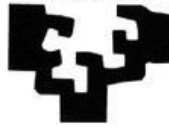
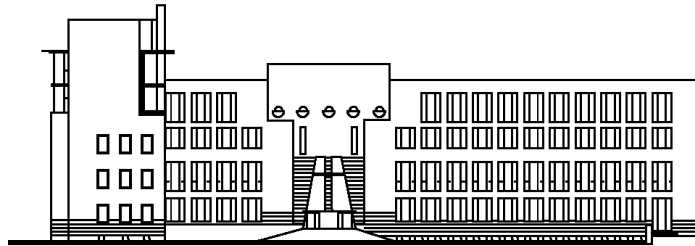


eman ta zabal zazu



Universidad del País Vasco Euskal Herriko Unibertsitatea



ESCUELA UNIVERSITARIA DE  
ESTUDIOS EMPRESARIALES DE  
DONOSTIA-SAN SEBASTIÁN

Grado en Administración y Dirección de Empresas

TRABAJO DE FIN DE GRADO

**El marketing aplicado a las organizaciones  
no gubernamentales para el desarrollo:  
Herriak Elkarlanean**

IKER VIEDMA BERNAL

Tutor: José Juan Beristain

Donostia - San Sebastián, Junio de 2016

# ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	3
2. LAS ONGDs y EL MARKETING.....	5
2.1. Las Organizaciones No Gubernamentales para el desarrollo	
2.2. La Extensión del Marketing a las ONGDs	
2.3. Particularidades de las ONGDs condicionantes para su gestión de marketing	
2.4. Análisis del Público Objetivo en las ONGDs	
2.5. La Orientación al Mercado de las ONGDs	
3. LA ACCIÓN DE MARKETING DE LAS ONGDs: EL MARKETING SOCIAL ...	30
3.1. El plan de marketing de las ONGDs	
3.2. El marketing Social	
3.3. Estrategias de Marketing Social en una ONGD	
4. APLICACIÓN PRÁCTICA DEL MARKETING EN LAS ONGDs.....	47
4.1. PRESENTACIÓN DE HERRIAK ELKARLANEAN	
4.2. PASOS SEGUIDOS PARA LA ELABORACIÓN DEL ESTUDIO	
4.3. DIAGNÓSTICO	
4.3.1. Análisis externo de Herriak Elkarlanean	
4.3.2. Análisis interno de Herriak Elkarlanean	
4.3.3. Análisis DAFO	
4.4. LA PROBLEMÁTICA DEL VOLUNTARIADO: ESTUDIO EXPLORATORIO	
4.4.1 La Dinámica de Grupo	
4.4.2 Resultados de las Dinámicas de Grupo	
4.4.3 Recomendaciones	
5. CONCLUSIONES DEL TRABAJO DE FIN DE GRADO.....	70
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	72

# 1. INTRODUCCIÓN

## Objeto de estudio

En este trabajo estudiamos la problemática de la aplicación del marketing a las organizaciones no gubernamentales para el desarrollo (ONGDs). Se ha elaborado gracias a la colaboración de la ONG Herriak Elkarlanean, la cual es una organización sin ánimo de lucro nacida en el pueblo Guipuzcoano de Beasain hace 17 años con la intención de ayudar a los misioneros vascos que mayoritariamente trabajan en África y Ecuador, sin descartar otros proyectos en países necesitados como India, Paquistán, El Salvador, México... Cabe destacar que esta organización trabaja principalmente en tres áreas: Comercio Justo, Proyectos de Cooperación Internacional y Ayudas para emergencias.

## Razones para la elección del tema

Actualmente, el sector de las ONGs está sufriendo en cuanto a captación de recursos (materiales, económicos...) debido a la situación en la que nos encontramos. Las grandes organizaciones como UNICEF o FUNDACION INTERVIDA están tratando de captar la mayoría de proyectos por lo que las pequeñas ONGs como HERRIAK ELKARLANEAN se encuentran en un estado de supervivencia.

Son varias las limitaciones que se encuentran estas pequeñas asociaciones: tanto ajenas (ayuntamientos, empresas...) como propias (comunicación, distribución...). Las limitaciones **ajenas** están relacionadas a las exigencias planteadas por los distintos organismos a la hora de cooperar en el proyecto que las ONGs les proponen. Estas instituciones se encuentran con diversos proyectos de los cuales elegirán y subvencionarán uno de ellos. A día de hoy, tanto ayuntamientos como empresas, han optado por contratar una organización que se encargue de leer y seleccionar el proyecto más adecuado en función de sus requisitos y exigencias. Sin embargo, las limitaciones **propias** son aquellas que más preocupan a la ONG. Los recursos limitados que disponen en áreas como la comunicación o distribución ocasionan dificultades para poder seguir adelante con su actividad. En este caso, HERRIAK ELKARLANEAN no dispone de un presupuesto amplio como para permitirse darse a conocer mediante medios de gran volumen de audiencia, es decir, no puede utilizar anuncios en televisión, radio... Por lo tanto, se encuentran con grandes obstáculos a la hora de captar nuevos Voluntarios. Además, tampoco disponen de medios para distribuir su idea como organización por mucho que utilizan a sus integrantes y cooperantes y realizan campañas en días concretos para darse a conocer (Día del Voluntario, Día del Comercio Justo...)

## Objetivos

Este trabajo de fin de grado persigue dos objetivos: por un lado, comprender los retos a los que se enfrentan las ONGDs cuando aplican el marketing, así como las principales pautas que deben guiar su gestión.

Por otro, aplicar los conocimientos adquiridos a una organización real con el fin de ayudarle a orientar su estrategia de marketing.

Concretamente, se realiza un análisis DAFO y se realiza un estudio exploratorio dirigido a profundizar en el conocimiento del voluntariado, habida cuenta de que ésta es una de las debilidades a las que se enfrenta.

### Metodología

Para poder llevar a cabo este Trabajo Fin de Grado acudiremos a dos tipos de fuentes de información: primaria y secundaria.

Las fuentes de información son aquellos lugares, elementos o entidades de los que se pueden obtener los datos e información necesaria para la realización de un estudio o investigación comercial.

La **información primaria** es aquella a la que da origen el investigador con el propósito expreso de resolver el problema objeto de la investigación, es decir, lo que nosotros creamos o generamos con la investigación que estamos llevando a cabo. En este Trabajo Fin de Grado, la información primaria sería las tres entrevistas que he realizado con los Voluntarios de la ONG Herriak Elkarlanean y las dos Dinámica de Grupo o Focus Group que lleve a cabo: por un lado, con los Voluntarios de la Organización y por otro, con los No Voluntarios

Sin embargo, la **información secundaria** es aquella que ya había sido recogida antes de la realización de la investigación, con otros fines, y que vuelve a emplearse para el trabajo de investigación en cuestión, esto es, lo que nosotros obtenemos de otros. En este caso, se ha revisado la bibliografía especializada en esta materia prestando especial atención a la tesis doctoral de la profesora Covadonga Aldamiz-Echeverria González de Durana.

## 2. LAS ONGDs y EL MARKETING

En la primera parte de nuestro trabajo vamos a explicar el concepto y alcance del marketing aplicado a las organizaciones no gubernamentales para el desarrollo. Además, vamos a analizar aquellos aspectos clave que nos permiten comprender las características específicas de este ámbito del marketing y los públicos a los que se dirige, así como la necesidad de trabajar con una orientación de mercado.

### 2.1. Las Organizaciones no gubernamentales para el desarrollo

Las Organizaciones no gubernamentales para el desarrollo (ONGD) son aquellas organizaciones independientes de los gobiernos y sin ánimo de lucro, que, creadas por la iniciativa de un grupo de personas con inquietudes sociales, tratan de cooperar con el fin de lograr el desarrollo de los países que no lo son.

Pero la cooperación tiene un fin: el desarrollo que ya no se identifica con el crecimiento económico. El desarrollo hoy en día tiene dos componentes fundamentales: el desarrollo humano y el desarrollo sostenible.

El desarrollo humano comprende una gran variedad de opciones en las esferas económica, social y política. Abarca, más que poseer conocimientos, tener una vida larga y saludable y disfrutar de un nivel de vida decente. Son también importantes cuestiones como la libertad, la democracia y la seguridad humana.<sup>1</sup>

La noción del desarrollo sostenible enfatiza la necesidad de compatibilizar el desarrollo actual con la utilización racional de los recursos para garantizar el futuro de las próximas generaciones. Por tanto, se trata de responder a las necesidades presentes sin comprender las de las generaciones futuras.<sup>2</sup>

En cuanto al ámbito de actuación de las ONGD, éstas trabajan en dos frentes distintos respecto a lo que realizan y al lugar donde es realizado. Por un lado, en los países desarrollados tienen la función de sensibilizar e informar a la opinión pública y a los órganos competentes sobre la realidad de los países del Sur (países subdesarrollados) para impulsar cambios estructurales y de actitud que promuevan la justicia. Por otro, en los países en vías de desarrollo, las ONGD financian proyectos con el objetivo de mejorar las condiciones de vida de sus habitantes y posibilitar la autosuficiencia futura.

Las ONGD trabajan en uno o varios de los siguientes campos:

- a) Proyectos de sensibilización: para que cambien las condiciones de vida en los países en vías de desarrollo es fundamental el cambio de comportamiento de las personas de los países ricos.
- b) Comercio Justo: consiste en comprar la materia prima al precio justo. Si los productos se compraran a su justo precio, estos países no tendrían que depender de la ayuda de los países ricos y además, su nivel de vida aumentaría.

<sup>1</sup>Programa de Naciones Unidas para el desarrollo (1996): *Informe sobre desarrollo humano 1996*, Madrid, Ediciones Mundi-Prensa, 20.

<sup>2</sup>Miguel de Bustos, J.C. (1996): <<Cultura, comunicación y desarrollo: algunos elementos para su análisis>>, *Cuadernos de trabajo Hegoa*, 16, p.

c) Ayuda humanitaria o de emergencia: en momentos puntuales en los que, debido a acontecimientos esporádicos y no previstos (guerras, cambios climáticos...) será preciso dotar a la población de alimentos y cuidados médicos urgentes.

d) Investigación y estudio sobre las causas y soluciones a la pobreza en los países no desarrollados.

e) Proyectos de desarrollo: la única forma de disminuir las diferencias entre los países desarrollados y los países subdesarrollados es logrando el desarrollo de los pueblos

Las ONGD han de centrarse en atender satisfactoriamente a todos los públicos (donantes, voluntarios...) pero sin olvidar que tienen una misión que cumplir a largo plazo y ésta es la razón de su existencia.

En la actualidad se tiende a que las ONGD trabajen con los habitantes de los países subdesarrollados en relaciones de igualdad. Tanto las ONGD del Norte (países desarrollados) como sus contrapartes locales dialogan sobre las necesidades de los distintos pueblos y trabajan con ellos en un régimen de colaboración igualitaria.

## 2.2. La Extensión del Marketing a las ONGDs

La aplicación del marketing a las ONGDs es posible gracias a la evolución que ha experimentado el marketing a lo largo de los años.

### Evolución del marketing general al marketing no lucrativo

Hasta que Kotler y Levy (1969:10-15) propusieron la ampliación del concepto de **marketing**, éste sólo se aplicaba al ámbito lucrativo. Estos autores recomendaron su aplicación a todo tipo de entidades que realizaran intercambios, independientemente del tipo de objetivos que les indujeran a actuar. Para opinar así, se basan en que el **marketing** se fundamenta en la idea general del intercambio y no únicamente en las transacciones de mercado.

La Asociación Americana de Marketing (1985:1) ha adaptado su definición definiendo el marketing como el proceso de planificación y ejecución de la concepción, fijación de precio, comunicación y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y de la organización.

### Ámbitos de aplicación del marketing no lucrativo

Se puede definir al **marketing no lucrativo** como el conjunto de actividades relativas al intercambio, fundamentalmente de servicios e ideas, realizados por organizaciones, privadas o públicas, que no tienen fines de lucro. Del marketing no lucrativo se pueden clasificar sus diferentes áreas de la siguiente forma:

**a) Marketing Político**: tiene como fin satisfacer las necesidades y preferencias de los electores, mediante la aplicación de las acciones de marketing oportunas, consiguiendo con ello, ganar partidarios hacia una determinada opción política

**b) Marketing Social**: también llamado marketing de las ideas, de las causas sociales o de los asuntos públicos. Trata de transmitir una determinada idea que normalmente supone la modificación de actitudes, opiniones o comportamientos (Kotler y Levy, 1992: 29-31). Se intercambian, por tanto, bienes que no tienen un valor monetario.

**c) Marketing de las instituciones públicas o marketing público:** su objetivo es favorecer las relaciones de intercambio de servicios que presta el Estado a su ciudadanía. Bajo esta denominación, no se incluyen las acciones de la administración encaminadas a transmitir una idea o causa social.

**d) Marketing de las instituciones no lucrativas:** comprende el conjunto de actividades relativas a los intercambios que realizan organizaciones no lucrativas, con independencia de su naturaleza pública o privada aunque, con carácter restrictivo, se aplica a las organizaciones del sector privado.

Bajo la denominación ``instituciones no lucrativas`` se encuentran instituciones privadas sin ánimo de lucro que cubren todos sus gastos con su actividad, como algunas clínicas no lucrativas u ONGs locales que se dedican a conceder préstamos a quienes lo necesitan.

Para el público beneficiario se deberán emplear las estrategias de marketing de instituciones no lucrativas. Para el público que va a contribuir a financiar el servicio y que, por tanto, asume la causa social de la solidaridad con quienes lo precisan, se emplearán las estrategias de marketing social.

### **2.3. Particularidades de las ONGDs condicionantes para su gestión de marketing**

La gestión de marketing de las ONGDs se ve determinada por una serie de particularidades que las caracterizan y que justifican la necesidad de un tratamiento diferenciado. Entre estas particularidades destacan los aspectos en que se diferencian de las empresas, los públicos a los que se dirigen, su objeto de intercambio y las políticas del mix de marketing diferentes a las del marketing general, cuestiones todas ellas que analizamos a continuación.

#### **Aspectos divergentes entre las ONGDs y las empresas**

El factor que, quizá, más las diferencia y que ha quedado constatado en la definición de ONGDs, es el relativo al ánimo de lucro. El objetivo principal de las empresas desde su nacimiento, en la mayor parte de los casos, es conseguir una rentabilidad económica. En un principio da igual el bien o servicio que se ofrezca porque el objetivo es obtener beneficio. Sin embargo, las ONGDs nacen sin ánimo de lucro y queda así especificado en sus estatutos.

No se debe equiparar el hecho de que sean no lucrativas con que no deban ser eficaces en el logro de sus objetivos (rentabilidad social frente a la económica) y eficientes en la utilización de recursos. Tampoco debe considerarse que, al no ser lucrativa, no necesita dinero; éste es preciso para sufragar sus gastos ya que, si la organización no dispone de recursos económicos, estará condenada a desaparecer. Por tanto, la misión y la razón de existir de las ONGDs no es lucrativa sino de desarrollo de los pueblos del Sur.

Las organizaciones no lucrativas (ONLs) en general y las ONGDs en particular, no existen para captar fondos, sino que captan fondos para cumplir su misión. Por tanto, lo más importante en cualquier ONL es atender a las personas que justifican su existencia, y darles el mejor servicio posible, no como medio para captar más fondos sino porque ésa es su misión, su razón de existir.

Tanto las ONGDs como las empresas buscan un **beneficio** con su actividad. Sin embargo, las empresas buscan beneficios fundamentalmente económicos, mientras que las ONGDs, beneficios sociales.

Las ONGDs deben tratar **de maximizar los beneficios sociales** derivados de su acción. Estos beneficios sociales, en ocasiones, irán aparejados a la maximización del servicio que ofrecen (educación, sanidad y auxilio de emergencias) y en otras, a la labor de concienciación, que no puede ser definida como un servicio.

Mediante la sensibilización y la denuncia, tratan de defender los derechos de los marginados y de cambiar el sistema económico internacional. Esta labor de concienciación y denuncia es básica para lograr beneficios sociales por lo que, más adecuado que maximizar el uso de sus servicios, es maximizar los beneficios sociales de su labor.

**Objetivo a largo plazo:** Actualmente, se afirma que el fin fundamental de las empresas es sobrevivir en un mercado competitivo. Las ONGDs no nacen para sobrevivir sino para desaparecer cuando la causa que motivó su existencia haya dejado de existir; sobreviven, por tanto, sólo para desarrollar su misión. Así, cuando desaparezca el subdesarrollo, las ONGDs no tendrán razón de existir. Por ello, sólo podrán permanecer, si reorientan sus esfuerzos hacia otra causa social que, en ese momento, consideran importante. Ahora bien, si no se ha subsanado la causa que motivó su aparición, la ONGD sí desea sobrevivir. Para poder sobrevivir, la aplicación de los principios de marketing les ayudará, entre otros aspectos, a atraer fondos suficientes con los que desarrollar bien su trabajo. Y es que para sobrevivir son precisos fondos que pueden captar o bien directamente o bien a través de organizaciones que se dedican a ello.

Pese a que los beneficios no son perfectos indicadores, sí suelen emplearse para medir la eficacia y eficiencia de la empresa porque son cuantificables y porque, aun con limitaciones, son un buen indicador de cómo está actuando la empresa en el mercado y de la eficacia de su gestión.

La **eficacia** se mide por el logro de los objetivos propuestos. Así, a nivel de cada proyecto concreto, se mediría por el logro de la erradicación de la pobreza, hambre, analfabetismo o por la mejora de las condiciones de vida del lugar. Además, se suele medir en función de la ejecución de proyectos concretos que no siempre contribuyen a un mayor desarrollo al no mejorar la calidad de vida de la gente del Sur. Esto puede suceder cuando se realizan proyectos dando por supuestas las necesidades de las personas que allí viven en base a las que, desde una óptica del Norte, se cree que tienen. Al no tratarse de objetivos cuantitativos, es mucho más difícil medir el éxito de la actuación de la ONGD. Estas organizaciones deberían acometer la evaluación a nivel colectivo ya que los mensajes de todas ellas interactúan logrando un determinado efecto sobre la población.

De momento, por tanto, las ONGDs sólo tienen información de los datos económicos que obtienen a nivel individual y colectivo (datos que no siempre presuponen una mayor concienciación). Exactamente lo mismo se puede decir de las empresas que donan generosas sumas de dinero a través de esos programas con la consigna de que su nombre salga a relucir. Por tanto, la captación de fondos no es una buena medida de la labor de concienciación de una determinada ONGD, y ni siquiera, de todas en general, aun cuando, obviamente, sea útil para financiar proyectos.

Aunque la **eficacia** sobre el objetivo de concienciación sea difícil de medir, eso no quiere decir que no se deba perseguir la eficacia en objetivos asignados a cada departamento, como la edición de la revista de la ONGD, la evaluación de proyectos o el cobro y pago de los recibos.



Las ONGDs deben buscar la eficacia en la labor de cada persona, cada departamento o unidad operativa, para la consecución de la eficacia global de la organización. Si cada pequeña unidad es eficaz y, entre todas, hay una coordinación adecuada, será más fácil conseguir los objetivos de la organización.

En cuanto a la **eficiencia** de las ONGDs en el Norte, en base a los datos ofrecidos por algunas de ellas en los que se hace referencia al elevado porcentaje destinado a proyectos, como reclamo de su buena gestión, parece que sí la están buscando.

**Forma de obtener los recursos financieros.** En las empresas, éstos provienen fundamentalmente de la venta de los productos y en las ONGDs, de las donaciones y subvenciones. En efecto, las ONGDs habitualmente no cobran por el trabajo que realizan en los países en vías de desarrollo y si lo hacen, es a un precio inferior al coste. Por ello, precisan captar fondos, bienes y servicios en especie y fuertes descuentos por parte de algunos de sus proveedores.

La falta de ánimo de lucro no significa que no necesiten dinero, al contrario, lo precisan y tienen más dificultades para conseguirlo que muchas empresas, porque siempre tienen menos del necesario para el difícil y costoso objetivo que se han propuesto.

Otro factor es la **composición del personal** en ambos tipos de organizaciones. En las empresas, todo el personal es asalariado y sin embargo, en las ONGDs, el personal asalariado suele ser minoritario o nulo, aunque también es cierto que a este respecto habría que diferenciar entre las pequeñas ONGDs, que habitualmente no tienen personal asalariado o, como mucho, lo dispone una persona. En cualquier caso, lo que predomina en este tipo de organizaciones son los voluntarios en las sedes de las ONGDs del Norte y los cooperantes o expatriados en los proyectos del Sur.

El personal de las ONGDs, en general, está más motivado que el de las empresas. Una de las principales, si no la principal motivación en las empresas, suele ser el sueldo, lo que no se suele dar en las ONGDs. El personal asalariado de las ONGDs habitualmente cobra menos que en una empresa por el mismo trabajo, los voluntarios no cobran nada y los cooperantes, lo que marca la Ley. La motivación de este personal, por tanto, no viene por el aspecto económico, sino por otros aspectos de tipo social.

**Competencia.** Aunque sí se produce cierta competencia entre las distintas ONGDs a la hora de captar fondos, esta competencia es mucho menor que en el ámbito empresarial. En general, las ONGDs son conscientes de que todas juntas contribuyen al desarrollo del Sur y, si bien pueden preferir captar ellas los fondos, por prestigio, por considerar que ellas los gestionan mejor o por otras razones tienden a considerar que todas son colaboradoras en una misma misión y, por lo tanto, no competidoras. Desde el punto de vista del donante, son competidoras. El donante las percibe como tales en el sentido de que tiene que elegir entre las distintas ONGDs, con cuál colaborará.

La colaboración entre las ONGDs se demuestra en el hecho de que es habitual que, en los países en vías de desarrollo, distintas ONGDs cooperen en los mismos proyectos con el fin de ser más eficaces. Esta colaboración también se puede producir a la hora de captar fondos.

La competencia no se debe analizar desde una visión estrecha. Por ello, el agente de marketing social deberá analizar los beneficios derivados de las alternativas competitivas posibles.

Otro factor diferenciador es el importante **papel que desempeñan las ONGDs en la política mundial**. Las ONGDs están desempeñando una labor fundamental como iniciadoras de procesos de cambio que les permite integrarse como consultoras o asesoras en foros en los que se debaten las leyes que pueden afectar a las personas del Sur. En efecto, si la contribución económica que realizan las ONGDs es importante, al mismo o superior nivel, está su contribución política.

Las ONGDs ejercen gran presión sobre los Gobiernos, tanto de los países pobres como de los ricos, denunciando aspectos como las violaciones de los derechos humanos, los regímenes políticos corruptos y las injusticias del mundo desarrollado. Tratan de atacar las causas del subdesarrollo, además de sus consecuencias.

Para ello, individualmente, u organizadas en coordinadoras, se presentan ante los Gobiernos u otras instituciones multilaterales con el fin de lograr un diálogo constructivo cuyo fin es la búsqueda de propuestas alternativas para lograr una situación internacional más justa.

**Ética.** El bien social que promueven (el desarrollo de los pueblos menos afortunados) y el hecho de que, para conseguirlo, deban recurrir a la solidaridad, les obliga a tener un nivel ético muy elevado porque el donante potencial debe tener una gran confianza en la ONGD. En el caso de que los donantes potenciales se vean coaccionados, o si se descubre un fraude en alguna de sus operaciones o bien se produce cualquier tipo de acción contraria a la ética, las repercusiones sobre sus objetivos y sobre su imagen, suelen ser enormes.

Cinco aspectos que están produciendo dilemas éticos en las ONGDs:

1) Acusaciones de coacciones y fraude en las prácticas de captación de fondos. No excusa el alegar que el fin buscado (el desarrollo) es tan importante y necesario que justifica los medios empleados para lograrlo.

Algunas organizaciones son verdaderas ``empresas de la caridad``, empresas que surgen con la finalidad de conseguir dinero bajo pretextos humanitarios, pero con destinos poco claros. Se trata, en estos casos, de organizaciones oportunistas que se aprovechan de los fondos públicos y privados para desviar parte de los mismos hacia los bolsillos de los fundadores.

2) Acciones poco éticas de sus cooperantes como los abusos sexuales a menores por parte de voluntarios denunciados por ACNUR (Sánchez, 2002; 22-32)

3) Acusaciones de incorrecta gestión de los fondos donados a dichas organizaciones, como ocurrió en 2001 con algunas ONGDs y Gescartera.

4) Preocupaciones sobre los sueldos de los ejecutivos. Si estos sueldos fueran conocidos y considerados excesivos por la opinión pública, se dudaría del nivel ético de las ONGDs por pagarlos con el dinero de los donantes, muchos de los cuales, tenderán a comparar los sueldos de dichos ejecutivos con los suyos propios.

5) Financiación de proyectos controvertidos. En ocasiones, hay proyectos que precisan ser financiados, pero que no cuentan con el apoyo de algunos donantes por ser considerados ``controvertidos``.

Es importante considerar la influencia que tiene una actuación poco ética por parte de una ONGD concreta sobre todas las demás. En el mundo de las ONGDs, los problemas éticos de una ONGD pueden y suelen repercutir negativamente sobre la imagen que la sociedad tenga de todas ellas.

La razón de que la ética sea tan importante en las ONGDs radica en las expectativas de los donantes. Estas se pueden definir como los deseos y necesidades de los clientes, es decir, lo que ellos piensan que debería suministrarles la ONGD y no lo que les suministra.

De esta forma, sí consideran que debería suministrarles una garantía de que los fondos se destinan a proyectos de desarrollo y al no hacerse (o no en el porcentaje que se considera adecuado), la calidad percibida del servicio se considerará negativa. La calidad del servicio hace referencia a la habilidad de una organización para satisfacer o superar las expectativas de los clientes. La medición de la prestación es, en esencia, la medición de la prestación percibida. Por ello, si se percibe que un gasto en captación de fondos o el sueldo de un directivo es elevado, la calidad del servicio se considera mala porque, desde la percepción del donante, es contraria a la ética que debería presidir las ONGDs.

### Públicos de las ONGDs.

Si para adoptar una filosofía de marketing es preciso partir de las necesidades, deseos y expectativas de los públicos a los que se dirige la organización, previamente hay que definir quién es el público objetivo de una ONGD.

Aparte de públicos comunes a todo tipo de organizaciones, como el público interno, los sindicatos o la administración, en las ONGDs se podrían destacar dos tipos de públicos fundamentales: los públicos principales que serían los destinatarios del bien o servicio y los secundarios o colaboradores.

La existencia de dos públicos fundamentales, justifica el desarrollo de dos planes de marketing: uno dirigido a los beneficiarios (personas del Sur) y otro, dirigido a los colaboradores. Estos planes de marketing ayudarán a la ONGD a atender satisfactoriamente a sus públicos y, de esa forma, mejorar su nivel de eficacia. En efecto, para que la ONGD logre sus objetivos, es preciso tener en cuenta a ambos públicos.

Las ONGDs deben satisfacer de manera simultánea a todos los públicos, entre los que se encuentran los beneficiarios, donantes, voluntarios, empleados, instituciones públicas y otros colaboradores.

La ONGD recibe el dinero de unos (público-donante) y se lo entrega a otros (público-beneficiario), que vive a miles de kilómetros. Ello justifica que la ONGD deba acometer las dos tareas de forma separada. Esto, por una parte, ofrece flexibilidad a la organización que puede emplear distintas formas para dirigirse a los beneficiarios y a los donantes. Pero, por otra, complica considerablemente su labor al tener dos grupos distintos a los que dirigirse: el público de la causa social en el Norte y el de los bienes o servicios, en el Sur.

### El Concepto de Intercambio en una ONGD

Bagozzi (1974:77) define el **intercambio** como un proceso mediante el cual, las personas y organizaciones interactúan de forma que se maximizan sus beneficios y se minimizan sus costes.

Dichos intercambios tienen asimismo la característica de ser beneficiosos para todas las partes que intervienen en los mismos, con lo cual, todos ganan utilidad.

En las ONGDs también se cumple el principio de la teoría del intercambio que postula que, tanto los individuos como la organización, intentan maximizar los beneficios de las transacciones que se producen. Kotler (1972:49) pone como ejemplo que ``cuando una persona dona dinero a una organización caritativa, está cambiando dinero por buena conciencia``. La ONGD quiere obtener la mayor adhesión posible a la causa y el colaborador desea tranquilizar lo máximo posible su conciencia. Este intercambio no es únicamente económico, porque además de dinero, puede intercambiarse tiempo a cambio de tranquilidad de conciencia o de otras motivaciones para el colaborador u otros beneficios posibles. Por ello, en lugar de hablar de intercambio económico, se tiende a emplear más el término intercambio social, que es aplicable a todas las transacciones, independientemente de que sean de tipo económico u otro tipo.

La mayor parte de los intercambios son mixtos y, por lo tanto, parcialmente sociales y no exclusivamente económicos. Los intercambios en los que las ONGDs intervienen son también mixtos y están formados por la suma de dos tipos de intercambio:

a) Un intercambio que se podría denominar ``visible`` o ``externo`` entre la ONGD y el colaborador quien, a cambio de un esfuerzo, obtiene algo que no necesariamente ha de ser de mayor valor que aquello a lo que ha renunciado. Para igualar o superar el valor del esfuerzo, hay que hacer referencia a un segundo intercambio.

b) Un intercambio a nivel interno del propio individuo y por lo tanto, de difícil apreciación externa.

A éste también se le denomina intercambio simbólico y hace referencia al coste que le supone al individuo la aceptación de la realidad del desarrollo y el beneficio intangible e interno que le supone la satisfacción del deber cumplido al asumir su responsabilidad.

En el caso de la ONGD, el primer tipo de intercambio no es tan claro como en otro tipo de organizaciones. Esto es así fundamentalmente porque la persona que disfruta del servicio no coincide con quien paga por él. Aparentemente, por tanto, el beneficio es para uno y el coste para otro.

El segundo tipo de intercambio se podría asemejar a los beneficios psicológicos que, indudablemente, influyen en la compra de determinados bienes, servicios o marcas concretas. En efecto, el beneficio fundamental de muchos intercambios no es únicamente un bien o servicio visible, sino unos beneficios mucho menos visibles que se podrían denominar ``psicológicos``<sup>3</sup> por ser internos a la persona.

Se observa, por tanto, que los intercambios son la suma de dos tipos: el intercambio externo, fruto de la relación directa con quien oferta los bienes, servicios o ideas y el intercambio que se produce internamente en la persona que acepta la oferta. Cuando se acepta una determinada causa social y se adopta el compromiso de colaborar con ella destinando tiempo o dinero a la misma, se recibe la satisfacción de saber que se está actuando correctamente compartiendo el tiempo o las posesiones propias y que se está contribuyendo a conseguir mayor justicia social.

<sup>3</sup> Así, cuando se acude a la peluquería, el único beneficio buscado no es el corte de pelo (servicio visible) sino ganar en atractivo (beneficio psicológico). De la misma forma, la compra de una determinada marca de vaqueros, además del bien tangible (vaqueros), busca que exprese el estilo de vida, forma de ser, nivel económico u otros beneficios psicológicos para el comprador

Gracias al intercambio, se obtiene la satisfacción de otras motivaciones de muy diversos tipos. La satisfacción de dichas motivaciones se convierte en un beneficio para la persona que realiza el esfuerzo, superior al coste de realizarlo. Así, García (1992:244) afirma que "la solidaridad es un movimiento de doble sentido en el que lo más importante no es lo que se da (apoyo o presión política, cosas físicas para satisfacer necesidades, viviendas, escuelas...) si no lo que se recibe: la oportunidad de participar en una causa contra la injusticia y el sentido de vivir para algo que ayuda a confiar en que la Humanidad avanza hacia fines mejores que favorezcan a todos, y confirmen el ansia de dignidad y la razón de ser hombres".

Un intercambio susceptible de ser objeto de estudio de marketing se produce si, al menos una de las partes, piensa en satisfacer a la otra, con el producto objeto de intercambio. Para que haya intercambio (cambio entre dos partes) ambas tienen que recibir algo. Pero ese "algo" puede ser inmaterial, definido como objeto de intercambio psicológico, es decir, "únicamente a nivel interno del propio individuo". Por tanto, entre las ONGDs y los colaboradores, también se produce un intercambio.

La colaboración que se realiza a través de las ONGDs, no suele (ni debe) exigir ningún tipo de compensación. En efecto, no parece adecuado exigir como contraprestación a una donación, la gratitud de los pueblos del Sur cuando las razones que explican la distancia entre su situación y la del Norte, se basan fundamentalmente en el injusto orden económico internacional que beneficia a los países ricos en detrimento de los pobres. La contraprestación, por tanto, debe ser más personal y sin que nadie se sienta menospreciado, ni inferior, al tener que ofrecer gratitud o reconocimiento públicamente. La contraprestación recibida puede consistir simplemente en la satisfacción que produce la acción realizada o el sentimiento de justificación de la propia existencia al considerarse útil para los demás.

La ONGD actúa de intermediaria entre los colaboradores y los beneficiarios, haciendo patentes los beneficios que, para el colaborador potencial, supone la adhesión a la causa social del compromiso con el desarrollo o la solidaridad tratando, al mismo tiempo, de minimizar los costes que acarrea la aceptación de la causa social.

**Procesos de intercambio:** En general, los intercambios son mucho más complejos en situaciones de marketing social que en las de marketing general ya que no tienen las características del *quid pro quo* de la mayor parte de los intercambios económicos. En los intercambios influyen los intereses propios de cada parte, de forma que, tanto el que acepta la causa como el que la transmite, creen estar recibiendo más de lo que reciben.

Este deseo de satisfacer los intereses propios, fuerza al colaborador a buscar la mejor forma de cubrir sus necesidades y a la ONGD, a encontrar la manera de satisfacerle mejor.

Pero además de no existir un *quid pro quo* tan claro en los intercambios económicos, la causa social del desarrollo, al ser el objetivo de todas las ONGDs, puede acarrear que una ONGD concreta no logre enterarse de si realmente se ha producido un intercambio o no. Esto es así porque no se conoce (debido a las deficiencias de investigación), si se ha producido un cambio de mentalidad acerca de los problemas del Sur, un mayor compromiso para apoyar las acciones de las ONGDs o, por ejemplo, una colaboración económica con una ONGD distinta a quien realiza el esfuerzo.

En efecto, puede suceder que el esfuerzo para sensibilizar a la población acerca de los problemas de los países en vías de desarrollo lo realice una ONGD concreta y sin embargo, sea otra la que reciba la donación económica.

### Particularidades de las ONGDs que definen su Mix de Marketing

El mix de marketing consiste en el conjunto de políticas (producto, precio, distribución, y comunicación) que debe acometer una organización para lograr sus objetivos.

### El concepto de Producto en una ONGD

El concepto de producto, en marketing, hace referencia a la oferta de la organización, sea ésta de bienes, servicios, ideas, personas o lugares. Las personas compran productos para solucionar problemas y asignan valor a las ofertas en función de la capacidad que perciben en ellas para permitirles alcanzar determinados propósitos.

La ONGD no puede cambiar su oferta con tanta facilidad. Su misión, es decir, la razón de su existencia, es cooperar con el desarrollo de los pueblos del Sur y no puede cambiar ningún aspecto esencial de la misma. La ONGD, en lugar de adaptar las características de su oferta al mercado objetivo, a menudo se encuentra con la necesidad de adaptar y reestructurar las actitudes del público para que éste requiera el producto y colabore con su causa social. Se ven, por tanto, obligadas a ``empaquetar`` la idea social de forma que el público objetivo la encuentre deseable y se preste a aceptarla.

Si la razón por la que la causa social no es aceptada radica en que las percepciones de los clientes no captan la realidad, la posibilidad de lograr la aceptación de la misma es mayor, que si el problema radica en que no desean aceptarla. En el primer caso, el agente de marketing social deberá averiguar qué ha llevado al error de percepción y modificar aspectos no sustanciales de la oferta que supongan una mejor comprensión de la misma. Habrá que actuar siempre teniendo en cuenta los objetivos buscados: la sensibilización y la educación para el desarrollo y la captación de fondos para la financiación de los proyectos de desarrollo.

Al pretender que la causa social sea aceptada por el público objetivo y no adecuar ésta al público, como tradicionalmente ocurre en la práctica del marketing, es fundamental resaltar los beneficios que se obtienen colaborando con el desarrollo del Sur. El problema de estos beneficios, es que difícilmente sirven para fidelizar al colaborador hacia la ONGD. Pese a ello, la ONGD deberá establecer relaciones con sus colaboradores con el fin de que sigan cooperando con ella.

### Concepto y particularidades del Precio para una ONGD

Al definir el precio hemos de distinguir entre el precio de la donación y el del voluntariado o cooperación sobre el terreno. Así, el precio o coste de las donaciones tiene dos componentes: el monetario y el no monetario. El primero, hace referencia a la cantidad de dinero que se va a destinar a la ONGD. El componente no monetario, por el contrario, hace referencia a los costes de otro tipo que supone colaborar con la causa social, como son el tiempo que se tarda en obtener información sobre las ONGDs, el tiempo que cuesta efectuar la donación, el miedo de equivocarse al elegir la ONGD con la que colaborar y otros afines.

El precio monetario de la donación, generalmente es fijado y decidido por cada donante. Para los voluntarios y cooperantes, el precio básicamente está compuesto por elementos no monetarios, entre los que destaca el tiempo de dedicación a los proyectos de la ONGD. Como el precio varía para cada donante, voluntario o cooperante, la capacidad de la ONGD de influir sobre el mismo es reducida. Pero sea cual sea el precio, la estrategia de marketing en la ONGD deberá tratar de reducir los costes asociados al mismo. Intentará que las recompensas de una conducta sean superiores al coste o al esfuerzo de realizarlas. En el sector no lucrativo, hay que realizar un mayor esfuerzo en minimizar todos los costes en general, y los no monetarios en particular, a fin de gestionar adecuadamente los precios.

### La Comunicación y la Distribución en una ONGD

La distribución trata de facilitar el acceso al producto para el cliente y la comunicación, trata de informar y persuadir para la adquisición del producto. Sin embargo, en las ONGDs, la política de comunicación y de distribución tienden a solaparse ya que una de las principales formas de acercar la idea a los clientes es, precisamente, a través de la comunicación.

Las ONGDs no pueden emplear cualquier imagen, ni cualquier mensaje, porque intentan educar para el desarrollo, y por ello, sus mensajes deben cumplir con diversos códigos. Así, tienen que prescindir de mensajes en los que se fomenta la compasión y no la justicia en la que debe basarse la solidaridad.

Pero en las ONGDs, la distribución no se relaciona únicamente con la comunicación, sino también con el precio, en la medida que se precise un contacto con la organización.

La distribución y la comunicación están muy ligadas en cuanto a la transmisión de ideas y comportamientos sociales. Sin embargo, en cuanto a la facilitación de dichos comportamientos, están más ligadas las políticas de distribución y de precio. Así, para tratar de fomentar la compra de productos de comercio justo, será fundamental la presencia de dichos productos a un gran número de puntos de distribución y, en ese sentido, indudablemente, la distribución estará muy ligada al precio. Exactamente lo mismo sucederá si el comportamiento deseado es una donación. Si se posibilita realizar donaciones reduciendo los costes de desplazamiento, mediante el uso de la tarjeta de crédito, cheque o domiciliación bancaria, la distribución y el precio también estarán ligados.

## **2.4. Análisis del Público Objetivo en las ONGDs**

En este apartado, vamos a identificar a los principales tipos de públicos objetivo de las ONGDs, así como el conjunto de factores que influyen en la decisión de colaborar con ellas.

### Tipos de Público y grado de Involucración

Los públicos fundamentales a los que se dirigirá la ONGD son los donantes, los colaboradores de tiempo, la opinión pública en general y los beneficiarios.

## Donantes

Los donantes son colaboradores decisivos para ejecutar proyectos en los países en vías de desarrollo. Un principio fundamental de la estructura financiera de una ONGD es que sus fuentes de recursos están diversificadas.

Depender únicamente de fuentes públicas<sup>4</sup> es un riesgo que la ONGD debe tratar de evitar. Hay que conseguir una compensación entre las aportaciones del sector público y las del sector privado. Si la ONGD dependiera de una única fuente, podría acabar financiando sólo aquellos proyectos de interés para el organismo financiador. Esto supondría atentar directa y negativamente sobre la misión de la ONGD, hipotecando el futuro de la misma (Martínez, 1998:187).

Eso no quiere decir que la ONGD no pueda decidir, a priori, qué proyectos y después (y solo después) acudir a aquellos organismos potencialmente financiadores que tienen mayores probabilidades de financiar el proyecto, dadas sus directrices sobre el tipo de proyecto a financiar, la zona o los destinatarios.

Otro riesgo de la dependencia exclusiva de la financiación pública, es que puede suponer perjuicios a la marcha de proyectos, debido a que las subvenciones de la administración pública están sujetas a plazos administrativos que pueden actuar como filtro para la identificación de proyectos que surgen de manera espontánea y urgente.

La independencia económica debe proporcionar la flexibilidad financiera suficiente para lograr una imprescindible independencia con la que garantizar el cumplimiento de la misión de la ONGD.

Distintas fuentes posibles de donaciones a la ONGD: donantes particulares, donantes públicos y empresas:

### **a) Donantes particulares:**

Todas aquellas personas que efectúan donaciones a título personal. El origen de estos fondos suele ser una cantidad predeterminada por el donante en base a distintos factores. También se incluirán las donaciones que, de forma conjunta, deciden realizar un grupo de personas con el único fin de contribuir a paliar las causas y consecuencias del subdesarrollo.

Será básico analizar los segmentos de la población a los que la ONGD desea dirigirse para poder adoptar la estrategia de marketing adecuada a los mismos. Pero eso no quiere decir que se deba dar exactamente el mismo tratamiento a todos los donantes particulares, sino que habrá que dedicar especial atención a aquellos de mayor valor para la ONGD. Además, será preciso identificar a los segmentos de donantes, tanto potenciales como reales, incidiendo sobre los distintos segmentos a través de estímulos de marketing sin olvidar que hay que mantener una relación especialmente estrecha con los que, para la ONGD suponen un mayor valor. En este caso, por su dinero y en otros, por su capacidad de influencia o cantidad de tiempo disponible.

<sup>4</sup> Cuando se depende única o básicamente de fuentes privadas, el riesgo es menor porque dentro de las fuentes privadas, el número de donantes es muy elevado. Por tanto, aunque fallaran algunos, se seguiría contando con el grueso de los donantes.



## **b) Donantes públicos:**

Muchas instituciones públicas destinan una cantidad a la financiación de proyectos en los países en vías de desarrollo. Parte de dicha cantidad se envía directamente a los Gobiernos y a ONGDs del Sur y la parte restante, se suele canalizar a través de ONGDs del Norte.

La existencia de dinero público canalizado a través de ONGDs hace que, en ocasiones, exista competencia entre ellas por conseguir dichas subvenciones públicas. Generalmente, el grado de competencia es mayor cuanto mayor es la dependencia que la ONGD tiene de dichas subvenciones.

Se pretende establecer, entre otros, criterios de calidad, eficacia, credibilidad, transparencia, apoyo popular y evaluación de las propuestas que sirvan para orientar el proyecto con el que la Administración pública decida cooperar (Baiges y otros, 1996:181). Pero hay que saber transmitir adecuadamente a las administraciones públicas que la ONGD, efectivamente, cumple todos esos criterios, por lo que dichas instituciones son otro público a cultivar.

El hecho de que ninguna ONGD renuncie al dinero de las administraciones públicas <sup>5</sup>, entraña el riesgo de que acaben convirtiéndose en agentes de los Gobiernos. Para evitar este riesgo, es fundamental que la ONGD obtenga directamente, a través de sus donantes particulares, una importante cantidad de fondos propios. De esta forma, tendrá mayor autonomía para decidir qué proyectos acometer, dónde, cuándo y cómo.

## **c) Empresas**

Las empresas pueden efectuar donaciones sin esperar nada a cambio o hacerlo buscando una contraprestación, generalmente, en imagen, para lo que suelen llegar a acuerdos con las ONGDs

Dentro de las donaciones fruto de acuerdos con empresas, se pueden resaltar tres tipos de acuerdos:

**1) Tarjetas de crédito de afinidad:** Surgen como acuerdo con entidades financieras que se comprometen a donar a la ONGD, un porcentaje de la cantidad gastada por los poseedores de dichas tarjetas. En realidad, se trata de una forma concreta de marketing con causa.

**2) Donaciones en especie:** Se trata de donaciones de bienes, servicios, locales o elementos afines que realizan las empresas. Así, pueden consistir en la donación por parte de las agencias publicitarias de la creatividad de las campañas, del disfrute de un palacio de música para la celebración de un concierto con el que recaudar fondos o de productos fabricados por la empresa de utilidad para la ONGD

**3) Marketing con causa:** Se trata de esfuerzos mediante los cuales una ONGD y una empresa se unen con el fin de obtener beneficios mutuos. Las ONGDs ceden su imagen a cambio, generalmente, de una cantidad de los ingresos extra que se consigan como consecuencia de la acción. Las empresas obtienen la ventaja competitiva de ligar su marca a una causa social, lo cual es importante en un momento en que la sociedad se sienta solidaria y que, por tanto, entre dos productos iguales, si uno de ellos colabora con una causa social, tenderá a comprarlo.

<sup>5</sup> Si hay, no obstante, diversas ONGDs que, puntualmente, renuncian a dinero público para ser consecuentes con sus principios de independencia.

Para que exista marketing con causa, es preciso que se beneficie mutuamente a una empresa y a la causa social respaldada por una ONGD concreta. Por tanto, un esfuerzo que consiga ayuda para la causa pero que no beneficie a la empresa, no es marketing con causa. Es decir, el enfoque hacia el beneficio distingue al marketing con causa de las actividades generales filantrópicas de las empresas que no buscan beneficio.

Un problema del marketing con causa es que no supone ningún compromiso con la ONGD a largo plazo. Aunque la ONGD pueda precisar los fondos de la empresa que desea vincularse a ella, no debe aceptarlos a cualquier precio. En efecto, para la ONGD es fundamental tener en cuenta la imagen actual de la empresa, el sector en el que opera, su política medioambiental y otros factores relevantes.

Finalmente, se puede destacar la mala imagen que tiene el marketing con causa entre muchas ONGDs. Así, en la conferencia ONGD 2000 (Hegoa, 2000:17), se declaró expresamente: ``En relación al marketing con causa, entendemos que el fin no justifica el uso de cualquier medio. Por ello, expresamos un rechazo generalizado a la comercialización de valores inspiradores de la acción de las ONGD (La solidaridad, por ejemplo), a través de la relación mercantil con las empresas.'`

### Colaboradores de tiempo

Tres tipos de colaboradores de tiempo: el voluntariado, los cooperantes y otros, entre los que destacan las personalidades públicas, los legisladores y los proveedores de servicios.

#### **a) Voluntariado:**

Lo constituyen aquellas personas que ejercen su labor en el Norte. Generalmente, trabajan en las propias sedes o si realizan su labor fuera de la sede, reciben instrucciones desde la ONGD. Este tipo de colaboración suele representar un compromiso mucho mayor que la donación económica (Cabra de Luna, 1992:46).

La ONGD deberá averiguar las motivaciones del voluntariado para tratar de satisfacerlas porque la labor que realizan es básica para muchas ONGDs, y la única forma de que sigan colaborando con ellas es que reciban, a cambio de su trabajo, la satisfacción de sus necesidades.

Du Preez (1995:26) afirma que ser voluntario tiene menos atractivos que ser cooperante y trasladarse fuera, por lo que suele ser más difícil captar voluntarios que cooperantes. Sin embargo, es más fácil captar cooperantes que voluntarios en sede ``a jornada completa`` (es decir, para que trabaje lo mismo que un cooperante). La figura del voluntariado es mucho más factible para personas que, por razones laborales o familiares, no pueden acudir a trabajar sobre el terreno y sólo pueden dedicar unas horas a dicha tarea. Por ello, la afirmación acerca de la mayor dificultad de captar voluntarios, hace referencia a un segmento de la población, generalmente jóvenes en paro o con trabajo precario o a personas que trabajan en la ONGD de forma voluntaria, pero como si fuera personal contratado a jornada completa.

#### **b) Cooperantes o expatriados**

Son personas que ejercen su labor de voluntariado en el País Vía de Desarrollo poniéndose al servicio de la ONGD y, por tanto, de las personas del país en el que prestan sus servicios.

Generalmente, son personas especializadas que, en un momento puntual y dada su profesión, son necesarias ``in situ`` para actuar y/o para enseñar a los habitantes del Sur.

La profesionalización de los cooperantes es defendida cada vez más por las personas que trabajan en el mundo de la cooperación.

Los cooperantes deben ser profesionales que cobren un sueldo por su labor, que ha de ser justo porque como personas que son, también tienen que vivir y para ello, precisan dinero propio.

Si actúan de forma totalmente altruista, llegará un momento en que tendrán que dejar su labor para poder trabajar en algo remunerado y, el tiempo total que cooperarán en los países en vías de desarrollo, será menor que si no tuvieran esa preocupación.

Los cooperantes y las ONGDs en general, deben ser conscientes de que si hay gente del país que está suficientemente capacitada para llevar a cabo el proyecto, es conveniente permitir que lo hagan ellos solos con el fin de no crear un sentimiento de dependencia.

### **c) Otros colaboradores:**

Hay una serie de personas y colectivos a quienes, pese a que no trabajen directamente con la ONGD, es importante conocer y que conozcan a la ONGD para que, cuando sea necesario, apoyen su labor. Entre ellos destacan los legisladores, los proveedores de servicios y los líderes de opinión.

#### **C.1) Legisladores**

Las administraciones públicas del Norte no sólo son públicas de las ONGDs como donantes de fondos, sino también como elementos fundamentales para contribuir a evitar las causas que impiden el desarrollo del Sur.

Dentro de la Administración pública hay un público con especial importancia para las ONGDs: las personas con voz y voto o que, al menos, pueden influir en la aprobación de leyes que puedan afectar a los países en vías de desarrollo.

Estas leyes pueden estar referidas a la regulación respecto a la venta de armamento, a la compra de productos fabricados por niños... Por lo tanto, será necesario tratar de conocer a las personas que, de alguna forma puedan contribuir a atajar el origen o las causas del subdesarrollo para realizar con ellas una labor de cabildeo, más conocido como *lobby*

Además de los legisladores y de la administración pública del Norte, también son público objetivo de la ONGD sus homólogos del Sur.

Aunque la mayor parte de las ONGDs no se preocupan de la política y sí de la gente, en algunas ocasiones, es necesario cooperar con los organismos públicos de estos países para poder llegar al pueblo y en otras, denunciarles ante las instancias que proceda para que no se vulneren los derechos humanos de sus administrados.

#### **C.2) Proveedores de Servicios**

Como todas las organizaciones, las ONGDs necesitan proveedores de bienes y servicios pero, a diferencia de las empresas, estas organizaciones pueden lograr el favor de sus proveedores para obtenerlos a un menor precio o, incluso, de forma gratuita.

Para ello, es preciso que conozcan la labor de la ONGD y las razones de su forma de actuar con el fin de que se involucren con ella.

La ONGD deberá ofrecerles una contrapartida para lo que será necesario saber qué les motiva con el fin de, si es posible, ofrecérselo de forma que ambas partes salgan favorecidas en el intercambio.

Entre los proveedores de servicios tienen una importancia destacada los medios de comunicación. Estos son un público a cultivar ya que ayudarán a las ONGDs a la captación de fondos y a la educación al desarrollo mediante la información real sobre las causas de las diferencias entre los dos hemisferios.

### **C.3) Líderes de opinión**

En ocasiones, será conveniente que personalidades públicas de reconocido prestigio apoyen la causa de la solidaridad con los Países Vía de Desarrollo por el efecto imitación que ello puede suponer sobre sus seguidores.

Para poder aprovechar la imagen de una personalidad es importante que éste sea coherente con los objetivos de la ONGD y que disponga por sí sola de buena imagen. Si hubiera sido acusada de algún delito o sobre ella recayera la más mínima sospecha, su colaboración debería ser desestimada para evitar posibles daños a la ONGD y a la causa del desarrollo.

#### Opinión Pública

El objetivo fundamental de estas organizaciones en el Norte es sensibilizar e informar a la opinión pública y a los órganos competentes sobre la realidad de los países del Sur para impulsar cambios estructurales y de actitud que promuevan la justicia.

Las ONGDs necesitan colaboradores de diversos tipos para acabar con las consecuencias del subdesarrollo. Pero para lograr el desarrollo verdadero y duradero es necesaria la sensibilización de la población mundial que posibilitará atajar las causas del mismo.

Las donaciones no son más que parches para tranquilizar conciencias de quienes mantienen un desequilibrio mundial muy fuerte. El objetivo principal de las ONGDs del Norte es lograr que la opinión pública exija los cambios de actitud y estructurales precisos para promover la justicia, que facilitará el verdadero desarrollo del Sur.

#### Destinatarios de las Causas Sociales

Los destinatarios de las causas sociales son el público más importante de la ONGD y sin el cual, ésta no tendría razón de existir. Ha de conocerse perfectamente a estos destinatarios para satisfacer sus necesidades y deseos, aspecto que no siempre se recuerda (Bruce, 1995: 79-82). Es fundamental hacer hincapié en la necesidad de satisfacer sus necesidades, vistas desde su perspectiva porque no siempre coinciden con la perspectiva del Norte. Por ello, y para tratar de cooperar, no ha de olvidarse que cooperar significa trabajar juntos y juntos desde la misma definición de los proyectos. A los destinatarios de las causas sociales, generalmente se les denomina beneficiarios.

## Aspectos influyentes en la Colaboración con ONGDs

### **La Causa**

La causa por la que se dona es el factor básico que induce a donar; no se dona por las deducciones fiscales, ni por el nivel de renta o nivel educativo, sino porque, creyendo en la causa, el nivel de renta del donante se lo permite, cree en el valor de compartir o la considera importante (Fernsler, 1996:53).

Considerando que la razón que induce a la gente a colaborar con una determinada causa social es fundamental para el propio proceso de decisión y que, consiguientemente, el conocimiento de tal razón es esencial para la óptima definición de las estrategias de marketing, será preciso una buena investigación *ad hoc*. Si bien esto sería prácticamente inviable por su elevado coste para una ONGD, sí se pueden realizar investigaciones conjuntas a nivel de Coordinadora Estatal, coordinadoras autonómicas u ONGDs con un posicionamiento parecido. Se ha de aprovechar para realizar investigaciones conjuntas que mejoren el conocimiento que se tiene del público con el fin de llevar a cabo estrategias de marketing eficaces.

Esta investigación no sólo será de utilidad para conseguir la información deseada, sino que también servirá como forma de comunicación de la Coordinadora o conjunto de ONGDs que la promueven ya que, si la investigación está bien diseñada, permite tanto mejorar la imagen de quien la promueve como informar acerca de la misma. A todo ello se puede añadir que, en general, la mayor parte de los individuos (incluso los que no responden a la encuesta), agradecen que se solicite su opinión (Fine, 1990:96).

Para finalizar, ha de aclararse que, si bien se puede realizar en cualquier momento del proceso de planificación, los resultados serán mejores cuanto antes se haga. Ahora bien, entre realizarla tarde o no realizarla en absoluto, siempre es mejor la primera opción ya que de la investigación pueden surgir datos útiles para tomar decisiones o modificar planes.

### **Las motivaciones**

La primera fase del proceso de comportamiento del donante es la de reconocimiento del problema. Es preciso que haya algo externo o interno, que induzca a la persona a percibir que su cooperación es fundamental para contribuir con una determinada causa social. La motivación es la razón que justifica un comportamiento. Es aquello que induce a la persona a intentar reducir o eliminar el problema que ha reconocido.

Las motivaciones que inducen a una persona a donar dinero son distintas de las que influyen sobre la cantidad donada.

Pese a que frecuentemente se considera que los factores que influyen en ambas cuestiones son exactamente los mismos, parece más adecuado afirmar que los que inducen a las personas a donar son distintos a los que influyen sobre la cantidad a donar, aún cuando haya algunos factores que influyan tanto sobre la probabilidad como sobre la cantidad donada. En efecto, una vez que ya se ha decidido efectuar una donación, otra serie de cuestiones influyen en cuánto donar e incluso en la elección de la organización con lo que colaborar.

Así, una persona puede tener múltiples motivos para donar, que pueden variar desde el deseo de finalizar la conversación con una persona que le ha abordado con el fin de pedirle dinero hasta un verdadero compromiso con la causa social que subyace detrás de la existencia de la ONGD o un comportamiento totalmente altruista. E incluso, la motivación que induzca a una persona a convertirse en donante puede cambiar a lo largo del tiempo.

Pero cambie o no a lo largo del tiempo, lo cierto es que debe haber algún factor que induzca a la gente a convertirse en donante. Varios autores consideran que las motivaciones para donar pueden ser altruistas, egoístas o ambas. Las primeras se basan en mejorar el bienestar de los necesitados, mientras que las segundas tienen como fin mejorar el bienestar personal del donante.

A su vez, dividen las motivaciones totalmente egoístas en dos categorías: una que busca ganar recompensas derivadas del hecho de donar o evitar los castigos por no donar y otra relacionada con la propia angustia personal.

Está claro que si la primera categoría tiene como único fin la mejora de bienestar del donante y le resulta más cómodo y barato efectuar una donación, que acometer otra acción que consiga el mismo fin, claramente, se trata de un comportamiento egoísta.

La segunda hace referencia a la pena o angustia que siente la persona, como consecuencia de ver a otras personas necesitadas de ayuda.

Efectuar una donación como consecuencia de la angustia sufrida por la situación ajena no es, ni mucho menos, originado por una motivación egoísta sino, en todo caso, mixta (altruistas y egoístas conjuntamente).

#### Modelo de Comportamiento del Donante de una ONGD

Dado que el tratamiento de marketing para las ONGDs no puede consistir en un mero trasvase de las técnicas y estrategias que se aplican en el sector lucrativo, es preciso un conocimiento exhaustivo del proceso del comportamiento del donante para establecer nuevas posibles estrategias de marketing que mejoren la eficacia y eficiencia de las ONGDs. El proceso de decisión generalmente será más complicado cuando se den las siguientes circunstancias:

- a) Cuanto más dinero se prevea donar, mayor será la necesidad de saber que éste se va a emplear correctamente y mayor el temor a un posible mal uso del mismo.
- b) Cuanto más se desconozca acerca de la cooperación al desarrollo. Si la población no conoce la existencia de necesidades en otros países que pueden verse satisfechas con sus aportaciones, el proceso es mucho más largo y complicado, porque las ONGDs tienen que comenzar por suministrar dicha información
- c) Cuando es la primera vez que se efectúa una donación y no se conoce personalmente, ni por referencias, ninguna ONGD, será preciso buscar información sobre los distintos agentes de cooperación
- d) Cuando se haya tenido una experiencia negativa con alguna ONG, sea de desarrollo o no, generalmente el riesgo percibido de volver a equivocarse es mayor y, por lo tanto, el proceso de decisión más largo, al requerirse más información

e) Cuando se trata de una acción razonada y se plantea como un compromiso a largo plazo con la cooperación al desarrollo. No se actúa ante un estímulo concreto o ante una emergencia, sino reflexionando acerca de qué agente intermediador o qué ONGD contribuye mejor o más eficazmente con el deseo de cooperación del donante.

Teniendo por tanto presente que el proceso no siempre va a tener el mismo grado de complejidad, se propone un modelo de comportamiento de las personas que efectúan donaciones a ese tipo de organizaciones.

#### Modelo de proceso de decisión de los donantes.

Se considera básico guiarse por un modelo de referencia ya que los modelos ofrecen una base tanto para la investigación, como para la estrategia. En efecto, los modelos permiten concluir fácilmente cuáles son los aspectos sobre los que hay que efectuar la investigación y, en base a los resultados de la misma, la estrategia a acometer.

Para acertar en la estrategia o estrategias elegidas, es fundamental conocer perfectamente el proceso de decisión. Así, en la primera fase, será fundamental la educación, la comunicación del conjunto de las ONGDs y el respaldo de los medios de comunicación. Para pasar de la percepción de la necesidad ajena a la acción de donar, será importante incrementar los beneficios percibidos y reducir los costes percibidos.

Será también necesario que los donantes sientan que la ONGD está realizando su trabajo de forma eficaz y eficiente. Si no fuera así, se decantarían por otra ONGD o podrían no colaborar con ninguna. En efecto, no debe olvidarse que las personas donan a causas en las que cree y por tanto, no donan a ONGDs como organizaciones, sino a ONGDs como intermediarias que les posibilitan realizar una acción que directamente no pueden acometer (Hibbert y Horne, 1997:267). Además, la ONGD deberá conocer cuáles son los factores que inciden, tanto a nivel interno como externo, sobre el donante potencial.

#### Fases del proceso de decisión

**a)** El proceso comienza con la **constatación de que otras personas necesitan ayuda**, es decir, cuando el donante potencial se da cuenta que hay personas que necesitan su ayuda. Esto puede producirse de manera implícita (ante la visión de una imagen en una entrevista, televisión, diario...) o explícita (petición directa).

Para que esta fase se produzca, no siempre será necesario que las ONGDs lleven a cabo acciones especiales, ya que los medios de comunicación, especialmente si se trata de emergencias, darán a conocer la situación de crisis.

En estos casos, los medios de comunicación y la comunicación de las propias ONGDs son las principales fuentes de información del público (Winter, 1995:10). Sin embargo, cuando por el acontecimiento no tenga interés informativo para los medios de comunicación, las ONGDs tendrán que realizar un esfuerzo extra para dar a conocer la situación

**b)** La segunda fase es **la búsqueda de información**. Esta búsqueda se puede dividir en búsqueda interna y externa, siendo la interna aquella que hace referencia a la información retenida en la memoria y a la que se acude en primer lugar.

Si se tienen suficientes conocimientos y experiencia acerca de las distintas ONGDs, generalmente no se suele invertir mucho tiempo en acudir a fuentes externas por lo que, básicamente la decisión descansará sobre las fuentes internas y sobre las externas fácilmente disponibles.

Sin embargo, cuando el conocimiento previo sea reducido, las actitudes hacia las ONGDs sean débiles o el grado de implicación sea muy elevado, la búsqueda de información externa será importante (Hibbert y Horne, 1997: 265). En esta fase o en otras anteriores o posteriores, se pueden producir "excusas" o frenos que no siempre hacen referencia a razones verdaderas. Pese a que estas excusas pueden tener cierto fundamento, la razón verdadera que se suele esconder tras las mismas es el reducido deseo de compartir con los demás el propio bienestar.

**c)** La tercera fase del modelo es la de **evaluación o análisis de alternativas para cooperar al desarrollo**. En esta fase, la persona que ya cuenta con información se plantea cooperar con dinero, trabajo o ambas cosas simultáneamente.

Una vez que ya ha decidido qué tipo de cooperación va a practicar, analiza las distintas ONGDs con las que puede cooperar. Para ello, aprovechará la información ya obtenida y tratará de escoger aquella ONGD que mejor satisfaga las motivaciones que le impulsan a donar. El nombre (o marca) de la ONGD le facilitará el proceso de donación (Hankinson, 2000: 212). En este sentido, el donante potencial, antes de ponerse a evaluar la ONGD concreta con la que desea colaborar, forma su propia "lista corta", es decir, la lista de las ONGDs entre las que se plantea donar, por lo que es muy interesante que la ONGD aparezca en dicha lista, para lo que los estímulos de marketing le pueden ayudar.

**d)** Cuando ya ha analizado las distintas ONGDs, se plantea si, en base a lo que sabe, finalmente **va a efectuar una donación** y, en el caso de que se decida a efectuarla, a qué ONGD y a cuánto ascenderá su importe.

Por supuesto, previamente la persona que está de acuerdo en que alguien debería ayudar, debe reconocer que ella misma debe asumir el compromiso ya que, en caso contrario, no se efectuarán donaciones. Pero además, esa persona debe percibir que tiene capacidad económica suficiente para hacerlo.

Esta primera donación es fundamental porque, si la ONGD actúa correctamente, se podrán producir nuevas donaciones. Es indiscutible que el comportamiento de la ONGD influye. Así, los donantes generalmente se quejan de la cantidad de publicidad directa que reciben pidiendo fondos tras haber efectuado una donación, del desconocimiento de sus propias donaciones que se refleja en dicha publicidad y de las duplicaciones o incluso triplicaciones de peticiones que reciben, como consecuencia de errores tipográficos en la dirección o, peor aún, en el nombre (Bruce, 1995:82). Este tipo de comportamiento por parte de la ONGD puede hacer que el donante deje de colaborar con la misma en sucesivas campañas.

**e)** Está claro, por tanto, que el proceso no se acaba con la primera decisión sobre la donación. La persona, tanto si dona como si no lo hace, tendrá **un comportamiento posterior**. En el caso de haber efectuado una donación, este comportamiento sucesivo puede ser el deseo de volver a efectuar donaciones, para lo que será clave que la organización le satisfaga, o no volver a hacerlas (porque el donante no puede o no quiere).

Si no ha efectuado actualmente ninguna donación, esa decisión no será necesariamente definitiva; en algunos casos podrá serlo y en otros, será tan sólo temporal.



Con respecto a las personas que ya han efectuado una donación, las ONGDs deberán hacer lo posible para conseguir fidelizarles, a través de una estrategia de marketing relacional. Pero además de conseguir fidelizarle como donante, deberán realizar un esfuerzo importante para conseguir que se comprometa con la causa del desarrollo. En efecto, la donación puede responder a un verdadero compromiso o deseo de compromiso con la causa social o simplemente, a un acto simbólico para el individuo.

El comportamiento que finalmente se produzca, así como todo el proceso de decisión que lleve al mismo, influirá en el individuo en todos los aspectos modificables como consecuencia de dicho comportamiento; es decir, sobre todos los factores internos del donante, excepto sobre las características demográficas, socioeconómicas y pictográficas. En efecto, los factores internos influyen sobre el proceso de decisión, pero, a su vez, dicho proceso influye sobre esos mismos factores. Así, la experiencia influye sobre el proceso pero, una vez que se ha donado, esta experiencia se incrementa y, por lo tanto, la donación influye sobre la misma. Exactamente lo mismo sucede con la percepción, las motivaciones, las situaciones, las actitudes, el riesgo percibido y el compromiso con el desarrollo.

Pero sobre todos estos factores internos, no sólo influirá el comportamiento del individuo, sino también todos los factores que contribuyan a que éste se produzca, entre los que destacan la educación para el desarrollo y los estímulos de marketing de las ONGDs.

De la misma forma, sobre todas las fases del proceso de donación influyen los factores internos, los externos y los estímulos de marketing. Al afirmar que influyen sobre ``todas`` las fases, también se incluyen los comportamientos sucesivos que se pueden plantear: repite donación, no repite, nunca lo hará o quizá en un futuro, deberán seguir empleándose los estímulos de marketing.

Ello es así porque, aun a riesgo de parecer reiterativos, lo más importante es la sensibilización de la población respecto al desarrollo.

Aunque una persona nunca vaya a donar, eso no es motivo para que no pueda cooperar al desarrollo a través de sus otros comportamientos personales.

Para conseguir el cambio al que hace referencia al marketing social, y el específico de ONGDs, es fundamental conocer perfectamente el proceso de decisión ya que, pese a tener una fuerte motivación para ayudar a los demás o incluso, para adoptar un compromiso mayor, se puede producir una ruptura en cualquiera de las fases del proceso que lleva a una negativa a colaborar con la ONGD o con la causa del desarrollo. Todas las fases son necesarias pero no suficientes para generar la colaboración (Guy y Patton, 1989:23), que puede ser de tiempo y/o de dinero.

Así, en un momento puntual como consecuencia de una fuerte crisis económica, pueden producirse reducciones en el número de las donaciones e incrementos en el número de horas destinadas al voluntariado. En ese caso, no se estaría hablando de un cambio de las actitudes, valores y motivaciones, sino de un cambio en la forma en que la colaboración se realiza, originada por causas ajenas al individuo.

## **2.5. La Orientación al Mercado de las ONGDs**

El éxito de las ONGDs, al igual que el del resto de organizaciones, depende en buena medida de su orientación al mercado.

Para alcanzar sus objetivos, cualquier organización, sea empresa u ONGD, precisa conocer a sus clientes y actuar conforme a sus necesidades. Así, para lograr el objetivo de educación para el desarrollo, previamente es imprescindible conocer lo que la población sabe del Sur, sus percepciones y sus motivaciones ante la cooperación con los países en vías de desarrollo. Partiendo de dicho conocimiento, se podrán tomar decisiones acerca de los aspectos en los que hay que incidir, la forma en que hay que hacerlo o los medios a emplear para llegar al público objetivo.

Si el objetivo es la captación de fondos, se deben averiguar aspectos como qué mueve a la gente a donar dinero a una ONGD o cuáles son los riesgos de determinadas formas de comunicación a fin de aprovechar ese conocimiento en pos de una mayor eficacia.

La orientación al mercado parte de las necesidades y deseos de los distintos públicos actuales o potenciales con el objeto de satisfacerlas a través del diseño, comunicación, fijación de precio y distribución de ofertas adecuadas y competitivamente viables. Es decir, una organización estará centrada en el mercado, y no en sí misma, cuando se esfuerce en conocer, servir y satisfacer las necesidades y deseos de sus públicos, dadas las restricciones presupuestarias y de mercado.

Para administrar una ONGD no es preciso inventar nuevas formas de gestión, sino adaptar las ya existentes a las características específicas de las ONGDs. Ello es debido a problemas frecuentes en los casos no lucrativos, como la intangibilidad de la oferta, el precio no monetario de la compra, la falta de frecuencia en la compra, el reducido número de alternativas para reforzar el comportamiento y la necesidad de dirigirse a la población en general.

En una ONGD es fácil encontrar la orientación al beneficiario, en la medida en que estas organizaciones hacen un esfuerzo importante para conocer, servir y satisfacer sus necesidades, jerarquizando los proyectos en base a las mismas. La propia creación de la ONGD siempre parte de los beneficiarios: se descubre que éstos tienen unas necesidades a cubrir y de ahí surge la idea de contribuir a la satisfacción de las mismas creando una nueva ONGD.

La ONGD tiene una orientación al cliente, no sólo por satisfacer al público final (beneficiario), sino también por satisfacer a las personas que, de distintas formas, colaboran con la misma, y que pueden considerarse como otra tipología del público. También, en el Norte, la ONGD surge del público, ya que parte de un grupo de personas de la sociedad civil; luego, ya en su concepción tiene a los colaboradores de la misma como punto de partida. Pero la orientación a los distintos públicos no debe realizarse solamente en el origen, sino también durante la vida de la ONGD. Así, las ONGDs han de centrarse en atender satisfactoriamente a los beneficiarios y a sus colaboradores, pero teniendo siempre presente que la satisfacción de las necesidades de los colaboradores no debe ir en perjuicio del servicio ofertado a los beneficiarios.

Las ONGDs tienen una misión que cumplir mientras dure su objetivo fundacional y ésa es la razón de su existencia, por lo que deben respetarla por encima de los deseos inmediatos de beneficiarios y/o colaboradores. Las organizaciones no gubernamentales orientadas al desarrollo deben evitar olvidar su misión por lo que será básico no anteponer la captación de fondos sobre la misma.

Los ingresos financieros son imprescindibles para desarrollar su labor, pero deben ser sopesados con los requisitos que se les exigen y que pueden conllevar a un peor servicio. Es importante recordar que la razón de ser de la ONGD no es la supervivencia, sino el cumplimiento de su misión. Si ésta no se cumple, la supervivencia de la ONGD carecerá de sentido. Por ello, las ONGDs no deberían dudar en dar a conocer su misión para negar satisfacciones a aquellos que les dificultan llevarla a cabo. Por tanto, al estar las ONGDs sujetas a su misión, han de seleccionar primero las ideas a transmitir (la cooperación para el desarrollo del Sur) y luego, investigar el mercado. Partiendo de los conocimientos, motivaciones y percepciones de los distintos públicos, deben encontrar la mejor forma de transmitirles estas ideas con el fin de lograr su cooperación, no sólo actual, sino también futura y comprometida.

En este sentido, no tienen una orientación al mercado las organizaciones que seleccionan por sí mismas las ideas, después deciden cómo distribuir o vender sus productos y sólo al final del proceso analizan sus mercados. Sin embargo, las particularidades propias de las ONGDs, parecen justificar esta forma de actuación en cuanto a que seleccionan por sí mismas las ideas.

Argumentos de que sí tienen una orientación al mercado:

- 1) Parten de las necesidades de sus públicos-beneficiarios
- 2) El hecho de que sólo se conozcan sus acciones publicitarias para tratar de captar más colaboradores no necesariamente quiere decir que no investiguen cuál es la mejor forma de satisfacerles y motivarles
- 3) Afirmer que, al no partir de los colaboradores, no siguen una orientación al mercado es lo mismo que decir que únicamente se puede aplicar los principios de marketing a un público: los clientes. Si así fuera, no se podría hablar de marketing interno, porque éste parte de las necesidades de los empleados, pero con el fin último de satisfacer al cliente. Al igual que en este caso, se presupone que para satisfacer al destinatario final o beneficiario, es preciso que los empleados o colaboradores estén a gusto en sus puestos de trabajo o con sus colaboraciones.

Las ONGDs, por tanto, no deben conformarse con emplear términos propios de marketing, sino que debe actuar desde su mercado, tanto en el Sur como en el Norte.

Kotler y Andreasen (1996: 50-56 y 394-398) describieron las **Características de una organización con orientación al mercado:**

- 1) Debe estar centrada en su público:** En una organización con orientación al mercado, todo el análisis y planificación debe comenzar y finalizar en el público al que se dirige. Por ello, es preciso conocerles para lo que la investigación sobre sus dos públicos fundamentales, beneficiarios y colaboradores, es imprescindible.
- 2) Debe apoyarse en la investigación:** Dado que el público es la parte central, es preciso conocerle bien: conocer sus percepciones, necesidades y deseos, así como su evolución tanto actual como previsible.

Para tener una verdadera orientación al público, es imprescindible creer en la necesidad de la investigación. Es preciso asumir que, lo que el agente de marketing "cree", no es necesario cierto.

La intuición, la observación accidental, o el simple sentido común, no constituyen fundamentos suficientemente sólidos como para construir las estrategias de marketing o las decisiones tácticas.

**3) Debe segmentar a su público:** Salvo casos particulares, es preciso ver al mercado como un conjunto de segmentos que precisan planes de marketing específicos.

Así, las ONGDs deben clasificar al mercado del Norte en diferentes segmentos: los donantes potenciales, esporádicos y habituales, los voluntarios potenciales y los actuales, los cooperantes y otros posibles públicos.

Dentro de los donantes potenciales será preciso, a su vez, hacer subsegmentos como instituciones públicas, empresas u otras organizaciones no lucrativas... Cada uno de estos públicos es diferente, por lo que las motivaciones para contribuir a una causa social no serán las mismas para todos, y por lo tanto, la estrategia de marketing a emplear con cada uno de dichos públicos, ha de ser distinta.

**4) Debe ampliar el concepto de competencia:** Una organización centrada en sí misma define a la competencia como ``organización semejante a la nuestra``. Sin embargo, si se parte del cliente, la competencia hace referencia a las alternativas que se le presentan al cliente para pasar el día o efectuar un gasto.

**5) Debe emplear todo el mix.:** y no sólo la política de comunicación. Esta, y más concretamente, la publicidad social fue la primera actividad que desarrollaron los organismos que abogaban por las ideas o causas sociales.

Las organizaciones no lucrativas que no realizan acciones de marketing social, se limitan a emplear publicidad y comunicación social, pensando que, de esta forma, están ``haciendo marketing``. Sin embargo, la comunicación y la publicidad, por sí solas, no bastan para tener una orientación al mercado, sino que se deben añadir a la comunicación social los demás elementos del mix como facilitar la nueva conducta, obtener la declaración de asociación de utilidad pública o tangibilizar el objeto de intercambio.

Las tareas básicas del marketing en este tipo de organizaciones son todas aquellas encaminadas a lograr el cambio de comportamiento deseado. No se trata exclusivamente de captar fondos, sino que es preciso ir mucho más allá para lograr el objetivo del compromiso con el desarrollo.

La interrelación entre las distintas personas, posibilita que se fomente la actuación en diversos campos como un consumo más responsable, una mayor defensa de los intereses de los desvalidos o un mayor esfuerzo para actuar de portavoces de aquellos que no tienen voz.

Por tanto, las tareas básicas del marketing para organizaciones no lucrativas son tres (Shapiro, 1973:123):

- 1) Captación de recursos
- 2) Distribución de los recursos
- 3) Persuasión

Hasta ahora, se ha hablado de persuasión y de captación de fondos, pero también es básico distribuir estos fondos de forma adecuada, mediante la financiación de proyectos de desarrollo seleccionados.

Los principios generales de marketing contribuirán a que se cubran las necesidades reales de las personas del Sur, desde su perspectiva y no desde la del Norte.

El éxito del proceso de captación y distribución de los recursos será mayor en la medida que se produzca una reorientación de la ONGD hacia el marketing, lo cual empieza conociendo muy bien a su público objetivo fundamental: beneficiarios y colaboradores.

### 3. LA ACCIÓN DE MARKETING DE LAS ONGDs: EL MARKETING SOCIAL

Llegados a este punto de nuestro trabajo, ya conocemos las características específicas del marketing aplicado a las ONGDs, por lo que ya estamos en condiciones de analizar cómo deberían adaptar sus estrategias al ámbito concreto en el que trabajan.

Para ello, en primer lugar nos referiremos a la utilidad del plan de marketing para este tipo de organizaciones y, seguidamente, nos centraremos en el ámbito del marketing no lucrativo clave para las ONGDs: el marketing social.

#### 3.1. El Plan de Marketing de las ONGDs

##### Modelo General de Gestión de Marketing en ONGDs

Este modelo parte del **análisis interno y externo de la ONGD**, del cual surgirán las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO)

Para aprovechar las oportunidades, potenciar las fortalezas, hacer frente a las amenazas y disminuir las debilidades, la ONGD se fijará **objetivos**. El objetivo genérico de todas las ONGDs consistirá en erradicar el subdesarrollo, para lo que habrá que tratar de hacer frente tanto a las causas como a las consecuencias. Este objetivo genérico se traducirá a su vez en objetivos distintos en el Norte y en el Sur. Así, en el Sur, las ONGDs tratarán de cambiar estructuras, acometer proyectos de desarrollo y/o de ayuda humanitaria.

En el Norte, los objetivos que se propondrán serán de lograr el compromiso con el desarrollo por parte de los habitantes de los países ricos, la denuncia de situaciones de injusticia y la captación de fondos para financiar proyectos. Derivados de estos objetivos en el Norte y del análisis DAFO de cada ONGD concreta, se definirán los objetivos específicos de marketing de la ONGD en este hemisferio

Las **estrategias de marketing** servirán para lograr los objetivos. Entre estas estrategias destacan, por su importancia para el logro de los objetivos generales de la ONGD en el Norte, la fidelización y desarrollo de donantes y la educación para el desarrollo. Estas estrategias y los posibles objetivos específicos de las ONGDs, a su vez, se pueden ver favorecidas por la segmentación, el posicionamiento y las alianzas con otras organizaciones. Finalmente, las estrategias se traducirán en **acciones** sobre los distintos elementos del mix: causa social, coste, canal y comunicación

##### Utilidad del plan de marketing

El plan de marketing debe constituir el fundamento para lograr parte de los objetivos que se propone la ONGD, concretamente los de captación de fondos y sensibilización de la población ante problemas concretos o ante la causa más general del desarrollo.

Un buen plan de marketing constituye una valiosa guía de acción para todos los integrantes de la ONGD. Para elaborarlo, es preciso dedicar tiempo a pensar en la situación actual por la que atraviesa la ONGD, los problemas que desea solventar, las posibles oportunidades o amenazas que se le pueden presentar, los objetivos que desea lograr y los medios de que dispone para ello.

Por lo tanto, parece adecuada la participación directa de las personas que trabajan en la ONGD quienes, con la recogida de información adecuada, la reflexión oportuna y una buena planificación por escrito, tendrán la ocasión de ver qué pasos dar para lograr sus objetivos. Otra ventaja de disponer de un plan es que si existen diferencias entre la situación deseada y la real; al estar claros los objetivos, es mucho más fácil idear una forma de llegar a la situación deseada

Se puede realizar un plan de marketing para la ONGD como tal o para el lanzamiento de cada nueva campaña de la ONGD de denuncia, sensibilización o captación de fondos como la recuperación de monedas que han dejado de ser de curso legal, el apoyo a los inmigrantes, una tienda de comercio justo, campaña para la transparencia de las armas... Esto supone que los planes se modificarán en cuanto aparezcan cambios en la ONGD y en el entorno (i.e.: no más pesetas en manos de los españoles, cancelación de la deuda...). Por otra parte, es importante revisarlos al menos una vez al año a fin de descubrir nuevos problemas, oportunidades, amenazas, e incluso, fortalezas que la ONGD pueda aprovechar

### Elementos del plan de Marketing

Un plan de marketing debe constar, al menos, de los siguientes elementos básicos: introducción, análisis de la situación: interno y externo, análisis DAFO, objetivos, estrategia de marketing, planes de acción y control.

### Definición de misión y metas de la ONGD

A la hora de hacer un plan de marketing, el punto de partida debe ser la misión o vocación de la ONGD; es decir, las razones por las que la ONGD existe. Así, la introducción ha de servir para indicar cuál es la ONGD de la que se está realizando el plan, cómo, cuándo, dónde y por qué se fundó, los posibles cambios que ha habido o se prevé que habrá en un futuro, el tipo de proyectos que acomete, las personas que, de una forma u otra colaboran con ella y todos aquellos aspectos relevantes de la ONGD.

### Análisis de la situación

El plan de marketing debe llevar a la ONGD o a la situación concreta objeto de la campaña, de la posición actual a otra distinta, por lo que habrá incógnitas que obliguen a buscar la información necesaria o preverla. La información necesaria varía en función de la ONGD y sus objetivos.

Así, puede ser necesario conocer aspectos demográficos y generales de nuestro público objetivo a fin de saber dónde y cómo podemos localizarles, la imagen que tienen de la ONGD, su opinión sobre la deuda de los países desfavorecidos, razones por las que no efectúan una donación...

#### **1) Análisis externo**

Son aquellos aspectos que influyen o pueden influir en la posición de la ONGD. Este análisis abarcará aspectos como los siguientes:

a) **Estudio del entorno demográfico, económico, tecnológico, institucional, geográfico, cultural y social:** Se analizarán factores del entorno que puedan afectar a la ONGD y que sean necesarios para efectuar previsiones realistas y tomar decisiones correctas.

Así, los aspectos demográficos de una determinada zona (i.e.: abundancia de gente joven que hará más fácil obtener voluntariado para determinadas acciones).

Los aspectos económicos de un país determinarán la capacidad de sus gentes para cooperar con otros países menos favorecidos.

Entre los aspectos institucionales se encuentran la existencia de diversos organismos que cooperen, hayan cooperado o prevean cooperar para el desarrollo, la relación que pueda haber entre esos organismos y el sector de la cooperación de cara a la aprobación, derogación o modificación de leyes...

Los aspectos tecnológicos pueden determinar la forma de acceder el público o la posibilidad de aprovechar equipos informáticos ya desechados en ese país pero perfectamente útiles, entre otros.

El nivel cultural determinará aspectos como el tipo de mensajes a emplear, el nivel de información de que ha de partirse o el tipo de medios de comunicación.

Algunos aspectos sociales que pueden ser determinantes son el nivel de asociacionismo de la zona o la sensibilización de las personas ante los problemas de los demás.

b) **Estudios de las ONGDs que trabajan en el mismo campo y con las que se puede colaborar y/o pueden percibirse como competidoras por parte del colaborador potencial.** Sería conveniente escribir un pequeño resumen de cada una de ellas, mencionando aspectos como sus actividades, la forma en que las realizan, su base social o su procedencia.

c) **Estudios sobre la imagen del conjunto de las ONGDs de la zona en la que se prevé trabajar, el nivel de cooperación con las mismas, la información de que dispone la población acerca de su labor, las razones del subdesarrollo del Sur o de los problemas concretos que la campaña de la que se esté realizando el plan de marketing pretenda subsanar.** Estos estudios pueden realizarse por la propia ONGD o aprovechar estudios realizados por terceros independientes como medios de comunicación, universidades, organismos diversos o, por la propia Coordinadora.

En caso de que no existiera ningún tipo de estudio realizado y, por tanto, no se tuviera información de la opinión de la población, habría que tratar de realizar uno propio.

## 2) Análisis interno

Se estudiará la situación actual de la ONGD o del nuevo problema que se pretende subsanar o del que se desea concienciar a la población para ver en qué condiciones se encuentra de cara a alcanzar los objetivos deseados. Los datos históricos de la ONGD, información sobre campañas pasadas que ha realizado, número de colaboradores, campañas que simultanea con la que se propone y posibles sinergias con ellas, o el presupuesto disponible para la nueva campaña son algunos de los datos que pueden ser más relevantes. En definitiva, se trata de analizar todo aquello de la propia ONGD que pueda influir, positiva o negativamente en el logro del objetivo que se pretende.



### Análisis DAFO

De los análisis externo e interno precedentes, se obtendrán una serie de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO).

De los factores externos se extraerán las amenazas y oportunidades. Las **oportunidades** son factores ajenos a la ONGD pero que contribuirán a que se cumplan los objetivos de éstas. Ejemplos de oportunidades son el hecho de que haya una mayor concienciación ciudadana en un lugar sobre los países en vías de desarrollo, la decisión por parte del ayuntamiento, gobiernos nacionales u otros de cooperar, las buenas relaciones con otras ONGDs y la posibilidad de realizar campañas conjuntas

Las **amenazas** son factores del entorno que la ONGD no puede controlar pero que pueden influir negativamente en el desarrollo de su campaña. Así, la publicación de un artículo en el que se cuestiona la honradez de muchos cooperantes o la eficacia de las acciones de las ONGDs que dificultará la captación de colaboradores; el hecho de que un país atravesase una recesión económica puede implicar que se deje de colaborar con el Sur o la creciente insensibilización de la población ante la situación del Sur son ejemplos de posibles amenazas. Es un error obviar estas amenazas porque identificarlas permite pensar en posibles soluciones para tratar de superarlas con éxito

Las **fortalezas** de la ONGD se derivan de su análisis interno y son aquellos aspectos positivos de la ONGD que le pueden permitir obtener buenos resultados en la consecución de los objetivos pretendidos. Algunas fortalezas pueden ser, a modo de ejemplo, gozar del prestigio de ser una ONGD eficaz en el desarrollo de proyectos en el Sur, tener espacios gratuitos en los medios de comunicación o disponer de recursos propios suficientes para acometer un proyecto considerado adecuado en cualquier momento.

Las **debilidades** también se extraen del análisis interno de la ONGD y hacen referencia a aquellos aspectos negativos de la ONGD de cara a lograr los objetivos deseados. Así, pueden ser debilidades el hecho de no disponer de un nombre conocido, haber sido objeto de algún escándalo público o no disponer de suficientes voluntarios para realizar una determinada campaña, entre otras.

Una vez conocidas las oportunidades, amenazas, puntos fuertes y débiles de la ONGD, se está en disposición de determinar qué se debe hacer para pasar de la situación actual a la deseada, es decir, los objetivos del plan de marketing.

### Objetivos

Los objetivos responden a qué se debe hacer y deben surgir del análisis DAFO realizado en la fase anterior. Así, pueden ser objetivos, entre otros:

- a) Contribución a la educación a desarrollo en un determinado lugar o ante un determinado grupo social
- b) Dar a conocer a la ONGD de la que se está realizando el plan
- c) Modificar leyes que puedan ir en contra del objetivo principal de erradicación del subdesarrollo. Este objetivo a su vez, se puede dividir en dos subobjetivos: llegar a los políticos y a la opinión pública a fin de lograr su apoyo. La opinión pública va a ser muy importante ya que para cualquier campaña (cancelación de la deuda, medicamentos genéricos contra el SIDA en Sudáfrica...) el apoyo de la población y su movilización puede ser básica para lograr el objetivo pretendido

d) Informar acerca de nuevos campos en los que la ONGD vaya a trabajar como venta de productos de comercio justo, de felicitaciones navideñas o de otro tipo de productos así como nuevos proyectos que se estén realizando como colaboración médica con las personas desfavorecidas que se encuentran entre nosotros (cuarto mundo)

e) Captar fondos para acometer determinados proyectos. Conviene asegurarse de que la formulación de los objetivos sea lo más precisa y correcta posible y de que todas las condiciones importantes consten en la misma, incluyendo el plazo para la consecución de dicho objetivo.

### Estrategias y acciones

Una vez definidos los objetivos, a partir de un diagnóstico previo, la organización debe definir las estrategias de marketing y acciones específicas oportunas, las cuales dependerán del tipo de objetivos planteados.

Estas estrategias serán definidas fundamentalmente desde un enfoque de marketing social y serán explicadas en los siguientes apartados.

## 3.2. El Marketing social

### Concepto de marketing social

Algunos autores identifican el **marketing social** con la responsabilidad social del marketing.

Otros, identifican el **marketing social** con la política de comunicación de una empresa al incluir como ejemplos de marketing social, el programa de relaciones públicas internas de una empresa.

Un tercer grupo, identifica el **marketing social** con el marketing no lucrativo.

La mayoría coinciden en definirlo como el diseño, ejecución y control de los programas que buscan incrementar la aceptación de una idea social y que conllevan consideraciones sobre producto, precio, distribución, comunicación e investigación de mercados <sup>6</sup>

**Kotler junto a Roberto** (1992:29) lo define como una estrategia para cambiar la conducta. **Junto a Andreasen** (1996:409), lo definen como "la aplicación del marketing genérico a un tipo específico de problemas donde el objeto del agente de marketing es cambiar el comportamiento social para beneficiar a la audiencia y a la sociedad en general". Así, la aceptación de la idea es fundamental y, en la medida en que se acepte, más éxito tendrá la acción de marketing social, pero eso no es suficiente: ésta debe ir encaminada al cambio de comportamiento.

**Santesmases** (1996:898) afirma que el marketing social persigue estimular y facilitar la aceptación de ideas o comportamientos sociales que se consideran beneficiosos para la sociedad en general o, por el contrario, trata de frenar o desincentivar aquellas otras ideas o comportamientos que se juzgan perjudiciales.

En muchas ocasiones, el **Marketing Social** se suele confundir con el Marketing Social Corporativo o Marketing con Causa.

<sup>6</sup> Kotler, P., y Zaltman, G. (1971): <<Social marketing: an approach to planned social change>>, *Journal of marketing*, 35, p. 5.

El **Marketing Social Corporativo** ha aparecido con el mismo trasfondo de idea social pero con un fin claramente lucrativo. Este es <sup>7</sup> definido como el conjunto de actividades que desarrolla la empresa para lograr el compromiso de los consumidores con un determinado comportamiento de interés social y que favorece, al mismo tiempo, la posición y/o la imagen de la empresa en el mercado.

Por tanto, pretende favorecer la imagen o posición de la empresa en el mercado aún cuando se alude a acciones desarrolladas por empresas con una causa social subyacente. El interés social no es más que un medio para alcanzar a un determinado segmento de la población y así, obtener unos mayores ingresos.

Esta actitud ayuda a la difusión de las causas sociales sin comprometer a la empresa pero, al tener un fin lucrativo, no se puede denominar marketing social. Al contrario, se trata de un reclamo publicitario para asociar la empresa a una causa de interés social, con el fin de mejorar la imagen de la misma.

El **objetivo** fundamental del marketing social es cambiar el comportamiento del público al que se dirige con el fin de beneficiar a la sociedad en general o a una parte desfavorecida de la misma.

### Agentes de marketing social

Se refiere a todo tipo de organización o persona que, de manera independiente, puede proporcionar o defender ideas o prácticas sociales.

- +Personas a título individual: Gandhi
- +Empresas, generalmente públicas, u otras instituciones públicas.
- +Organizaciones sin ánimo de lucro.

En la medida en que sean capaces de emplear los conocimientos de marketing social, la probabilidad de que la causa social sea aceptada y el comportamiento modificado, será mayor.

Las instituciones públicas, también defienden, en ocasiones, ideas sociales con las que tratan de modificar ciertos comportamientos. Por ejemplo: intentar concienciar a la población de su responsabilidad para evitar que se produzcan incendios forestales, accidentes como consecuencia del alcohol o enfermedades de transmisión sexual.

En cuanto a las organizaciones no lucrativas, algunas de ellas actúan unas veces como tales y otras como empresas. Por ejemplo: ONCE (Organización Nacional de Ciegos Españoles). Por un lado, cuando publicita el cupón y por otro sus campañas de apoyo a la no discriminación.

- +Dentro de las entidades no lucrativas, se encuentran las organizaciones no gubernamentales de cooperación para el desarrollo (ONGD).
- +Las ONGD tienen un cometido de sensibilización y de captación de recursos en los países desarrollados, y de financiación de proyectos en los no desarrollados. **Marketing social**: trata de mostrar a la opinión pública la realidad de los países en vías de desarrollo, así como el alcance y razones de sus problemas. Lo que persigue es lograr un cambio de actitudes con respecto al tercer mundo. Además, intentan promover la causa social de la solidaridad con los países no desarrollados.

<sup>7</sup> Corredor, P. (1996): <<Marketing con causa, ¿una moda o un compromiso social?>>, *Marketing y Ventas*, 109, pp. 44.

### Estrategia de Marketing social

En 1951, Wiebe planteó la pregunta: ¿Por qué no se puede vender solidaridad como se vende jabón?

Para analizar la estrategia de marketing social, es fundamental comprender que la aplicación del marketing en entidades que ofrecen ideas o causas sociales es específica y diferente al marketing general.

Diferencias entre el marketing social y marketing general (perspectiva de gestión):<sup>8</sup>

a) Análisis de mercado complicado: Debido a menor disponibilidad de fondos de las organizaciones sociales, a que hay menos información secundaria y buena sobre la clientela y a que la intangibilidad del resultado de los estudios dificulta su justificación ante los proveedores de fondos.

Además, el análisis suele ser más complicado debido a que es mucho más difícil obtener medidas válidas y fiables de los aspectos principales dado el tipo de preguntas que se realizan (en muchas ocasiones, tan íntimas o personales). A estos aspectos se responde de forma más inexacta que al contestar sobre el consumo de una bebida como puede ser la coca-cola.

b) Diversos públicos a los que satisfacer: Las empresas generalmente prosperan si son capaces de satisfacer las necesidades de la clientela objetivo mejor que la competencia. Sin embargo, las organizaciones no lucrativas, no sólo deben ofrecer bienes y servicios que satisfagan las necesidades de los beneficiarios, sino que también deben satisfacer a los colaboradores de los que obtienen sus recursos. Esto supone una mayor complejidad de su labor.

c) Mayor dificultad en la segmentación del mercado: Los promotores de las ideas sociales están en contra de la segmentación en general y especialmente en contra de la segmentación que supone ignorar a ciertos segmentos del mercado. Tienden a intentar alcanzar a todo el mercado en lugar de centrarse en los segmentos más importantes para su causa, con lo que su eficacia es menor.

Los segmentos objetivo de los promotores de las ideas sociales suelen ser precisamente aquellos menos predispuestos hacia la idea o comportamiento que promueven. De hecho, en el caso de una campaña para fomentar el uso del cinturón de seguridad, el segmento más importante es aquel que no lo usa y que, además, está totalmente convencido de que no desea utilizarlo. En otras ocasiones, como el caso del tabaco, son precisamente los que deberían actuar como prescriptores (los médicos) uno de los grupos que peor ejercen el comportamiento social esperado.

d) Problemas relacionados con la organización y planificación: grandes diferencias entre las funciones de organización y planificación en empresas y organizaciones no lucrativas como consecuencia de que dichas organizaciones a menudo están rezagadas en conocimientos de gestión. Además, debido al gran número de personal voluntario y a su elevada rotación, no aprovechan las lecciones aprendidas en temporadas anteriores, por lo que cada poco tiempo, se ven obligados a comenzar como si no tuvieran ninguna experiencia ni conocimientos previos.

<sup>8</sup> Bloom, P.N., y Novelli, W.D. (1981): <<Problems and challenges in social marketing>>, *Journal of Marketing*, 45, 2, pp.79-87

e) Dificultades a la hora de evaluar los resultados de los esfuerzos de marketing social: los promotores de las ideas sociales a menudo se encuentran con problemas a la hora de establecer las medidas adecuadas de eficacia. También suelen encontrar dificultades a la hora de estimar la contribución de su programa de marketing hacia el logro de otros objetivos adicionales.

En general, una forma de medir la eficacia de una determinada campaña consiste en dividir al público objetivo en dos grupos, de modo que la campaña actúe sobre uno de ellos y no sobre el otro (<<grupo de control>>).

f) Mayor dificultad en la formación de las políticas de producto, precio, distribución y comunicación.

Al agente de marketing social se le presentan otros retos impuestos por la sociedad en general:<sup>9</sup>

1. Se enfrentan a un intenso escrutinio público: el público en general, el gobierno, los donantes y hasta los distintos medios de comunicación analizan su labor para asegurarse de que contribuyen al objetivo de mejora del bienestar social que se han propuesto como meta. Se espera un nivel de cumplimiento ético muy superior al de otras organizaciones.

2. Deben enfrentarse a expectativas demasiado elevadas: En el marketing social, a menudo se actúa con la intención de solucionar definitivamente el problema a tratar (accidentes de tráfico, alcoholismo...)

3. Con frecuencia, se les pide que influyan sobre una demanda inexistente o negativa: se entiende que dicha demanda no es consciente de que ciertos problemas se pueden subsanar. La demanda negativa se define como un estado en el que, a la mayor parte de los segmentos del mercado potencial, no les gusta el bien o servicio que se ofrece y de hecho estarían dispuestos a pagar un precio para evitarlo.<sup>10</sup>

Por lo tanto, es peor que la demanda nula o inexistente. El público es contrario a la adopción de un determinado comportamiento como, por ejemplo, está sucediendo actualmente con la separación de los residuos de origen (reciclar).

4. Al ser la demanda previa inexistente o negativa, es preciso mucho tiempo para lograr el cambio. Para lograrlo, es necesario transmitir gran cantidad de información.

Tipos y dificultad de los cambios sociales:<sup>11</sup>

a) Cambios de una única actuación: Para lograr este cambio, hay que informar al público. Aunque la actitud sea favorable hacia los objetivos de la campaña por parte del público, actuar conforme a la misma conlleva unos costes (tiempo, dinero...) Por ello, en este tipo de campañas, además de la comunicación para lograr el cambio, será preciso crear las condiciones necesarias para facilitar que las personas objetivo realicen dicho cambio. Por ejemplo: donaciones de sangre, ojos, recogida de ropa...

<sup>9</sup>Kotler, P., y Andreasen, A.R. (1996): *Strategic marketing for nonprofit organizations*, 2.<sup>a</sup> ed., Upper Saddle River, Nueva Jersey, Prentice- Hall, pp.398-4

<sup>10</sup>Kotler, P. (1975): *Marketing for nonprofit organizations*, Englewood Cliffs, Nueva Jersey, Prentice-Hall, pp. 81-82

<sup>11</sup>Kotler, P., y Andreasen, A.R.: Op. cit, pp.391-3

b) Cambios permanentes en el comportamiento: Para conseguir este objetivo (más complicado que el anterior) los agentes de marketing social deben inducir o ayudar a cambiar el comportamiento de aquellas personas que, de esa forma, verán mejorado su propio bienestar. Por ejemplo: la lucha contra el consumo de drogas, consumo excesivo de alcohol o tabaco, obesidad, anorexia o ludopatía...

c) Cambios de costumbres sociales: Pretenden modificar las ideas, creencias, y costumbres fuertemente arraigadas en la colectividad o en determinados grupos de personas. Se pide a las personas que olviden los hábitos que tienen, que aprendan otros nuevos y que mantengan esos hábitos en el tiempo.

Si los comportamientos actuales están basados en los valores de la persona, suelen ser muy difíciles de modificar. Por ello, suelen ser mucho más eficaz hacer leyes. Se parte de la base de que, mientras la gente cumple con la nueva ley, se acabará implantando la nueva conducta, de modo que, a largo plazo, se producirá el cambio de actitud deseado. El papel del marketing social en estos casos está dirigido a crear un clima favorable para la aceptación de estas leyes. Por ejemplo: prohibición de los maltratos a niños y/o mujeres.

5) En ocasiones, deben dirigirse a audiencias iletradas o falta de cultura, dado que muchos de los programas de marketing social se realizan precisamente en países vías de desarrollo. Ello restringe el tipo de mensajes y medios a usar y dificulta la transmisión cuando la información es compleja.

6) Los comportamientos sobre los que influyen a menudo tienen beneficios invisibles, lo cual dificulta notablemente la aceptación del nuevo comportamiento.

7) Los nuevos comportamientos (ejemplo: donar órganos) a menudo sólo benefician a terceras personas, lejanas a las personas que los adoptan o a sus familias. Ello conlleva una mayor dificultad en su motivación.

8) Los presupuestos son reducidos, por lo que deben dedicar mucho tiempo tratando de conseguir la colaboración de los medios de comunicación, agencias o empresas para llevar a cabo el programa.

Los agentes sociales se enfrentan a unos retos mayores que en el ámbito comercial dado que el cambio social buscado tiene como finalidad beneficiar a la sociedad en su conjunto o una parte de la misma contando con los apoyos de:

a) Tecnología: mediante avances tecnológicos que colaboren con la idea social. Por ejemplo: contribuir al uso del transporte público en detrimento del privado (la existencia del metro, que presenta la ventaja de rapidez).

b) Impuestos: se puede ``sancionar`` económicamente mediante el gravamen impositivo el comportamiento nocivo (tabaco o alcohol)

c) Legislación: restringiendo la venta o el consumo del producto nocivo. Por ejemplo: prohibir la venta de alcohol y tabaco a menores de 18 años y prohibición de fumar en muchos locales y transportes públicos.

d) Educación reglada: que puede informar sobre la bondad del comportamiento propuesto (por ejemplo: necesidad del reciclaje para el futuro del planeta) o la no-idoneidad de ciertos comportamientos (por ejemplo: falta de higiene).

Todos estos apoyos contribuirán a facilitar el cambio de comportamiento, objetivo buscado por el marketing social. Además, se puede analizar el ciclo de vida de la relación con el público objetivo, fijándose objetivos para cada fase. De esta forma, se actuará desde un enfoque de marketing relacional.

Así, se pueden enumerar tres fases para conseguir la aceptación de la idea social y el consecuente cambio de comportamiento: creación de interés por la causa, el impulso de la acción y la consolidación de la relación.<sup>12</sup>

### Las Estrategias Básicas en una Campaña Social

La propuesta de estrategias de actuación se basa en la filosofía del marketing de relaciones. El **marketing relacional** consiste en el establecimiento, mantenimiento y consolidación de las relaciones (Berry, 1983). Existe cierta confusión entre marketing relacional y marketing de base de datos.

De la definición de Berry se desprende que el **marketing de base de datos** es un instrumento más del marketing de relaciones, aunque no hay que negarle su importancia. Así, para establecer, mantener y consolidar las relaciones es fundamental gestionar una base de datos con nombres, direcciones y otras informaciones relacionadas con el público objetivo. Pero el marketing relacional, abarca más actividades que la gestión de una base de datos.

En términos de una campaña social lo que se persigue es que los contactos no sean actos puntuales, sino que tengan una prolongación en el tiempo que permita alcanzar la fidelidad del público objetivo. Se trata de crear un ciclo de vida en la relación con el público objetivo: Hay que empezar capturando el interés del público objetivo; a continuación, hay que establecer un compromiso por ambas partes, y, finalmente, hay que consolidar la relación a través del cumplimiento de las promesas y del establecimiento de nuevos compromisos. Para llevar a cabo estas estrategias básicas, en uno o varios segmentos, o en la totalidad del mercado, el marketing relacional propone tres actividades básicas: 1) Marketing externo, 2) Marketing interactivo y 3) Marketing interno. (Bitner, 1995).

El modelo mantiene que, para satisfacer las necesidades de los públicos objetivos, la campaña social tendrá que considerar las tres etapas del ciclo de vida de la relación. El reconocimiento de las tres fases tiene consecuencias fundamentales ya que en cada etapa el objetivo y la naturaleza de la campaña social serán diferentes.

Visión relacional de las estrategias básicas y de los instrumentos de marketing:

1) **En la etapa inicial**, cuando el público objetivo no tiene una idea clara de la campaña o de la causa social, el objetivo consiste en crear un interés en la campaña y en la organización que las sustenta. La mejor forma de lograr esto es mediante la función del *marketing externo*, y más concretamente, a través de la publicidad o cualquier otro instrumento de comunicación. A veces, también se necesita el *marketing interactivo*, es decir, aquél que permite un contacto directo, como la comunicación personal a través de los voluntarios o empleados y las nuevas tecnologías de la información. Por lo tanto, habrá que presentar la causa social de una manera atractiva y adaptada a cada segmento del mercado.

Igualmente puede utilizarse el marketing interactivo para visitar a las administraciones públicas con el fin de facilitar la logística, a los laboratorios farmacéuticos para que donen medicamentos, o a los bancos para que colaboren abriendo cuentas donde ingresar el dinero.

<sup>12</sup> Moliner Tena, M.A. (1998): *Marketing social: la gestión de las causas sociales*, Madrid, Esic, pp. 138-140 y 24

2) **En la segunda etapa**, el interés creado entre el público objetivo debería transformarse en un compromiso. La campaña social busca un comportamiento determinado por parte del público objetivo. De nuevo se utilizan aquí las actividades del marketing externo, ya que se emplearán los canales de distribución previstos que permitan hacer llegar la ayuda desde el punto de origen al punto de destino.

Cobra especial relevancia el marketing interactivo puesto que la materialización del compromiso suele hacerse a través de un contacto directo entre el público objetivo y algún colaborador de la campaña social.

Hay que distinguir de una manera clara qué compromiso se pretende que asuman los distintos públicos ya que los públicos externos a la organización pueden tener influencias decisivas en el éxito de la campaña.

Estas influencias externas se agrupan en cinco tipos de estrategias que complementan las acciones propias de la campaña social:

**a) Estrategia Tecnológica:** Hay algunas causas sociales donde la tecnología podría jugar un papel decisivo. Sin embargo, el agente social no tiene la potencialidad ni los conocimientos para llevar a cabo investigaciones científicas. Estamos hablando de un cambio en la tecnología existente que induzca a un cambio de las motivaciones, actitudes o comportamientos del público objetivo. Para desarrollar estas actividades, el agente social deberá influir en públicos como los gobiernos, y en otros públicos especiales como académicos y científicos.

**b) Estrategia económica:** imponer costes sobre el comportamiento no deseado y recompensar el comportamiento deseable. El agente social no suele tener las competencias necesarias para imponer multas, por lo que deberá intentar influir sobre públicos como el gobierno, ayuntamientos o comunidades autónomas.

**c) Estrategia político-legal:** trata de establecer normas o leyes que restrinjan o fomenten una determinada conducta. Los públicos sobre los que habría que actuar serían el gobierno y públicos especiales, como líderes de opinión o presidentes de asociaciones.

**d) Estrategia educativa:** Intenta formar intelectual y moralmente a una persona, así como inculcarle las normas de civismo y cortesía de una sociedad, transmitiéndole una serie de información y de valores que afectan directamente a las actitudes y a los comportamientos. Los públicos relevantes en este caso serían el gobierno, la sociedad y públicos especiales, como maestros, médicos, o líderes de opinión.

**e) Estrategia coercitiva:** que se basa en obligar a una persona a decir o a hacer una cosa a través de la fuerza o violencia física, psíquica o moral.

En este caso, se trata de identificar la fuente del poder e intentar influir en ella para que lo ejerza a favor de nuestra campaña. Consideramos que la fuerza o violencia física pueden ser exitosas a corto plazo, pero a largo plazo pueden volverse contraproducentes.

3) Durante la **tercera etapa** se debería consolidar la relación con todas las partes, de tal manera que prevalezca siempre una visión a largo plazo. Esto permitirá interesar a los distintos públicos en nuevas campañas, intentando convencerles de que se puede confiar en la organización.

En esta etapa final del ciclo de vida, la función del marketing interactivo es el responsable principal del éxito o fracaso.



Efectivamente, la gestión inteligente de las bases de datos y el mantenimiento del contacto a través de empleados y voluntarios es lo que permite fidelizar al público objetivo.

El marketing de relaciones se practica en distintos niveles, en función del vínculo usado para capturar la fidelidad del público (Berry, 1995):

El **primer nivel** de marketing relacional se produce cuando el vínculo que se establece es financiero, de tal manera que, por ejemplo, la relación se reduce a una donación, sin preocuparse de ningún otro aspecto.

El **segundo nivel** del marketing relacional tiene lugar cuando el vínculo es social. La relación es más amplia y el nivel de compromiso es más alto, existiendo entre el público objetivo una conciencia de pertenencia a un grupo. Así, el público objetivo se siente miembro de un grupo y participa en sus actividades, en el seno de las cuales hace donaciones. Los individuos juegan un papel asimilable a un socio de un club u organización no gubernamental.

El **tercer nivel** del marketing relacional se da cuando el vínculo es estructural, de manera que la relación es completa y el compromiso entre ambas es máximo. El agente social debe buscar la satisfacción de todos los públicos objetivo, intentando que el vínculo alcance un nivel mínimo de socio, con lo cual se favorece el éxito de las posteriores campañas sociales que fomente la misma organización. Para poder llevar a cabo todas estas actividades, una tarea fundamental es posibilitar que los distintos individuos que participan en la campaña desarrollen sus actividades adecuadamente. Es muy importante seguir una política de marketing interno, donde la información fluya en todas las direcciones y exista una coordinación de las tareas donde los voluntarios y empleados mantengan su motivación e interés.

#### Importancia actual del marketing social en la sociedad Española

La importancia creciente del marketing social puede observarse diariamente en la multitud de campañas sociales que se promueven en las sociedades desarrolladas, como el sida, la ecología, la salud, la solidaridad o la seguridad vial, donde la implicación y la participación de los ciudadanos es cada vez mayor.

Todas las actividades propuestas por el marketing van dirigidas a diseñar dos aspectos:

- 1) **La organización material del intercambio:** de los flujos físicos de bienes y servicios desde el lugar de origen al lugar de destino.

Son habituales las campañas sociales en que es necesario transportar alimentos, medicamentos, ropa, o incluso, folletos. Pero junto a las actividades de logística, también cobra importancia la organización de la red de asistencia.

- 2) **La organización de la comunicación:** los flujos de información entre los distintos públicos implicados en una campaña social.

Se trata de extender la idea o causa lo más ampliamente posible, utilizando los medios de comunicación de masas o una red de voluntarios que se ocupe de personalizar el mensaje. No se trata únicamente de emitir información sino también de recogerla, de abrir canales que permitan que los distintos públicos hagan llegar sus opiniones al agente de marketing social.

Es necesario ser conscientes de que el diseño de una campaña de marketing social va a tropezar con una serie de dificultades añadidas con respecto al llamado marketing comercial:

1) Una **primera dificultad** con la que se encontrará el agente de marketing social es que el mercado de referencia es más difícil de estudiar. Va a ser difícil analizar las motivaciones y comportamientos del público objetivo, debido a la carencia de modelos teóricos que expliquen todo el proceso y a la escasa investigación sobre la materia.

2) Una **segunda dificultad** que habrá que abordar es que a la hora de actuar, cuando el marketing social elige un mercado objetivo, generalmente lo hace porque esos individuos están más negativamente predispuestos a adoptar el comportamiento deseado.

El **Marketing social** muchas veces se enfrenta a una demanda negativa o incluso inexistente. Esta lucha va a exigir una gran cantidad de recursos, además de un horizonte temporal largo, donde la constancia y la insistencia pueden cobrar una gran importancia.

3) **Otro problema** que deben afrontar los agentes de marketing social es que los conceptos de producto, precio, distribución y comunicación cambian y su utilización se torna diferente. Así, el producto es una idea, aún mucho más inmaterial que un servicio pero donde la utilidad personal que su adquisición produce es difícil de definir.

La intangibilidad va a dificultar la formulación de la estrategia del producto. El concepto de precio pierde gran parte de su sentido monetario y cobran más importancia otro tipo de costes, como los esfuerzos o el tiempo.

El canal de distribución principal de la idea, debido a su inmaterialidad, es el canal de comunicación; no obstante los canales tradicionales de distribución de productos y servicios de apoyo son imprescindibles en algunos casos para el éxito de la campaña.

4) Se puede identificar **otra dificultad**, y es que los resultados de los esfuerzos del marketing social son difíciles de evaluar, ya que no hay un resultado cuantificado en términos de unidades vendidas.

Junto a estas trabas de carácter general, los problemas se intensifican en las organizaciones no lucrativas, como las Organizaciones No Gubernamentales (ONG). Estas organizaciones son las más comprometidas con la promoción de ideas o causas sociales, pero cuentan con una escasez de recursos. Esto les complica el acceso a determinados instrumentos de comunicación como la publicidad de masas o bienes tangibles, como alimentos o medicinas, así como servicios de apoyo, como un teléfono gratuito o incluso no contar con un equipo informático.

### **3.3. Estrategias de marketing social en una ONGD**

Es importante tener en cuenta que dicha estrategia debe estar inmersa en un enfoque de marketing relacional, gracias al cual se conseguirá fidelizar a los colaboradores para que sigan colaborando con la ONGD, al mismo tiempo logrando que se incremente su nivel de colaboración con la ONGD. Este enfoque relacional ha de estar presente en todas las políticas del mix de marketing: la causa social, el coste, el canal y la comunicación.

### Causa social

Transmitir una causa social como el compromiso con el desarrollo es difícil, ya que obliga a los agentes de marketing social a lograr que los destinatarios se comporten de manera distinta, e incluso contraria a como desean hacerlo.

Es importante tener presente cuál es la causa social primaria, ya que ésta influirá sobre los mensajes de forma que éstos no podrán simplificar el problema dando a entender que el dinero por sí solo es suficiente para solucionar los problemas de los países del Sur (países subdesarrollados). Sí se podrá impulsar a la gente a colaborar económicamente y luego, una vez que lo están haciendo, tratar de lograr su compromiso mediante las publicaciones periódicas que la ONGD les enviará o las charlas a las que les invitará.

Los mensajes catastrofistas pueden transmitir al espectador la idea de que los problemas de los países pobres no tienen solución y que, por tanto, no merece la pena luchar por ello, ni colaborar con ninguna ONGD. Para evitar esta percepción es más adecuado centrarse en los beneficios que se obtienen con la colaboración, bien para el que la realiza, bien para el que se beneficia de la misma. Todo ello habrá de realizarse teniendo en cuenta lo que se propone: la sensibilización y la educación para el desarrollo, así como la captación de fondos para la financiación de proyectos de desarrollo.

Al pretender que la causa social sea aceptada por el Público objetivo y no adecuar ésta al público, es fundamental resaltar los beneficios que se obtienen colaborando con el desarrollo del Sur para lo que habrá que partir de las motivaciones del colaborador.

Todas las ONGD tienen los mismos objetivos sociales pero las personas colaboran con una u otra, en base a cómo realizan su labor, a quién está detrás de la ONGD y a cuál es la labor que realizan. En este sentido, es muy importante que la ONGD, como organización, se posicione adecuadamente en la mente del público para que éste pueda colaborar con aquella que más se adecue a sus deseos. Mediante diferentes mensajes que satisfacen motivaciones distintas, las ONGD tratarán de lograr un comportamiento solidario de las personas a las que se dirigen. A más largo plazo, y con mucha mayor información, dada la mayor complejidad del objetivo, buscarán el compromiso de dichas personas con el desarrollo de los pueblos.

Además, a la hora de diseñar el componente de beneficios de la oferta, será importante cuidar la imagen transmitida y percibida de la organización. Cabe destacar, que aspectos como la credibilidad y la seriedad de la Asociación son fundamentales. En este sentido, el nombre de la ONGD es el equivalente a la marca en una empresa de productos de consumo y, por ello, será importante darla a conocer correctamente y posicionarla adecuadamente.

Los intercambios en los que las ONGD intervienen están formados por la suma de dos tipos de intercambio:<sup>13</sup>

a) Un intercambio <<visible>> o <<externo>> entre la ONGD y el cliente-colaborador, quien, a cambio de un esfuerzo, obtiene algo que no necesariamente ha de ser de mayor valor que aquello a lo que ha renunciado.

<sup>13</sup> Bagozzi, R.P. (1975): <<Marketing as Exchange>>, *Journal of marketing*, 39, 4, p.36.

b) Un intercambio a nivel interno del propio individuo y, por tanto, de difícil apreciación externa. Hace referencia al coste que le supone al individuo la aceptación de la realidad del desarrollo y el beneficio intangible e interno que le supone la satisfacción del deber cumplido.

Entre éstos se encuentran la satisfacción de sentir que está actuando correctamente, compartiendo el tiempo o posesiones o contribuyendo a conseguir mayor justicia social. La satisfacción de esas motivaciones se convierte en un beneficio para la persona que lo realiza superior al coste de realizarla. Por tanto, más que de intercambios económicos, se debe hablar de intercambios sociales, pero, en cualquier caso, de intercambios.<sup>14</sup>

Hay muchas ONGD que luchan por lograr el compromiso con el desarrollo, comenzando por una causa algo más sencilla: la solidaridad de las personas. Estas ONGD, por el ámbito de cooperación en que trabajan, prefieren no emplear el término <<competencia>> entre ellas, en el sentido de que todas desean cooperar para lograr lo mismo.

### Coste

Aun siendo importante el coste monetario en las donaciones, no suele ser el único y, en el caso del voluntariado, ni siquiera el fundamental. En efecto, más importantes son otros costes como los psicológicos, de energía o temporales.

La ONGD debe tratar de reducir el coste para minimizar las barreras que pueden inducir a los colaboradores potenciales a no actuar de la forma propuesta. Otra forma que tiene la ONGD de reducir el coste es reduciendo los gastos en administración y captación de fondos. En efecto, el donante no dona a una ONGD sino a la causa que dicha organización apoya. Por ello, estará más satisfecho cuánto más dinero vaya íntegramente destinado a los proyectos de desarrollo.

Así, el precio puede ser definido como el coste para el donante de comprar el valor de un euro aplicado en un proyecto de la organización.<sup>15</sup> De esta forma, en lugar de tomar como medida de referencia los ingresos de la organización, se toman como referencia las salidas del proyecto, por lo que los gastos no directamente relacionados con los proyectos finales que realiza la ONGD (como los de captación de fondos) aparecen reflejados en dicho coste. Por tanto, el coste de dar un euro de proyecto, depende:

- 1) Del coste para los donantes de dar dinero.
- 2) De la eficiencia de la organización en convertir las donaciones en proyectos finales. Cuanto mayor sea la cantidad que la ONGD dedica a gastos administrativos y de captación de fondos, mayor será el coste del servicio.

### Canal

Esta política hace referencia a los instrumentos que se van a emplear para facilitar el acceso a la idea o colaboración con la ONGD.

<sup>14</sup> Paton, R. (1996): <<What's different about nonprofit and voluntary sector marketing? A research agenda>>, *Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 1, 1, p.28.

<sup>15</sup> Weisbord, B.A., y Domínguez, N.D. (1986): <<Demand for collective goods in private nonprofit markets: Can fundraising expenditures help overcome free-rider behavior?>>, *Journal of Public Economics*, 30, 1, pp. 85-87

Al no ser las ideas bienes tangibles, la distribución suele estar muy ligada a la comunicación. Sin embargo, hay instrumentos propios y exclusivos de distribución, como, por ejemplo, facilitar el contacto con la ONGD a través del teléfono, facilitar el pago a través de tarjeta de crédito, domiciliación bancaria, dejando folletos con el número de cuenta de la ONGD en los mismos bancos o facilitar a los voluntarios la colaboración con la ONGD en los momentos que mejor le vengan, o si es posible, en casa.

En otras ocasiones, el canal hará referencia a todos los aspectos de logística precisos para facilitar el apoyo por parte de los colaboradores a la causa social. Será el caso de los momentos en los que se solicita ropa, comida, medicamentos o radiografías. Pero el objetivo de una campaña social no es tanto conseguir una determinada cantidad de donaciones como hacer llegar de manera eficaz la ayuda a los beneficiarios.

### Comunicación

El objetivo de muchas campañas de una ONGD es difundir comportamientos que requieren una previa modificación de las actitudes y no la mera canalización de las actitudes existentes hacia la dirección deseada. Además, el esfuerzo dirigido a que se dejen de destinar fondos a la compra de <<caprichos>> y pasar a dedicarlos a proyectos de desarrollo será mucho mayor que en el caso de proyectos de ayuda humanitaria en los que la urgencia percibida es mayor.

Para establecer la comunicación de la ONGD habrá que definir perfectamente:

- a) Los *objetivos que se pretenden lograr*. Será preciso cuantificarlos para poder comprobar si se han cumplido. Estos objetivos han de ser estimulantes y ambiciosos pero realistas
- b) El *público objetivo al que se quieren dirigir*, que deberá estar perfectamente definido, ya que dicho público delimitará los mensajes, los medios, las herramientas de comunicación y la muestra sobre la que debe realizarse el control.
- c) El *mensaje que desea transmitirse*: Éste deberá estar sujeto a las distintas disposiciones que afectan a las ONGD.<sup>16</sup> El código de conducta de imágenes y mensajes a propósito del tercer mundo es quizá el principal y de hecho a él hacen referencia tanto la carta de las ONGD como el código de la coordinadora.

El código opta por transmitir imágenes que no descuiden otras realidades menos espectaculares y que reflejen la cara positiva de las cosas. Así, el código propone que las ONGD eviten los mensajes siguientes:

- +Imágenes que generalizan y esconden la diversidad de las situaciones
- +Imágenes idílicas (que rechazan conocer la realidad tal y como es verdaderamente, incluso si no es siempre bella de confesar) o de ``aventuras`` y exóticas.
- +Imágenes acusadoras (prejuicios)
- +Imágenes que subrayan la superioridad del Norte (países desarrollados)
- +Imágenes miserabilistas o patéticas.

<sup>16</sup> Los principales son el código de conducta: imágenes y mensajes a propósito del tercer mundo del Comité de enlace ONGD- UE (abril 1989); la carta de las ONGD: principios básicos de las ONG de desarrollo y ayuda humanitaria en la Unión Europea del Comité de Enlace ONGD-UE (abril 1997) y el código de conducta de la coordinadora de ONG de desarrollo aprobado el 25/10/97 y modificado el 28/3/98.

d) Las *herramientas de comunicación*: Estas organizaciones emplearán fundamentalmente relaciones públicas, publicidad, comunicación boca-oreja y/o marketing directo. Si el objetivo es sensibilizar a la población, tendrán mucha importancia las relaciones públicas, bien con los medios de comunicación que transmitirán la realidad de los países en vías de desarrollo, bien a través de charlas, conferencias o ponencias.

Es importante tener presente que, para tener eco en los medios de comunicación, además de facilitarles la información detallada, hay que saber elegir el momento para lanzar la noticia. En la medida de lo posible, hay que tratar de emitir las noticias en los momentos en que puedan tener un mayor eco social, bien porque no haya apenas noticias, bien porque la causa esté relacionada con las noticias.

Otra manera de sensibilizar la población y educarles con el fin de lograr un compromiso con el desarrollo son las revistas que editan las propias ONGD. Para conseguir su objetivo de fidelización y de educación conviene que la periodicidad de estas revistas sea, al menos, trimestral.

Una al año supondría un contacto demasiado reducido; sin embargo, si es recomendable editar un extra anual en el que se recojan las actividades y logros de la organización, las cuentas anuales de la misma y la distribución de los fondos.

Si el objetivo fundamental es de captación de fondos, una herramienta muy útil serán los envíos de marketing directo diseñados a tal fin, así como, en el caso de grandes emergencias, la publicidad tradicional y, si éstas tienen importante repercusión en los medios de comunicación, la colaboración con éstos para que faciliten el acceso a la ONGD en sus propios informativos.

Para dar a conocer una nueva ONGD o la labor que una ONGD ya existente realiza, será muy útil fomentar entre el personal contratado, voluntariado, cooperante, o incluso donante, la necesidad de la comunicación directa o <<boca oreja>>. También, serán útiles la asistencia a charlas, presencia en ferias de comercio justo, así como el empleo de la publicidad directa.

Los *medios de comunicación*: entre los que se encuentran la prensa, radio, televisión, publicidad exterior, cine, publicidad directa, Internet y los objetos publicitarios de la ONGD. Las ONGD, en muchas ocasiones podrán conseguir espacios gratuitos en estos medios gracias a su condición de organizaciones altruistas.

Finalmente, deberán definirse los instrumentos de control de la o las campañas, y emplearlos tanto antes de llevar a cabo la campaña para solventar posibles problemas como posteriormente.

## **4. APLICACIÓN PRÁCTICA DEL MARKETING EN LAS ONGDs**

En esta última parte del trabajo pretendemos aplicar los conocimientos adquiridos a una organización real: Herriak Elkarlanean.

Para ello, en primer lugar presentamos a la organización, a continuación explicamos los pasos seguidos para realizar nuestro estudio y, por último, mostramos los resultados del mismo, que pueden resultar de utilidad para orientar las futuras decisiones de esta ONGD.

### **4.1. PRESENTACIÓN DE HERRIAK ELKARLANEAN**

Herriak Elkarlanean es una asociación sin ánimo de lucro que nació en Beasain hace 17 años. Es una asociación de pequeña magnitud ya que está formada por 20 voluntarios que incrementan o disminuyen su participación en función de su disponibilidad laboral, familiar...

Como hemos mencionado anteriormente, Herriak Elkarlanean decidió crearse con la intención de ayudar a los misioneros vascos que mayoritariamente trabajan en África y Ecuador, sin descartar otros proyectos en países necesitados como India, Paquistán, El Salvador, México... Además, trabajan principalmente en tres tareas: a) Comercio Justo, b) Proyectos de Cooperación Internacional y c) Ayudas para emergencias.

#### **a) Comercio Justo**

Gestionan el Comercio Justo de forma activa en los pueblos de la zona, haciendo ``mercadillos`` en cada uno de ellos. Además, abren tiendas en la campaña de Navidad en diversas localidades.

El objetivo con este tipo de actuaciones es tratar de sensibilizar a los ciudadanos de estos municipios para que realicen un consumo responsable y compren productos hechos con dignidad.

#### **b) Proyectos de Cooperación Internacional**

Herriak Elkarlanean gestiona proyectos para países empobrecidos en colaboración con Misiones Diocesanas y Cáritas Internacional. Para ello, recaudan fondos de diversas fuentes: ayudas de personas individuales, Comercio justo, Conciertos solidarios, aportaciones de entidades públicas y privadas...

Con las ayudas recibidas y con la colaboración de muchos voluntarios, a lo largo de estos 17 años, han podido desarrollar diversos proyectos en distintos países como Angola, Eritrea, India...

#### **c) Ayudas para emergencias**

En el momento que se produce una catástrofe procuran sensibilizar a los ciudadanos para recaudar fondos, alimentos... que les permitan enviar ayuda humanitaria a los habitantes de los países que la padecen.

Su lema ``Herriak Elkarlanean`` representa la unión de todos los pueblos solidarios y sensibilizados con los países empobrecidos. Son lemas sencillos pero a la vez ambiciosos:

- 1) Comercio justo: Es justo, Comercio Justo
- 2) Otro mundo es posible

Bajo el slogan que utilizan (trozos de puzle) para identificar su Asociación tratan de representar los pueblos donde trabajan y también a las personas que uniendo fuerzas juntan pequeñas piezas para componer el puzle, es decir, el proyecto.

Este último año, los voluntarios de Herriak Elkarlanean decidieron realizar una reflexión acerca de la situación en la que se encontraba la Asociación y del futuro de la misma. El desarrollo de la entidad y los recursos materiales y humanos de los que disponían no estaban en consonancia y la situación les encaminaba a la profesionalización. Sin embargo, si algo tuvieron claro todos los miembros es que la ONG desde el día que se fundó era de carácter voluntario. Por lo tanto, vistas las limitaciones que se encontraron, decidieron reestructurar la entidad marcando nuevas prioridades:

- 1) Comercio Justo
- 2) Desarrollo de Proyectos y la financiación de los mismos.

#### **4.2. PASOS SEGUIDOS PARA LA ELABORACIÓN DEL ESTUDIO**

En primer lugar, quise conocer a la organización (cuál era su misión, cuántos miembros la formaban, como era su ámbito de actuación...). Por lo tanto, en la primera toma de contacto pude conocer realmente que era Herriak Elkarlanean lo que me permitió poder obtener suficiente información como para realizar un análisis externo e interno de la misma.

Más adelante, conocí a sus Voluntarios y logré un mayor conocimiento acerca del ámbito del Voluntariado. En esta segunda reunión, también tuve la oportunidad de averiguar cuáles eran las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la ONG que me otorgó poder realizar un análisis de su actuación en el mercado en el que opera.

Por último, me dieron la ocasión de poder realizar una dinámica de grupo de la que he sacado conclusiones relevantes a la hora de poder desempeñar la campaña de marketing social.

Desde el primer momento, tanto los miembros de Herriak Elkarlanean como yo acordamos que el estudio y las conclusiones que se obtengan va a ser conocido por ellos debido a la amplitud que abarca este Trabajo Fin de Grado. Para la ONG, saber sus puntos fuertes y débiles es una información muy útil.

Además, el proporcionarles un análisis tanto externo como interno les va a otorgar conocer ámbitos que anteriormente no hacían. También, el ser conocedor de las conclusiones de una técnica como la Dinámica de Grupo (tanto a Voluntarios como a No Voluntarios) le servirá a la organización para averiguar las percepciones de sus colaboradores y de un público al que realmente quiere atraer pero que tantas dificultades le provoca.



### 4.3. DIAGNÓSTICO

En una empresa siempre se tienen que tener en cuenta los elementos externos del entorno, ya que estos pueden afectar a la situación de la organización. Tenemos que tener en cuenta tanto el macroentorno como el microentorno. Es fundamental analizar estos dos elementos de una forma minuciosa ya que de ellos se derivan oportunidades y amenazas que la empresa u organización tendrá que aprovechar o evitar de cara al intercambio en el mercado.

#### **1) Macroentorno**

Para realizarlo hay que considerar una serie de factores de tipo tanto económicos como socioculturales, tecnológicos... El entorno afectará a la actividad y resultados, así como a todas las organizaciones que comparten ámbito territorial y temporal. Son fuerzas externas y no controlables por la empresa. Para analizarlos tenemos que tener en cuenta:

##### *a) Entorno demográfico*

Tiene en cuenta el crecimiento de población mundial, la dimensión y composición de los núcleos familiares y la diversidad étnica y movimientos migratorios de la población

##### *b) Entorno económico*

Condiciones económicas que afectan a la naturaleza y dirección del sistema económico donde se desenvuelve. Tiene en cuenta el nivel de distribución de la renta, el tipo de interés, el tipo de cambio y el tipo de inflación como también la etapa del ciclo económico de la economía.

##### *c) Entorno sociocultural*

Tiene en cuenta la incorporación progresiva de la mujer al trabajo y la difusión de patrones culturales. Creencias, valores, formas de vida...

##### *d) Entorno medioambiental*

Tienen en cuenta la sensibilización medioambiental de la población, es decir, son los factores relacionados con el medio ambiente y su sostenibilidad

##### *e) Entorno tecnológico*

Tiene en cuenta los nuevos productos y procesos, la obsolescencia de los productos y los cambios en el mix de marketing originados en internet.

##### *f) Entorno político y legal*

Entramado administrativo, legislativo y regulador, así como intereses de los distintos grupos de poder externos

Para comprender bien el entorno ha sido habitual el empleo de **análisis PEST** (político-legales, económicos, socio-culturales...)

Para conocer la influencia de los factores del entorno general, realizamos un Perfil Estratégico. Dos fases:

- 1- Se elabora una lista con los factores clave.
- 2- Valorar el comportamiento de estos factores en la escala de Likert (1) a (5) o como (++) , (-)... Es una valoración subjetiva de la dirección.

Por último, para poder decidir adecuadamente, consideramos 3 cuestiones importantes en la medición de los efectos que las variables del entorno pueden tener:

- 1) Similares características del entorno general, pueden tener efectos contrarios en distintas industrias.
- 2) El impacto del entorno general varía entre empresas del mismo sector.
- 3) No todas las variables del entorno general afectan relevantemente a un sector económico

## **2) Microentorno:**

Son fuerzas que influyen de manera directa e inmediata en:

- + La gestión de la empresa
- +Las relaciones de intercambio
- +Conocer los puntos fuertes y débiles de la organización

El Microambiente está separado en:

- a) **Interno:** organización y estructura.
- b) **Externo:** proveedores, intermediarios, público objetivo, grupos de interés, competencia.

### **a) Microambiente Interno**

Organización:

- +Medios humanos y materiales disponibles para un fin.
- +Estructura organizativa: Esquema formal de relaciones, comunicaciones, procesos de decisión, procedimientos y sistemas.

Expresión externa de la organización:

- +Organigrama, descripción de tareas y procedimientos.
- +Posición del Departamento de Marketing.
- +Marketing Interno.

## **b) Microambiente Externo**

### **1) PROVEEDORES**

Los proveedores ayudan a crear y generar el valor para los clientes. Se trata a los proveedores como colaboradores. Influyen de manera directa en la calidad de los productos o servicios de una empresa. Se debe identificar a aquellos que ofrezcan ventajas competitivas respecto de los productos o servicios que vamos a desarrollar.

Es el inicio del canal, es decir, el origen de los productos comercializados. Condiciona la oferta de la empresa por ejemplo un fallo en el suministro equivale a la pérdida de ventas a c/p lo que conllevará la insatisfacción del cliente y un daño a la imagen de la organización.

Es importante mantener buenas relaciones con los proveedores ya que pueden transformarse en una ventaja competitiva. Además, es necesario crear un clima de cooperación entre la organización y el proveedor con el fin de que ambas partes salgan satisfechas.

Marketing de relaciones. Para *López-Pinto, et al., (p.363)*, el marketing relacional es el proceso de identificar, establecer, mantener, reforzar y, de ser necesario, terminar las relaciones con los clientes y otros stakeholders de una manera rentable, de tal forma que los objetivos de todas las partes involucradas sean logrados.

### **2) INTERMEDIARIOS**

Los intermediarios de marketing ayudan a vender, promocionar y distribuir sus bienes.

Los intermediarios pueden adoptar muchas formas:

- +Revendedores
- +Empresas de distribución física
- +Agencias de servicios de marketing
- +Intermediarios financieros

Serán necesarios si la empresa no va a vender directamente al cliente (distribuidores, minoristas, etc.) porque inciden en calidad e imagen. Hay que saber quiénes y cuántos son, cómo trabajan y quiénes y cómo pueden agregar valor a la empresa.

### **3) PÚBLICO OBJETIVO (CLIENTES)**

Se trata de determinar quiénes serán los clientes potenciales de la empresa. Pueden ser particulares (consumidores finales) o empresas, Administraciones Públicas o Asociaciones, Fundaciones, etc. Sean del grupo que sean, es importante determinar quiénes son, dónde están, qué necesitan y qué demandan, qué mejoras desearían respecto de los productos que ahora ofrece la competencia y en qué basan sus decisiones de compra.

Se deben estudiar los mercados de los clientes. Existen mercados de:

- a) Consumidores
- b) Negocio
- c) Gobierno
- d) Distribuidores
- e) Internacionales

#### 4) GRUPOS DE INTERÉS

Debemos considerar a los distintos públicos o grupos de interés:

Accionistas, medios de comunicación, asociaciones empresariales, organizaciones de consumidores, entidades financieras, sindicatos, administraciones públicas, medios de comunicación, grupos financieros, grupos de acción ciudadana, grupos de interés local, grupos de interés general, grupos de interés internos...

Estos grupos de interés pueden influir en los resultados de la empresa. Por lo tanto, será importante emplear unas acciones de Comunicación (Relaciones Públicas) efectivas: emplear un conjunto de acciones de comunicación estratégica coordinadas y sostenidas a lo largo del tiempo, que tienen como principal objetivo fortalecer los vínculos con los distintos públicos, escuchándolos, informándolos y persuadiéndolos para lograr consenso, fidelidad y apoyo de los mismos en acciones presentes y/o futuras.

#### 5) COMPETENCIA

Se debe analizar la competencia más directa: aquellas empresas que ofrecen los mismos (o similares) productos o servicios y que se dirigen al mismo público. Cuestiones fundamentales: quiénes son, dónde están, qué venden, a quién venden, cómo venden, qué ventajas tienen, cuáles son sus carencias, y por qué tienen éxito o por qué no.

##### 4.3.1. Análisis externo de Herriak Elkarlanean

Herriak Elkarlanean cuenta con diversos *proveedores* con los que trabaja en sus campañas de comercio justo y proyectos solidarios. **IDEAS**, empresa Cooperativa situada en Córdoba, es la organización más importante para la ONG ya que desde el principio el vínculo que se formó fue muy fuerte y las relaciones entre ambas partes siempre han ido a más. Además, otras instituciones como **MUNDO SOLIDARIO** o **EKIMERCADO**, ambas en Noain (Navarra), trabajan a menudo con ellos y el comportamiento es ejemplar.

Sin embargo, organizaciones como **INTERMON OXFAM**, ubicada en Valencia, no respetan los criterios de comercio justo, es decir, estas empresas aprovechan, ya que lo ven como una oportunidad, para hacer negocio.

En general, el trato entre la ONG y sus proveedores es más que satisfactoria. Sin embargo, el caso de la última organización es un hándicap en su contra que tratan de evitar.

Empresas como INTERMON OXFAM, que vende a empresas como Carrefour a un precio más barato que a la propia ONG por el mero hecho de que Carrefour les compra sus productos por palés provoca que Herriak Elkarlanean, previo a llegar un acuerdo entre las partes, exija a su proveedor, al menos, que cumpla con los criterios de Comercio Justo que son los siguientes:

- a) Creación de oportunidades para personas productoras en desventaja económica
- b) Transparencia y rendición de cuentas
- c) Construcción de capacidades
- d) Promoción de Comercio Justo, productos de calidad, información a los consumidores y consumidoras
- e) Pago de un salario justo a los y las productoras y trabajadoras.
- f) Equidad de género
- g) Condiciones de trabajo dignas
- h) Sin explotación infantil
- i) Procesos respetuosos con el medio ambiente
- j) Relaciones comerciales a largo plazo, de confianza y respeto mutuo. Pago de una parte del precio por adelantado.

Herriak Elkarlanean impone estos criterios a sus proveedores debido a las grandes desigualdades en las relaciones comerciales entre el Norte y el Sur. El Norte marca las reglas de juego (competitividad y máximo beneficio a cualquier precio) a costa del Sur (fuente de materias primas y mano de obra barata) cada vez más empobrecido.

La explotación laboral, la esclavitud, la explotación infantil, la discriminación de la mujer, los salarios de miseria, las condiciones de trabajo insalubres, la destrucción de la naturaleza... son algunas de las características que forman parte, con frecuencia, del precio que pagamos en nuestras compras, sin que seamos conscientes de ello. Por lo tanto, uno de los objetivos fundamentales que se ha propuesto la ONG a cumplir es la concienciación de la sociedad respecto al comercio justo.

En cuanto a los *clientes*, Herriak Elkarlanean los define como **Benefactores**, es decir, personas que se benefician de su actividad o servicio. La Asociación trabaja fundamentalmente en dos países: Benín y Haití.

Estos países necesitados les presentan un proyecto para que colaboren con ellos. Esta ONG trabaja en todos aquellos ámbitos relacionados con Educación, Sanidad, Mujeres, Niños y Niñas (los más desfavorecidos). Por ejemplo: construir internados y pozos, mandar literas... El objetivo principal de estos proyectos es la Seguridad ya que lo ven como un aspecto fundamental para el desarrollo en estos países.

A la hora de escoger un proyecto y trabajar con ellos, la ONG pone dos condiciones:

- 1) Que haya un responsable que les notifique o informe de que su proyecto continúa en marcha ya sea para comunicarles de que el proyecto ha sido un éxito o un fracaso. Para Herriak Elkarlanean es clave una persona de confianza en el país al que van a prestar su ayuda sino no se meten en el proyecto.

- 2) Conocer el terreno, es decir, el ver en primera persona cómo trabajan con el fin de percatarse y asegurarse que se cumple lo establecido o pactado.

Existen ciertos *factores institucionales* que influyen en la actividad de la ONG. En primer lugar, los problemas que tienen a la hora de justificar, es decir, en estos países del Sur por ejemplo justifican una nomina, factura... con la huella dactilar pero esta manera en los países del Norte no sirve. Por lo tanto, la mano de obra la tiene que asumir la contraparte. Sin embargo, problemas de sueldos y retenciones (IRPF) no existen ya que Herriak Elkarlanean está compuesto por voluntarios.

En segundo lugar, los impuestos que tenemos hoy en día son el mayor hándicap que se encuentran en su contra. Por ejemplo: los aranceles que existen a la hora de transportar los contenedores provocan que el precio de sacarlo del puerto ascienda considerablemente o también, el mero hecho de comprar un coche en Eritrea y tener que pagar lo que cuesta el coche más un 150% de impuestos.

En tercer lugar, no hay que olvidarse de los robos y sobornos que existen en los controles de Aduanas.

Por último, las transferencias bancarias es otra traba que se encuentra la ONG a la hora de querer hacer llegar el dinero obtenido ya que las comisiones que se quedan los bancos provocan que la cantidad que tanto cuesta recaudar se vea reducida considerablemente (el importe que se destina es totalmente inferior a la cuantía prevista).

Uno de los aspectos que más tienen que trabajar en Herriak Elkarlanean es el relacionado con los *Voluntarios*. Bajo el punto de vista de la ONG, voluntario/a puede ser cualquier persona que quiera dedicar su tiempo libre a favor de las personas y al conjunto de la sociedad. Para ser voluntario/a tener tiempo libre es imprescindible pero no requiere de una formación específica. Todos tienen algo para ofrecer dependiendo de sus capacidades, motivaciones y situación personal. Todos/as tienen su sitio en el mundo del voluntariado.

Sin embargo, sí que aconsejan seguir tres pasos antes de tomar la decisión de querer o no hacerse voluntarios:

- 1) Reflexionar en torno a las siguientes preguntas:
  - a) ¿Por qué quiero ser voluntario?
  - b) ¿Cuánto tiempo libre puedo ofrecer?
  - c) ¿Qué campo me atrae más?
- 2) Una vez reflexionado sobre el tema, ya se puede recoger información de las diferentes asociaciones que se encuentran en el pueblo y alrededores; saber que objetivos tienen, proyectos en los que toman parte, que actividades realizan, como trabajan...
- 3) Cuando se crea que tiene toda la información que él mismo necesita, ya puede elegir la asociación que más se adecúe a sus propios intereses. Se entrevistará con la persona responsable de la asociación y concretará su labor como voluntario y el tiempo que va a dedicar.

Herriak Elkarlanean cuenta desde jóvenes hasta gente de 70-80 años. La ONG no excluye a nadie, es decir, ninguna raza o etnia es discriminada (entre sus voluntarios se encuentran personas de etnia gitana o raza negra).

Su manera de trabajar con estos voluntarios es distribuyéndolos en las distintas funciones que más se asemejan a sus capacidades. Las funciones que ejercen estos voluntarios es supervisado por aquellos que llevan más tiempo dentro de la ONG.

No hay rangos, es decir, no existe el rol de jefe-empleado aunque sí es cierto que aquellos que tienen más experiencia o llevan más años dentro de Herriak Elkarlanean tienen una opinión más relevante a la hora de valorar si se está haciendo correctamente o no el trabajo del voluntario.

Cabe destacar, que el trato entre los voluntarios que forman la ONG es muy cercano ya que mantienen un contacto permanente, casi a diario, como si fueran una familia. Precisamente, el no juzgar a quien quiere entrar o al que está dentro y el respetar la jerarquía o la estructura de la ONG son las claves que provocan que la organización siga adelante.

#### **4.3.2. Análisis interno**

Herriak Elkarlanean ofrece dos servicios:

- 1) Comercio justo
- 2) Proyectos: Contenedores (ropa, comida, material construcción, mobiliario...)

La ONG en sus principios, no valoraba la mercancía que obtenía y sin embargo ahora sí, ya que en sus revistas se redacta el valor de ese material tanto por kilos como euros. A la hora de llegar a un acuerdo con los proveedores o instituciones a los que va a efectuar una compra, sí que valoran o estudian más de una oferta. Empresas como CELAYA, ESPARRU o GOIEKO son organizaciones que le facilitan a la hora de comprar productos porque son conscientes del fin que tienen este tipo de ONGs (le venden a Herriak Elkarlanean a precio de coste).

Los canales de distribución que utiliza la ONG son muy limitados: Barcos (Naviera) y camión. Estos canales son tan reducidos debido al presupuesto del que dispone. Gracias a la empresa TRANSPORTES GOITIA el coste del camión que utilizan para transportar el contenedor desde el almacén hasta el puerto es cero. Además, la organización BIXKOR o LA GUIPUZCOANA también le ofrecían transportes gratuitos ya que eran conscientes del fin que tenía el prestar este servicio.

El aspecto de la comunicación es el ámbito más flojo de Herriak Elkarlanean. Ciertamente que la ONG redacta revistas, dispone de una página web, y aparece en periódicos locales como el Hitza o en la crónica de Beasain del Diario Vasco pero no es suficiente para obtener la repercusión que necesita.

No emplea la publicidad en los medios de comunicación debido al alto coste que le supone. Sin embargo, si han pensado en emplear la venta personal ya que se les propuso ideas o proyectos para el comercio justo: se les planteó vender productos en las gasolineras GUREAK. Sin embargo, no hay que olvidarse que la ONG está formada por voluntarios y al estar tan limitada de personal no tenían quien se ocupara de hacer llegar la mercancía a cada punto de venta. Tampoco podían permitirse contratar intermediarios ya que el coste que supone es tal que la organización no está dispuesta a asumir.

Además, abrieron una tienda en Beasain con el propósito de querer potenciar el comercio justo pero se percataron que el realizar un día concreto un acto benéfico, por ejemplo el mercado del día del voluntariado, les daba mayores ingresos que el disponer a diario de la tienda. Por lo tanto, decidieron cerrarla y excluir este medio de distribución.

La prioridad de la ONG es el Comercio justo y en un segundo nivel los proyectos que se le ofrecen.

En sus comienzos, la ONG quiso abarcar más ámbitos de los que podía permitirse y se dieron cuenta con el tiempo de que estaba siendo un error. Por lo tanto, se llegó a la conclusión de reducir la actividad de la organización.

Uno de los aspectos más relevantes es el día a día. Esta característica marca mucho en la actividad de Herriak Elkarlanean. Seguir con la misma motivación que la del primer día y mantener la misma ilusión de querer continuar formando parte de esta familia son aspectos que no van a dejar de seguir los voluntarios de esta ONG.

Mejorar el control y organización de productos (tanto la compra como la propia venta) o clasificar sus productos en rentables, no rentables... son objetivos que no tienen que cesar de perseguir. El buscar técnicas que les ahorre en costes y tiempo también será un paso adelante para esta pequeña ONG debido a su presupuesto limitado.

Por último, las urgencias le han influido mucho a Herriak Elkarlanean. En consecuencia, le ha causado perder una organización dentro de la misma. Por lo tanto, saber administrar y coordinar esos momentos de urgencia (de actuación inmediata) es un reto que se han propuesto superar.

Para poder tomar el camino adecuado, la ONG se amolda a los servicios o ayudas que pueda prestar, es decir, dependiendo de lo que se le pide y lo que puede aportar abarca los distintos ámbitos que se le ponen por delante. No actúan sin inteligencia (no hacen nada a lo loco). Si tratan de cumplir todo lo que se les pide y además, si pueden incluir una ayuda suplementaria la añaden en el servicio que prestan. Además, siempre han seguido el camino de mandar o prestar productos y servicios que sean dignos y útiles, es decir, no se manda ropa sucia ni productos caducados ni artículos que no tengan sentido para el lugar al que se destina (como botas de nieve para niños del Sahara)

Para continuar creciendo son conscientes que cada poco tiempo deben realizar una reflexión interna de la ONG. Esta autocrítica consiste en ver que quieren hacer, hasta donde quieren llegar adonde no... En definitiva, realizar un estudio exhaustivo específico de lo que realmente es Herriak Elkarlanean. Además, será importante que logren percatarse de los voluntarios que realmente están o no comprometidos dentro de la Asociación y de aquello que es imprescindible o prescindible para la continuidad de la organización. Asimismo, si quisieran volver al nivel de los comienzos sería fundamental que los voluntarios que la componen pudieran estar presentes a diario, es decir, un mayor compromiso y participación con la ONG.

Finalmente, el captar voluntarios es el aspecto más complicado con el que se encuentra Herriak Elkarlanean.

La ONG reconoce que no llama la atención, que son invisibles, esto es, la gente no se para a pensar en el servicio que ofrecen o lo que realmente hacen. Hoy en día, captar la atención de la gente joven (personas entre 15-35 años) es muy difícil ya que tienen una actitud de pasotismo que es realmente imposible de modificar.

Cierto es que aún existen padres y madres con hijos que tratan de educar e inculcar la generosidad y el pensar en los demás.



Sin embargo, personas de la tercera edad o jubilados son segmentos de la población que prestan en un mayor porcentaje su ayuda a este tipo de organizaciones ya que tienen la experiencia de lo que realmente sufrieron en primera persona y tienen esa actitud de empatía hacia estos necesitados que viven en condiciones injustas a diario.

Además, parte de la sociedad les ven mal a este tipo de ONGs ya que piensan que se llevan ingresos suplementarios, es decir, el salario que obtienen de sus trabajos ajeno a la organización más lo que ganan siendo voluntarios de Herriak Elkarlanean (creer que no son voluntarios por el amor al arte).

Sí hay que subrayar que los que participan (colegios, ayuntamientos, organizaciones...) con esta ONG hacen una valoración u opinión positiva de la misma ya que Herriak Elkarlanean tiene como prioridad el justificarles a cada uno de sus participantes el qué han obtenido, cómo lo han obtenido y los medios empleados para llegar al destino. En resumen, una justificación de todo lo que se hace para que se sientan partícipes del éxito de la campaña.

### **4.3.3. Análisis DAFO**

Realizar un análisis DAFO en una Asociación sin ánimo de lucro tan pequeña como es Herriak Elkarlanean es más complicado que si la realizáramos a una ONG de mayor envergadura y cualificada como puede ser UNICEF. Sin embargo, se pueden sacar conclusiones acerca de los distintos componentes que forman este análisis:

#### **1) Debilidades**

La principal debilidad de Herriak Elkarlanean como Asociación es la falta de voluntariado (muy poca gente es partidaria de donar su tiempo para esta causa). Además, con los voluntarios que ya cuenta dentro de la Asociación, la falta de compromiso o implicación por motivos de trabajo, familiares, motivación... son factores que provocan que se debilite y sea complejo poder mantener la actividad de la misma. A esto hay que sumarle que sus voluntarios son personas no cualificadas en comparación con las grandes ONGs que cuentan con profesionales cualificados, es decir, empleados que se han formado para trabajar sobre este ámbito.

Cabe mencionar, que al ser una pequeña asociación, los recursos que dispone son reducidos. Por lo tanto, se encuentra con demasiados obstáculos para llevar a cabo todo el proceso así como el insertar o extraer el material (contenedores) en el país, el transporte del mismo...

Además, el factor psicológico juega un papel fundamental dentro de las debilidades que la Asociación se encuentra y es que el cansancio de los miembros por falta de voluntad, es decir, el ver que nadie puede coger el relevo, el darte cuenta que estas dejando de lado inconscientemente a personas con las que quieres estar, el privarte de eventos a los que querías acudir simplemente por acudir a reuniones acerca de los proyectos que se deben llevar a cabo... hacen que la fatiga aumente y la motivación disminuya. Precisamente, si hay un factor que es esencial en este tipo de Organizaciones no lucrativas es la motivación. Sin ella, no existirían muchas de las ONGs que están activas en nuestros días.

## **2) Fortalezas**

Pese a ser una Asociación de pequeña magnitud, hay que resaltar que dispone de ciertos rasgos que la permiten poder mantenerse en activo.

En primer lugar, dispone de una comunicación total entre sus miembros, es decir, las decisiones que se toman son consensuadas por todos y cada uno de los integrantes que forman parte de la Asociación. En segundo lugar, disponen de varios medios (revistas, dossiers, página web) para que el público realmente conozca Herriak Elkarlanean y las campañas que logran realizar.

### **a) Revistas**

Las revistas que dispone son de carácter reducido, es decir, disponen cómo máximo un número de 4-5 páginas. El fin de Herriak Elkarlanean no es de transmitir excesiva información sino de insertar imágenes que realmente permitan hacer ver a la sociedad que se logra completar satisfactoriamente la campaña en la que se ha trabajado. Esta revista se hace visible anualmente (alrededor del mes de Octubre) y transmite todo lo realizado durante el año como los logros y fracasos obtenidos.

Además, resaltan en datos estadísticos sus resultados mediante gráficos, tablas u otro tipo de herramientas numéricas. Finalmente, cabe mencionar que en su última página no hay vez que no animen a la población a hacerse voluntario, a cooperar. La Asociación no empuja a nadie a hacerse voluntario pero sí que trata de provocar ese cambio de actitud reacia en el público objetivo.

### **b) Dossiers**

Los Dossiers que emplea Herriak Elkarlanean generalmente son utilizados para presentar sus proyectos en una versión amplia y explícita con información detallada para las distintas organizaciones como empresas, ayuntamientos...con el fin de lograr su aportación y cooperación. También tratan de estar presentes en diferentes campañas que puedan realizarse colectivamente con colegios o instituciones públicas.

### **c) Página Web**

Disponen de una página web (<http://www.herriakelkarlanean.org>) que les permite darse a conocer virtualmente.

Cabe mencionar que la actualización de la misma es algo en lo que no trabajan diariamente y eso uno puede percatarse ya que la información que se puede leer es un tanto anticuada y acciones o campañas que se lograron llevar a cabo hace un tiempo aparecen como pendientes a día de hoy. Sin embargo, la estructura de la página y las características que se emplean van en la misma dirección que la revista (no abusar de información ni excederse en imágenes pero si las suficientes como para transmitir al público objetivo el logro obtenido)

Además, otro rasgo que les hace fuertes a esta pequeña Asociación es que el compromiso de los miembros es total, es decir, cierto es que disponen de un número reducido de voluntarios pero el empeño y dedicación que ofrecen éstos es absoluta. La motivación personal juega un papel muy importante en este apartado. Precisamente, si Herriak Elkarlanean sigue adelante es por la satisfacción que les crea a cada uno de sus voluntarios el éxito de llevar a cabo cada campaña.

Finalmente, mencionar la disponibilidad permanente de la Asociación con otras ONGs de la zona para los distintos proyectos que se puedan realizar. Generalmente, si la disponibilidad les acompaña, sus respuestas suelen ser afirmativas (no existe competitividad por quien realiza la campaña sino que existe la cooperación de que la misma sea llevada a cabo).

### **3) Amenazas**

Debido a la situación en la que nos encontramos (crisis económica, escasos recursos...) las grandes ONGs trabajan más intensivamente o más eficaz con el fin de seguir siendo aquellas que obtengan las ayudas por parte de las organizaciones, el logro y la repercusión social en medios u otro tipo de fuentes. Sin embargo, esta pequeña Asociación no entra en esa competitividad.

Como ya se ha mencionado anteriormente, su actitud a cooperar es absoluta pero no puede permitirse tratar de abarcar todos los proyectos ya que no dispone de recursos para llevarlos a cabo.

También, las distintas organizaciones como ayuntamientos, empresas... están incrementando sus exigencias a la hora de cooperar con las ONGs como por ejemplo el ayuntamiento de Ordizia que solamente está dispuesto a cooperar con ONGs que trabajen en campañas a favor de la mujer. Estas limitaciones Herriak Elkarlanean no apoya y por lo tanto, no va dejar de trabajar en sus objetivos (comercio justo y Desarrollo de proyectos y la financiación de los mismos)

Como es lógico, las organizaciones buscan ONGs de renombre y en este apartado Herriak Elkarlanean no puede competir ya que su repercusión social es muy reducida. Las organizaciones se encuentran con distintos dossiers de proyectos de distintas ONGs que solicitan su cooperación. Estas empresas, ayuntamientos... realizan una votación de cuál es aquella propuesta que más les ha conmovido y el resto son descartadas.

Por lo tanto, a la hora de encontrar una cooperación, la Asociación se encuentra con la negativa ya que no disponen ni de nombre (repercusión) ni de voluntarios cualificados como las grandes ONGs.

También, el recibir críticas por no ayudar a un grupo concreto de la sociedad, como son los parados debido a la crisis que se vive en nuestros días y que puede interesar a un segmento de la población, provocan un rechazo y un conocimiento erróneo de a lo que realmente se dedica la Asociación.

Además, pensar que los voluntarios de Herriak Elkarlanean, que realizan sus viajes para vivir en primera persona y asegurarse que el proceso finaliza satisfactoriamente, se lo subvencionan los ayuntamientos u otras organizaciones a coste cero (viaje gratis) transmiten inseguridad y desconfianza sobre ella.

Es más, opiniones que se tengan sobre otras ONGs también les afectan a estas pequeñas Asociaciones, es decir, posibles errores que se cometieron en su día por parte de una organización no lucrativa llamada X conllevará que se piense similar sobre Herriak Elkarlanean (calificar a todas las ONGs por igual).

En definitiva, el tener unos recursos reducidos hace que la amenaza de no poder viajar (llegar allí), de no poder ver in situ, es decir, en primera persona que el proyecto se ha llevado a cabo exitosamente está presente y en aumento constante debido a que en muchos de sus viajes la financiación ha sido propia (de su bolsillo) y el tiempo dispuesto ser de las vacaciones solicitadas en sus trabajos correspondientes. Por lo tanto, no es tan sencillo seguir este tipo de acciones a un ritmo constante.

#### **4) Oportunidades**

Se puede afirmar que es el ámbito más complicado para Herriak Elkarlanean. Como ya se ha mencionado, en el año 2015 realizaron una reflexión en la que todos los miembros fueron realistas y decidieron bajar el volumen de actividad para poder seguir adelante. Todos los voluntarios que forman la Asociación saben que su crecimiento como ONG es difícil. Bajo su punto de vista, el ser realistas es su crecimiento y el marcarse objetivos claros, es decir, con lo que tienen que pueden hacer debe ser la filosofía a seguir.

Además, potenciar los dos eventos (Día del Comercio Justo y Día del voluntariado) que realizan durante el año es otra oportunidad para socializarse, captar fondos y tratar de revertir el pensamiento y opinión que se tiene sobre ella.

Otro aspecto importante será el mantener la cooperación con colegios, catequesis... Pero sobre todo, el no perder lo que se tiene como la actitud positiva de realizar proyectos conjuntos también será buena oportunidad para permanecer activa y para que sus competidores la vean como una solución y no como un problema.

Debido al momento en el que nos encontramos, la situación a día de hoy para este tipo de Organizaciones es complicada. Varios años atrás fueron momentos buenos y eso supuso que la Asociación comenzara fuerte y tratando de abarcar las diferentes campañas o proyectos que se les presentaban. Con el paso del tiempo, han tenido que recular, recapacitar y darse cuenta del momento que vivimos y adaptarse a él. En conclusión, a veces hay que *dar un paso atrás para dar dos adelante*.

## MATRIZ DAFO

	<b>Puntos fuertes</b>	<b>Puntos débiles</b>
<b>De origen interno</b>	<p><i>Fortalezas</i></p> <p><b>Comunicación total entre sus miembros.</b></p> <p>El trato entre sus Voluntarios es muy cercano. Además, mantienen un contacto permanente (como si fueran una familia)</p> <p><b>Disponibilidad permanente de Herriak Elkarlanean para cooperar con otras ONGs en los distintos proyectos que se puedan realizar.</b></p> <p>La ONG se amolda a los recursos o ayudas que pueda prestar, es decir, dependiendo de lo que otras ONGs le piden y lo que puede aportar, coopera en los distintos ámbitos que esa campaña exige (nunca presta un servicio del que no dispone)</p> <p><b>Los medios de comunicación de los que dispone la organización</b></p> <p>Revistas, Dossiers y Página Web son los recursos que emplea Herriak Elkarlanean para darse a conocer y poder transmitir los logros o éxitos cosechados por la Organización.</p>	<p><i>Debilidades</i></p> <p><b>Falta de Voluntariado.</b></p> <p>Muy poca gente es partidaria de donar su tiempo para esta causa. Además, a la hora de querer captar Voluntarios se encuentran enormes dificultades debido a la baja repercusión que disponen (no se les conoce).</p> <p><b>Recursos reducidos.</b></p> <p>Demasiadas limitaciones para la ONG en ámbitos como la comunicación y distribución.</p> <p><b>Factor psicológico.</b></p> <p>El día a día para los Voluntarios es muy complejo. Tener que dejar de lado a personas cercanas a su entorno o aparcar momentos que les gustaría vivir provoca un cansancio y una desmotivación, es decir, que el futuro de la organización sea incierto</p>
<b>De origen externo</b>	<p><i>Oportunidades</i></p> <p>Exprimir los dos eventos (<b>Día del Comercio Justo</b> y <b>Día del Voluntariado</b>) para socializarse, captar fondos y tratar de cambiar el pensamiento y opinión que se tiene sobre ella</p>	<p><i>Amenazas</i></p> <p><b>Limitaciones por parte de las distintas Organizaciones</b></p> <p>Ayuntamientos, Empresas, Colegios... incrementan sus exigencias a la hora de querer cooperar con las ONGs.</p>

	<p><b>Regular, recapacitar y darse cuenta del momento que vivimos y adaptarse a él.</b></p> <p>Tratar de mantener las relaciones que tienen con las distintas instituciones como colegios, catequesis... y aprovechar las pocas ocasiones tanto que éstas le puedan dar como las que pueda encontrar para crecer como Organización.</p>	<p><b>Las opiniones negativas que tiene el público sobre las ONGs</b></p> <p>Percibir comentarios no favorables sobre las ONGs provoca un rechazo en el público objetivo. Además, aquella Organización que reciba críticas de los diversos grupos sufrirá una respuesta negativa tanto cuando tenga disposición a cooperar con otras Asociaciones como cuando solicite colaboración de éstas.</p>
--	---	---

Fuente: Elaboración propia

#### 4.4. LA PROBLEMÁTICA DEL VOLUNTARIADO: ESTUDIO EXPLORATORIO

Entre las debilidades de Herriak Elkarlanean, la falta de Voluntariado es una de las principales. Muy poca gente es partidaria de donar su tiempo para esta causa lo que provoca que la captación de colaboradores sea más compleja. Además, hay que añadir, que la ONG no llama la atención, es decir, pasan desapercibido en la gente joven (personas entre 15-35 años). En consecuencia, éste público objetivo no es consciente de la finalidad de la Organización. Por lo tanto, realizo este estudio exploratorio con el propósito de analizar las posibles causas que frenan el poder conseguir cooperantes por parte de la Asociación.

##### 4.4.1. La dinámica de grupo

La **dinámica de grupo** es una **técnica cualitativa** de recogida de información. Las técnicas cualitativas suponen la recogida, análisis e interpretación de datos que no son objetivamente mensurables (estamos hablando de motivaciones, creencias, gustos, preferencias), es decir, que no pueden sintetizarse en forma de números. Sin embargo, esto no implica una falta de objetividad de los resultados obtenidos

La investigación cualitativa ejerce cuatro funciones para llevar a cabo su investigación:

##### 1) Exploratoria

Define el problema, obtiene información, establece hipótesis y acota el estudio

##### 2) Explicativa o de diagnóstico

Conoce las actitudes, necesidades, deseos, motivaciones y creencias. Además, trata de explicar los posibles resultados

### 3) Evaluación

Son las actividades de los productos: envases, anuncios...

### 4) Creativa

Generar ideas para nuevos productos (campañas, promociones...)

Nos centraremos en la **dinámica de grupo o <<focus group>>** ya que trata de explicar los cambios internos que se producen en el individuo, como resultado de la fuerza e influencia que ejerce el grupo sobre él.

Con esta técnica se trata de averiguar por qué ocurren ciertos comportamientos en los grupos, por qué éstos reaccionan como lo hacen...

Dependiendo del planteamiento de la reunión, esta puede ser:

- a) **Directiva**, en las que existe un mayor control por parte del entrevistador, es más atractivo y dirige la discusión
- b) **No directiva**, en la que el entrevistador tiene un menor control de los participantes, apareciendo un mayor liderazgo por parte de estos.  
En definitiva, el moderador deja más libertad para que los entrevistados hablen y se comporten como deseen.

Se considera dinámica de grupo a la reunión de grupos de personas, conducidos por un moderador, que a través de conversaciones y discusiones sobre un tema, permiten obtener una solución o información sobre el mismo. (Se podría resumir en un grupo de personas moderadas por un tercero).

Las dinámicas de grupo cuentan con dos aspectos clave a tener en cuenta:

- 1) La respuesta de una persona constituye un estímulo para otras
- 2) La interacción que se produce entre los individuos del grupo debe ser lo más natural posible, es decir, serán personas que hablan y que en definitiva, se trata de aprovechar la sinceridad para obtener información

Las dinámicas de grupo disponen de varios pasos que deben seguirse para que su realización tenga éxito:

#### 1) Especificación de los objetivos

En primer lugar, la pregunta que debe hacerse el individuo que realiza la dinámica es ¿Para qué hacemos una dinámica de grupo? Una vez que encontramos la respuesta a la cuestión, realizaremos una definición clara y precisaremos el problema a estudiar.

Cuando este definido el problema, estableceremos la información relevante necesaria para cumplir dichos objetivos, es decir, tener claros los objetivos de información: qué información queremos recoger

## **2) Tamaño y número de grupos**

Entre 6-10 personas o 6-12 personas. No deben ser ni grupos muy pequeños porque no se genera información ni grupos muy grandes porque es difícil recoger información

El número de sesiones que se debe emplear variará en función de varios aspectos:

- a) El tema en cuestión: Si es un tema complejo se tratará de realizar más sesiones por el hecho de querer obtener más información
- b) Número de segmentos a estudiar
- c) Número de ideas generadas por cada grupo
- d) Tiempo y presupuesto disponibles. Lo ideal sería realizar en el menor tiempo posible y con un presupuesto que se adapte a lo dispuesto.

## **3) Composición de los grupos**

En este paso, es importante saber que estos grupos ¿De dónde surgen? Mediante un reclutamiento telefónico se puede encontrar o descartar a posibles participantes. Además, se debe evitar expertos en dinámicas para poder generar una mayor improvisación (evitar amistados o enemigos). Se recomienda que los grupos sean homogéneos para que los individuos se sientan libres a la hora de expresar sus opiniones y sentimientos para obtener una mayor sinceridad.

El objetivo es encontrar un nivel de homogeneidad suficiente para no provocar grandes contrastes pero también el nivel de heterogeneidad suficiente para motivar la discusión y disparidad de criterios.

Por último, será importante a la hora de componer los grupos conocer la vinculación que poseen con el tema a tratar (tener la experiencia suficiente y adecuada con el asunto o tema a tratar). Si los miembros del grupo comparten estilos de vida, experiencias y dotes de comunicación similares, la sesión no derivará hacia otros temas y se evitarán conflicto

## **4) El moderador del grupo**

Es la persona clave de la dinámica. Es complejo encontrar al individuo ideal para realizar este tipo de técnicas. Se aconseja contratar a personal del instituto de investigación (psicólogos y sociólogos) aunque también se puede tener en cuenta al personal de la empresa.

La función prioritaria de este moderador es entablar una relación de comunicación con el grupo y promover la interacción y participación de todos sus miembros, avanzando en el tema o indagando con preguntas, pareceres, actitudes u opiniones de aquéllos.



Será fundamental que la gente hable, responda, participe... En función de la actuación el moderador se obtendrá mayor o menor información de mayor o menor calidad.

Las funciones o el comportamiento que debe aportar el moderador son las siguientes:

- a) Amabilidad a la vez que firmeza. Deberá combinar una actitud de neutralidad con la empatía suficiente como para generar la discusión necesaria
- b) Permisividad. Deberá ser permisivo sin olvidar estar alerta ante cualquier señal de deterioro en la cordialidad o propósito de la discusión
- c) Implicación. Deberá ser capaz de estimular la implicación de los miembros
- d) ``Comprensión incompleta´´. El moderador deberá estimular a los participantes a que aclaren bien sus respuestas mostrando aunque fuese en apariencia una actitud de falta de comprensión
- e) Estimulación. Deberá animar a los miembros más reservados a intervenir
- f) Flexibilidad. Deberá ser capaz de improvisar y alterar el esquema planteado cuando se produzcan distracciones en la reunión
- g) Sensibilidad. Deberá tener el ingenio necesario para conducir la discusión hacia unos niveles intelectuales y emocionales adecuados con el tema.

## 5) Desarrollo de la reunión

Para llevar a cabo la dinámica, en primer lugar habrá que realizar una presentación y una mínima introducción al tema, es decir, ``romper el hielo´´. Hay que tener claro que no hay respuestas correctas o incorrectas ya que son todo opiniones. Una vez roto el hielo se debe pasar a la discusión propiamente dicha sacando el tema o los temas poco a poco y por último, se debe terminar realizando un breve resumen destacando las ideas claves barajadas

Si se dispone de recursos se aconseja realizar las dinámicas en las instalaciones de los institutos de investigación. El disponer de mesas cuadradas o mesas redondas será un detalle fundamental ya que lo importante es que todos se vean. La duración no debe ser muy excesiva, alrededor de una hora y media o dos horas. Además, hay que avisar a los participantes de que van a ser grabados (en audio y video). En conclusión, hay que utilizar todo el tiempo necesario, no menos y sólo el tiempo necesario, no más.

## 6) Análisis e interpretación de los resultados

Analizar los resultados y cuando hablamos de resultados nos referimos a la información, es decir, a lo que nos han contado, es complicado. Es difícil obtener conclusiones relativas de estas dinámicas.

Por lo tanto, se aconseja realizar un informe que recoja todos los puntos clave e ideas básicas generadas e interpretarlas como posibles hipótesis, no olvidando el tono, el contexto e incluso la comunicación no verbal que han acompañado a dichas ideas.

En definitiva, la cuestión que nos planteamos es ¿Para qué sirve una dinámica de grupo? El aplicar una dinámica de grupo es útil: en primer lugar, para comprender las percepciones, preferencias y comportamientos de los consumidores, relativos a un producto o servicio. También, nos permite obtener impresiones hacia un concepto de producto y prever el éxito de nuevos productos.

Además, genera ideas para el lanzamiento de un nuevo producto o para la modificación de los atributos de los ya existentes. No hay que olvidarse que una dinámica de grupo provoca el desarrollo de conceptos creativos para realizar anuncios. Cabe añadir que mediante esta técnica se puede comprobar el nivel adecuado del precio de un producto y finalmente, permite recoger impresiones acerca de una campaña publicitaria. Los **finés** con los que se emplea una dinámica de grupo son **metodológicos** ya que ayuda a definir un problema de manera más precisa, permite obtener información valiosa para poder estructurar el cuestionario y genera hipótesis que luego van a ser contrastadas empíricamente.

### 4.4.2. Resultados de las dinámicas de grupo

El objetivo de las dinámicas de grupo realizadas es analizar las opiniones que tanto jóvenes voluntarios como no voluntarios expresaron en el transcurso de la misma. Nos centramos en un segmento en concreto: **Jóvenes**. Como ya se ha mencionado, personas de tercera edad y padres/madres con hijos son más partidarios a hacerse VOLUNTARIOS o participar solidariamente en actividades relacionadas a las ONGs. Sin embargo, jóvenes (y cuando hablamos de jóvenes nos referimos al segmento de la población entre 15-35 años) son mucho más reacios a comprometerse con este tipo de Organizaciones.

El **cómo** llamar la atención de este público es el principal problema que se encuentra la ONG. Por muchos eventos solidarios que realice Herriak Elkarlanean (como el día del VOLUNTARIO o el día del Comercio Justo) se encuentran con una actitud pasiva, es decir, el interés por tratar de conocerles y saber a qué se dedican, cómo trabajan... es prácticamente nulo.

Muestran una actitud de indiferencia, esto es, no tienen la más mínima intención de cambiar sus hábitos o su conducta (están totalmente opuestos a un cambio en su comportamiento). La falta de compromiso o la apatía son actitudes que están a la orden del día en este segmento y a esto se le podría añadir también, la escasa empatía. Los motivos exactos de esta conducta o postura en este grupo de personas son complejos de revelar. Por lo tanto trataremos de conocer el punto de vista de este público objetivo y una vez logrado entender su perspectiva, intentaremos aspirar a modificar su comportamiento. Para ello, procuraremos examinar todas las posibles alternativas que puedan existir.

En cuanto a los **VOLUNTARIOS**, me reuní con seis integrantes (Gorka, Iñigo, Leire, Marta, Marta y Olatz) de la organización HERRIAK ELKARLANEAN el 5 de Febrero de 2016, viernes, a las cinco de la tarde en su oficina de Beasain y conocí la opinión de cada uno de ellos formulándoles diversas preguntas.

En primer lugar, les explique en qué consistía realizar una dinámica de grupo, el guión que íbamos a llevar y las distintas pautas que íbamos a seguir. Una vez que comprendieron el objetivo de la dinámica, las conclusiones más relevantes que obtuve son las siguientes:

- 1) Es fundamental sentir esas GANAS de querer ayudar a los demás (cooperar de cualquier forma bien sea de forma individual o mediante una ONG)
- 2) Es imprescindible querer dar tu TIEMPO y rechazar otro tipo de actividades de ocio que también gustarían hacer y cuesta mucho renunciar. Por lo tanto, el COMPROMISO es otro factor fundamental a la hora de querer formar parte de una Organización sin ánimo de lucro.
- 3) Aquellos factores relacionados con el TIEMPO como disponibilidad, dedicación, iniciativa... son de alta relevancia para querer cooperar.
- 4) Por último, que se valore objetivamente (siendo realistas) la labor que realizan, es decir, el ver que se les aprecia o se les critica en base a sus actos con un conocimiento sobre ellos. El público objetivo (jóvenes) sufre un gran desconocimiento acerca del Voluntariado ya que en sus críticas se puede observar la indiferencia que muestran hacia este ámbito.

En lo que respecta a los **NO VOLUNTARIOS**, tuve la oportunidad de conocer lo que pensaban seis individuos (Xabi, Jon Ander, Iñigo, Daniel, Iker y Jaime) el 8 de Febrero de 2016, lunes, en el garaje/local que dispongo junto a mi grupo de amigos en Beasain. Nos reunimos a una hora en concreto (18.30 horas de la tarde) ya que traté de buscar ese espacio en el que nadie pudiera molestar o provocar despistes entre los participantes de la dinámica que conocían la organización Herriak Elkarlanean pero no forman parte de ella. A éstos, también, les explique en qué consistía realizar una dinámica de grupo, el guión que íbamos a llevar y las distintas pautas que íbamos a continuar.

Una vez que comprendieron el objetivo de la dinámica, las impresiones que obtuve fueron las siguientes:

- 1) El aspecto más necesario para hacerse Voluntario es la MOTIVACION, es decir, el tener claro el motivo por el que decides serlo. Además, el compromiso que debe tenerse debido al tiempo que se le va a dedicar va ser otro factor muy a tener en cuenta.

También, recalcaron el ser una persona con personalidad fuerte (ser capaz de asumir situaciones complicadas y tener ese carácter para hacerle frente) ya que alguien tímido tendría dificultades a la hora de realizar las distintas funciones que se desempeñan dentro de una ONG

- 2) El factor TIEMPO lo asemejaban a la Explotación, es decir, tienen la sensación de que ser Voluntario les supondría vivir sólo por y para la ONG teniendo que rechazar los distintos grupos importantes que forman parte de su entorno o renunciando a los placeres de la vida
- 3) Sienten que al Voluntario no se le valora objetivamente sino que se le critica errónea e injustamente bajo una opinión de conveniencia e ignorancia.

En consecuencia, les hace tener un punto de vista negativo hacia ellos. Por lo tanto, no están dispuestos a escuchar valoraciones erróneas hacia su persona y su labor de quienes desconocen su finalidad.

4) Bajo su punto de vista, a los jóvenes de hoy en día los ven más dispuestos a cooperar que antes (creen que hay muchos jóvenes que ayudan voluntariamente sin formar parte de una ONG). En cuanto a los que no lo hacen, opinan que la mentalidad de hoy en día no es de recelo hacia los Voluntarios sino más colaborativa. Sin embargo, piensan que es más fácil que acudan a ser Voluntarios por la recomendación de un amigo que ya lo es y le anima a serlo que hacerlo por motivación propia ya que en estas edades las opiniones de terceros afectan o influyen más que la personal.

#### **4.4.3. Recomendaciones**

En un sector como el de las ONGs, el margen de actuación es muy reducido. Sin embargo, las pocas oportunidades que aparezcan en el ámbito no lucrativo tanto a la hora de captar nuevos voluntarios como nuevos recursos deben aprovecharse. Desde una perspectiva ajena a la Organización, si aconsejaría ciertas acciones para averiguar la manera de poder incentivar tanto el número de cooperantes como las vías de financiación para los distintos proyectos:

- 1) En primer lugar, recomendaría a Herriak Elkarlanean trabajar más en la actualización de su página web. El disponer de información obsoleta no le beneficia. Ciertamente es complicado dedicar tiempo diariamente a esta página pero mantener una frecuencia un tanto constante permitirá que el público objetivo conozca de primera mano las acciones que se llevan a cabo
- 2) Concienciar a sus Voluntarios de querer crecer como Organización. Herriak Elkarlanean está formado por colaboradores no cualificados lo que dificulta la captación de nuevos cooperantes. Sin embargo, sus miembros podrán tratar de buscar una repercusión en el entorno local, por un lado, mediante las distintas campañas o eventos que se realicen, sobre todo, en aquellos que observen un interés en conocerles (tener una actitud cercana y sincera con aquellos a los que anteriormente no habían captado su atención) y por otro lado, planteándose la posibilidad de realizar una campaña de marketing social con el fin de modificar las negativas percepciones del voluntariado
- 3) Aprovechar las reducidas oportunidades que les brinden las distintas instituciones como colegios, ayuntamientos... mediante discursos atractivos o siendo creativos empleando juegos caritativos, comidas solidarias... ,es decir, a través de actividades que puedan hacer comprender la finalidad de Herriak Elkarlanean permitiendo al público objetivo vivir en primera persona lo que realmente significa ser Voluntario y el formar parte de una ONG.

- 4) Tratar de cooperar con las distintas ONGs que soliciten su ayuda para que éstas tengan una opinión positiva de Herriak Elkarlanean. Además, intentar consolidar esa relación ya que la crítica que puedan realizar estas Organizaciones ``amigas`` pueden ser de gran influencia tanto en un entorno más cercano como en uno más ajeno (no sólo se captaría la atención en el público local sino también en un ámbito más amplio como nacional o incluso, internacional dependiendo del grado de repercusión que disponga esa ONG con la que se colabora).
- 5) Mantener la transparencia y la veracidad de la ONG. No cambiar la filosofía que les define por el mero hecho de querer captar más recursos o querer exteriorizar una imagen que no les corresponde.

Sin embargo, si deben de insistir en crecer como Organización (tanto en medios como en Voluntarios). Además, si son capaces de encontrar nuevos mecanismos para captar la atención del Público objetivo las probabilidades de evolucionar serán mayores (no deben dejar de buscar nuevas vías para mantener un contacto con los entornos).

## 5. CONCLUSIONES DEL TFG

En nuestros días, el sector de las ONGs está sufriendo en cuanto a captación de recursos y voluntarios se refiere debido a la situación en la que nos encontramos. Además, las grandes organizaciones tratan de captar las pocas oportunidades de las que disponen por lo que las pequeñas asociaciones como Herriak Elkarlanean se encuentran en un estado de supervivencia.

Las ONGs trabajan en un mercado sin ánimo de lucro ya que la misión de éstas es el desarrollo de los pueblos subdesarrollados y no el buscar un beneficio económico. Ciertamente, para llevar a cabo estas acciones de desarrollo necesitan encontrar recursos financieros y es aquí donde se enfrentan a mayores obstáculos. No hay que olvidar que éstas Organizaciones venden ideas no productos. Por lo tanto, el tratar de buscar un intercambio de ideas por buena conciencia es un objetivo complejo. En definitiva, el tratar de captar donaciones o subvenciones por parte de un público que no dispone de una motivación específica para conceder su dinero son inconvenientes con los que debe enfrentarse Herriak Elkarlanean.

A todos estos impedimentos, hay que incluir lo inaccesible que son tanto los recursos como los Voluntarios. Las ONGs se enfrentan a grandes obstáculos a la hora de querer captar medios y cooperantes. Además, las limitaciones con las que se encuentran por distintas instituciones provocan que no encuentren los métodos para poder lograr nuevos participantes, proveedores... ni para poder desarrollar sus propias vías de atracción. Cabe mencionar, que los integrantes de Herriak Elkarlanean son Voluntarios no cualificados por lo que impide que otras ONGs quieran cooperar con ella provocando que el grado de repercusión en el entorno se reduzca tanto que incluso llega a ser inexistente (no llama la atención) para su público objetivo.

Por lo tanto, realice una técnica compleja como es la Dinámica de grupo. Sin ser un experto en esta técnica tengo que reconocer que me ha servido para crecer personalmente ya que toda esta experiencia me ha posibilitado comprobar en primera persona mis habilidades y puntos débiles, lo cual me ha proporcionado seguridad a la hora de creer en mis capacidades y la oportunidad de ir superando mis debilidades. El preparar un guión para reunirme tanto con los miembros de Herriak Elkarlanean como para aquellos que no forman parte de ninguna ONG pero conocían por la cuestionada no fue sencillo, sobre todo, con aquellos que no son Voluntarios ya que reunir a todos en un mismo lugar, el mismo día y que además, fueran sinceros, dificultó mucho la elaboración de esta técnica. Sin embargo, la dinámica con los Voluntarios resultó ser muy provechosa y aunque, en un principio se les hizo difícil expresarse y argumentar sus opiniones, finalmente fue muy útil para mi TFG.

Personalmente, cuando vi las posibilidades/temas que se presentaban al alumnado, no dude que entre mis opciones principales estarían aquellas relacionadas con el Marketing debido a que me he especializado en esta rama. Sin embargo, el Marketing Social era un ámbito que no conocía con amplitud y esto me llevo a designarla como primera opción.

La verdad que este TFG me ha proporcionado un mayor conocimiento acerca de esta rama del Marketing ya que la perspectiva con la que se analiza es totalmente distinto al Marketing que estamos acostumbrados a estudiar. En general, los alumnos hemos conocido el Marketing para un sector lucrativo y como el departamento en empresas que venden un producto y no una idea.

La complejidad que conlleva sacar un producto al mercado que atraiga al consumidor es alta pero el vender una idea que provoque un cambio en el comportamiento del público objetivo está totalmente en otra escala de dificultad. Sin embargo, estudiar el Marketing Social y el realizar esta campaña me ha proporcionado un enfoque que me ha llevado a comprender que el Marketing es una herramienta de gran utilidad.

Finalmente añadir que la necesidad de redactar este TFG me ha posibilitado hacer una sistematización continua del trabajo, es decir, estar atento, no dar nada por sabido... En consecuencia, todo este proceso me ha sido muy útil a la hora de hacer una posterior reflexión y ponerla por escrito. Cabe mencionar que la participación de nuestra universidad mediante mi tutor ha sido importante por lo cual estoy muy agradecido.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- Aguirre García, María Soledad. (2005). Tercera parte: Marketing no lucrativo, Marketing social. En *Marketing en sectores específicos capítulo 6* (pp. 199-231). Edición Pirámide
- Aldamiz-Echevarria Glez. de Durana, Covadonga. (2003). *Marketing en ONGs de desarrollo (Para su aplicación práctica)*. IEPALA: Colección Cooperación y Desarrollo.
- Aldamiz-Echevarria Glez. de Durana, Covadonga y Aguirre García, María Soledad. (2001). *La Gestión de Marketing y en ONGDs: Análisis de sus particularidades y propuestas de actuación*. Universidad del País Vasco: Facultad de ciencias económicas y empresariales.
- Bagozzi, R.P, (1974). "Marketing as an organized behavioral system of exchange", *Journal of Marketing*, (pp-77-81).
- Baiges, S., Dusster, D., Mira, E. y Villadomat, R., (1996). *Las ONG de desarrollo en España*, Flor del Viento ediciones, S.A.
- Berry, L.L., (1983): "Relationship Marketing", en *Emerging Perspectives on Services Marketing*, Eds. L. L. Berry, G.L. Shostack y G.Upah, Chicago, IL, American Marketing Association, (pp. 25-28).
- Berry, L.L., (1995): "Relationship Marketing of Services –Growing Interest, Emerging Perspectives", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol.23, nº4, (pp. 236-245).
- Bitner, M.J. (1995): "Building Service Relationships: It's All About Promises", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol.23, nº4, (pp.246-251).
- Bruce, I., (1995) "Do not-for-profits value their customers and their needs?", *International Marketing Review*, vol.12, num 4, (pp.77-84)
- Cabra de Luna, M.A., (1992). "Estudios sobre donaciones benévolas y el voluntariado en España", *Boletín de Estudios y Documentación*, núm.1, Comité español para el bienestar social, (pp.09-64).
- Du Preez, N., (1995) "Hope, faith, hard work and charity", *People Management*, 18, (pp. 154-166).
- EDIS (1983): "*El voluntariado en el campo de la marginación social: una aproximación psicosociológica*". EDIS.
- FEDERACION INTERNACIONAL DE SOCIEDADES DE LA CRUZ ROJA Y DE LA MEDIA LUNA ROJA. (1999). "Política de Voluntariado".
- FEDERACIÓN INTERNACIONAL DE SOCIEDADES DE LA CRUZ ROJA Y DE LA MEDIA LUNA ROJA. (1999). "Herramientas para la elaboración de Programas de Voluntariado".



- Fernsler, T.,(1996). `` Using demographics for fundraising ´´, *Nonprofit World*, vol.14 , núm 4 , (pp.52-53).
- Fine, S.H., (1990). *Social Marketing: Promoting the causes of public and nonprofit agencies*, Allyn and Bacon.
- Garcia, J.C., (1992). `` ¿Es posible la solidaridad?´´, *Documentación Social*, núm. 89, (pp.237-250).
- Guy, B.S. y Patton, W.E., (1989). ``The marketing of altruistic causes: understanding why people help´´, *Journal of Consumer Marketing*, vol.6, núm. 1, (pp.19-30).
- Hankinson, P., (2000). ``Brand orientation in charity organizations: Qualitative research into key charity sectors´´, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, vol.5, num.3, (pp.207-219).
- Hegoa, Conferencia ONGD (2000). *Globalizar la solidaridad, Construir el desarrollo humano: Conclusiones*, Berekintza.
- Hibbert, S.A. y Horne, S., (1997) ``Donation dilemmas: a consumer behavior perspective´´, *Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, vol.2, num.3, (pp.261-274).
- Kotler, P. (1972). ``A generic concept of Marketing´´, *Journal of Marketing*, vol.36, (pp. 46-54).
- Kotler, P. y Andreasen A.R., (1996). *Strategic Marketing for nonprofit organizations*, Prentice Hall, fifth edition.
- Kotler, P. y Levy, S. (1969). ``Broadening the concept of marketing´´, *Journal of Marketing*, vol.33, (pp.10-15)
- Kotler, P. y Roberto, E., (1992). *Marketing Social*, Ediciones Díaz de Santos, Madrid.
- López-Pinto, Bernardo, (2010). *Los pilares del Marketing*, Universidad Politécnica de Catalunya.
- Martínez, J.L., (1998). *La imagen de las ONG de desarrollo: para ir dimensionando el tercer sector*, IEPALA, Colección cooperación y desarrollo, núm.11.
- Millward Brown, Alef (1991): "Estudio sobre el voluntariado de la Cruz Roja". Cruz Roja Española.
- Moliner Tena, Miguel Ángel (1998). *Marketing social: la gestión de las causas sociales*.
- Reunión del grupo de trabajo de expertos sobre voluntariado y desarrollo social. Nueva York, 29-30 de noviembre de 1999.

- Sanchez, C.M., (2002). ``Los cooperantes denuncian´´, *El Semanal*, (pp.22-32)
- Santesmases, M., (1996). *Marketing: Conceptos y Estrategias*, Pirámide, Tercera Edición.
- Shapiro B.P., (1973). ``Marketing for nonprofit organizations´´, *Harvard Business Review*, (pp.123-132).
- Stanley, Levin (1973). "Volunteers in Rehabilitation", *Goodwill Industries of America*.
- Villalba Merlo, F. Javier (2013/2014). *Investigación comercial Grado en Administración y Dirección de Empresas. Departamento Economía Financiera II (Economía Financiera y Contabilidad, Comercialización e Investigación de Mercados)* (pp 33-39). San Sebastián, UPV/EHU.
- Winter, A., (1995) *Is anyone listening? Communicating development in donor countries*, NGLS development dossiers produced by the UN non-governmental liaison service.

## RECURSOS ON-LINE

- Definición de las Relaciones Públicas. (1998). *Definiendo las Relaciones Públicas*. <http://www.rrppnet.com.ar/defrrpp.htm>
- El Macroentorno y Microentorno  
<http://www.territoriomarketing.es/el-macroentorno-y-microentorno/>
- Estudio de Mercado. (2011). *Análisis Externo e Interno de la Organización*.  
[http://www.emprendedorxxi.coop/html/creacion/crea\\_pempresa\\_3b.asp](http://www.emprendedorxxi.coop/html/creacion/crea_pempresa_3b.asp)
- Labor Social. Comentarios de Voluntarios y Visitantes  
<http://www.saludymusica.org/opiniones.html>
- Las opiniones de los Voluntarios. (2012). *Las opiniones de los Voluntarios LQDVI*. <https://www.loquedeverdadamporta.org/valoraciones/>
- Marketing Social.  
<http://www.apuntesade.com>
- Página Web Oficial de Herriak Elkarlanean. (2013).  
<http://www.herriakelkarlanean.org/>
- Voluntariado. (2004). *El Voluntariado*.  
<http://www.iniciativasocial.net/voluntariado.htm>
- Voluntarios SENIOR: ¿Cuestión de aptitud o actitud? (2015)  
<http://www.solidarioscuyde.org/?p=140>
- Voluntariado y Formación  
<http://www.solidarios.org.es/quehacemos/voluntariado-y-formacion/>