca del mercado.

9. **El tener que afrontar un intenso escrutinio público:** los colaboradores de las organizaciones no lucrativas, ya se trate de particulares, empresas, o del propio Estado, analizan su labor para asegurarse de que contribuye a su objetivo de mejora social. Además, a la vista de sus fines altruistas, se espera de ellas un nivel de cumplimiento ético muy superior al de otras organizaciones, debiendo cuidar mucho su imagen en este sentido, pues cualquier escándalo relativo a su gestión puede suponer –tal y como se ha constatado en algunos casos bastante conocidos–, una auténtica catástrofe, a la que en muchos casos resulta prácticamente imposible hacer frente: la desconfianza generada y que repercute, incluso, en otras entidades no lucrativas no involucradas, puede generar una pérdida de apoyo que determine la inviabilidad de su existencia.

10. **La generación de expectativas demasiado altas:** en muchas ocasiones se espera de estas organizaciones que solucionen determinados problemas, cuando su realidad es de una complejidad tal que una solución definitiva es imposible. De hecho, los propios Estados tratan de “transferirles” algunos de estos problemas de “difícil” solución y, si no, piénsese en la actuación que han de tener ante el subdesarrollo de ciertos grupos marginales, la drogadicción, los grupos con minusvalías o enfermedades complejas, etc.

4.2. EL MARKETING EN LAS ONG'S

4.2.1. El caso de ACNUR

La Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) se estableció el 14 de diciembre de 1950 por la Asamblea General de las Naciones Unidas. La Agencia tiene el mandato de dirigir y coordinar la acción internacional para proteger y resolver los problemas de los refugiados en todo el mundo. Su objetivo principal es salvaguardar los derechos y el bienestar de los refugiados.

Se esfuerza por garantizar que todos puedan ejercer el derecho a solicitar asilo y encontrar refugio seguro en otro Estado, con la opción de regresar a sus hogares de forma voluntaria, integración local o el reasentamiento en un tercer país. Hoy en día, un personal de alrededor de 6.650 personas en más de 110 países, sigue ayudando a 34.4 millones de habitantes.

El objetivo principal del ACNUR es salvaguardar los derechos y el bienestar de los refugiados. Para ello, se esfuerzan por garantizar que todos puedan ejercer el derecho

¹ Drucker, P.F. (1990): *¿Qué se Puede Aprender de las Organizaciones Altruistas?* Harvard-Deusto Business Review, nº. 39 (1/90), pp. 19-26.

a solicitar asilo y encontrar refugio seguro en otro país, o de regresar a sus hogares voluntariamente. El ACNUR busca soluciones duraderas a su difícil situación cuando deciden regresar a su país o establecerse en otro. También tiene el mandato de prevenir y reducir la apatridia y la protección de los apátridas. En apoyo a las actividades de la Agencia en favor de los refugiados, el Comité Ejecutivo del ACNUR y la Asamblea General de las Naciones Unidas han autorizado una ampliación del mandato del ACNUR hacia otros grupos de personas, que incluyen a los refugiados que han retorna a sus hogares y a las personas desplazadas dentro de su propio país.

El ACNUR trata de reducir las situaciones de desplazamiento forzoso alentando a los Estados y otras instituciones a crear condiciones que conduzcan a la protección de los derechos humanos y a la resolución pacífica de los conflictos. En todas sus actividades, la Agencia de la ONU para los Refugiados presta especial atención a las necesidades de los niños y trata de promover la igualdad de los derechos de mujeres y niñas.

El personal del ACNUR trabaja en unos 120 países alrededor del mundo, lleva a cabo sus operaciones en distintas localidades, desde principales capitales a lugares remotos y difíciles donde su personal de terreno ayuda directamente a las víctimas más vulnerables de desplazamiento. Mantienen oficinas en los países donantes en todo el mundo y donde los refugiados están llegando, en estrecha colaboración con los gobiernos para garantizar que la Convención de Refugiados de 1951 sea respetada. Entre sus mayores operaciones se encuentran Afganistán, Chad, Colombia, República Democrática del Congo, Pakistán, Sudán, Irak y países vecinos.

A ACNUR se le ha concedido el Premio Nobel de la Paz en dos ocasiones, en los años 1954 y 1981, así como el Premio Príncipe de Asturias de Cooperación Internacional en 1991.

4.3. LOS RECURSOS ECONOMICOS EN LAS ONG'S

El sustento de una ONG, aunque esta sea una organización sin ánimo de lucro, al igual que en cualquier empresa, son sus recursos económicos. Para analizar estos recursos, comenzaremos recordando las funciones principales que desarrolla cualquier ONG.

Las ONGs desarrollan dos funciones básicas:

- a) La elaboración y ejecución de proyectos, que servirán para dar solución a los problemas de los grupos atendidos.
- b) La transmisión de ideas para sensibilizar y responsabilizar a la sociedad.

Para ello dependen de tres tipos de soporte económico: los subsidios de los gobiernos, las donaciones de las corporaciones y las donaciones privadas. Más recientemente se han agregado la venta de servicios y productos.

Por otra parte las ONGs velarán porque la procedencia de las donaciones que reciban no impida su libre actuación y no supongan un obstáculo para la consecución de sus objetivos.

La dependencia de una determinada forma de financiamiento marcará el carácter y las actuaciones de la organización. Una organización que dependa casi exclusivamente de las subvenciones públicas para funcionar nunca tendrá la misma autonomía que

una entidad que obtenga sus ingresos de los donativos y la venta de servicios a particulares.

En los últimos años, la recesión económica ha impuesto restricciones a las ayudas recibidas por las ONGs en el mundo. Esta situación les ha complicado el acceso a determinados instrumentos de comunicación como la publicidad de masas, o a bienes tangibles, como alimentos o medicinas, así como a servicios de apoyo, como un teléfono gratuito, lo que dificulta su actuación.

Las razones de esta disminución en las ayudas a las ONGs son fundamentalmente las siguientes:

- Los presupuestos de los gobiernos se han reducido dramáticamente y los primeros recortes han afectado a las ONGs muchas de las cuales están a punto de desaparecer o han desaparecido.
- Las donaciones que daban las corporaciones también se han visto notablemente reducidas, por la necesidad de dar mayores utilidades a sus inversionistas ante la amenaza de inversiones más rentables.
- Las reformas significativas en algunas legislaciones han reducido los incentivos para individuos que hacen donaciones a ONGs.

Sin embargo, algunos organismos internacionales prefieren ayudar a las ONGs y no a los entes gubernamentales por la corrupción que se presenta en la mayoría de los países en estas instancias.

Como resultado de la combinación de las diferentes formas de financiación, la organización tendrá una estructura propia, con sus correspondientes ventajas y desventajas en relación con:

- El riesgo: este depende de las fuentes de financiamiento que tiene la organización. Mientras más pequeño es el número de estas, mayor es el riesgo con el que se trabaja.
- La dependencia: está estrechamente relacionada con el riesgo. Cuanto más grande es la dependencia de una institución o de un colectivo de socios determinados hay más posibilidades de que la organización se vea afectada de una manera grave por un cambio de criterios o por diferentes maneras de enfocar una cuestión. La independencia económica es un bien preciado en las ONGs, aunque lo cierto es que son una minoría las que la consiguen plenamente. Para ello es necesario contar con una base social que apoye a la organización y ayude a su financiación en un grado elevado.
- La complejidad de la gestión: la fragmentación del financiamiento implica destinar unos recursos para la gestión, así como la necesidad de dar cobertura informativa y atender adecuadamente a todos aquellos que han cedido su dinero para determinado proyecto.

Lo que sí parece claro si se presta atención a lo anterior, es que la temida competencia, que siempre ha estado ligada a las empresas privadas, está empezando a asomar en las ONG's. Por más que esto se niegue, o se intente ocultar, parece claro que la obtención de fondos para finanziarse, este transformando a este tipo de organizaciones sin ánimo de lucro en un caso al que solemos estar acostumbrados con empresas como Coca Cola o Pepsi.

Por más que se recalque que “en las ONG’s trabajan promotores y no vendedores”, y que “todos están en el mismo barco”, de lo que no cabe duda es de que las ayudas prestadas por las administraciones en forma de subvenciones, unidas al efecto de la crisis, se han visto mermadas, y las organizaciones beneficiadas por ellas, afectadas, lo que ha llevado a estas por competir por hacerse con estas aportaciones tan necesarias para ellos.

Otro caso similar es el de las aportaciones que realiza el público en general, bien sea por línea telefónica, internet, o los que son captados a pie de calle por el personal de la organización.

Que periódicamente, los promotores de estas organizaciones celebren reuniones en las que, entre otras cosas, se reparten el espacio en el que captar a sus clientes, es otra clara señal de la existencia de la competencia en las ONG’s.

Sea cual fuere su fuente de financiamiento, si estas organizaciones quieren sobrevivir tienen que rendir cuentas ante los que las financian y ante sus beneficiarios. Para ello deben facilitar, a todo aquel que lo solicite, información periódica sobre sus líneas de actuación, programas, objetivos, forma de obtención y cantidad de recursos, así como la composición de sus órganos de gobierno. De hecho, solamente sobreviven mientras hagan bien su trabajo; cuando dejan de actuar con eficacia o pierden transparencia, pierden crédito y se quedan sin financiamiento.

Debido a que mientras aumenta el número de ONG’s crece la competencia por los fondos, su subsistencia depende en gran medida tanto de su capacidad para conseguir los recursos disponibles así como de su credibilidad. Así las ONG’s no compiten por la captación de clientes a quienes suministrarles los productos y/o servicios, sino que la competencia es por las fuentes de financiamiento o de la captación de voluntarios.

Estas organizaciones son las más comprometidas con la promoción de ideas o causas sociales, pero lo habitual es que tengan una gran escasez de ingresos que les impiden tener acceso a ciertos medios que facilitarían su trabajo. De allí la importancia de mantener una solvencia “moral” con sus donantes y beneficiarios. Para ello es determinante proporcionar datos concretos con respecto a los resultados de los proyectos: número de personas beneficiadas, beneficio fiscal obtenido, cuentas transparentes...esto se traduce en éxito para la ONG lo que a la larga genera confianza.

A fin de mantener a los donantes es necesario tener en cuenta que una vez que se establece la relación es necesario mantenerla. Por esta razón la ONG debe cumplir con los compromisos adquiridos, demostrar su reconocimiento públicamente, presentar resultados y evaluaciones cada vez que sea necesario, además actuar en todo momento conforme a las leyes internas del país donde funcionan, siendo responsables y leales, buscando en todo momento el logro de sus objetivos.

En la captación de fondos y en la gestión de estos fondos, hace falta que las organizaciones no gubernamentales pongan atención a los siguientes factores:

- La transparencia: las ONG’s existen gracias a la confianza que infunden en la sociedad. Una gestión económica transparente es un elemento imprescindible para mantener esta confianza.
- La prudencia: en una ONG, la prudencia ha de regir el uso tanto del dinero como de las otras variables relacionadas, como son la capacidad de endeudamiento y el riesgo de las inversiones. Se ha de evitar siempre la entrada en negocios de alto riesgo que puedan provocar la pérdida de un patrimonio social que es muy difícil de reunir.

- El rigor: una preocupación básica de cualquier organización es que la contabilidad refleje fielmente lo que sucede en la realidad.

Finalmente cabe destacar que el término sin ánimo de lucro no puede significar la prohibición de que en las ONG's se hagan actividades rentables económicamente, que permitan la estabilidad y la supervivencia de la organización.

En el caso de ACNUR, la principal premisa a mantener con el público en general y sus socios en particular, es la transparencia. Para ello, en su página web www.acnur.org aparece un informe detallado de sus cuentas anuales, así como los informes de los auditores que revisaron esas cuentas con la intención de que "cualquier persona interesada pueda acceder a información privilegiada de la organización, y así perder esa desconfianza en las ONG's que lamentablemente, hoy día, y por la culpa de unos pocos, aún perdura en algunas personas".

4.3.1. El marketing con causa (MCC)

Dentro de los recursos económicos de las ONG's, y ahondando un poco más en el tema del marketing vamos a hablar de una fuente, que si bien no le suministra tantos fondos como las mencionadas anteriormente, al menos le proporciona, en modo de aportaciones económicas, nuevas ayudas para llevar a cabo sus proyectos, esto es, el marketing con causa (MCC).

Aunque inicialmente se puede valorar el marketing con causa como un recurso utilizado por las empresas privadas, tal y como se vio en el cuadro 3.1., y que las proporcionan una serie de beneficios, en esta ocasión se va a enfocar el marketing con causa desde la perspectiva de la organización no lucrativa.

Sin pretender dar una definición exhaustiva, puede decirse que el MCC consiste en tratar de vincular la actividad económica de una empresa a una causa social, de forma que parte del beneficio obtenido se dedica a la causa en cuestión. Así, quienes adquieren los productos de la empresa, sienten que colaboran directamente con la causa, porque parte del precio que pagan se dedica a ella, a la vez que ello repercute positivamente sobre su imagen de la entidad.

American Express llevó a cabo en 1982 la que se considera primera experiencia de marketing con causa, al comprometerse a donar a diferentes organizaciones artísticas de San Francisco 0,05 US\$ por cada utilización de la tarjeta Amex, y 2 US\$ por cada emisión de una tarjeta nueva. El éxito de esta primera experiencia animó a una campaña nacional y así, en 1983, aprovechando un evento de gran simbolismo como era la restauración de la Estatua de la Libertad, la compañía se comprometió a destinar a este fin 1 US\$ por cada nueva tarjeta, logrando de este modo no sólo una financiación mucho mayor de la que habría aportado como mero mecenas de la causa (la cifra alcanzó los 1,7 millones de US\$), sino también incrementando sustancialmente la emisión de tarjetas (un 28 %) y alcanzando unos niveles muy positivos de notoriedad entre los ciudadanos, que no se habría con la hasta entonces habitual esponsorización coparticipada de ese tipo de obras.

En España, este tipo de experiencias no se llevarían a cabo hasta los años 90, si bien desde entonces hay innumerables ejemplos, algunos de gran impacto. Con todo, se trata de actividades que también han suscitado grandes polémicas, tal y como ha ocurrido con campañas como las de *Ram* y *Unicef*, (se dona un litro de leche por cada otro que se compre), *ACNUR* y *MB* (con el muñeco *Action Man Camera Missión*), o

Fortuna y varias ONG's. Particularmente en los dos últimos casos, la crítica radica en que la ayuda se vincule a la compra de un producto relativa o nada recomendable para los consumidores.

Se trata, pues de actividades abiertas al debate y a la polémica, que cuentan con defensores y detractores, no sólo en el conjunto de la sociedad en general, sino también en las propias ONG's. De hecho, tal es el grado de polémica alcanzado en épocas recientes, que la propia *Coordinadora de ONGD* ha tenido que recordar a sus asociados la existencia de un código ético que trata de evitar el “*todo vale para conseguir fondos*”, a la vez que se continúa discutiendo acerca de si “*los fines justifican los medios*” o no para estas entidades.

Muchas son las opiniones y argumentos que animan tanto a empresas como a ONG's a establecer relaciones de colaboración que les permitan desarrollar acciones de marketing con causa tal y como ponen de manifiesto periódicamente distintos informes elaborados por la Fundación Empresa y Sociedad (1997, 1999, 2001). A partir del análisis de la experiencia global en este ámbito, así como de los pormenores particulares de determinadas experiencias de éxito tanto en España como en Estados Unidos, el Reino Unido, Francia e Italia, los estudios de esta Fundación indican que en torno al 90 % de los consumidores están dispuestos a pagar más por la adquisición de un producto que destine una parte de su precio a colaborar con un proyecto social.

Las actividades de marketing con causa gozan de unas altas cotas de notoriedad entre aquellas organizaciones no lucrativas en las que uno de los mayores problemas que deben afrontarse es el relativo a la consecución de fondos. Para ellas suponen nuevas vías para obtener financiación con la que poder dar cumplimiento a sus objetivos fundamentales.

Sin embargo, no todo es necesariamente positivo, puesto que a las organizaciones solidarias se les plantea un importante dilema: si bien con este tipo de acciones tienen mucho que *ganar* a corto plazo, al poder permitirlas obtener nuevas donaciones en poco tiempo, lo cierto es que también pueden tener mucho que *perder*, pues si no se tiene cuidado con las relaciones que se establezcan, las imágenes que se proyecten, etc., a medio o a largo plazo su imagen y su credibilidad pueden verse sensiblemente perjudicadas, lo que les llevaría a encontrarse en una situación peor que la de partida.

Para que esto no suceda, es decir, para que una campaña de MCC sea un éxito y resulte satisfactoria para la ONG que la realice, se deben cumplir unos requisitos:

a) *Coherencia*: en las acciones de marketing con causa resulta fundamental que exista un vínculo que dé coherencia y aglutine a todos los componentes, como son las empresas lucrativas, sus productos, la causa social y el público objetivo. Para ello, y como en cualquier otra estrategia de marketing, la investigación comercial es fundamental, analizando la empresa para después determinar las causas sociales de mayor interés para su público objetivo, los consumidores, a fin de tratar de que el programa de MCC “*encaje*” (por ejemplo, AVON desarrolla un programa pro detección precoz del cáncer de mama).

b) *Compromiso*: el nivel de compromiso de la empresa lucrativa con la causa de que se trate resulta un factor decisivo para el éxito de las campañas, ya que, bien comunicado, ayuda a obtener como recompensa una mayor credibilidad ante la opinión pública.

De este modo se reducirán las posibilidades de que los programas de marketing con causa sean percibidos por los consumidores como oportunistas y enfocados al incremento de ventas a corto plazo.

- c) *Comunicación*: si no se conoce la vinculación de la empresa con un proyecto social, muy difícilmente las acciones de marketing con causa tendrán efecto alguno sobre el consumidor, pero dicha vinculación no es lo único que debe comunicarse. Así, y en el caso concreto de España, diferentes estudios realizados apuntan a que el consumidor insiste en que, además, deberían comunicarse mejor los resultados de los programas.
- d) *Código de conducta*: la colaboración debe desarrollarse bajo el concepto de socios, y regirse por conceptos tales como los de lealtad, honestidad, e interés común, de forma que la base de la relación sea el beneficio mutuo.
- e) *Calidad en la gestión*: por último, es necesario enfatizar que las acciones de marketing con causa debe dejar de ser consideradas como algo marginal, pasando a integrarse de manera sistemática en los modelos empresariales de gestión

El en caso de ACNUR, como hemos mencionado antes, fue una de las primeras organizaciones españolas en realizar el MCC, aunque los resultados no fueron todo lo buenos que cabía esperar, quizás por no haber respetado los requisitos que acabamos de ver.

Este es el caso de la campaña del juguete Action Man, de la empresa Hasbro, en colaboración con el ACNUR. En él una marca de juguetes claramente bélicos y con cierto carácter sexista se asoció con una causa que apoya a los refugiados en el mundo, muchos de los cuales, sino casi todos, son desplazados de sus lugares de residencia a causa de las guerras. Esto hizo que la campaña, aunque les proporciona beneficios económicos, dañó su imagen, por lo que desencadenó en la ruptura de la alianza ACNUR-HASBRO.

4.4. LA COMUNICACIÓN EN LAS ONG'S

Todas las actividades de gestión dentro de una organización de este tipo tienen un componente de comunicación muy importante. La comunicación para las ONGs es un instrumento de sensibilización y educación y deberá servir para promover la toma de conciencia sobre los problemas que estas abordan.

Igualmente está profundamente interrelacionada con el marketing de los servicios, con la financiación y con los recursos humanos de la organización.

La comunicación debe entenderse como un elemento central e integrador de las actividades que desarrolla la organización. Es el medio que esta tiene a su alcance para relacionarse con el exterior a fin de explicar a una diversidad de públicos lo que hace y lo que quiere hacer. Por esta razón es muy importante que las ONG's cuando comunican lo que hacen, no deben perder nunca de vista los valores por los que existen. Así en cualquier acción de comunicación, deben recordar sus valores fundacionales.

Con la comunicación se pretende captar y fidelizar donantes y voluntarios, así como llevar a cabo campañas de sensibilización, educación y formación. Por esta razón los gestores de la comunicación en las ONG's tendrán el reto de cuidar y difundir aquellos elementos que se consideran importantes para el buen desarrollo de la actividad realizada y para situar la oferta en un marco social positivo.

Una de las claves del éxito para las ONG's está en transmitir y comunicar eficazmente dos cosas:

- Lo que es, de manera que la sociedad se entere de las líneas de acción y el campo de actuación al que van dirigidos sus esfuerzos.
- Lo que hace, a fin de hacer saber el destino de los recursos que obtienen.

Ambos aspectos le proporcionan confiabilidad y transparencia a sus actuaciones ante sus colaboradores y beneficiarios. Las ONG's necesitan la comunicación como elemento principal para poder lograr sus objetivos. Por otra parte las ONG's deben ofrecer mayor información sobre sus actividades, dando mayor publicidad a sus acciones, sometiendo su actuación a criterios objetivos, los cuales deben ser conocidos por el mayor número de personas posible.

Para ello es necesario valerse de los diversos soportes existentes en la actualidad como son las tecnologías de información y comunicación. Esto permitirá desarrollar una cultura propia, alternativa a la cultura que, la mayoría de las veces nos venden los diversos medios de comunicación donde se resaltan las tragedias, la violencia, la derrota y el desprecio social. Su imagen es uno de los factores principales para darse a conocer en la sociedad.

Buena parte de los procesos de comunicación de las ONG's se desarrollan como medio de sensibilización de la opinión pública hacia la educación para el desarrollo y para la obtención de recursos.

Las ONGs se sustentan porque las comunidades así lo desean. Si la organización es importante para la comunidad (sea regional, nacional o internacional) ésta se esforzará para ayudarla a sustentarse y esto dependerá de la medida en que la comunidad perciba que existe un problema social y que la organización puede solucionarlo.

Para ello debe valerse de la comunicación. Especialmente debe hacer llegar su mensaje al entorno mostrando cómo la causa por la que ella trabaja es importante, proponiendo soluciones para los problemas que se presentan en la comunidad y convocando a la comunidad a participar y a ayudar a la organización a realizar su trabajo.

La comunicación como transmisión consciente de un significado implica el intento, por parte del emisor, en este caso la organización, de conseguir una determinación en la conducta (cambio o no de la conducta actual) en el receptor de la comunicación. Entonces, la comunicación implica una orientación recíproca de la conducta de los individuos, la anticipación de las reacciones del resto de las organizaciones ante la acción emprendida, la consideración de la tradición de los valores culturales y de las normas sociales donde toma sentido toda acción comunicativas.

La comunicación dentro de las ONG's debe hacerse en dos sentidos: se debe comunicar la causa por la que se trabaja y promover la organización.

En el caso del primer aspecto, es necesario llamar la atención del público hacia el problema y hacerlo sentir que éste es de todos, no solo de la organización. No hay que olvidar que el principal objetivo de este tipo de organizaciones, independientemente de su área de trabajo, es el cambio de comportamiento de la sociedad en relación con un determinado problema.

En cuanto a la promoción de la organización esta acción implica divulgar en la comunidad sus propuestas, su capacidad de trabajo y los resultados que puede alcanzar. Esto hará que la comunidad la perciba como importante.

Entre los vehículos de los que se pueden valer las ONG's para llevar a cabo la comunicación están la marca, o identificación de la ONG con un logotipo y un eslogan, y los medios. La marca debe ser recordada y reconocida con facilidad pues hace que la comunidad identifique la organización y la distinga de las demás. La confianza de las personas aumenta con la estabilidad de los elementos de la marca.

Por su parte los medios (televisión, radio, diarios, revistas) son importantes aliados para llevar el mensaje al entorno, razón por la cual es determinante que las ONG's trabajen para que estos se conviertan en sus socios. El uso de los medios puede ser pagado (por la organización o por un patrocinador) o puede ser donado, lo importante en este caso es desarrollar una relación de cooperación para lo cual las ONG's deben convertirse en una fuente segura, precisa y ágil de información, ser una referencia en el tema sobre el cual trabaja.

La imagen es una variable fundamental sobre la cual se construye la confianza. La organización tiene que conseguir transmitir su imagen, haciendo además que esta sea un reflejo fiel de sus valores. Con una buena estrategia de comunicación se consigue crear una imagen atractiva que haga que tanto los productos como las ideas de la ONG encuentren un espacio dentro de los diferentes modelos concurrentes.

La imagen es un elemento estratégico para las ONG's, ya que permite crear y mantener una posición sólida frente a otras organizaciones.

Para que la imagen de una ONG sea efectiva debe reunir una serie de condiciones:

- Debe ser una síntesis de la realidad de la organización y reflejar fielmente su cultura y sus valores. Por este motivo es necesario adaptar permanentemente el mensaje corporativo a los cambios estratégicos de la organización.
- Debe ser singular y exclusiva, de forma que facilite la identificación de la organización.
- Debe ser eficaz y coherente.
- Debe mostrar los puntos fuertes de la organización.

La imagen de la organización es el resultado de la suma de percepciones producidas en las mentes de las personas que conforman las diversas audiencias con las que ésta interactúa. Es un intangible que resulta de un proceso continuo en el que el emisor solo puede actuar a través de sus mensajes y sus canales de comunicación (publicidad, logo, marca, diseño) y a través del comportamiento de las personas vinculadas a la organización. La imagen se produce al ser recibida; es lo que determinado público percibe sobre una organización a través de la acumulación de todos los mensajes que haya recibido. La imagen idónea es la que apoya la estrategia de la organización.

Si se concibe a la organización como un todo interrelacionado, la imagen tiene que ser una variable estratégica a largo plazo que sea un fiel reflejo de la propia marcha de la organización. La imagen junto con la misión constituirá el documento sobre el que deberá apoyarse la identidad de la organización.

Debido a que las ONG's están inmersas dentro del Tercer Sector sus características particulares determinarán la percepción social que se tiene de éstas.

Hay algún caso, como es el de ACNUR, en el que la organización se ha visto beneficiada por contar dentro de sus filas con los denominados "Embajadores de

"buena voluntad" entre los que se encuentran rostros populares del mundo de la moda, la música, el cine o la televisión, como es el caso de Angelina Jolie, actual embajadora de la organización, y de otros que lo fueron en el pasado como el diseñador Giorgio Armani o la cantante Julien Clerc. Estos embajadores, ayudan a que las personas vean con más transparencia y naturalidad lo que hace la organización, y anima a mucha gente a sumarse a la causa.

Por otra parte la confianza es básica en todas las relaciones sociales, pero aún más en el ámbito de las ONG's, ya que es el camino para conseguir el reconocimiento social y el apoyo de los destinatarios de los proyectos. La pérdida de la confianza del público puede implicar un aislamiento progresivo de la organización que puede obligarla a desaparecer. La sociedad y las personas confían principalmente en aquello que conocen y la comunicación es la base fundamental para ello.

Las ONG's existen para comunicar, para transmitir sus valores centrales a la sociedad.

5. CONCLUSIÓN

De lo expuesto en las páginas precedentes cabe deducir, por una parte, que la aplicación de los principios y actividades del marketing a las entidades no lucrativas es un hecho ya aceptado por la inmensa mayoría, si no todos, los autores especialistas en la disciplina comercial. No obstante, se trata de algo que requiere una especial atención dadas las peculiaridades de este tipo de entidades.

Por otro lado, igualmente se puede constatar un acercamiento entre los postulados del marketing no lucrativo y las prácticas empresariales o las empresas lucrativas en sí mismas, expresado en la más reciente aparición de actividades como las del que se ha denominado marketing con causa.

Se ha realizado una clasificación del marketing en su vertiente no lucrativa, analizando cada uno de los elementos que lo componen, como el marketing político, el marketing en las AA. PP. y para adentrarnos más profundamente en el marketing social.

Para explicar ésta variante del marketing se ha tomado a las ONG's como vía, explicando cómo realizan las campañas de comunicación, cómo obtienen los fondos necesarios para llevar a cabo su actividad, y a forma en que son destinados dichos fondos.

6. BIBLIOGRAFIA

El objeto de esta presentación bibliográfica es ofrecer a los lectores una orientación sobre los principales textos que pueden ser consultados para profundizar los conocimientos en las distintas áreas que componen el marketing social y no lucrativo.

- Amaro, Víctor; Galera Gasquet, Clementina; Galán Lanero, M^a Mercedes; 2012. *Marketing solidario: el marketing en las ONG's*.
- Campus virtual de la UPV (Universidad politécnica de Valencia)
- Costa Bonino, Luis; 2002. *Manual de marketing político*; también disponible en www.costabonino.com/manualma.pdf
- Cuesta Valiño, Pedro; Gutiérrez Rodríguez, Pablo; Penelas Legia, Azucena; Sarro Alvarez, M^a del Mar, 2009; *Revista internacional de marketing público y no lucrativo*.
- Diccionario Oxford, 10^º Edición, 1999.

- Dirección Comercial, asignatura de 1º de DIP Empresariales de la UC.
- *El Atlas de Le Monde Diplomatique*.
- Gómez Miliavi, Cecilia; 2000. *El marketing como herramienta para la gestión en las ONG's ambientales*.
- *Gran enciclopedia universal Espasa*.
- Manene, Luis Miguel; 2012. *Marketing: introducción, concepto, evoluciones y tipos*; también disponible en www.luismiguelmanene.com
- Mier Terán Franco, Juan José; 2006. *Marketing Socioambiental: una propuesta para la aplicación del marketing social en el campo medioambiental*; también disponible en minerva.uca.es/publicaciones/asp/docs/tesis/jjmierteranfranco.pdf
- Ministerio de AA.PP. de Madrid, 2006. *Guía de apoyo a la calidad de la gestión pública local*.
- Muñiz Gonzalez, Rafael; 2010. *El marketing en el S.XXI (3ª Ed.)*
- Quiroga, Diego; 2011. *El Greenwashing*; también disponible en www.marketingocioambiental-ecoblog.blogspot.com.es
- Soria Ibañez, Mª del Mar; 2006. *La comunicación en las ONG's españolas: la influencia de internet en el modelo estratégico de relaciones con los públicos*.
- Thompson, Iván; 2006. *El plan estratégico del marketing*; también disponible en www.mark-free.com

Páginas webs visitadas:

- www.acnur.org
- www.e-economic.com
- www.fundacionempresaysociedad.org
- www.gestipolois.com
- www.marketinet.com
- www.wikipedia.org

