



# **CURSO DE ADAPTACIÓN AL GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**CURSO ACADÉMICO 2015-2016**

**TRABAJO FIN DE GRADO**

**EL MARKETING NO LUCRATIVO EN ACNUR**

**NONPROFIT MARKETING IN UNHCR**

**AUTORA: DÑA. LORENA GOYENECHEA OCEJO**

**TUTOR: D. ÁNGEL AGUDO SAN EMETERIO**

**FEBRERO 2016, SANTANDER**

## INDICE

RESUMEN.....	Pág. 2
SUMMARY.....	Pág. 2
1. OBJETO DEL TRABAJO.....	Pág. 3
2. JUSTIFICACION ECONOMICA Y SOCIAL.....	Pág. 3
3. MARCO TEORICO.....	Pág. 5
3.1. DEFINICION DE MARKETING.....	Pág. 5
3.1.1. Dimensión estratégica.....	Pág. 5
3.1.2. Dimensión operativa.....	Pág. 6
3.2. ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS.....	Pág. 7
3.2.1. Diferencias entre org. con y sin ánimo de lucro.....	Pág. 7
3.2.2. Tipos de ONL.....	Pág. 8
3.2.3. Tipos de marketing no lucrativo.....	Pág. 9
4. ACNUR.....	Pág. 12
4.1. HISTORIA.....	Pág. 12
4.2. DATOS MÁS RELEVANTES.....	Pág. 12
4.3. ESTRUCTURA.....	Pág. 13
4.4. SOCIOS Y VOLUNTARIOS.....	Pág. 14
5. ASPECTOS RELEVANTES DEL MARKETING EN ACNUR.....	Pág. 15
5.1. EL INTERCAMBIO EN ACNUR.....	Pág. 15
5.2. DOS PUBLICOS OBJETIVOS: DONANTES Y RECEPTORES DE AYUDA.....	Pág. 16
5.2.1. Donantes.....	Pág. 16
5.2.2. Receptores de los programas de ayuda.....	Pág. 17
5.3. MARKETING MIX DE ACNUR.....	Pág. 22
5.4. EL CASO DE ACNUR.....	Pág. 23
5.4.1. Producto.....	Pág. 23
5.4.2. Distribución.....	Pág. 25
5.4.3. Precio.....	Pág. 26
5.4.4. Comunicación.....	Pág. 26
6. CONCLUSIONES FINALES.....	Pág. 29
7. BIBLIOGRAFIA.....	Pág. 30

## RESUMEN

En este trabajo veremos lo que es el marketing, pasando por sus dos dimensiones, la estratégica y la operativa.

Aclarados estos conceptos, nos centraremos en las organizaciones no lucrativas, y sus divisiones, observando las diferencias entre las organizaciones con y sin ánimo de lucro.

Se podrá ver la labor de las ONGs en general y más en particular de ACNUR, ayudando en el mano a mano a los refugiados y preocupándose por desarrollar una buena estrategia de marketing no lucrativo que permita la continuidad de la actividad.

También se estudian las variantes del marketing no lucrativo, sabiendo que ACNUR, como ONG, realiza un marketing social privado a la vez que sirve de soporte para que diferentes empresas desarrollen el marketing con causa, donde una organización con ánimo de lucro apoya un fin social, haciendo participe al consumidor a través de la compra de sus productos, una estrategia que demuestra un acto de solidaridad a la vez que mejora su imagen.

Se repasa la historia de ACNUR y sus datos más relevantes, haciéndonos una idea de la impagable labor que realiza, de su estructura y el enorme acto de filantropía que demuestran todos los voluntarios.

Hablamos de los dos públicos objetivos, tanto los donantes, como los receptores de los programas de ayuda, entre los que no sólo se encuentran los refugiados, sino también los apátridas, los solicitantes de asilo o los desplazados internos.

Para poder atender a estos dos públicos objetivos, ACNUR desarrolla un marketing mix centrado en cuatro premisas básicas: el producto, la distribución, el precio y la comunicación.

## SUMMARY

In this project we are going to see what the marketing is through its two dimensions, strategic and operational.

Once we have clarified these concepts, we will focus on non-profit organizations, and its divisions, watching the difference between profit and nonprofit ones.

The job of NGOs will be studied in general and more particularly UNHCR, helping in the hand-in-hand with refugees and worrying about developing a good nonprofit marketing strategy which allows to continue with the activity.

The project also studies the nonprofit marketing variants, knowing that UNHCR, as an NGO, operates a private social marketing while serving as a support for different companies to develop marketing with a cause, where a non-profit organization supports a social order making consumers participate through the purchase of its products. This is a strategy that shows an act of solidarity while improving its image.

UNHCR's history and its most important data are analyzed, helping us to make an idea of the priceless work done, its structure and the enormous act of philanthropy all volunteers display.

The two target audiences will be explained, both donors and recipients of aid programs, among which are not only refugees but also stateless people, asylum-seekers and internally displaced persons.

Finally, in order to attend these two target audiences, UNHCR develops a marketing mix focused on four basic premises: the product, distribution, price and communication.

## 1. OBJETO DEL TRABAJO

He decidido hacer este trabajo para estudiar las formas de marketing no dirigido a un beneficio económico por parte de una empresa, es decir, del marketing no lucrativo llevado a cabo por una Organización No Gubernamental.

Actualmente en Europa nos encontramos con inmigración procedente de diferentes países debido a conflictos bélicos, motivo por lo que me ha parecido que ACNUR realiza una de las labores más importantes.

Durante el trabajo se ven acciones llevadas a cabo por esta ONG, como ayudar, educar, proteger y proveer de sustento, atención médica, asistencia legal, registro, acogida y un largo etcétera, además de crear eventos para concienciar a la gente sobre lo que está ocurriendo en algunos países.

Considero interesante estudiar las formas de informar y concienciar a personas para donar su dinero sin una contraprestación material, sino por la satisfacción que genera estar ayudando a los que más lo necesitan.

Para que la ONG consiga sus objetivos, tiene que desarrollar el llamado marketing mix, formado por el producto, distribución, precio y comunicación, conceptos que difieren un tanto de cuando se realizan en una organización con ánimo de lucro y que se estudiarán con detenimiento más adelante.

Además, hablaremos de los públicos objetivo a los que van dirigidas las acciones de ACNUR, tanto los donantes, ya sea en forma de fondos o con su tiempo y dedicación, y los receptores de los programas de ayuda, formados por los refugiados, retornados, apátridas, etc, que son personas que se han visto obligadas a abandonar sus países de origen y se encuentran en pésimas condiciones.

## 2. JUSTIFICACION ECONOMICA Y SOCIAL DEL TRABAJO

Actualmente en nuestra sociedad nos encontramos con problemas de muy diversa índole sufridos tanto por personas, animales o medio ambiente, según su naturaleza.

En el caso de las personas, estos padecimientos pueden ser de muchos tipos, como por ejemplo abusos sexuales, discriminación, pobreza, abandono o maltratos de muy diferentes formas.

Para ayudar a combatir las desgracias a las que el mundo puede exponernos, surgieron, en torno al año 1839, las Organizaciones No Gubernamentales, también llamadas ONGs, que luchan cada día para intentar reducir el número de personas que se ven afectadas por estos problemas y ayudar a las que ya lo están. *(Davies T.R. London University. 2008)*



Una ONG se define como una entidad jurídica de carácter privado que no es parte de las esferas gubernamentales ni empresas cuyo fin es el lucro, sino el ejercicio de actos humanitarios y cuyos integrantes son voluntarios.



Por lo general son conformadas y se encuentran a cargo de ciudadanos comunes que comparten una visión y misión común, pudiendo obtener financiamiento del Gobierno, de otras ONG (tales como fundaciones) o de individuos o empresas particulares. (*Definición ABC, tu diccionario hecho fácil*)

En España, a pesar de considerarnos un país solidario, en 2015 únicamente el 15% de la población es donantes de forma continuada, comparado con el 40% de los países nórdicos resulta muy inferior.

La media europea de mecenazgo está en el 25%, cifra superior que España debido a que también países como Francia reciben deducciones a los donativos de hasta el 70% en el Impuesto a la Renta de las Personas Físicas y el 60% en el caso de las empresas en su Impuesto de Sociedades.

En España, en cambio, a partir del año que viene las personas se podrán desgravar el 50% por los primeros 150 euros donados y el resto en un 27.5%. (*ABC 1, 2015*)

Según las estimaciones de la Asociación Española de Fundaciones (AEF), cerca de 8.000 fundaciones están activas en España, empleando a 204.000 personas y beneficiando a 30 millones de ciudadanos; además de generar el 1% del PIB.

El perfil del donante particular es una persona con una edad comprendida entre los 55 y 59 años, casados pero sin hijos y con unos ingresos anuales de entre 30.000 y 60.000 euros. (*AEF, 2015*)

Con respecto a las Comunidades Autónomas, Madrid es la que más fondos destinan a las entidades sin ánimo de lucro, con una cifra media del 24%, seguida por Cataluña (19.69%) y Andalucía (11.63%). (*ABC 1, 2015*)

He decidido hablar de una ONG porque considero que hoy en día la labor que desarrolla cualquiera de ellas es indispensable para la sociedad, actuando en temas tan importantes como la ayuda humanitaria, los derechos humanos, la investigación, la cultura, etc.

Trabajan en calidad de observadores, consultores, ejercen presión social en temas en los que el Gobierno debería comprometerse más y por unas razones u otras no lo hace, todo ello sin ánimo de lucro, de manera totalmente altruista, luchando por lo que creen que es justo, y ya no sólo a corto plazo, como puede proporcionando alimentos, sino a largo plazo, por ejemplo ofreciendo una educación cuyo objetivo es el desarrollo. Con las herramientas que las ONGs ponen a disposición de los ciudadanos, éstos pueden saber qué hacer.

Ahora mismo es una gran *oportunidad* elegir esta ONG viendo la actualidad y observando que en este momento es una de las que más está trabajando para superar todo lo provocado por la guerra.

Considero oportuno y necesario hablar de ACNUR dada la terrible situación que se está viviendo en muchos países, y donde la Comunidad Europea, aparentemente dispuesta a ayudar, está en realidad cerrando puertas a gente que necesita toda la ayuda posible, y poniendo en riesgo el Acuerdo de Schengen, por el cual cuando los refugiados llegan a Grecia deberían tener libre circulación, pero debido al gran éxodo migratorio, países como Alemania han reestablecido las fronteras interiores, algo por lo que se debería

haber optado, según lo que se acordó en el Consejo Europeo, como “últimísimo recurso” en “circunstancias verdaderamente críticas en que un Estado no sea capaz de cumplir sus obligaciones”, y para «un ámbito y un periodo de tiempo estrictamente limitados”. (*El País*, 2011) (*Web Oficial del Ministerio de Asuntos Exteriores*)

Alemania ha optado por esta medida para parar los flujos migratorios que llegan desde su país vecino, Austria, desde donde se ha suspendido el tráfico ferroviario y de esa manera reducir el gran número de solicitantes de asilo. (*ABC 2*, 2015)

Además, se acaba de saber que en este mismo país, en al menos dos estados, y en Dinamarca y Suiza, se están confiscando las pertenencias de valor de los refugiados, para cubrir los gastos que éstos ocasionan, cuando se prevé que pueden generar una deuda. (*El Mundo*, 2016)

ACNUR es actualmente imprescindible, vista la insuficiente respuesta de las organizaciones que podrían ayudar parando los conflictos y creando políticas de recomposición de países como Siria, hoy día destrozado por la guerra, mientras que el Alto Comisionado sólo está destinado a dedicarse a las que son sus obligaciones: atender a las personas que sufren el conflicto, casi siempre bélico.

Cabe destacar que en muchas ocasiones nada se podría llevar a cabo sin las donaciones de personas que, tan sólo a cambio de satisfacción personal, aportan ayuda económica imprescindible para que el ciclo pueda continuar y otras, que aportan su tiempo e ilusión para conseguir que todas las acciones y proyectos se conozcan mejor y no se tengan prejuicios sobre los refugiados.

### **3. MARCO TEÓRICO**

#### **3.1. DEFINICIÓN DE MARKETING**

El marketing se define como “la función que mantiene el contacto de la organización con los consumidores o cliente, averigua sus necesidades, diseña la forma de distribuirlos y elabora un programa de comunicación para expresar los propósitos de la organización”. (*Vázquez Casielles, R. 1996*)

Las organizaciones estudian el comportamiento de los clientes, la forma de persuadirles, los incentivos, que es lo que realmente buscan a cambio de su dinero, etc.

El elemento central del marketing es el intercambio que se establece entre al menos dos partes con el objetivo de que la primera obtenga algo que valora a cambio de que la segunda también obtenga a cambio algo que aprecia y/o valora.

No es necesario que exista una transacción monetaria ni ánimo de lucro, pero sí algo susceptible de ser intercambiado y sobre todo que ese algo produzca una satisfacción personal.

El marketing se divide en dos dimensiones que se tratarán a continuación:

##### **3.1.1. Dimensión estratégica**

El marketing estratégico planea acciones a medio y largo plazo centrándose en los valores de la empresa, donde está y hacia dónde quiere ir. La dimensión estratégica se asocia a la *reflexión*.

Además, busca satisfacer las necesidades del cliente para aprovechar las posibles oportunidades económicas que puede haber haciendo un análisis y comprensión del mercado, para lograr así superar a la competencia.

Las tareas básicas del marketing estratégico son:

- La definición del mercado de referencia.
- El análisis del atractivo del mercado.
- El proceso de segmentación.
- El estudio del grado de rivalidad existente, de los competidores y de la naturaleza y fuerza de la ventaja competitiva que ostenta cada competidor.
- El análisis de los modelos de cartera de productos como instrumentos que ocupan una posición central en la actividad de diagnóstico y elección de una estrategia.

Una vez realizado el diagnóstico, el siguiente paso es elegir la estrategia para lograr los objetivos, que puede estar basada en distintas orientaciones como los recursos destinados a la inversión, la ventaja competitiva que se quiera conseguir o el comportamiento competitivo que la empresa quiera adoptar.

### **3.1.2. Dimensión operativa**

Su eficacia dependerá de la calidad de las elecciones estratégicas, ya que sigue el rumbo fijado por ellas para conseguir los objetivos. La dimensión estratégica se asocia a la *acción*.

Gestiona decisiones y pone en práctica el marketing-mix, es decir, concreta decisiones relativas al producto, precio, distribución y comunicación para estimular la demanda y aceptación entre el público objetivo.

Mientras que las decisiones de producto y distribución son a largo plazo, las de precio y comunicación son a corto.

Se trata de precisar las características del producto o servicio ofertado, de seleccionar los intermediarios a través de los cuales se ha de distribuir, de fijar un precio adecuado y de especificar los medios de comunicación para darlo a conocer y para poner de manifiesto sus cualidades destacables.

Una vez que todo esto se ha seleccionado, se pone en práctica el plan de marketing y se vigila el cumplimiento y si está alcanzando los objetivos propuestos y los resultados de las acciones. Si las cosas no estuviesen saliendo como se esperaba, también habría que elegir qué medidas correctoras serían las más oportunas.

La dimensión estratégica se necesita para poder realizar la dimensión operativa, mientras que ésta está al servicio de la primera, estando las dos interrelacionadas.

El marketing estratégico analiza y el marketing operativo cumple los objetivos que se ha propuesto el marketing estratégico.

Gráfico nº 1: Diferencias entre marketing estratégico y operativo

DIFERENCIAS ENTRE MARKETING ESTRATÉGICO Y OPERATIVO		
Variables	Dimensión estratégica	Dimensión operativa
Actividades principales	Análisis del mercado y elección de la estrategia de marketing	Diseño, ejecución y control de un plan de marketing en el que se concreta la estrategia elegida
Nivel organizativo de trabajo	Negocio (producto-mercado)	Funcional
Horizonte temporal	Largo y medio plazo	Medio y corto plazo
Naturaleza de la actividad	Poco estructurada	Estructurada
Riesgo	Elevado	Menor
Incertidumbre	Alta	Menor

Fuente: Munuera Alemán, J.L. y Rodríguez Escudero, Ana I.

### 3.2. ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS

Una Organización No Lucrativa (ONL) se define como aquella organización de carácter público o privado que, mediante una oferta de valor principalmente intangible, persigue generar un beneficio de tipo social sin buscar enriquecer financieramente a sus miembros, directivos y/o asociados. (Agudo, apuntes "Marketing Sectorial")

Según su propiedad, las ONL pueden ser privadas (las llamadas ONGs) o públicas, y estas a su vez se subdividen en las que tienen un interés particular o un interés general.

#### 3.2.1. Diferencias entre organizaciones con y sin ánimo de lucro

Los principales rasgos que diferencian las organizaciones de carácter no lucrativo de las que sí tienen ánimo de lucro son las siguientes: (Ruiz, apuntes "Marketing Sectorial")

- Existencia de múltiples públicos objetivos: las organizaciones con ánimo de lucro se centran en un solo público objetivo, mientras que las ONL tienen dos públicos con los que hacer diferentes tipos de marketing: los usuarios (es decir, los beneficiarios, hacia donde van los recursos de la organización) y los donantes (son los contribuyentes, ya sea con aportaciones económicas o de tiempo y esfuerzo).
- Objeto no lucrativo: los dos tipos de organizaciones tienen objetivos estratégicos múltiples. En las organizaciones con ánimo de lucro el prioritario es la obtención del beneficio, y en las ONL son más difusos.
- Naturaleza tangible o intangible: a diferencia de las organizaciones con ánimo de lucro, en las ONL se intercambian valores e ideas.
- Resultados: en las organizaciones con ánimo de lucro, los resultados son más fáciles de cuantificar que en las ONL, donde no son cuantificables y las desviaciones son difíciles de evaluar.
- Control externo y ajeno al mercado: mientras que las organizaciones con ánimo de lucro deben tener una buena imagen y trabajar en ello, las ONL se enfrentan



a un alto grado de presión dado que se financian de subvenciones públicas o donaciones del público en general.

- Forma de distribuir los beneficios: algunos estudios afirman que a pesar de hacer una labor esencial en la sociedad, a veces es inevitable que sus beneficios se repartan de forma desigual entre la población.
- Las fuentes de los recursos financieros: en el caso de las organizaciones lucrativas, los fondos provienen de las ventas de sus productos, mientras que en el caso de las ONL pueden ser “sostenidas por los usuarios” o “sostenidas por los donantes”.
- Dirección profesional o compartida: mientras que en las organizaciones lucrativas la persona al mando está altamente capacitada en dirección y gestión, en las ONL la persona puede estar muy cualificada en otros ámbitos, pero no exactamente para ese, ya que hay veces que necesitan a una persona con unos estudios concretos, como por ejemplo periodistas en el caso de ACNUR, para escribir publicaciones dando a conocer lo que está sucediendo.
- Personal voluntario: en el caso de las ONL, cuentan con estas personas, lo cual es muy importante, ya que aunque no es personal remunerado, se identifican con la cultura de la organización y eso radica en un buen desempeño de sus funciones.

*Gráfico nº 2: Principales diferencias entre empresas y ONL*

**PRINCIPALES DIFERENCIAS ENTRE EMPRESAS Y ONL:**

<b>EMPRESAS</b>	<b>O. N. L.</b>
1. Productos: – <b>Bienes.</b> – <b>Servicios.</b> – <i>Ideas.</i>	1. Productos: – <i>Bienes.</i> – <b>Servicios.</b> – <b>Ideas.</b>
2. Objetivo económico.	2. Objetivo no económico → beneficios sociales.
3. Cuantificación de los resultados económicos → Presión del mercado.	3. Dificultad para cuantificar los resultados sociales → Transparencia (confianza).
4. Financiación (casi exclusiva): con su actividad → venta de productos.	4. Financiación: diversa (donaciones, subvenciones, venta de productos, ...).
5. Un mercado → clientes (adquieren los productos de la empresa).	5. Dos mercados: – Donantes. – Beneficiarios.

*Fuente: Santesmases, Galera Casquet, Valero Amaro y Galán Ladero. 1999.*

### **3.2.2. Tipos de ONL**

Las ONL se diferencian entre públicas y privadas en función de las vías por las que consigan la financiación:

- Públicas: reciben fondos de tan sólo algunas fuentes, como un donante o una inversión. En algunos casos, una organización de este tipo puede recibir una gran parte de sus fondos de la persona que fundó la organización.

Los fundadores de organizaciones privadas sin fines de lucro pueden asegurar fondos adicionales de otros donantes ricos que están interesados en continuar con la misma causa. Estas organizaciones típicamente no solicitan fondos del público en general, sino que se financian del cobro de impuestos y/o cobro directo a los usuarios.

- ✓ De interés particular: movimientos corporativos (MUFACE)
- ✓ De interés general: Servicios Públicos de la Administración (la DGT y sus campañas divulgativas).

- Privadas: obtienen la mayor parte de sus fondos a través de donaciones del público en general. Algunas de estas organizaciones, como las que proporcionan ayuda, bienes o servicios a los necesitados, pueden obtener fondos haciendo recaudaciones en las que reúnen pequeñas donaciones de individuos que simpatizan con su causa, ya sean particulares, empresas privadas o Administraciones Públicas. (*Agudo, apuntes "Marketing Sectorial"*)

Otras organizaciones de este tipo, como los museos, pueden recaudar dinero ofreciendo ciertos beneficios a cambio del pago de una membresía. Las hay de dos tipos:

- ✓ De interés particular: fundaciones (culturales)/asociaciones.
- ✓ De interés general: Cruz Roja/ONCE/OID/**ONGs**

En este trabajo, en el cual se está hablando de ACNUR, se le debe clasificar como una ONG de interés general y carácter privado, dadas sus características a la hora de financiarse de donaciones del público, teniendo en cuenta que aporta servicios y que se lleva a cabo por una entidad privada, es decir, por la persona o personas que lo hayan creado.

### **3.2.3. Tipos de marketing no lucrativo**

El marketing no lucrativo se define como "un conjunto de actividades de intercambio, básicamente de servicios e ideas, que son llevadas a cabo fundamentalmente por instituciones sin ánimo de lucro (públicas o privadas), con el objetivo de mejorar el nivel de satisfacción de los agentes con los que se relacionan". (*Santesmases M. 1999*)

Dentro del marketing no lucrativo, se encuentran cuatro tipos, según pertenezcan a una organización privada o pública y según aporten servicios o ideas.

Gráfico nº 3: Variantes del marketing no lucrativo

VARIANTES DEL MARKETING NO LUCRATIVO		
	Propiedad Privada	Propiedad Pública
SERVICIOS	<b>MARKETING SOCIAL</b> <i>Marketing con causa</i>	<b>MARKETING PÚBLICO</b> <i>Marketing de los servicios Públicos de las Administración</i>
IDEAS	<b>MARKETING POLÍTICO</b> <i>Marketing Electoral</i>	<b>MARKETING SOCIAL</b>

Fuente: Agudo, apuntes "Marketing Sectorial"

- Marketing social privado, el cual tiene dos funciones:
  - ✓ Conseguir que las ONL obtengan suficientes fondos para seguir adelante, un incremento de donantes, alianzas con empresas, reclutar más voluntarios.
  - ✓ Aumentar el bienestar de los sectores más desfavorecidos y, por tanto, de la sociedad en general.

Al realizarse por parte de una entidad privada, difunde servicios que transformen la sociedad para conseguir un beneficio común.

La estrategia en este tipo de marketing debe ser muy elaborada, ya que mientras en una empresa sólo se dirige al consumidor final, en una organización social tiene que satisfacer a todos sus diferentes públicos: socios, potenciales donantes, instituciones gubernamentales, voluntarios, empresas, etc. Además, la utilización del marketing debe ser acorde a su misión, visión y valores, con ética y sin engaños.

Con respecto a los resultados, mientras que en una empresa privada se mide en términos económicos, las organizaciones sin ánimo de lucro lo hacen en términos de su propia sustentabilidad, con indicadores de mejora del bienestar del grupo al que vaya dirigida su causa y, sobretudo, por las externalidades positivas e intangibles que sus acciones provocan en la sociedad general. (Gutiérrez, J. 2015)

- Marketing con causa: se define como el “conjunto de actividades a través de las cuales una organización con ánimo de lucro apoya una causa o fin social, haciendo al consumidor participe de esta última a través de la compra de sus productos”. (Agudo, apuntes “Marketing Sectorial”).

En este caso, ACNUR es el soporte donde se desarrolla el marketing con causa, ya que es la ONG en la que otras empresas se deben basar para hacer sus campañas solidarias y así llevar a cabo un acto de filantropía mientras mejoran su imagen y apoyan su causa.



A su vez, el Alto Comisionado también desarrolla el marketing social privado para obtener los fondos que le permiten seguir su labor y a la vez cubrir las necesidades del público al que dirige sus servicios, respetando su misión, visión y valores.

Calculará en qué medida ha elaborado bien su estrategia de marketing en el nivel en que hayan podido cubrir las necesidades de su público receptor de los programas de ayuda.



- Marketing público: se define como “aquella parte del Marketing no empresarial que se centra en las actividades de intercambio de las entidades públicas, especialmente en lo referente a los Servicios Públicos que presta la Administración del Estado” (Santesmases, M. 1999)

- Marketing político: es el conjunto de técnicas de investigación, planificación, gestión y comunicación que se utilizan en el diseño y ejecución de acciones estratégicas y tácticas a lo largo de una campaña política, sea ésta electoral o de difusión institucional. (Martin Salgado, L. 2002)



- Marketing social-público: es “la aplicación de las técnicas del marketing comercial para el análisis, planteamiento, ejecución y evaluación de programas diseñados para influir en el comportamiento voluntario de la audiencia objetivo en orden a mejorar su bienestar personal y el de su sociedad”. (Andreasen, Alan R. 1995) (Barranco Saiz J. 2015)

Este tipo de marketing se lleva a cabo por una propiedad pública y no propaga servicios, sino que incrementa ideas o comportamientos sociales como:



- ✓ Estimular los beneficios de esa idea/comportamiento.
- ✓ Destacar los efectos perjudiciales de lo contrario.

## **4. ACNUR**

Los siguientes apartados de este epígrafe se han basado en la información de la página [www.acnur.org](http://www.acnur.org) y de la entrevista telefónica con la responsable de una oficina de ACNUR.

### **4.1. HISTORIA**

Desde que el 14 de diciembre de 1950, al terminar la Segunda Guerra Mundial, la Asamblea General de las Naciones Unidas creó el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) para ayudar a los europeos, ésta ha ayudado a decenas de millones de refugiados.

En un principio duraría tres años, pero gracias al Estatuto de los Refugiados no fue así y en 1956 se demostró que ACNUR era muy necesario cuando se encontró con la enorme cantidad de refugiados que llegaban de la revolución húngara, una de las grandes crisis a las que hizo frente junto con la descolonización de África cuatro años después.

De esa forma, el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados ha ayudado a continentes como Asia, América y las grandes migraciones a Europa, además de en Afganistán, donde el problema dura ya más de 30 años.

Con el tiempo también ha ampliado su área de actuación para ayudar a las personas apátridas, además de a las personas con VIH, a los discapacitados que se encuentran en los campos, a solicitantes de asilo, retornados, reasentados, pueblos indígenas o personas con discapacidad.

La agencia tiene el mandato de dirigir y coordinar la acción internacional para la protección de los refugiados a nivel mundial.

Su objetivo principal es salvaguardar los derechos y el bienestar de los refugiados, garantizar que todos puedan ejercer el derecho a solicitar asilo en otro Estado y a disfrutar de él, identificar soluciones duraderas para los refugiados, tales como la repatriación voluntaria en condiciones dignas y seguras, la integración en la sociedad de acogida o el reasentamiento en un tercer país.

### **4.2. DATOS MÁS RELEVANTES**

- En los años 1954 y 1981 ACNUR ganó el premio Nobel de la Paz y en 1991 el premio Príncipe de Asturias por su labor.
- Muy recientemente ha cumplido 65 años.
- Empezó con 34 funcionarios y hoy cuenta con más de 9.300 personas, de las cuales 6.260 son profesionales altamente cualificados, 86 % de ellos trabajando en el terreno ayudando a los refugiados.
- A inicios de 2014 había más de 51 millones de personas desarraigadas en el mundo. A mediados de 2014 ACNUR estaba ayudando a 46.3 millones de personas: 26 millones de personas desplazadas internas, 13 millones de refugiados, 1,7 millones de retornados, 3,5 millones de personas apátridas, más

de 1,2 millones de solicitantes de asilo y otras 752.000 personas del interés de ACNUR.

- ACNUR tiene funcionarios desplegados en 109 ubicaciones principales tales como oficinas regionales y nacionales y 341 oficinas en el terreno y en lugares remotos.
- El presupuesto ha crecido desde US\$ 300.000 en el primer año de actividades a US\$ 6,8 billones en el 2015.
- Desde 1951, ACNUR ha atendido a decenas de millones de personas, estando presente en casi todas las grandes tragedias de los últimos tiempos, como las de Bosnia, Irak, Colombia, etc.
- Durante el 2015 ha recaudado más de 1500 millones para los sirios. (*El Confidencial. 2015*)

#### **4.3. ESTRUCTURA**

ACNUR se rige por la Asamblea General de Naciones Unidas y el Consejo Económico y social (ECOSOC). El Comité Ejecutivo del ACNUR aprueba los programas bianuales del ACNUR y su correspondiente presupuesto. Estos son presentados por el Alto Comisionado, nombrado por la Asamblea General de Naciones Unidas.

El Alto Comisionado reporta anualmente a la Asamblea General y el ECOSOC sobre las labores de ACNUR. Como jefe de la organización el Alto Comisionado es responsable por la dirección y control de ACNUR y cuenta para ello con la ayuda del Alto Comisionado Adjunto y el Alto Comisionado Adjunto para Protección y Operaciones.

ACNUR cuenta con un personal nacional e internacional de más de 9.300 personas que trabajan en 125 países. La mayoría de las actividades de ACNUR se desarrollan en el terreno. La operación en todo el mundo se ha tornado más compleja y comprende desde la contratación de nuevo personal y garantizar su seguridad en situaciones peligrosas hasta la compra de todo tipo de insumos, desde suministros médicos y alimentos al por mayor hasta la contratación de aviones chárter.

Departamentos específicos, en su mayoría basados en las oficinas centrales de ACNUR en Ginebra, supervisan áreas clave, tales como operaciones, protección, relaciones externas, recursos humanos y finanzas. Un número de oficinas regionales actúan como enlace entre oficinas en el extranjero y la sede.

En el terreno el trabajo de ACNUR es dirigido por una serie de oficinas regionales, oficinas locales y oficinas en el terreno. Representantes del Alto Comisionado dirigen las operaciones en los países en que trabaja ACNUR, y en algunos casos existen representantes regionales.

Para llevar a cabo todas las tareas que desarrolla esta ONG necesita contribuyentes y colaboradores, que provean de fondos y ayuda humanitaria.

Los voluntarios son personas que tanto de forma virtual como presencial ayudan en distintas áreas tales como Marketing y Fundraising, Proyectos y Relaciones Institucionales, Administración y Finanzas o Recursos Humanos.

También se programan eventos como exposiciones, conciertos o galas benéficas, junto con charlas y debates para concienciar a la población de lo que está ocurriendo más allá de nuestras fronteras y sobre las causas por las que ocurren los desplazamientos y de esa forma conseguir apoyo social y económico, siempre tratando de que las personas

comprendan los motivos que obligan a los refugiados a abandonar su país y sientan empatía hacia ellos.

Dos de los medios que utiliza ACNUR para dar a conocer lo que ocurre y sus actuaciones son:

- Equipo de dialogo directo: en las calles de muchas ciudades hay voluntarios buscando paseantes que estén dispuestos a ayudar a los refugiados.
- Campañas: cada cierto tiempo se crea una nueva campaña donde un famoso anima a las personas a ayudar.

Además, ACNUR cuenta con oficinas donde se pueden hacer prácticas no remuneradas (voluntariado) de 6 meses en los departamentos de Legal y de Comunicación y Relaciones Externas en sus oficinas de Madrid.

También hay prácticas internacionales que pueden durar entre dos o seis meses y se gestionan desde su página web. Estas prácticas tampoco son remuneradas.

#### 4.4. SOCIOS Y VOLUNTARIOS

En España el número de socios aumentó un 660% en los últimos 5 años, hasta llegar a los 324.000 en 2016 y en ACNUR saben que para seguir contando con la ayuda de los donantes, la transparencia es vital, así que publican cada año el Informe de Auditorias de las Cuentas Anuales, además de crear gráficos mostrando como han distribuido todo lo recaudado.



En este primer gráfico se observa cómo se distribuyen las donaciones que se realizan globalmente.

Un 87% se dedica a la esencia de ACNUR, ayudar a los refugiados y salvar vidas de todos los grupos receptores de los que la organización se ocupa. El resto se dedica a administración y desarrollo.

#### Distribución de la ayuda humanitaria enviada al terreno en 2014 por proyectos

Gracias a la generosidad de nuestros socios y donantes en España en 2014 hemos conseguido:

**35,3** MILLONES DE EUROS EN AYUDA HUMANITARIA

**13** PROYECTOS FINANCIADOS

**6,8** MILLONES DE PERSONAS REFUGIADAS Y DESPLAZADAS HAN SIDO AYUDADAS

Gracias a la ayuda de los donantes españoles, durante el 2014 se han recaudado 35.3 millones en ayuda humanitaria, se han podido realizar 13 proyectos y se ha ayudado a 6.8 millones de personas.

Con respecto a los voluntarios, el número fluctúa mucho puesto que la mayoría de ellos están desempleados y es posible que en el momento en que encuentren un trabajo tengan que dejar de colaborar con la organización por falta de tiempo.

Con respecto al voluntariado en el terreno, ACNUR, al contrario que otras organizaciones de las Naciones Unidas como UNICEF, no cuenta con programa propio, ya que los que están en el terreno son trabajadores que con anterioridad han recibido una gran formación y son grandes profesionales que el Alto Comisionado ha mandado cuando se ha visto enfrentado a una emergencia. Los voluntarios que sí que están sobre el terreno son los voluntarios de ONGs locales.

Los trabajadores realizan un trabajo estimulante que requiere sensibilidad, compromiso, flexibilidad y movilidad por parte del personal.

## **5. ASPECTOS RELEVANTES DEL MARKETING EN ACNUR**

### **5.1. EL INTERCAMBIO EN ACNUR**

- Valor económico: los programas de ACNUR se financian casi en su totalidad de contribuciones voluntarias de países donantes, aunque también recibe grandes donaciones del sector privado (formado por fundaciones, empresas y particulares) y de ONGs. También las Naciones Unidas mandan una limitada contribución del presupuesto anual para cubrir algunos de los gastos administrativos, lo que a su vez implica que ACNUR debe competir con otras agencias humanitarias de las Naciones Unidas por esa pequeña ayuda.

La situación ha empeorado desde el inicio de la crisis económica, ya que los precios han aumentado y el control sobre los presupuestos dirigidos a ayuda humanitaria cada vez están más vigilados por los gobiernos y los donantes privados.

Debido a esta alta competencia, ACNUR debe contar con un equipo de profesionales altamente cualificados y con experiencia, que ayuden a recaudar fondos y a cumplir con los objetivos, puesto que para ACNUR las donaciones son imprescindibles.

Y la gente que dona, ¿por qué lo hace? A cambio de la contraprestación económica que donan, ellos reciben algo muy importante: la satisfacción y el orgullo de estar ayudando a los que más lo necesitan, para sentir que toman algo de control en un tema que a esas personas les parece importante.

El altruismo es la preocupación por los demás, carente de cualquier egoísmo o interés en beneficio propio.

Muchas personas quieren donar a una Organización No Gubernamental porque se quieren sentir mejor consigo mismos mejorando la vida y las circunstancias de las personas más necesitadas, lo que para ellos constituye un gran valor emocional.



- Valor no económico: *los voluntarios* son imprescindibles, son *la fuerza de ventas* de la organización para que la información entre ambas partes, donantes y organización, fluya.

Los voluntarios son el conjunto de personas responsables de contactar y tratar con los clientes de una organización, ya sean clientes reales (los que ya pertenecen a la organización) o potenciales (los que son susceptibles de pertenecer), que de manera gratuita, aportan su tiempo, gracias a su fuerte apoyo a la causa, con la que están altamente comprometidos y creen totalmente en ella, por lo que la difunden voluntariamente.

Las formas de voluntariado en ACNUR son:

- ✓ Presencial: actualizar bases de datos, mandar cartas, mantenimiento de archivos, selección de RRHH, concienciación de lo que está ocurriendo, apoyo en mercadillos y stand informativos, etc.
- ✓ On-line: en sobre manera labores de traducción, ya que la mayoría de los textos dirigidos al Comité Español están escritos en francés o inglés.

## **5.2. DOS PÚBLICOS OBJETIVOS: DONANTES Y RECEPTORES DE AYUDA**

Los conceptos y gran parte de la información de este epígrafe han sido obtenidos de la página [www.acnur.org](http://www.acnur.org)

### **5.2.1. Donantes**

- Socios que donan una determinada cantidad al mes.
- Donaciones puntuales como puede ser mandar un mensaje a un número cuyo valor ira integro a ayudar a refugiados, desplazados u otros colectivos.
- También hay maneras de colaborar no económicas como puede ser haciendo prácticas en el departamento de Información Pública y Relaciones Externas.
- Organización de eventos para sensibilizar a las personas y recaudar fondos.
- Participación en actividades en el Día Mundial del Refugiado.
- Donativos online.
- Transferencias o ingresos bancarios a través de distintas cuentas bancarias en diferentes bancos a través de un formulario o un número de teléfono.
- Herencias y legados solidarios: es un acto de coherencia para una persona que en vida ha sido solidaria, no se perjudica a herederos legítimos, se ayuda a los que lo han perdido todo y el ingreso no se verá reducido por el Impuesto de Sucesiones. ACNUR cuenta con un equipo de abogados para las dudas que puedan surgir a personas que hayan pensado en la probabilidad de ayudar de esta manera.
- Las entidades públicas: aporte fundamental que llevan haciendo 20 años en las que colaboran la Junta de Castilla la Mancha y el Fondo Gallego para la reconstrucción de Gaza y Filipinas.
- Dar voz en las redes sociales y dedicando un espacio en el caso de las personas que cuentan con un blog en la red.
- Promover una imagen positiva de los refugiados.
- Mantener actualizadas las actividades que se realizan y unirse a la página web de ACNUR.
- Empresas y fundaciones solidarias: las alianzas entre la ONG y empresas como IKEA, Movistar, BBVA o Cortefiel, que ayudan a cumplir objetivos y lograr la misión, movilizando a sus grupos de interés, como en el caso del terremoto de

Nepal, donde se consiguió recaudar mediante este sector privado 4.000.000 euros.

Hay que destacar que los programas de ACNUR se financian en un 98% a través de contribuciones voluntarias de gobiernos, empresas y particulares.

Desde su creación en el año 1993, la Asociación España con ACNUR apoya el trabajo de la Agencia de la ONU para los Refugiados a través de la recaudación de fondos públicos y privados en España para ayudar a financiar los programas y actividades de ACNUR en el mundo. También organiza campañas educativas y de sensibilización sobre refugiados.

Los donantes internacionales pueden hacer una donación a través de la página web internacional de ACNUR.

### 5.2.2. Receptores de los programas de ayuda

- **Desplazados internos:** según las Naciones Unidas, “se trata de personas que están sufriendo una violencia extrema en sus países de origen, ya sea por acciones del hombre, por desastres naturales, por conflictos armados o por violaciones de derechos humanos y como reacción natural se ven obligados a huir”.

Son unos 26 millones de personas en el mundo, aunque actualmente ACNUR ayuda a 14,4 millones.

La diferencia con los refugiados está en que estos han cruzado en su huida la frontera internacional, con lo cual reciben ayuda y protección.

Un desplazado interno se llama así precisamente porque sigue dentro de su país, y su situación es muy complicada.

*Gráfico nº 4: Récord de personas desplazadas por la guerra*



*Fuente: ACNUR*

- **Refugiados:** según el Estatuto de los Refugiados, un refugiado es una persona que "debido a fundados temores de ser perseguida por motivos de raza, religión, nacionalidad, pertenencia a determinado grupo social u opiniones políticas se encuentre fuera del país de su nacionalidad y no pueda o, a causa de dichos temores, no quiera acogerse a la protección de tal país". (ACNUR)

Cuando estas personas huyen de sus países de origen lo más común es que no tengan donde refugiarse, ni comida ni medicamentos ni absolutamente nada, ni siquiera para los niños.

ACNUR lucha para que, una vez fuera de sus países, consigan tener una vida digna, y recordando que si otros países no les ayudan, les estarán condenando a muerte o a una vida llena de desgracias, en la sombra y sin derechos.

- **Retornados:** muchas de las personas refugiadas lo tienen muy difícil para reasentarse en un tercer lugar o para ser indefinidamente acogido en un país, pero queda otra de las soluciones de ACNUR, la de volver a su país de origen, un éxito cuando se da la seguridad de que allí podrán tener los derechos, dignidad y seguridad que faltaban cuando abandonaron sus hogares.

Gracias a los programas creados por ACNUR, muchos de los refugiados han regresado a sus países de manera voluntaria, como los 5.000.000 de personas que han regresado a Afganistán desde 2002.



- **Solicitantes de asilo:** se define como la persona que "solicita el reconocimiento de la condición de refugiado y cuya solicitud todavía no ha sido evaluada en forma definitiva".

Los llamados sistemas nacionales de asilo son los que reconocen si la persona que pide esta calificación está en situación de recibirla o no. En caso negativo, es probable que sea devuelta a su país.

Si el sistema está bien creado, actuará con justicia y de manera rápida para que si el solicitante de asilo no cumple los requisitos, no pierda el tiempo y los que consigan el reconocimiento de refugiado, con los derechos que eso conlleva, sean los que realmente lo necesitan.

- **Reasentados:** el reasentamiento ocurre cuando el refugiado no puede volver a su país o quedarse en el lugar de asentamiento en condiciones seguras. Es ahí cuando se ven obligados a reubicarse en un tercer país que haya decidido admitirle.

Allí reciben el asilo, derechos de residente a largo plazo y en muchas ocasiones se convierten en ciudadanos naturalizados.





- **Apátridas:** se define como la persona que no es reconocida por ningún país como ciudadano dadas políticas discriminatorias, de persecución o por un conflicto de leyes. Es un estado en el que no se puede disfrutar de protección legal o internacional y les limita el derecho a la salud y la educación entre otros.

ACNUR se ocupa de su asistencia legal y de dar a conocer estos casos, más de 12 millones en todo el mundo, para intentar reducir el número de personas que lo sufren no teniendo una nacionalidad y viendo mermados por esta razón sus Derechos Humanos y su participación en la sociedad.

- **Hombres:** muchas veces la situación de los hombres en este tipo de situaciones es subestimada, sin olvidar todo lo que ellos pueden llegar a sufrir, desde el riesgo de ser reclutados forzosamente en grupos armados, sufrir una gran pérdida de autoestima por no poder ocuparse de su familia, el exilio y verse como beneficiarios de la asistencia internacional.



La violencia sexual contra hombres y niños implica actos sexuales no consensuados, incluida la violación, y una serie de formas de tortura, que crean, además del daño físico, una serie de sensación de vulnerabilidad a largo plazo que les hace dudar de su percepción de la masculinidad, la capacidad procreadora y la identidad de género.



- **Menores:** ACNUR ayuda a los menores a crecer con mejores tratamientos médicos, a escolarizarlos para que logren una educación, mientras que les protegen de los conflictos de los que huyen sus familias. A pesar de todos ellos, más de 2 millones de niños han terminado muriendo, 6 millones han quedado mutilados y alrededor de un millón huérfanos en los últimos diez años.

Además, más de 300.000 niños han sido obligados a convertirse en soldados o en esclavos sexuales. Niños de 87 países viven rodeados por 60 millones de minas terrestres y 10.000 niños al año siguen siendo víctimas de estas armas.



- **Mujeres:** las diferentes formas de violencia ejercidas en los hombres, pueden afectar indirectamente a las mujeres, las cuales pueden llegar a ser cabeza de familia, estar embarazadas, ser discapacitadas o de edad avanzada.

Las mujeres y niñas son aproximadamente la mitad de los refugiados, apátridas y desplazados internos en el mundo. ACNUR intenta eliminar las diferencias entre géneros trabajando para que todos puedan acceder a la misma educación y por lo tanto aumentar las posibilidades de desarrollo, además de proporcionarles derechos, asistencia médica, psicosocial, legal y de protección, para que no se vean obligadas a mantener relaciones para sustentar a su familia.



- **Personas con VIH/SIDA:** el Alto Comisionado tiene un programa llamado ONUSIDA, del cual se desprende que cada año hay alrededor de 3 millones de nuevos infectados.

Este programa inspira al mundo para llegar a la meta de cero infecciones por el VIH, cero discriminación y cero muertes relacionadas con el sida. ONUSIDA suma los esfuerzos de 11 organizaciones de las Naciones Unidas (ACNUR, UNICEF, PMA, PNUD, UNFPA, UNODC, ONU Mujeres, OIT, UNESCO, OMS y Banco Mundial).



Su objetivo para es poner fin a la epidemia para el 2030 como parte de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

- **Personas con discapacidad:** la Organización Mundial de la Salud calcula que entre 2.3 y 3.3 millones de personas discapacitadas viven desplazadas de sus hogares, de las cuales un tercio son niños.

Estas personas, debido a su situación, son especialmente vulnerables, ya que están expuestas a más riesgos, además de encontrarse en un círculo vicioso, puesto que la pobreza en la que se encuentran agrava en muchos casos su discapacidad o provoca que los que no la tienen la desarrollen. (*Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad*)



El ACNUR crea programas de formación entre los voluntarios para que sepan identificar a las personas con esta clase de problemas.



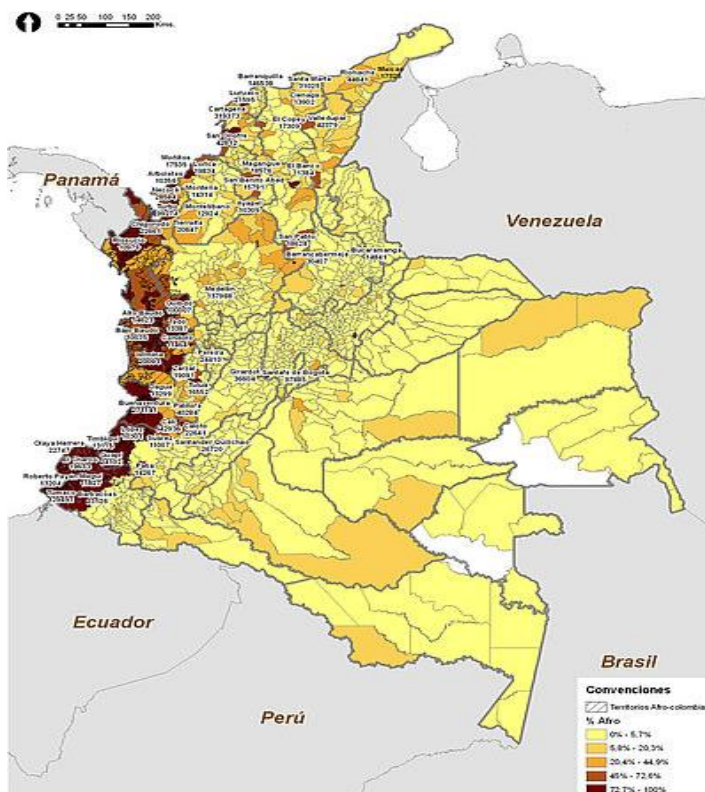
- **Personas mayores:** las personas responsables de las atenciones humanitarias deben tener muy en cuenta que este grupo suele desaparecer de la planificación y los programas humanitarios.

Gracias al programa de integración de la edad, género y de la diversidad (AGDM), ACNUR tiene en cuenta un

programa de planificación que no se olvida de estas personas, protegiendo su integridad y sus necesidades.

- **Pueblos indígenas:** son los grupos minoritarios en algunos países, y ya sea por su raza, su etnia, su religión, o los conflictos por el poder, lo que es cierto es que muchas veces se ven obligados a huir de sus países al ser perseguidos o amenazados.

Además, muchos pueblos indígenas han acogido a refugiados, con lo cual el problema se vuelve aún mayor.



*Población afro-colombiana en oscuro en el oeste de Colombia.*  
Fuente: ACNUR.

- **Afrodescendientes:** en las Américas viven alrededor de 200 millones de personas afrodescendientes, de los cuales 10 millones viven en Colombia.

ACNUR reconoce y evalúa los problemas a los que estas poblaciones se enfrentan y les ofrece protección y voz (a través de Consejos Comunitarios para lograr la visualización de lo que está ocurriendo) para que así los Gobiernos actúen. (Fontanini y Nieto, ACNUR)

### 5.3. EL MARKETING MIX DE ACNUR

Para atender a los dos públicos objetivos de los que hablábamos previamente, ACNUR realiza un marketing mix, que se puede definir como el análisis de la estrategia de aspectos internos, desarrollada comúnmente por las empresas para analizar cuatros variables básicas de su actividad: producto, precio, distribución y comunicación.



En el caso de las ONGs como ACNUR, cuyo objetivo no es lucrarse, sino ayudar a los refugiados, desplazados y solicitantes de asilo en general de manera altruista, las 4Ps se miran desde un punto diferente, hay que adaptar la manera de verlas puesto que tienen otros objetivos. Por tanto, el Marketing de las ONL tiene unas características y unos problemas que lo hacen distinto y particular respecto al Marketing general. (Munuera Alemán, J. y Rodríguez Escudero, A., 2007) (Sainz de Vicuña Ancín, J. 2008)

### 5.4. EL CASO DE ACNUR

#### 5.4.1. Producto

En el caso de las organizaciones no lucrativas el producto se define como el programa que se quiere implantar.

ACNUR desarrolla varios programas como son:

- Protección: las personas que huyen de la guerra y la persecución están en una situación muy vulnerable, ya que no se encuentran protegidos por su Estado.

ACNUR protege a aproximadamente 46 millones de personas en el mundo bajo la Convención de 1951, que promociona los derechos humanos a los refugiados y la no devolución a sus países de origen contra su voluntad por estar siendo perseguidos.

La protección internacional puede ser definida como el conjunto de las actividades destinadas a asegurar el acceso igualitario y el disfrute de los derechos de mujeres, hombres, niñas y niños bajo la competencia del ACNUR, de acuerdo con los instrumentos legales pertinentes, incluyendo el derecho



internacional humanitario, el derecho de los derechos humanos y el derecho internacional de los refugiados.

La protección termina sólo con la obtención de una solución duradera, como la repatriación voluntaria y en condiciones dignas y seguras al país de origen, la integración local en el país de acogida, o el reasentamiento a un tercer país de asilo.

- **Asistencia:** cuando una persona se convierte en refugiado o desplazado interno se va con poco o nada de su hogar. En estos casos ACNUR les brinda asistencia de emergencia como puede ser agua potable, albergues, artículos de socorro, alimentos, etc, además de ayudarles en el registro, asistencia y asesoramiento de las solicitudes de asilo.

En caso de poder volver a sus lugares de origen, también les organiza los viajes y la reintegración.

- **Autosuficiencia:** ACNUR potencia los conocimientos que traen de sus lugares de origen los solicitantes de asilo, los refugiados y los desplazados internos para que construyan un mejor futuro y una solución duradera.

Así, cuentan con la oportunidad de convertirse en autosuficientes, participando en actividades que generen ingresos y de ser capaces de cubrir sus necesidades básicas.

- **Soluciones duraderas:** Una solución duradera es aquella que pone fin al ciclo del desplazamiento y permite a las personas desplazadas reanudar una vida normal en un entorno seguro. La comunidad internacional tiene la responsabilidad compartida de encontrar soluciones duraderas para las personas refugiadas.

Existen tres distintas soluciones duraderas: La repatriación voluntaria, donde los refugiados regresan en condiciones de seguridad y dignidad a su país de origen, la integración local, en la cual el país de asilo ofrece residencia, y el reasentamiento, en el cual los refugiados son transferidos del país de asilo a un tercer Estado que está dispuesto a admitirlos de forma permanente.

- **Respuesta a emergencias:** cada día ACNUR se arriesga a que ocurra una emergencia, como un terremoto o un brote de violencia que haga huir a las personas de sus hogares.

Para ello el Alto Comisionado cuenta con el llamado Equipo de Respuesta de Emergencias, que cuenta con 300 personas altamente preparadas y disponibles para viajar a cualquier parte del mundo en 72 horas.





ACNUR cuenta con la capacidad de ayudar a 500.000 personas en una emergencia.

- Asilo y migración: muchas de las personas que se van de sus países ya no sólo es por la crisis económica, sino por causas como conflictos, violencia o persecución.

Cuando necesitan viajar, muchas veces lo hacen en condiciones ilegales, inhumanas, cayendo en redes de traficantes de personas donde muchas veces ni sobreviven.

ACNUR reconoce la importancia de los controles fronterizos en el combate al crimen internacional, incluyendo la trata y el tráfico de personas, teniendo en cuenta también la necesidad de protección para garantizar que tales medidas no sean aplicadas de manera indiscriminada y desproporcionada y no lleven a la devolución de los refugiados a países donde su vida o libertad están en riesgo, siguiendo el llamado “Plan de Acción de los 10 Puntos”.

- Medio ambiente: la mayoría de los refugiados se encuentran en zonas marginales y en desarrollo y en muchos casos su estancia tiene un impacto ambiental negativo, debido al consumo de recursos naturales, deforestación, erosión de suelos, etc.

Es por eso que en ACNUR, aunque las preocupaciones humanitarias son su prioridad, se trabaja de la manera más sostenible posible.

- Cambio climático: los desastres naturales, como las inundaciones, terremotos, sequías o el aumento en el nivel de los océanos son a veces causa



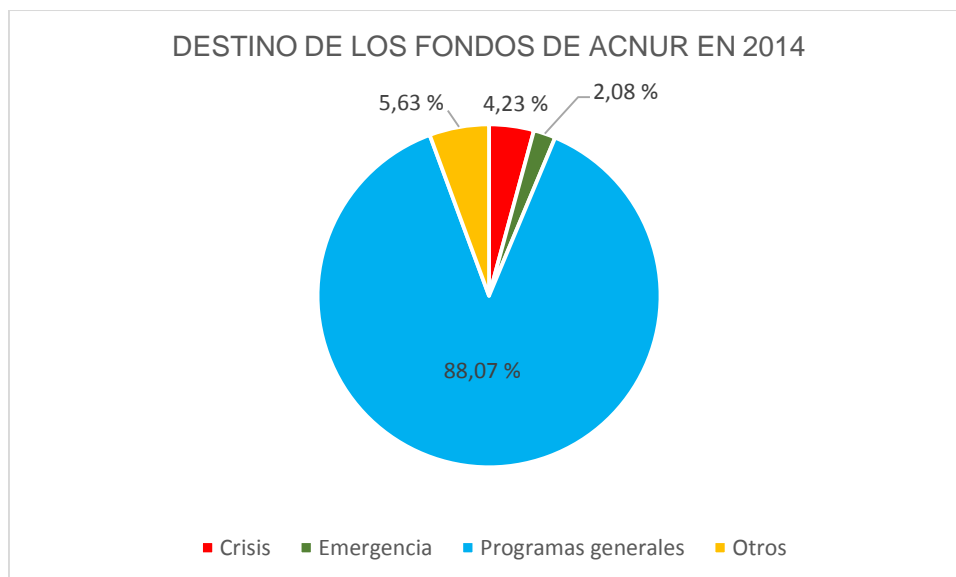
de desplazamientos. El cambio climático además afecta a zonas que ya de por sí sufren presión sobre los medios de vida, la seguridad alimentaria y la disponibilidad de recursos.

Los cálculos actuales del número de personas que se verán obligadas a desplazarse por el cambio climático y la degradación del medio ambiente para el año 2050 van de 25 millones a mil millones.

Cuando en un país ha habido un desastre natural el ACNUR actúa contribuyendo a mitigar la emergencia humanitaria y apoyando los esfuerzos internacionales de socorro dando asistencia humanitaria inmediata.

En el siguiente gráfico vemos el desglose de la financiación según los programas desarrollados:

*Gráfico nº 5: Destino de los fondos de ACNUR en 2014*



*Fuente: elaboración propia a partir de las Cuentas Anuales de ACNUR en 2014*

#### **5.4.2. Distribución**

Es el camino que permite hacer llegar la ayuda al refugiado hacia el que va dirigida.

En el caso de ACNUR es la ONG la que se desplaza al lugar del conflicto, y allí despliega todas sus actuaciones en los llamados campos de refugiados.

En los canales de distribución se deben cumplir tanto la función de entregar las ayudas o servicios a los que la necesitan como la de informar acerca de las novedades de la organización hacer que los refugiados reciban protección, cobijo y asistencia humanitaria.

Mediante el canal de distribución se hace llegar toda la asistencia para salvar vidas, haciendo uso de todos sus recursos y fondos:

- Aviones: son los primeros en llegar cuando algo ocurre, y cuentan con tecnología punta.
- Camiones y otros vehículos: sea tanto comida como mosquiteras o medicamentos, la ayuda debe llegar hasta los más necesitados, sin saber nunca a lo que se están enfrentando.
- Equipos de Emergencia: se ocupan de sus primeras necesidades, incluida la acogida y su registro para reunirlos junto con sus familiares.
- Nutrición y atención médica: ACNUR se encarga de la construcción y equipamiento de hospitales además de proveerles de comida altamente nutritiva.
- Agua potable y saneamiento: dos medidas para prevenir enfermedades que incluye tareas como la excavación de pozos, la distribución de bombas

hidráulicas de mano y la instalación y puesta en marcha de sistemas de purificación de agua y eliminación de residuos.

- Educación: ACNUR construye escuelas donde los niños puedan seguir formándose, donde pagan los libros, material escolar y salarios de profesores.
- Microcréditos: así se llama a las ayudas que los refugiados pueden llegar a recibir para poder ser autosuficientes, creando negocios, como puede ser una peluquería o panadería.
- Asistencia legal y protección: de cara al futuro ACNUR garantiza la seguridad de los refugiados mientras permanezcan en los campos y asegura la vuelta a sus países de origen cuando sea posible. Destacar en este apartado que esta clase de ayuda solo la puede prestar ACNUR.

### **5.4.3. Precio**

En este tipo de organizaciones hay varias formas de financiarse:

- Cuotas periódicas, que son las aportaciones que realizan los socios regularmente con diferentes cifras para garantizar a los refugiados una ayuda estable.
- Cuotas no periódicas, que son donativos únicos donde el donante elige hacia donde quiere que vaya dirigida su aportación económica, desde la emergencia en Irak, hasta el hambre en África, pasando por la ayuda urgente para los refugiados del Congo.
- Fundaciones, que también aportan parte de sus beneficios para apoyar las labores llevadas a cabo por el ACNUR.

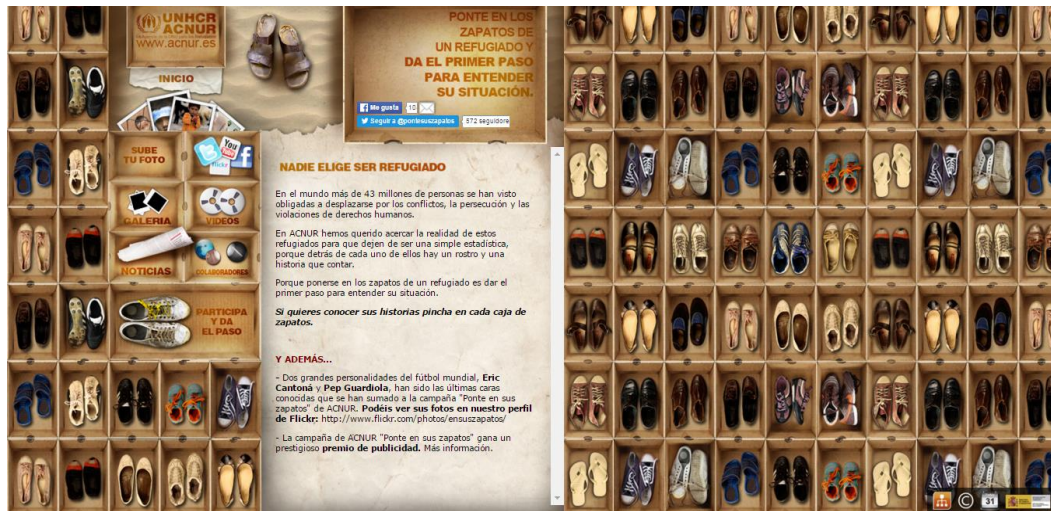
### **5.4.4. Comunicación**

Es la forma en que ACNUR da a conocer a su público meta cómo sus servicios satisfacen las necesidades de su público objetivo.

Para lograr el cambio social deseado se utilizan las siguientes herramientas:

- Publicidad: en una entidad no lucrativa, su fin es difundir sus proyectos y eventos a realizar, acciones reivindicativas o denuncias, o bien captar socios, voluntarios, colaboradores, donantes o patrocinadores. Se lleva a cabo para campañas de donaciones no periódicas, en las que una persona es informada y, sin necesidad de ser donante, decide dar una cantidad de dinero para la causa.

ACNUR ha ganado varios premios en diferentes países por sus ingeniosas campañas, como en Argentina con “Ponte en sus zapatos”, donde en su página web se pueden ir pinchando varias cajas con calzado de diferentes refugiados y va contando la historia de cada uno, o con “Los refugiados quieren tener los mismos problemas que vos”, que también ha tenido mucho éxito.

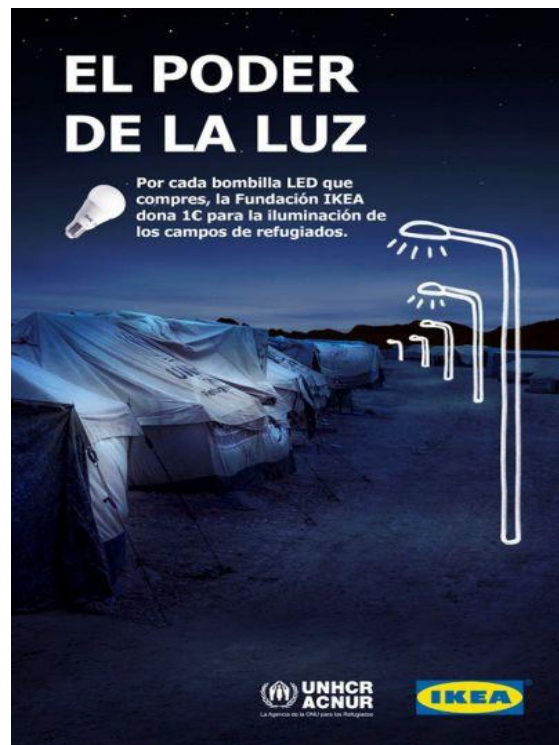


- RRPP: ACNUR organiza eventos como galas benéficas, exposiciones o conciertos y participa en actividades de difusión como cursos de formación, congresos, charlas y debates para dar a conocer el derecho de asilo y sensibilizar a la sociedad española sobre la situación de los refugiados y otras personas bajo el amparo de ACNUR, y conseguir apoyo social y económico para mejorar su situación. Además, también realiza campañas de sensibilización con el objetivo de dar a conocer las razones por las cuales los refugiados y desplazados se ven obligados a abandonar sus hogares.

Las campañas de sensibilización son posibles gracias al apoyo de entidades públicas, ONGs, instituciones y empresas patrocinadoras, así como a la colaboración de una gran mayoría de medios de comunicación.

También hay empresas como IKEA, Coca Cola, Movistar o Vodafone que son colaboradoras del Alto Comisionado, lo cual es una oportunidad para la empresa, ya que le permite además de llevar a cabo un acto de filantropía, gestionar riesgos, crear valor a través de la detección de oportunidades, atraer talento y diferenciarse de la competencia, además de un acto de solidaridad que da una mejor imagen a sus grupos de interés.

Es el llamado marketing con causa, una fórmula mediante la cual una empresa contribuye a una causa social concreta cuando los consumidores compran sus productos. No sirve cualquier empresa, ya que tiene que tener unos valores comunes con la ONG a la que se vincula, una afinidad con la causa que desarrolla, y a la cual le interese fomentar su política de responsabilidad social.



- **Fuerza de ventas:** son los voluntarios, los que transmiten el mensaje porque creen y valoran fervientemente la causa. Su objetivo es conseguir donantes, además de realizar funciones como la comunicación a los futuros y actuales donantes de lo que hace la organización, mantener el contacto con ellos y recoger y transmitir información de lo que piensan los clientes. (*El Blog de los Negocios. 2011*).

Tanto la publicidad, como las Relaciones Públicas y la fuerza de ventas en ACNUR cuentan con los Embajadores de Buena Voluntad, gente famosa que habiendo sido previamente elegidos y reconocidos por la ONG, representan a esta por su gran fama, popularidad e influencia.



Hoy en día hay nueve Embajadores nombrados en diferentes años y de distinto origen, que promocionan el mensaje de ACNUR a través de artículos, eventos, programas de televisión y radio, además de en foros con líderes mundiales o autoridades gubernamentales. Además, el Alto Comisionado también cuenta con colaboradores de excepción, como son famosos y Casas Reales de todo el mundo, que apoyan campañas de sensibilización y captación de fondos.





## 6. CONCLUSIONES FINALES

Actualmente, dada la situación en la que nos encontramos, las ONGs son en general muy necesarias, aunque en este caso nos hemos centrado en ACNUR, desgraciadamente muy de actualidad por la crisis de refugiados que está viviendo Europa.

Además del enorme esfuerzo que hacen sobre el terreno, llevan a cabo un gran trabajo de marketing, el llamado marketing no lucrativo, desarrollado por organizaciones sin ánimo de lucro, que en este caso aportan servicios intentando mejorar la vida de los receptores de los programas, gracias a la ayuda de los donantes.

Hay que valorar enormemente las acciones de marketing no lucrativo que realiza ACNUR, de manera que le permita llevar a cabo la inmensa labor humanitaria que realiza. Estas acciones están enfocada en dos públicos objetivos: los donantes y los receptores de los programas de ayuda.

En el caso de los donantes, es hacia quien va dirigida la política de comunicación, dando a conocer sus actuaciones y necesidades a través de la publicidad, las RRPP y la fuerza de ventas, todo ello apoyado por los Embajadores de Buena Voluntad. También hacia los donantes va enfocado el precio, con cuotas tanto periódicas como no periódicas.

Tanto la distribución como el producto van dirigidos hacia los receptores. En la primera la logística es fundamental, ya que ACNUR despliega todos sus recursos y fondos siendo ellos los que se desplazan hacia los lugares de conflicto, los campos de refugiados. En la segunda el producto representa los numerosos programas que se desarrollan para ayudar a los refugiados, ya sea protección, asistencia, asilo y migración, etc.

Además, nada de esto sería posible sin los voluntarios con los que cuenta, que ponen su tiempo e ilusión para contribuir al logro de la causa, además de los trabajadores con los que cuenta el Alto Comisionado, grandes profesionales de gran experiencia y formación.

También hemos estudiado los diferentes programas de actuación de ACNUR, que no sólo se centran en protegerles o asistirles, sino también prepararles para ser autosuficientes, de manera que la solución sea duradera, pensando a su vez en el medio ambiente y el cambio climático.

Hemos visto que el Alto Comisionado es el que se desplaza dónde está el conflicto, además de las distintas formas de financiarse con las que cuenta y los grandes esfuerzos de comunicación que realiza para dar a conocer sus actuaciones.

Por último, destacar que esta ONG es la única con capacidad para llevar a cabo todas estas actividades, un trabajo impecable que actúa en zonas de conflictos y salva muchas vidas todos los días, representando la esperanza para gente que en muchos casos lo ha perdido todo.

## **7. BIBLIOGRAFIA**

### **7.1. MANUALES**

- Andreassen, Alan R. "Marketing Social Change: Changing Behaviour to Promote Health, Social Development and the Environment". Jossey-Bass Publishers. 1995.
- Martin Salgado, Lourdes. "Marketing político, arte y ciencia de la persuasión en democracia". Editorial Paidós. 2002.
- Munuera Alemán, José Luis y Rodríguez Escudero, Ana Isabel. "Estrategias de marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección. ESIC Editorial, 2007.
- Sainz de Vicuña Ancín, José María. "El plan de marketing en la práctica". ESIC Editorial. 2008.
- Santesmases, Miguel. "Marketing. Conceptos y Estrategias" Ediciones Pirámide. 1999.
- Vázquez Casielles, Rodolfo. "Marketing sectorial", 1996.

### **7.2. ARTÍCULOS**

- ABC 1: "España aspira a doblar las donaciones a las ONG con la nueva reforma fiscal". Daniele Laura. 20 de Julio de 2015
- ABC 2: "Alemania recupera el control fronterizo con Austria y paraliza el tráfico ferroviario". 13 de Septiembre de 2015
- El Confidencial: "El ACNUR optaba al Nobel de la Paz... pero tiene que financiarse por crowdfunding". Iriarte, Daniel. 9 de Octubre de 2015
- El Mundo: "Alemania también 'desvalijará' a los refugiados, tras Dinamarca y Suiza". Valero, Carmen. 21 de Enero de 2016
- El País: "La UE volverá a tener fronteras internas en casos excepcionales". 25 de junio de 2011

### **7.3. PAGINAS WEB**

- [www.acnur.es](http://www.acnur.es) ACNUR en España, la Agencia de la ONU para los refugiados.
- [www.acnur.org](http://www.acnur.org) La Agencia de la ONU para los Refugiados.
- [www.acnur.org](http://www.acnur.org) "Renacer Negro" en el pacífico colombiano. Fontanini, Francesca y Nieto, Lorena. 13 de Octubre de 2015
- [www.ciclog.blogspot.com](http://www.ciclog.blogspot.com) "La fuerza de ventas: su función y objetivos". Santos Cougil, Juan Carlos. El Blog de los Negocios 29 de Agosto de 2011
- [www.definicionabc.com](http://www.definicionabc.com) Tu diccionario hecho fácil. "Definición de ONG".
- [www.exteriores.gob.es](http://www.exteriores.gob.es) "Circulación de personas por el Espacio Schengen". Web Oficial del Ministerio de Asuntos Exteriores.
- [www.hablemosdefundraising.wordpress.com](http://www.hablemosdefundraising.wordpress.com) "¿Qué es eso del marketing social?". Gutiérrez, José. El lugar de encuentro de las OSC 11 de Septiembre de 2015
- [www.tendencias21.net](http://www.tendencias21.net) "¿Marketing en los servicios públicos?: Conclusiones". Barranco Saiz, Javier. 24 de Marzo de 2015

#### **7.4. INFORMES**

- AEF Asociación Española de Fundaciones: “Perfil del donante tipo en España a partir de las fuentes tributarias”. Rubio Guerrero, Juan José, Sosvilla Rivero, Simón y Méndez Picazo, María Teresa. 10 de Febrero de 2015
- Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad. 13 de Diciembre de 2006
- Cuentas Anuales de ACNUR en el año 2014
- Davies, T.R. “The Rise and Fall of Transnational Civil Society: The Evolution of International Non-Governmental Organizations since 1839”. London University. Abril de 2008

#### **7.5. APUNTES ASIGNATURAS**

- Ruiz Vega, Agustín V. “Marketing Sectorial”. Universidad de Oviedo.
- San Emeterio Agudo, Ángel. “Marketing Sectorial”. Universidad de Cantabria.
- Santesmases, Miguel; Valero Amaro, Víctor y Galán Ladero; M<sup>a</sup> de las Mercedes. “El Marketing en la práctica de las ONG”. Universidad de Extremadura

#### **7.6. ENTREVISTAS**

- Conexión telefónica con Beatriz Sevilla, responsable de una oficina de ACNUR en Madrid.