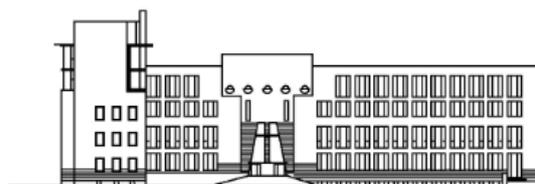


eman ta zabal zazu



Universidad
del País Vasco

Euskal Herriko
Unibertsitatea



EMPRESA IKASKETEN UNIBERTSITATE ESKOLA
ESCUELA UNIVERSITARIA DE ESTUDIOS EMPRESARIALES
DONOSTIA - SAN SEBASTIÁN

ESCUELA UNIVERSITARIA DE ESTUDIOS EMPRESARIALES DE DONOSTIA - SAN SEBASTIÁN

Grado en administración y dirección de empresas

TRABAJO DE FIN DE GRADO:

EL MARKETING EN LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS El caso de Haritzalde

Autora: Elena de Artacho Sancho-Arroyo

Director: Jon Morandeira Arca

Julio de 2016

ÍNDICE

1. Introducción	3
2. Presentación de la asociación - Haritzalde	5
3. Las organizaciones no lucrativas	8
3.1 El concepto	8
3.2 El intercambio en las organizaciones no lucrativas	11
4. El marketing	16
4.1 Ampliación de marketing	16
4.1.1 El marketing como filosofía y función	16
4.1.2 La evolución del concepto de marketing	17
4.2 Las particularidades del marketing en organizaciones no lucrativas	19
4.3 El marketing de servicios	25
5. La aplicación del marketing en las organizaciones no lucrativas	30
5.1 El marketing <i>de</i> las organizaciones no lucrativas	30
5.1.1 Marketing estratégico	31
5.1.2 Marketing operativo	32
5.2 El marketing social	34
5.2.1 Marketing estratégico	34
5.2.2 Marketing operativo	35
5.3 La gestión del marketing <i>en</i> las organizaciones no lucrativas	36
5.3.1 Ventajas e inconvenientes del plan de marketing	36
5.3.2 El plan de marketing	38
6. Aplicación práctica del marketing <i>en</i> organizaciones no lucrativas	39
6.1 Introducción de la organización - Haritzalde	39
6.2 Diagnóstico y análisis de la situación actual	40
6.2.1 Análisis externo de Haritzalde	40
6.2.2 Análisis interno de Haritzalde	46
6.2.3 Análisis DAFO	51
7. Conclusiones	56
8. Bibliografía	58
9. Índice de figuras	60

1. INTRODUCCIÓN

Objetivos del trabajo

El propósito de este trabajo es buscar, analizar y entender, con la ayuda del caso Haritzalde, el uso de marketing en el ámbito no lucrativo. Al entender las diferencias que se pueden encontrar, comprender el punto de vista por el cuál enfocar la organización, e identificar sus puntos fuertes y débiles, de esta manera los gestores de las organizaciones podrán trabajar de una manera más efectiva. Este trabajo está enfocado a un cierto tipo de organizaciones no lucrativas (ONL) con el fin de estudiar a fondo el caso, pero muchas de las ideas se pueden aplicar a un ámbito más amplio.

En la actualidad, hay una gran proliferación de ONLs. Hay organizaciones para todo tipo de causas sociales: desde los bancos de alimentos, a organizaciones para la cura de enfermedades raras, para la bienvenida de estudiantes internacionales, hasta concienciación social sobre el medio ambiente y el cambio climático. Estamos en un tiempo en el que florecen las organizaciones sin ánimo de lucro. Mucha gente quiere ayudar, pero con el problema de que no saben como. Este trabajo proporciona la teoría necesaria, para saber como sacar adelante una ONL e intentar cumplir con esa causa social tan importante para los fundadores de la organización.

Este es un tema importante al que no se le da tanta importancia, y es un tema relevante a la situación en la que vivimos hoy en día. Además es una causa sobre la que no hay muchos datos ni estudios anteriores, si lo comparamos con el marketing empresarial. No es un tema en el que mucha gente se involucre y es una pena porque justamente estas organizaciones son las que crean un mundo mejor. No esta claro si no se involucran por falta de interés o porque una falta de formación enfocada en esto, o porque no se ve como tema suficientemente complicado para estudiar a fondo. Y esto es un grave error, ya que es un tema incluso más complicado que el dirección de una empresa.

Hay una cuantas ONLs muy grandes que pagan a ciertas personas para que trabajen y saquen adelante las organizaciones, estas personas estarán cualificadas en los temas que ellos trabajen, sea finanzas, comunicación u organización de eventos. Pero las organizaciones pequeñas, que inician los estudiantes o personas no cualificadas que quieren hacer algo para mejorar un problema, no tienen recursos para poder pagar a gente cualificada para que trabaje. Algunas tienen suerte y encuentran voluntarios con energía y conocimiento para dedicarse a la organización pero no todas. Y esto es un problema. Hay que presentar la información para que estas organizaciones sepan en lo que se están metiendo y sepan como deben afrontar sacar la organización adelante. Por ejemplo con algún evento desde se diera a conocer el tema y al mismo tiempo se dieran varias pautas básicas para que se sepan organizar adecuadamente.

Metodología

En cuanto a la metodología, he utilizado una mezcla de información primaria y secundaria para la elaboración de este trabajo. La investigación teórica de esta

trabajo empezó, como muchas otras investigaciones con información secundaria de libros, artículos, y páginas de Internet. Toda esta información, aunque no fue escrita con el mismo fin, lo pude adaptar para los objetivos de este trabajo. Al tener que explicar el caso de Haritzalde, también hubo una investigación secundaria intensa de artículos sobre la organización y buscando en sus redes sociales y página web. En el momento en el que vi que ya no había suficiente información para cumplir adecuadamente con el trabajo, fue cuando empezó la investigación de información primaria que consistió en una entrevista personal con el secretario de la organización Haritzalde, Xabier Rubio.

Estructura

Al empezar este trabajo, el objetivo principal era ayudar a una organización creando un plan de marketing. Que lo podrían usar o no, pero un plan de marketing hecho de principio a fin para que tuvieran un buen ejemplo delante. En cambio, al avanzar con el trabajo me he dado cuenta de toda la información, ideas y diferencias que se tienen que tener en cuenta. Me pareció importante presentar de una manera clara mucha de la información, con el objetivo de que al entender la teoría de las estrategias etc. y un ejemplo de un análisis, las organizaciones que en el futuro busquen como aplicar el marketing a su organización no lucrativa tengan este trabajo.

Por tanto, con la intención de escribir un trabajo claro y conciso, la estructura del trabajo es la siguiente: entramos en materia explicando de forma general la ONL(apartado 2) que va a servir de ejemplo, ya que en los otros apartados se hará referencia a esta misma y se debe tener en cuenta. En el siguiente apartado (apartado 3) estudiaremos lo qué es una organización no lucrativa, sus definiciones, particularidades, y características. Después, en el apartado 4, estudiaremos a fondo el marketing, sus distintas aplicaciones y características. En quinto lugar (apartado 5), se combinará esta información para poder conocer que teoría es la que se debe aplicar en el caso de Haritzalde. En el próximo, y penúltimo apartado (apartado 6) se crea el apartado analítico de un plan de marketing que la organización podrá usar directamente, para que ellos seguidamente pueden hacer los objetivos que ellos vean apropiados y las estrategias para aplicarlos. Y para terminar, una breve conclusión (apartado 7).

2. PRESENTACIÓN DE LA ASOCIACIÓN - HARITZALDE

La Asociación Naturalista Haritzalde es una asociación sin ánimo de lucro que lleva más de 20 años trabajando para crear una sensibilización social positiva hacia el medio ambiente, especialmente en la comarca de San Sebastián. Dando voz a las especies que no la tienen para que puedan sobrevivir en su hábitat natural. La asociación como tal ha evolucionado con las distintas necesidades que han ido surgiendo en la zona. Haritzalde lleva a cabo una variedad de proyectos de protección medioambiental, además de una pequeña tienda on-line con productos de la asociación. Los proyectos, en una mayor o menor escala, involucran a los socios y buscan implicar la ciudadanía de San Sebastián, con el fin de ayudar y crear una mejora en las situaciones y problemas del entorno. Un tema importante para la asociación es la labor de conservación de flora y fauna. Informando y formando a los miembros y otras personas interesadas en la población, se puede llegar a crear un fuerte grupo que se compromete con la causa de proteger el medio ambiente.

Haritzalde no empezó como la asociación naturalista que es hoy. La idea nació en el momento en el cual dos donostiarros quisieron poner fin a la cantidad de árboles que se estaban talando en el parque Cristina Enea, una cantidad que ellos consideraban exagerada e innecesaria. Xavier Rubio y Joseba Gurutz de Vicente denunciaron lo que estaba pasando en la cadena SER. El programa fue escuchado por un gran número de personas que después se pusieron en contacto con ellos para crear un pequeño grupo que fueron a quejarse ante el alcalde. Al año siguiente formalizaron el grupo y empezaron a llamarse Donostiako Parkeen Laguna. En consecuencia empezaron a hacerse cargo de más proyectos y acciones, incluyendo la canalización del Urumea. Todo esto ocurrió en el año 1991, en los seis años consecutivos siguieron creciendo, hasta que decidieron formalizarlo. Poco a poco la ciudadanía empezó a querer involucrarse formalmente en la asociación y empezó la admisión de los socios. Fundando lo que hoy es: Haritzalde Naturzaleen Elkarte/ Asociación Naturalista Haritzalde, una asociación de sensibilización naturalista.

La asociación trabaja en las áreas de sensibilización, formación, divulgación, difusión, conservación y reivindicación a través de las actividades que se exponen a continuación:

1. **Eventos**

A través de los eventos, Haritzalde busca informar y sensibilizar a la población de la zona sobre los problemas que existen. Ofreciendo actividades y proyectos en los cuales se puede involucrar, como por ejemplo:

- a) Informar a las personas sobre el río Urumea y todo lo que puede llegar a ofrecer a la sociedad. Es uno de los proyectos más activos. Ofreciendo eventos y actividades como los paseos guiados andando o en barco a todos los que deseen asistir. En el pasado, también han promocionado una exposición llamada "Urumea, su lado humano", está ha dado a conocer el río Urumea, y cómo afecta a todos los que viven a su alrededor.

- b) Sensibilizar a través de dos eventos anuales: el reparto de semillas y el día del árbol. El reparto de semillas es un evento realizado en La Concha, aquí los miembros de la asociación reparten, gratuitamente, semillas para plantar árboles autóctonos. El día del árbol tiene una función parecida, busca aumentar el conocimiento de la población sobre las ventajas de tener árboles en las áreas urbanas.
- c) Educar e informar: a través de mesas redondas y eventos para todas las edades. Por ejemplo, salidas a Santa Clara para conocer la fauna. Algo interesante para los más pequeños y más mayores.

2. Formación

Con el fin de formar a la población de la zona acerca de los problemas que están surgiendo. Se realizan jornadas informativas, charlas, exposiciones y cursillos. Asimismo, se transmite la información a través de un libro escrito por uno de los fundadores. *Parque Kristina Enea-Gladys* describe y enumera todas las especies de flora y fauna que se encuentran en este parque urbano.

Otra fuente de divulgación, que tenían en el pasado, fue la revista *Hazi*. Está era elaborada por los miembros de la organización en el cual hay artículos de los proyectos elaborados en el pasado y futuros proyectos, además de información sobre la causa en general.

3. Souvenirs

La asociación ofrece a sus seguidores una tienda on-line a través de la web corporativa de la organización. La tienda ofrece productos como camisetas, sudaderas, y el libro. Tienen una gran variedad de productos: para niños y adultos, diferentes colores y diseños, además todos incluyen el logotipo de la asociación.

El logotipo consiste en una hoja de roble con el nombre de la asociación, en Euskera, en el lado derecho de la hoja. La hoja de roble, además del nombre, hace referencia al origen de la asociación cuando empezó en el Parque Kristina-Enea, ya que Haritz significa roble.

Figura 1 - Logotipo de Haritzalde Naturzaleen Elkartea



Fuente: Web de Haritzalde Naturzaleen Elkartea

4. Comunicación

Para divulgar la información sobre sus causas, proyectos y como pueden colaborar los socios voluntarios, Haritzalde tiene un blog. El blog se encuentra en la web corporativa de la organización, se actualiza por

lo menos una vez al mes con noticias sobre la organización: eventos, proyectos, propósitos para el futuro y cualquier otra información relevante para los lectores del blog.

Uno de los proyectos más exitosos que ha realizado Haritzalde, es el caso de la ranita de Igeldo. La ranita meridional (*Hyla meridionalis*), era una ranita que estaba en peligro de extinción ya que su hábitat está bajo peligro por la construcción en el monte Igeldo. La asociación recurrió por todas las vías posibles para poder salvar a la ranita; al alcalde, a los tribunales con 7000 firmas, y al final consiguieron parar las obras. El proyecto consiguió tanta atención por parte de los medios de comunicación que la ranita se convirtió en el símbolo del equipo de baloncesto y del transporte público de la ciudad. Este proyecto creó una venta más elevada de lo normal de las chaquetas con el logo de la ranita.

3. LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS (ONL)

Para poder elaborar un plan de marketing para una organización sin ánimo de lucro, como es la Asociación Naturalista Haritzalde, debemos previamente estudiar la teoría sobre las organizaciones no lucrativas y el marketing. Con el fin de elaborar un plan eficaz, eficiente y coherente. Por tanto nos planteamos varias preguntas; ¿Qué es el marketing? ¿Qué es una organización sin ánimo de lucro? ¿Qué pasa cuando combinamos estos dos conceptos? ¿Cómo varía y que consecuencias se pueden observar en la aplicación del marketing?

3.1 El concepto

Las organizaciones no lucrativas son aquellas que no buscan beneficiarse económicamente, sino que buscan un fin social o altruista. La obra de Penelas Leguía, Galera Casquet, Galán Ladero, y Valero Amaro (2012) define que el concepto es muy parecido al concepto del tercer sector. Etzioni, Levitt, Nielsen, y más adelante por la Comisión Filler(1975), fueron los primeros en utilizar esta definición del tercer sector: un agente generador de bienestar social. Esta escueta definición cada vez se utiliza más por investigadores. Asumiendo que definimos una ONL como una organización del tercer sector, hay que tener en cuenta que una organización de este sector deberá incluir ciertas características, que son las siguientes:

1. Organización formal
2. Con carácter privado
3. Capacidad de autogobierno
4. Sin la existencia del reparto de beneficios
5. Tener un marcado grado de participación voluntaria.

Estas características son parte de la propuesta hecha por Salamon acerca de la definición del tercer sector, en el trabajo hecho conjuntamente con Casado y Ruiz Olabuénaga (2000) para la fundación BBV acerca del sector no lucrativo en España. Este trabajo lo referencian en la siguiente de 2006 (Casado and Ruiz Olabuénaga, 2006). Salamon crea la siguiente explicación de las características del tercer sector, como podemos ver en la figura 2:

Figura 2 - Definición de “tercer sector” propuesta por Salamon (Universidad de Johns Hopkins)

- 1. Organización formal:**
 - Existencia de unos objetivos generales claramente establecidos.
 - Los recursos se disponen según la consecución de estos objetivos.
 - Por lo general, existencia de una fórmula jurídica.
 - Distinción y estructuración interna (socios / no socios).
- 2. Privada:**
 - Personalidad jurídica distinta de la pública.
 - Separada institucionalmente del gobierno (nacional, autonómico o local).
 - No obstante, puede obtener apoyo financiero público.
- 3. Capacidad de autogobierno:**
 - Órganos de gobierno propios y no controlados por entidades externas.
 - Regulación propia de sus órganos de gobierno.
 - Existencia de responsabilidad corporativa.
- 4. No existe reparto de beneficios:**
 - Si existen beneficios, no cabe distribución entre órganos de gobierno, socios, personal, etc.
 - Los beneficios se destinan al desarrollo de sus fines sociales o se reinvierten.
- 5. Tener un marcado grado de participación voluntaria:**
 - La entidad utiliza trabajo no remunerado o donaciones altruistas.
 - Puede, no obstante, contratar también en el mercado factores productivos remunerados.
 - Voluntario: entendido como individuo que aporta tiempo no remunerado y cuya participación depende sólo de su libre voluntad.

Fuente: Penelas et al, 2012 (página 24)

Con esta definición *in mente*, se puede llegar a la conclusión de que las ONL pueden abarcar una amplia gama de organizaciones de todo tipo. Y por esta razón existe una clasificación internacional de las ONL, The International Classification of Non-Profit Organizations - ICNPO (Salamon y Anheier, 1996). Esta clasificación divide los tipos en doce grupos: cultura, deporte y ocio, educación e investigación, salud, servicios sociales, medio ambiente, desarrollo comunitario y vivienda, derechos civiles, asesoramiento legal y político, intermediación filantrópica y promoción de voluntariado, actividades internacionales, religión, asociaciones profesionales y sindicatos, y otras. Como podemos observar en la figura 3:

Figura 3 - Explicación ICNPO

<p>1. Cultura, deporte y ocio: Teatros, museos, zoos, acuarios, sociedades históricas y culturales, clubes deportivos, sociales, de servicios.</p>	<p>7. Derechos civiles, asesoramiento legal y político: Asociaciones cívicas, grupos de derechos humanos, legales, de prevención de crímenes, de rehabilitación de delincuentes, de defensa del consumidor, organizaciones políticas.</p>
<p>2. Educación e investigación: Escuelas primarias, secundarias, educación universitaria, profesional, de adultos y continua, institutos de investigación.</p>	<p>8. Intermediación filantrópica y promoción del voluntariado: Fundaciones de recolección y distribución de fondos, plataformas de voluntariado.</p>
<p>3. Salud: Hospitales, centros de rehabilitación, instituciones de salud mental, preventiva o de emergencia.</p>	<p>9. Actividades internacionales: Programas de ayuda, intercambio, desarrollo, de derechos humanos, pro paz.</p>
<p>4. Servicios sociales: Servicios para la infancia, la juventud, la familia, los minusválidos, la tercera edad, los refugiados, para los «sin hogar», los servicios de emergencia y ayuda.</p>	<p>10. Religión: Iglesias, sinagogas, mezquitas y otros centros de culto.</p>
<p>5. Medio ambiente: Protección, conservación, limpieza, restauración medioambiental, protección de animales.</p>	<p>11. Asociaciones profesionales y sindicatos: Asociaciones empresariales y profesionales, sindicatos.</p>
<p>6. Desarrollo comunitario y vivienda: Organizaciones de comunidades, de barrio, de desarrollo doméstico y social, de vivienda.</p>	<p>12. Otras: Mutualidades de previsión social.</p>

Fuente: Penelas et al, 2010 (página 27)

Cada grupo tiene subclasificaciones, y por tanto la organización estudiada, Haritzalde se puede clasificar en el grupo 5: 5100(medio ambiente) y 5200 (protección de animales), en la cual se incluyen organizaciones con los objetivos de protección, conservación, limpieza, restauración medioambiental, y protección de animales. (Salamon & Anheier, 1996 y Penelas et al, 2012)

Las características diferenciales de las organizaciones no lucrativas

Las organizaciones no lucrativas son, por definición, muy distintas a las organizaciones lucrativas. Estas diferencias, son las diferencias que afectarán al marketing general, además de afectar la aplicación de marketing. A continuación se exponen diez particularidades (Penelas et al, 2010):

1. Los objetivos perseguidos
2. La forma de obtener los recursos financieros
3. Diversos públicos a los que atender
4. Mayor dificultad en la segmentación del mercado
5. Análisis del mercado más difícil
6. La naturaleza de los productos ofrecidos
7. Aparente contradicción entre los objetivos de la organización y los de los beneficiarios o colaboradores
8. Falta de conocimientos de gestión, en general y de marketing en particular
9. Intenso escrutinio público
10. Generación de expectativas demasiado altas

Estas diferencias que se analizarán más adelante, en el apartado 4.2, se tendrán en cuenta en un contexto de marketing.

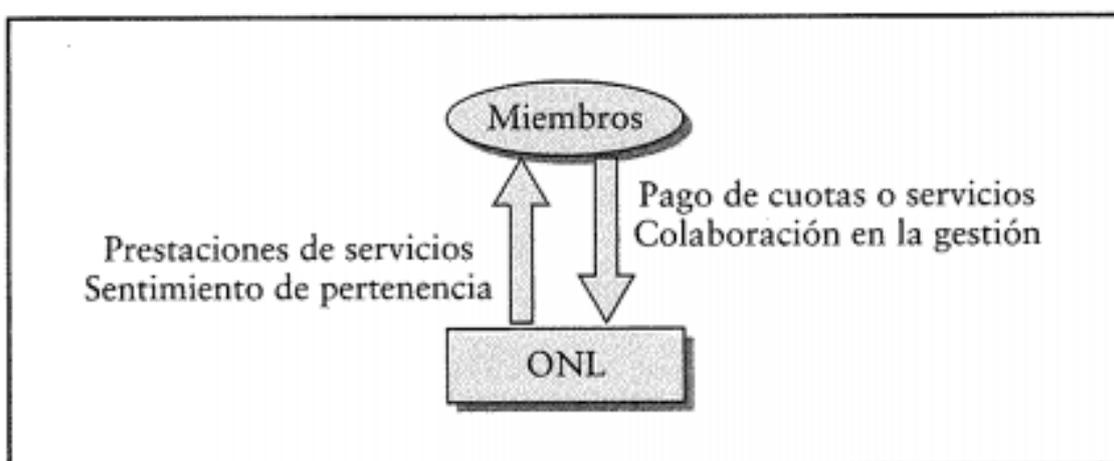
3.2 El intercambio en las organizaciones no lucrativas

Todas las organizaciones se basan en el intercambio, sean del tipo que sean y por tanto es importante entender bien el concepto del intercambio. Hay dos definiciones importantes que hay que tener en cuenta. Para empezar, según Kotler (2012) un intercambio es ese que beneficia a las dos partes por un valor parecido. Y posteriormente, según Santesmases (2012), el intercambio es el acto de obtener de otro un objeto o una prestación, que se considera valioso y útil, ofreciendo algo a cambio, también de valor y utilidad. Las dos definiciones son muy parecidas y debemos saber que las características de estas definiciones están siempre presentes, en los intercambios de todos los distintos tipos de organizaciones. Los productos, y los costes, a los que se tienen que enfrentar los clientes o usuarios de las ONL, no son solo monetarios, sino que también intercambios de tiempo, servicios o parecidos. En cambio, podemos observar costes o intercambios en cuestiones como tiempo, molestia o esfuerzo. Y aunque las organizaciones empresariales se basen en un mismo esquema de intercambio, en el cual todas las ellas buscan beneficios y por tanto se benefician mutuamente, los intercambios que llevan a cabo las ONL pueden ser de varios tipos.

Habitualmente, las empresas buscan un beneficio económico y por tanto suelen seguir el mismo patrón de intercambio. Al tener objetivos distintos (explicado en 4.2 - las particularidades de marketing) este esquema no es válido para todas las ONL ya que los procesos de intercambio tendrán que ser mucho más específicos para cada organización. Estos pueden ser clasificados en tres tipos de intercambio y son los siguientes (sin incluir el marketing político, ya que es muy distinto al marketing analizado en estos momentos) (Penelas et al, 2012):

1. El intercambio en las organizaciones mutualistas. Este tipo de intercambio ocurre en las ONL privadas fundadas con el objetivo de prestar una serie de servicios a sus propios fundadores o miembros. El intercambio mutualista es un intercambio en el que las personas que aportan a la organización (con actividades voluntarias, donativos, o cuotas) son los mismos que lo disfrutan (beneficiarios). Por tanto, las personas ganan su propio beneficio además de un beneficio psicológico por aportar y un sentimiento fuerte de pertenencia. Algunos de los ejemplos de las organizaciones mutualistas son: los colegios profesionales, clubes deportivos, o asociaciones sociales. La figura 4 demuestra gráficamente este tipo de intercambio.

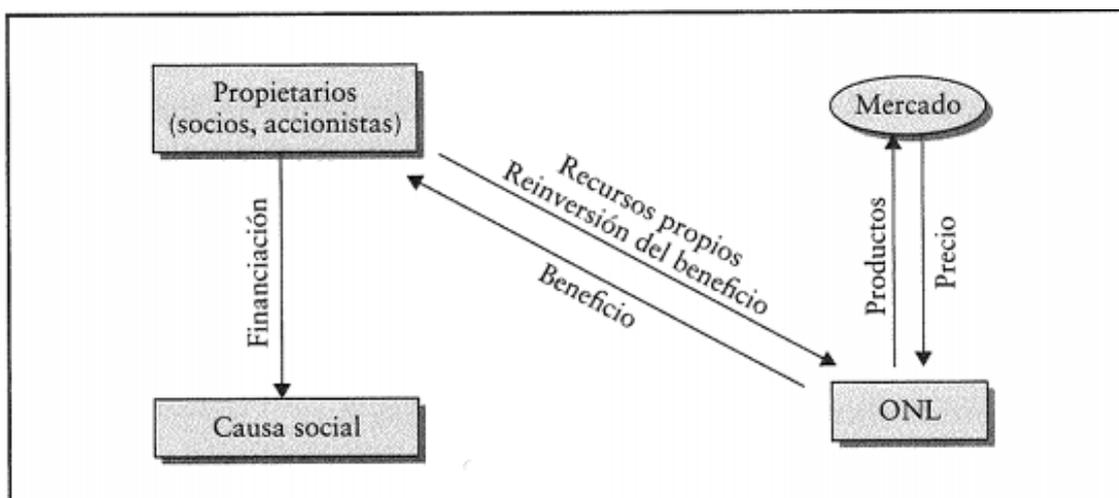
Figura 4 - Intercambio en organizaciones mutualistas.



Fuente: Penelas et al, 2012 (página 48)

2. El intercambio en las ONL mercantiles. Son aquellas organizaciones no lucrativas privadas que llevan a cabo una actividad similar a la que desarrolla una empresa, pero en este caso el beneficio no es repartido entre los propietarios sino que se revierte en la organización y su causa o a la financiación de otras causas sociales. Estas organizaciones suelen desarrollar muchas funciones parecidas a las empresas y por tanto, pueden entrar en competencia directa con estas. Por la simple razón de que buscan satisfacer las mismas necesidades. Y por tanto utilizarán un marketing parecido al de las organizaciones empresariales. Algunos ejemplos de ONL mercantiles: centros médicos, o centros educativos sin ánimo de lucro. Podemos observar este tipo de intercambio en la figura 5.

Figura 5 - Intercambio en organizaciones mercantiles.



Fuente: Penelas et al, 2012 (página 49)

3. El intercambio en las organizaciones altruistas. Estas organizaciones son aquellas organizaciones privadas, sin ánimo de lucro, que cumplen las misiones u objetivos de una organización altruista. Los objetivos o misiones que definen esta organización son descritos a continuación (Penelas, 2012):

- Satisfacer las necesidades de los colectivos más desfavorecidos de la sociedad a la que pertenecen
- Trabajar por y para la cooperación internacional al desarrollo de los países del Tercer Mundo
- Concienciar y educar a las sociedades occidentales en materia de cooperación, solidaridad y defensa de los derechos humanos
- Luchar por el respeto medioambiental y concienciar a la población para la defensa de los recursos naturales
- Prevenir catástrofes y actuar en situaciones de emergencia
- Servir como interlocutor e intermediario entre los colectivos más desarrollados y aquellos más necesitados
- Informar y denunciar sobre prácticas, tanto privadas como públicas, que atenten contra los ideales promovidos por la organización
- Promover el comercio justo
- Servir como instrumento de canalización de la necesidad de cooperación de los individuos, así como fomentar la participación social y el voluntariado
- En general, llevar a cabo programas de bienestar social o acciones benéficas y caritativas.

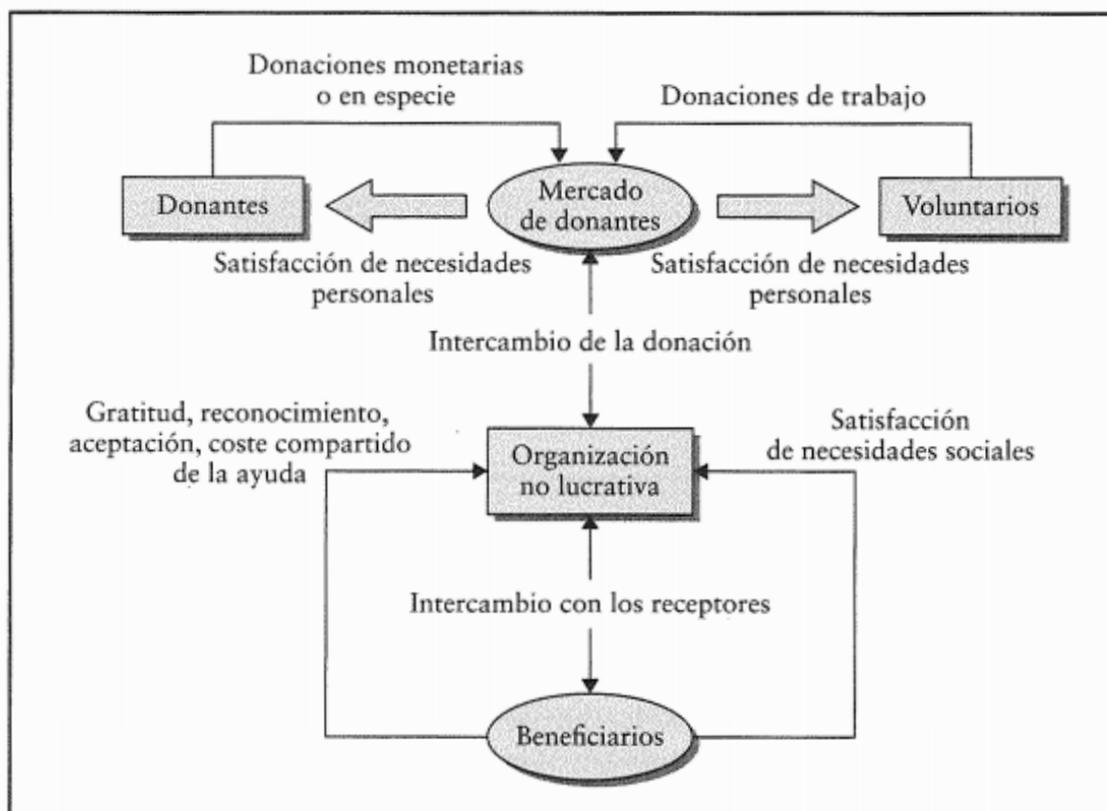
Estas misiones son resumidas por Montero (2003), citado en Penelas et al (2012), en cuatro tipos: organizaciones sociales, organizaciones de derechos humanos, organizaciones medioambientales y organizaciones de cooperación internacional. Como hay muchos objetivos y misiones de potenciales organizaciones altruista hay, por tanto, muchas posibles organizaciones con distintas formas jurídicas, que buscan distintos objetivos, y que trabajan en distintos campos.

Aunque estas organizaciones pueden ser muy variadas tienen en común sus procesos de intercambio. Son más complicados que los anteriormente descritos ya que incluyen a más participantes en el proceso:

- Colectivo de colaboradores: donantes, benefactores, o financiadores
- Colectivo de beneficiarios o perceptores

Por tanto, las organizaciones llevan a cabo un intercambio doble. En el apartado 4.2 se verá que esta dualidad de públicos objetivos es una de las gran diferencias entre le marketing lucrativo y no lucrativo. Podemos observar en la figura 6 el esquema del intercambio en las organizaciones altruistas.

Figura 6 - Intercambio en organizaciones altruistas.



Fuente: Penelas et al, 2012 (página 52)

Una de las características más importantes del intercambio en ONL es que el público donante, en el intercambio altruista, “está cambiando dinero por buena

conciencia” (Kotler, 1972). Esto quiere decir que los donantes a la causa social, son donantes de tiempo, servicio o de dinero, y buscan tranquilizar su conciencia al ayudar a mejorar una causa social. Por tanto, en vez de llamarlo intercambio económico se denomina intercambio social. Estos intercambios suelen ser mixtos, incluyendo donaciones monetarios y no monetarias según cómo y cuánto quieran involucrarse los donantes. Estos intercambio mixtos tienen dos aspectos, el intercambio visible o externo, el que se ve y se puede valorar. Y el intercambio interno del propio individuo, que suele ser un intercambio simbólico, es el coste psicológico que le cuesta al individuo aceptar lo que realiza. Con esto podemos concluir que el intercambio social es un intercambio en el cual la persona tendrá la satisfacción de haber colaborado, pero no necesariamente recibirán un producto o servicio a cambio. (Aldamiz-Echevarría Glez. de Durana, 2003)

Hay que tener en cuenta que se debe diferenciar claramente entre las organizaciones altruistas y las mercantiles, ya que las dos pueden obtener financiación de la venta de productos o servicios. Pero con diferencias importantes en cuanto el tipo de intercambio establecido. En el apartado 2 se ha hecho una breve y completa introducción de la organización Haritzalde. Teniendo en cuenta lo que sabemos de la organización, y lo que hemos aprendido de los tipos de intercambio, se puede deducir que organización es altruista, ya que tiene este tipo de intercambio en el que debe cuidar de la variedad de públicos objetivos que tiene.

4. EL MARKETING

En este cuarto apartado del marco teórico se va a presentar el concepto de marketing, profundizando en el marketing las características y el tipo de marketing que afectará a la aplicación del marketing de las ONL, y especialmente en el caso estudiado. Una vez hayamos analizado el marketing podremos unirlo a la teoría de los apartados anteriores, para tener una idea más completa de como aplicarlo de forma más eficiente.

4.1 Ampliación del marketing

En este apartado se va a centrar en los conceptos de marketing generales, poco a poco analizando el marketing de las ONL para que en el apartado 4.2, en el análisis de las diferencias se puede entender de donde vienen los conceptos base. El apartado empieza con el marketing como filosofía y función, esto es importante de saber ya que es la forma de ver el marketing no solo como una herramienta pero como una parte de la organización. Después se analiza la evolución del marketing hasta llegar al marketing de ONL.

4.1.1 El marketing como filosofía y función

Santesmases (2012) nos dice que la filosofía de marketing es una postura mental, una actitud, y una forma de concebir la relación de intercambio. Por tanto podemos entender que cuando el marketing se toma como una filosofía por las personas que lo tienen que aplicar en las organizaciones, puede llegar a ser algo intrínseco que piensan directamente y así tienen más tiempo en pensar en los objetivos, las estrategias y la aplicación del marketing.

Consecuentemente, hay estudiar también el marketing como una función o una técnica. En este caso, la función de marketing consiste en realizar la actividad del intercambio (descrita en el apartado anterior), y además, identificar, crear, desarrollar, y servir a la demanda. Por tanto se puede decir que el marketing une, mediante el intercambio, la demanda y la oferta. Esta función se realiza a través de la dirección de marketing que trabaja los planes estratégicos, incluyendo objetivos y estrategias a largo plazo, además de los planes operativos, normalmente las 4Ps (producto, precio, promoción y distribución) (Santermases, 2012).

También hay que tener en cuenta que el marketing como disciplina es relativamente nuevo y por tanto ha pasado por varias fases en su evolución. En cada fase ha enfocado el intercambio en ciertos aspectos, desde enfocarse únicamente en el producto y lo que las empresas ofrecen, hasta hoy en día que hay un enfoque relacional, de las relaciones entre organizaciones y público. Estos distintos enfoques nos demuestran que aunque la filosofía debe ser algo intrínseco y aplicado en el marketing en general, deja un margen para la evolución y las mejoras.

4.1.2 La evolución del concepto de marketing

La definición del marketing según la American Marketing Association (AMA) de 2009 (de Sá, 2012) es: “[El marketing es] la actividad, conjunto de prácticas relevantes y procesos para crear, comunicar, entregar, e intercambiar las ofertas que tengan valor para los consumidores, clientes, los socios y para la sociedad en general.” Esta definición esta creada con el propósito de abarcar todos los distintos tipos de marketing; todos los distintos tipos dentro del lucrativo y los distintos tipos dentro del no lucrativo.

Que esta definición sea tan general se debe a la evolución del marketing con el paso del tiempo, que se puede observar con la evolución de las definiciones de marketing de la AMA. La primera definición de marketing fue publicada por la asociación anterior a la AMA, la Asociación Nacional de Profesores de Marketing: “la realización de actividades de negocio que dirigen la circulación de bienes y servicios de los productores hacia los consumidores”. La diferencia entre la primera y la última cuenta con cambios importantes que se describen a continuación:

- A día de hoy, el marketing es entendido como una función y un proceso. Ahora las organizaciones requieren una función de marketing, pero no se describe en la definición ya que es una frase muy limitante. Por tanto se utiliza la frase de “conjunto de prácticas relevantes y procesos” para demostrar que el marketing es una acción.
- El valor total para el cliente, es el objeto clave, según Porter (de Sá, 2012) “lo que el cliente cree que ganó a cambio”.
- El marketing relacional es ahora el enfoque principal (como se ha comentado anteriormente), dejando a un lado la noción de la satisfacción de los objetivos individuales y de la organización.
- El marketing busca beneficiar a todas las partes involucradas, y acoger a todo tipo de figuras relevantes: consumidores, clientes, socios y sociedad en general. La diferencia entre consumidores y clientes es muy importante ya que para las ONL esta diferencia es clave al definir su público objetivo.
- El concepto de intercambiar fue un cambio importante. Antes este concepto no estaba en la definición y es sumamente importante para abarcar todos los distintos tipos de marketing. Ya que como hemos visto anteriormente, el intercambio es lo que une todo.
- El concepto de oferta también es relativamente nuevo en la definición de marketing y muy importante, ya que no todo el marketing crea valor, hay acciones que simplemente lo ofrecen.

El objetivo clave en los cambios de la definición trata de abarcar cada vez un abanico más amplio de marketing. Andreasen (2012) en su trabajo sobre la relación entre marketing ONL y empresarial pone un especial empeño en la idea de que los retos con los que tienen que trabajar los gerentes y trabajadores de ONL son mucho más complejos que a los que se enfrentan los trabajadores de las organizaciones empresariales, ya que, las ONL y las organizaciones empresariales tienen el mismo objetivo: influenciar el comportamiento.

Con la evolución del marketing hay que cambiar el vocabulario, con el mismo objetivo que el cambio de las definiciones explicadas anteriormente, para poder abarcar más. Andreasen (2012) presenta una lista de objetivos de cambio de comportamiento que afectan igualmente a los dos tipos de marketing, con el vocabulario nuevo, correspondiente, y adaptado a incluir los dos. Para aclarar como ha cambiado el vocabulario propongo un ejemplo: antes el marketing se centraba en las empresas que buscaban beneficios económicos y por tanto lo que ahora se llama “continuar un comportamiento”, antes era “lealtad a la marca. En la figura 7 se ven las nuevas palabras de objetivos que hay que tener en cuenta, con ejemplos correspondientes.

Figura 7 - Objetivos de comportamiento en las ONL y empresas.

Objetivos de comportamiento	Ejemplo ONL	Ejemplo empresarial
Empezar un comportamiento	Inmunizar a un niño	Comprar un producto nuevo
Cambiar un comportamiento	Usar las escaleras en vez del ascensor para hacer ejercicio	Cambiar de una marca de producto a otra
Parar un comportamiento	Detener el consumo de drogas	Detener el uso de un servicio o producto
No empezar un comportamiento	No empezar a fumar	No empezar a consumir cierto producto
Continuar un comportamiento	Donar sangre anualmente	Ser leal a la marca
Aumentar un comportamiento	Donar más tiempo como voluntario	Comprar más de una marca
Disminuir un comportamiento	Comer menos grasas	Comprar menos de cierta marca

Fuente: traducción Andreasen (2012)

Una vez categorizadas las organizaciones como ONL bajo las definiciones descritas anteriormente, hay que clasificarlas como públicas o privadas. Entre las públicas, llamadas así al ser realizadas por entidades públicas, podemos encontrar las temáticas habituales como la comunicación, defensa, sanidad, educación, etc. Entre las privadas existe una gama mucho más amplia de servicios dentro de las cuales hay ocho grupos importantes; organizaciones religiosas, organizaciones sociales, organizaciones culturales, centros de enseñanza e investigación, organizaciones profesionales y de defensa, organizaciones políticas, organizaciones filantrópicas, y organizaciones de causas sociales.

Sean públicas o privadas, las organizaciones no lucrativas utilizan el marketing no empresarial. Este marketing es aplicado a las actividades de intercambio, sobre todo de ideas y servicios, que son realizadas por instituciones sin ánimo de lucro (Santesmases, 2012). Estas están divididas en las siguientes grupos:

1. **Marketing de instituciones no lucrativas** - son las actividades de intercambio de todas las instituciones sin ánimo de lucro, con independencia de su naturaleza pública o privada. Teniendo en cuenta que hay unos criterios más restrictivos. Se suele utilizar esta división para las organizaciones privadas y organizaciones no gubernamentales (ONG).
2. **Marketing público** - este es el marketing que se centra en las entidades de servicios públicos, que se caracteriza por ser de interés general y esta regulado por un régimen jurídico especial. No obstante, este marketing público no abarca empresas de propiedad pública que compiten en el sector privado y buscan la obtención de beneficios económicos.
3. **Marketing social** - tiene como finalidad el desarrollo de programas para animar o desanimar la aceptación de las ideas y de los comportamientos sociales. Puede tener otros nombres como marketing de ideas, marketing de causas sociales, o marketing de cuestiones públicas.
4. **Marketing político** - el desarrollo por partidos políticos, sindicatos y candidatos para conseguir el apoyo a sus ideas y programas y, por tanto, obtener el voto de los electores.

Tras las definiciones y descripciones del marketing no empresarial, público versus privado, y la clasificación de distintos grupos de marketing no empresarial, se puede definir catalogar la organización Haritzalde en su sitio. La dirección de esta organización es completamente privada y no tiene relación con entidades públicas, y por tanto se debe categorizar esta organización como privada. Obviamente, no busca un beneficio económico sino una mejora social, y por se le aplicará un marketing no empresarial. Dentro del marketing social, se le pueden aplicar dos distintos grupos que son complementarios, el marketing de instituciones no lucrativas y el marketing social ya que incluye actividades sin ánimo de lucro y además tiene el propósito de cambiar las ideas y comportamientos respecto al medio ambiente a través de sus actividades. El marketing específico de estos dos grupos se estudiarán más a fondo en el apartado 5, más adelante. Pero antes, estudiar las diferencias entre el marketing empresarial y no empresarial.

4.2 Las particularidades del marketing en organizaciones no lucrativas

Fue Philip Kotler (2012) quien definió el marketing como “un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus iguales”. Lo más importante que debemos obtener de esta definición es el tema de un intercambio de valor. Este “valor” no tiene porque ser económico, de hecho, en las organizaciones sin ánimo de lucro el valor muy rara vez

representa un valor económico. Puede ser un valor moral en el caso de los voluntarios, y un valor de mejora para la sociedad en general, y se analizará más adelante las distintas formas que puede tomar el valor.

En el siguiente apartado se va a profundizar y analizar las diferencias de aplicar el marketing entre las organizaciones empresariales y las organizaciones no lucrativas. Estas diferencias son un resumen de las diferencias numeradas anteriormente como las diferencias de las ONL citadas en Penelas (2012), en conjunto con las diferencias presentadas por Santesmases (2012) y Kotler (2012). Con el objetivo de así tener un análisis completo y coherente. Se pueden resumir a estos ocho segmentos: la naturaleza del producto, el público objetivo, el mercado y la competencia, los objetivos perseguidos, obtención de recursos financieros, dificultad en la segmentación y análisis del mercado, falta de conocimiento de gestión y de marketing, y el público y sus expectativas.

A. La naturaleza del producto

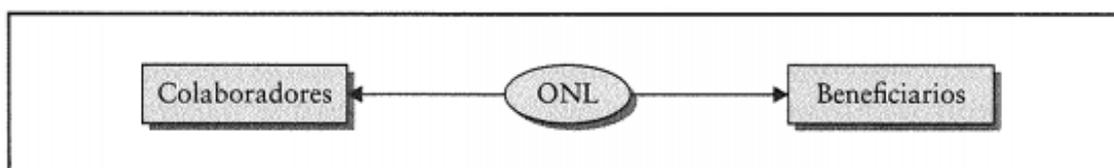
Antes que nada, debemos señalar los tres tipos de producto que pueden ofrecer estas organizaciones: los bienes, los servicios, y las ideas y los comportamientos sociales. Es importante saber aplicar las estrategias de marketing adecuadas a cada producto, ya que cada tipo de producto requiere un marketing distinto, especialmente con respecto al tema monetario.

Aunque las ONL pueden potencialmente ofrecer estos tres distintos productos, la naturaleza de los productos ofrecidos por estas organizaciones suelen ser servicios, ideas y comportamientos sociales, es decir bienes intangibles. La venta de bienes tangibles, o productos físicos es mucho menor, ya que normalmente los productos tangibles actúan como productos de apoyo. Por tanto, la naturaleza de la mayoría de los productos ofrecidos por estas organizaciones requiere un marketing de servicios, que tienen sus propias características diferenciales descritas posteriormente en el apartado 4.3.

B. El público objetivo

Teniendo en cuenta que el marketing de este tipo de organizaciones se basa en un buen intercambio, es importante saber cual es el público objetivo de este intercambio. Sobre todo las ONL que llevan a cabo intercambios altruistas, donde el público objetivo suele ser doble: hacia los colaboradores o hacia los beneficiarios. La organización debe considerar seriamente, como cualquier organización empresarial, la segmentación de su público objetivo, ya que cada cliente será parte de uno de los segmentos que se debe identificar correctamente ya que cada uno tendrá características distintas y por tanto susceptible a un marketing distinto. Con el objetivo de definir lo que se puede ver en la figura 8, describir en que consiste cada segmento de los públicos objetivos. Cuando la necesidad satisfecha por la organización es la necesidad de ofrecer un servicio, o donar para cumplir moralmente, este es el grupo de colaboradores. El grupo de beneficiarios, son las personas que son satisfechas con el trabajo elaborado por la ONL.

Figura 8 - Público objetivo de las ONL.



Fuente: Penelas et al, 2012 (página 30)

Además de que hay una dualidad de públicos objetivos a los que la ONL debe satisfacer, cada grupo tendrá distintos segmentos que requerirán una estrategia distinta. Los colaboradores se pueden dividir en personas físicas, y organizaciones (personas jurídicas). Las organizaciones podrán donar mayores cantidades económicamente además de instalaciones o cualquier servicio que pueden ofrecer a un precio menor o gratuitamente. Las personas físicas suelen ser los voluntarios, que suelen estar en la sede de la ONG. También están los cooperantes, estos suelen estar en el país, región o localidad de destino. Estas personas ofrecen a una menor escala trabajo y tiempo.

Estos dobles objetivos o dualidad de públicos se deben tener siempre en cuenta durante la aplicación del marketing. La colaboración de los clientes voluntarios o donantes afecta directamente a la ONL por completo. Por esta dependencia que las ONL tienen sobre los voluntarios, se crea la gran diferencia con las organizaciones empresariales. En las empresas, no existe ninguna, o muy poca, dependencia sobre voluntarios ya que los recursos económicos que obtienen de los beneficios se pueden utilizar para contratar a personal.

C. El mercado y la competencia

El mercado de las ONL tiene una dinámica distinta a la empresarial. En este mercado todas las organizaciones tienen el fin de satisfacer necesidades y deseos de los individuos en la sociedad. En el caso de las organizaciones empresariales, estas necesidades y deseos las estudian exhaustivamente con investigaciones comerciales para ofrecer el producto que buscan los clientes, y comunicarlo de la forma más adecuada para el cliente objetivo. Y por tanto, en este mercado existe una alta presión competitiva para sacar siempre lo que la demanda busca y va a comprar, antes o mejor que las empresas competidoras. En cambio, las organizaciones sin ánimo de lucro, con un carácter social, no tienen la presión de este tipo de competencia, ya que tienen el objetivo común de mejorar algo de la sociedad. Esto afecta todo el comportamiento de la dirección de las organizaciones ya que estas no estarán tan pendientes, ni basarán sus decisiones en la competencia y en lo que están haciendo las otras organizaciones. De esta manera, estas organizaciones disfrutan de una libertad y flexibilidad a la hora de tomar decisiones ya que no serán demasiado afectadas por el mercado y la competencia.

Aunque, sí se puede decir que existe una pequeña competencia, denominada competencia amistosa, que sobre todo se encuentra en los mercados de colaboradores y beneficiarios (Bloom y Novelli, 1981, citado en Penelas et al, 2012). En estos casos, las organizaciones pueden llegar a colaborar y cooperar para llegar más lejos en sus objetivos, misiones y causas sociales.

No obstante existen presiones de otros tipos. Estas organizaciones tienen un mayor control público, social y una regulación muy estricta. Este control proviene de distintas fuentes según la organización sea pública o privada. En las instituciones públicas, hay un control mayor que proviene de los políticos, además del presupuesto del estado. Por tanto, existe una competición entre las organizaciones para recibir las subvenciones del estado, o de fuentes privadas. En organizaciones privadas sin ánimo de lucro pueden tener control de dos fuentes distintas. Por una parte de los propios usuarios del servicio, o los socios que controlan cómo funciona la organización e imponen sus ideas. Por otro lado, los beneficiarios no ejercen ningún control sobre la organización y el control proviene de un patronato u órgano rector profesional, en los cuales los miembros no son los beneficiarios de los servicios.

D. Los objetivos perseguidos

Es clave decir que los objetivos de una organización empresarial y no empresarial son completamente opuestos. La organización empresarial busca el objetivo de beneficios económicos, mientras que la organización no empresarial busca mejoras sociales. Estas buscan un beneficio económico para la misma y por tanto para los dueños de la empresa. Según el tipo de empresa los dueños serán accionistas, un ente público, u otros. En cambio, las ONL no buscan beneficios económicos, y por tanto no buscan beneficios propios, ya que tienen objetivos sociales. Esto implica diferencias importantes en las estrategias. El problema que surge de este objetivo es que al ser objetivos sociales, suelen tener la característica de ser difícilmente controlados (al no ser cifras o resultados cuantificables). Por tanto al no poder demostrar los logros de la organización es difícil obtener recursos financieros para seguir con la actividad social, como se comenta posteriormente.

En el caso de que sea una organización que aplica el marketing social, uno de los objetivos más importantes será que busquen un cambio en el comportamiento del público objetivo. Esto es muy diferente a los objetivos de las empresas que buscan vender su producto o servicio con una adaptación a la demanda. En cambio las ONL, buscan objetivos a pesar de la demanda, y a veces, a contracorriente de la demanda. Algún ejemplo de estos objetivos distintos y a veces contradictorios pueden ser:

- Demanda indeseable: cuando el objetivo de la ONL es impedir que las personas hagan algo, aunque quieran. En este caso el mercado está atraído por un producto que acaba en conductas sociales indeseables.
- Demanda negativa: el caso en el que el mercado o la sociedad evita directamente el producto o la conducta social deseada

Para el cambio de comportamiento, de todos los tipos, lo más importante es informar a la sociedad de los beneficios personales y sociales. Y además

ofrecer todas las facilidades posibles, como puede ser facilitar la compra de cierto producto u ofrecer más información a los interesados.

E. Obtención de recursos financieros

Un gran obstáculo para las ONL es que los objetivos perseguidos por estas organizaciones no son medibles. En comparación con las organizaciones empresariales que buscan objetivos económicos, objetivos de ventas, objetivos de fidelización del cliente, las cuales son cuantitativas y medibles y por tanto se pueden observar, estudiar y analizar. Las ONL buscan objetivos que normalmente son de carácter cualitativo, es decir, que se pueden medir de una forma subjetiva por las propias organizaciones. Y por tanto significa que las ONL deben encontrar recursos financieros de una manera muy distinta a las empresas.

Al basarse en cumplir una misión social, y no a la captación de recursos financieros, las ONL tienen el problema constante de no tener suficiente recursos económicos para hacer frente a todas las necesidades que pueden llegar a surgir en una organización. Desde recursos económicos para un mantenimiento de la Web, hasta recursos para realizar actividades. Esto se debe a que la forma de obtener recursos financieros es muy distinta. Las ONL suelen ofrecer sus servicios por un coste inferior al gasto o gratuitamente, por tanto la ONL gasta mucho más de lo que está recibiendo a cambio económicamente. La decisión de cuanto cobrar es importante ya que cada una tiene sus ventajas e inconvenientes.

Cobrar por un producto puede ofrecer varios beneficios como (Santesmases, 2012):

- Motivar al cliente, ya que el cliente se da cuenta de todo lo que implica el servicio que está contratando
- Motivar a los directivos ya que con la entrada de dinero se puede cuantificar el nivel de rentabilidad y éxito de la organización, aprovechando para difundir los objetivos solidarios.

Sin embargo, existen ciertas circunstancias en las que es conveniente ofrecer el servicio gratuitamente como:

- Cuando se busca el beneficio público
- Cuando los posibles beneficiarios no puedan pagar el coste
- Cuando los costes de gestión del cobro de los servicios son excesivos en relación a los ingresos generados.

Por tanto, la forma de recaudar fondos de este tipo de organizaciones se suele basa en el *fundraising*: “una actividad de solicitar y recaudar fondos y otras aportaciones” (Santesmases, 2012). Esta actividad es por la cual anteriormente hemos explicado la importancia del público objetivo voluntario o donante.

Además de conseguir recursos financieros a través de venta de productos, *fundraising*, o precios para realizar un actividad, las organizaciones pueden obtener recursos a través de subvenciones, donaciones, trabajadores voluntarios, exención de impuestos, tasas reducidas, etc.

F. Dificultad en la segmentación y análisis del mercado

Dado que las características de este tipo de organizaciones se basa en lo social, el análisis del sector es complicado. Las causas estudiadas son muchas muy variadas, y muchas veces acaba siendo un análisis subjetivo hecho por la organizaciones independientes de las pautas que tienen otras, por la razón de que la información buscada no es exacta ni medible y por tanto no hay un manera uniforme de analizar los resultados. Además, estas organizaciones cuentan con menos fondos, recursos, y una escasez importante de información secundaria para poder analizar bien su causa.

Del mismo modo, aunque las organizaciones les conviene segmentar bien su público objetivo para poder centrarse en un grupo y dedicar sus fuerzas a ese segmento en concreto y poder sacarlo adelante, esta segmentación de los públicos objetivos puede llegar a ser muy complicada por la falta de recursos, e información. Con las dificultades expuestas es complicado elegir un segmento y a veces se puede malinterpretar como unos promotores sociales que discriminan los segmentos que van a ayudar.

G. Falta de conocimientos de gestión y de marketing

Es importante en toda organización hacer un uso efectivo y eficiente de los recursos que tienen a su disposición, para sacar adelante dicha organización y cumplir sus objetivos. Pero es aún más importante para las ONL ya que estas no tienen la capacidad por su escasez de recursos económicos y dependen del trabajo voluntario para cumplir sus objetivos. Un buen liderazgo puede ser la diferencia entre cumplir los objetivos y malgastar los pocos recursos a la disposición de la ONL. Debe haber conocimientos de gestión y especialmente de marketing, cada organización necesitará estrategias distintas. Y dentro de cada organización, se necesitaran estrategias variadas para las campañas y para cada público objetivo.

H. El público y sus expectativas

Asimismo, toda organización debe trabajar de una forma ética y responsable y por tanto cuidar su imagen para el que el público les acepte como organización. Esto vuelve a ser un problema mayor para las ONL, que al ser unas organizaciones que buscan cambiar un comportamiento para la mejora de la sociedad, les somete a un escrutinio público mucho más intenso. Deben cuidar mucho como trabajan, utilizar bien sus recursos, cuidar los objetivos que persiguen, las estrategias que utilizan para llegar a ellos, y someterse a un nivel ético superior.

Además, el público suele sujetar unas expectativas muy altas de estas organizaciones. Buscan que resuelvan problemas que pueden llegar a ser imposibles de resolver, especialmente bajo las condiciones en las que trabajan.

En definitiva, la sociedad tienen unas expectativas muy altas de las organizaciones. Deben trabajar muy duro, dependen de los recursos financieros imprevisibles, compitiendo por subvenciones que igual requieren

más tiempo invertido del que luego compensa, deben analizar un mercado complicado, atraer a una variedad de públicos con distintas estrategias, y con un producto normalmente intangible. Todos estos aspectos suelen pasar por desapercibidos, y en general el público les exige más.

4.3 El marketing de servicios

Se ha mencionado anteriormente que una de las grandes diferencias entre las organizaciones con ánimo de lucro y las que funcionan sin ánimo de lucro es la naturaleza del producto. Esta característica condiciona el marketing que realizaremos para este tipo de organizaciones. Normalmente, las ONL ofrecen servicios: bienes intangibles que sirven para mejorar la sociedad que nos rodea. Vargo y Lusch (2008, citado en Andreasen, 2012), interpretan que el marketing de servicios es algo fácilmente compatible con el marketing no empresarial por las tres siguientes razones:

1. Los servicios parten siempre de una base de intercambio
2. Un servicio suele ser intercambiado por otro servicio (normalmente en este sector)
3. Uno de los clientes es siempre el “co-creador” del servicio

Por tanto, es necesario estudiar qué quiere decir un marketing de servicios, cómo afecta al plan de marketing y a la forma de trabajar con este producto.

Sobre la base de los trabajos de Penelas et al (2012) y Aparicio de Castro (2006), a continuación pasamos a desarrollar las características del marketing de servicios.

¿Qué es el marketing de servicios?

Según Andreasen y Kotler (2003, citado en Penelas et al, 2012), el marketing de servicios se puede definir como “cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra, que es esencialmente intangible y que no resulta de la posesión de algo”. De esta definición se puede deducir que prestar un servicio es otro tipo de intercambio, sin que necesariamente se intercambian cosas físicas o tangibles. Los servicios tienen varias características importantes que lo definen, y estas afectarán intensamente al marketing que se pueda desarrollar. Las características son las siguientes: la intangibilidad, la inseparabilidad, la heterogeneidad, y la caducidad.

A. Intangibilidad

Los servicios no pueden ser percibidos por los sentidos, esto es lo que se llama intangibilidad. Esta es la característica más obvia, y potencialmente problemática de los servicios. Estos son difíciles de definir y de representar en una imagen para los clientes. Esta característica dificulta la valoración del servicio, obliga al cliente a realizar una compra según la información obtenida por la confianza que tengamos en quien ofrece el servicio u otros medios y fuentes. En concreto existen los siguientes problemas:

1. El riesgo percibido en las fases previas a la compra de un servicio es mayor, ya que no se puede conocer el contenido o valor de un servicio anticipadamente.
2. Es más difícil desarrollar la promoción y lograr la diferenciación de un servicio
3. Es más difícil justificar el precio que se cobra por la prestación de un servicio
4. No se pueden generar inventarios de un servicio

Estas características derivadas de la intangibilidad que definen los servicios crean problemas en la presentación y comprensión de los servicios por parte del usuario o potencial usuario. Estos problemas tendrán que ser superados mediante un programa de marketing encaminado a facilitar el proceso de decisión de compra. Hay varias posibilidades o actuaciones que se pueden tomar frente a estos problemas:

1. Buscar medios para crear una tangibilidad en lo intangible. Por ejemplo: asociar con elementos tangibles no directamente relacionados con el servicio (camisetas, lazos, etc.)
2. Apoyarse en los beneficios que ofrece el servicio, un asesoramiento a través de la fuerza de ventas, o la actuación del personal que presta el servicio
3. Todas las acciones encaminadas a la creación y refuerzo de la imagen corporativa

B. Inseparabilidad

Un servicio es inseparable, es decir, es imposible separar al cliente de la producción del servicio y la organización del consumo del mismo. Por ejemplo, es necesaria la presencia del educador para transmitir sus conocimientos a un conjunto de voluntarios. Esta es la principal diferencia respecto a un bien, donde el producto existe, este o no quien lo fabricó.

La inseparabilidad crea una variedad de situaciones diferentes según el servicio que se este realizando. Esta característica lleva a bastantes efectos y situaciones:

1. Crea una interrelación entre comprador y vendedor.
2. Los consumidores reciben y consumen los servicios en el lugar de la servucción: este es el lugar físico donde se “produce” el servicio.
3. Por los avances en tecnología, existen situaciones en las que no interviene personal de contacto en la prestación del servicio. El cliente, a través de algún sistema de prestación automático, obtiene el servicio. Por ejemplo, cajero automático.
4. El servicio se desarrolla sobre un objeto y no sobre un persona.

Según en qué situación se encuentra el servicio tendrá unas u otras consecuencias, y a mayor o menor escala. Se llevarán a cabo, por lo tanto, unas acciones u otras para hacer frente a los problemas que surgen de la inseparabilidad. Teniendo también en cuenta las siguientes influencias:

- La influencia de la interacción entre el empleado de la empresa de servicios y el cliente.
- La influencia del ambiente físico del lugar donde se presta el servicio
- La participación del cliente y su influencia en la calidad del servicio

La inseparabilidad, como todo, tiene sus ventajas y sus inconvenientes. Sus puntos fuertes permiten un mantenimiento del contacto directo con el cliente, permiten obtener información más fácilmente sobre los requerimientos del cliente. Y además, se puede lograr un mayor control de la distribución ya que el control de su distribución y la venta queda en manos de los intermediarios. Por el otro lado, sus puntos débiles incluye que en muchas ocasiones, el personal o las instalaciones de la organización. El personal puede no tener una formación específica para desempeñar labores comerciales, o las instalaciones no están siempre adecuadamente adaptadas para ellos. Estos problemas pueden afectar negativamente la percepción del cliente y la formación de sus preferencias.

Por esta razón hay que tomar acciones frente a la inseparabilidad. Para empezar, se debe desarrollar una buena gestión de RR.HH. de la organización, De la misma manera que en las organizaciones fabricantes de bienes, deben implantar criterios de eficiencia, rentabilidad etc. pero también y de forma específica teniendo en cuenta las repercusiones comerciales que se derivan del contacto mantenido entre estos recursos y el cliente. El personal de la organización debe tener una actitud dirigida a conocer las necesidades del cliente, a adaptarse a él, que muestren una orientación al consumidor. En estas situaciones, para las personas que reciben el servicio tienen al personal de la marca como sinónimo de la organización.

Se puede decir que existe una inseparabilidad entre el productor y el producto, por tanto también se debe tener en cuenta que hay una cierta participación o adaptación del consumidor al servicio. Por tanto, si este no sabe utilizarlos adecuadamente o no obtiene los beneficios que espera, tendrá como resultado una imagen de mala calidad y el grado de insatisfacción será elevado. Para evitar que ocurra esto, se puede diseñar el servicio del modo más sencillo y adaptarlo lo máximo posible al usuario o formarle para que sepa adaptarse al producto.

C. Heterogeneidad/variabilidad

La variabilidad o la heterogeneidad de un servicio se refiere a que el servicio puede variar sustancialmente dependiendo de quién lo realice y de cuando es ofrecido, aunque sea la misma organización la que los preste. Los servicios no se repiten idénticamente, al contrario que los productos tangibles, donde el producto es repetido sin variaciones. La variabilidad en la prestación de los servicios hace más difícil su estandarización e implica una mayor dificultad en el control de calidad de los mismos.

Al depender de las personas y su trabajo, el servicio realizado puede ser afectado por mil cosas tan variables como difíciles de controlar. Por ejemplo, el estado de ánimo de la persona que atiende al cliente, su empatía, su capacidad para adaptarse al nivel sociocultural de cada cliente, etc. Es imposible aplicar un estricto control técnico que garantice la normalización, por ello es más difícil lograr un estándar de calidad en la prestación de los servicios que en la fabricación de los productos tangibles.

Los problemas y dificultades que surgen de esta característica pueden ser afrontados por distintas vías:

1. Adaptación y flexibilidad - se puede utilizar la ventaja de estar tan cerca del cliente para crear servicios realmente necesitados por los usuarios de estos servicios. Adaptando la prestación del servicio o algunos aspectos del mismo para cada cliente o tipo de cliente, para adaptarlo solo hace falta modificar ciertas formas de actuar en todo o parte del proceso del servicio.
2. “La industrialización del servicio”, Levitt (1976) - se busca sustituir las actividades que requieren mano de obra por tecnología para reducir todo lo que se pueda la participación del factor humano y por tanto reducir en lo que se puede la variabilidad causada por las personas. La tecnología puede ser dura (maquinaria), blanda (sistemas de trabajo de personas) o un híbrido de las dos anteriores.
3. El personal - se ofrece una formación adecuada, y unir a las personas creando una estandarización en la forma de prestar el servicio, estableciendo protocolos de atención a las personas sin disminuir su prestación.

Son instrumentos que ayudan a conseguir un servicio más uniforme y agradable para el consumidor. Siempre dentro de lo posible.

Es importante comprender que solo por algunas malas experiencias puede quedar permanentemente dañada la percepción de la organización que realiza el servicio.

D. Caducidad

Los servicios no pueden ser almacenados, esto es lo que significa la caducidad. Por tanto se puede decir que tienen una caducidad inmediata. Por ejemplo, las camas vacías de un hospital no pueden “guardarse” y añadirse cuando ocurra un acontecimiento. El servicio se realizará en función de las capacidades con la que se cuente, ya sean personas o materiales. Es una característica altamente afectada por la demanda, ya que depende de ella para cubrir sus costes. Cuando la demanda fluctúa fuertemente, la situación puede llegar a ser muy complicada y hace que las organizaciones tomen una especial cautela en la decisión de determinar la capacidad máxima de servicio con la que contar de forma permanente.

Por tanto, es necesario buscar un equilibrio entre oferta y demanda, y para ello se puede actuar sobre ambas variables:

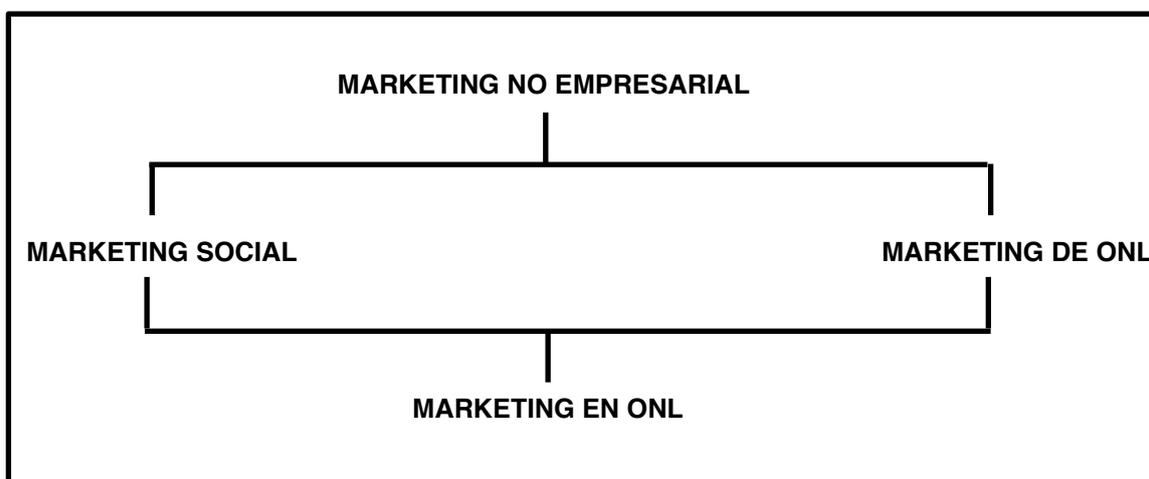
1. Para mitigar las fluctuaciones de la demanda - se suelen utilizar prácticas comerciales con efectos a corto plazo, como las discriminaciones de precios, promociones especiales, etc.
2. Para mitigar los costes de la oferta - se busca no mantener de forma permanente una gran capacidad de servicio. Es habitual incorporar incrementos transitorios de la capacidad de oferta.

5. LA APLICACIÓN DEL MARKETING EN LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS

Todas las características que se han estudiado en los apartados anteriores: el hecho de que llevan a cabo intercambios altruistas, las diferencias entre marketing en ONL y organizaciones empresariales, y el marketing de servicios afectarán el funcionamiento general en estas organizaciones. Y además, estas características influyen en todas las decisiones relacionadas con el marketing y, por tanto, el plan de marketing. Como se mencionó anteriormente, las finalidades de las organizaciones son las que definen y clasifican las mismas y, debido a esto, esta clasificación debe ser correcta para aplicar al marketing todas las características apropiadas, y crear un plan de marketing eficiente para la organización.

Con el objetivo de elaborar un plan de marketing adecuado, este apartado busca juntar las partes del puzzle y establecer unas pautas específicas para la asociación Haritzalde. Para empezar, aclarar que el marketing *en* las ONL que utilizaremos va a ser una suma del marketing *de* ONL y el marketing social, como podemos observar en la figura 9. Además de incluir características del marketing de servicios, algo intrínseco y básico para todo marketing de organizaciones no empresariales. Poder diferenciar entre el marketing *en* ONL, el marketing social y el marketing *de* ONL es lo más importante para entender la siguiente sección y por tanto el trabajo entero, ya que todo esta intrínsecamente conectado.

Figura 9 - Como se llega al marketing en las ONL.



Fuente: elaboración propia

5.1 El marketing *de* las organizaciones no lucrativas

El marketing *de* las organizaciones no lucrativas es el marketing exclusivo de las ONL. El marketing que les favorece, fomenta su eficiencia y se aplica más fácilmente ya que es creado por las características del tipo de organización analizadas en los apartados anteriores.

Como en todos los tipos de marketing, siempre hay un marketing estratégico y un marketing operativo. El marketing estratégico se centra en las técnicas y estrategias a largo plazo que la organización decide seguir para conseguir sus objetivos. El marketing operativo consiste en las técnicas a corto plazo, en el día a día, que acumuladas se convierten en las estratégicas y al fin en los objetivos.

5.1.1 Marketing estratégico

El marketing estratégico, o las estrategias a largo plazo, son las estrategias que las organizaciones deben plantear para poder afrontar el futuro con unas bases ya establecidas. Penelas et al (2012) nos explican que en el marketing de ONL algunas de las estrategias más utilizadas en este ámbito son las siguientes:

1. Estrategias según los objetivos: crecimiento y expansión

- Estrategias de penetración de mercado: la ONL consigue incrementar su número de colaboradores y beneficiarios a costa de otras ONL similares
- Desarrollo de mercado: la ONL local decide actuar a un nivel más amplio del que tiene actualmente, como puede ser un nivel nacional o internacional.
- Desarrollo de productos: la ONL decide lanzar otros servicios a sus mercados
- Diversificación: la suma del desarrollo de mercado y de productos, la ONL decide introducirse en nuevos mercados con nuevos servicios

2. Estrategias genéricas según el mercado: la ventaja competitiva y la amplitud del mercado

- De coste: para alcanzar unos costes más bajos
- De diferenciación: una causa distinta a las atendidas hasta ese momento o desarrollada de un modo diferente
- De enfoque (concentrada): se centra en uno o más segmentos concretos del mercado

3. Estrategias según la actuación frente a la competencia

- Estrategia de "líder": tiene la mayor presencia, los mayores recursos, y un importante reconocimiento. Intenta siempre mantener su posición prioritaria
- Estrategia de "retador": intenta situarse como "líder" en su sector, "compitiendo" directamente con la organización líder
- Estrategia de "seguidor": sigue los pasos de las ONL líderes
- Estrategia de "especialista": se centra en un determinado mercado

4. Estrategias según el desarrollo

- Interno: Una ONL puede crecer internamente a partir de sus propios recursos, por el éxito de un programa, o ampliando sus servicios y mercados.

- Externo: la ONL se integra con otras organizaciones generalmente similares o complementarias

5. Estrategias según las alianzas estratégicas

- Alianzas para ofrecer productos
- Alianzas promocionales: las organizaciones pueden llegar a acuerdos para que alguna promocione los productos de otra
- Alianzas en logística: cuando una organización ofrece a la otra su apoyo para el almacenamiento y entrega del producto
- Colaboraciones en precios: las organizaciones llegan a acuerdos para beneficiarse de precios especiales

Estas son algunas de las posibles estrategias que las organizaciones pueden estudiar y adoptar según su situación y sus objetivos. Incluso pueden adoptar varias estrategias complementarias ya que no tienen porque ser estrategias exclusivas.

5.1.2 Marketing operativo

El marketing de las ONL también nos ofrece el marketing mix o las 4Ps, unas estrategias muy útiles en el funcionamiento a corto plazo de la organización. Estas también serán muy afectadas por las diferencias descritas anteriormente de las ONLs. A continuación analizamos las 4Ps del marketing de las ONL.

1. Producto

La gran diferencia en cuanto al producto es que la organización no tiene que adaptar el producto a lo que quiere, necesita o satisface al público objetivo, sino que el cliente o la sociedad en general debe acomodarse al producto ofrecido por la organización, ya que el objetivo de la organización es ofrecer una mejora para la sociedad. Por tanto, el trabajo que tenga que ver con el producto no se centra en el cambio del producto para satisfacer, sino que en cambiar las ideas del público objetivo. También hay que tener en cuenta que la mayoría de los productos ofrecidos por las ONL son servicios intangibles, por tanto hay que tener en cuenta las características de estos tipos de productos como la intangibilidad, la inseparabilidad, la heterogeneidad, la caducidad y la complementariedad. Estas características han sido ya analizadas en el apartado anterior sobre el marketing de servicios.

2. Precio

Adam Smith (citado en Penelas et al, 2012) describió el precio como “lo que cuesta realmente a una persona que lo desea, es la fatiga y la molestia de adquirirlo”. Por tanto, podemos observar que el precio no es necesariamente algo económico sino algo que le cuesta al cliente, o al voluntario. Anteriormente, se han analizado las distintas opciones que existen a la hora de ofrecer un precio, alto o bajo, en este tipo de organizaciones. Sea la decisión que sea la tomada por el directivo de la organización, deben tener en cuenta

que el precio es muy importante a la hora de atraer al público objetivo y de crear una buena imagen de la organización.

Por otro lado, el precio depende mucho de los otros factores del marketing mix que se están ofreciendo ya que existe un fuerte vínculo de complementariedad entre las 4Ps. En el caso del precio, la organización debe ofrecer el precio menor teniendo en cuenta que la distribución debe ayudar al público objetivo, la comunicación debe trabajar correctamente y llegar a todos los que tiene que llegar y el producto debe ser algo que interese a las personas y que mejore la sociedad, sino no van a pagar y la organización no podrá seguir adelante.

3. Distribución

La distribución en las ONL tiene la finalidad de facilitar y poner a disposición del público objetivo los servicios, o los medios necesarios, para llevar a cabo las actividades de las organizaciones. Aunque la dirección de los canales sea la opuesta a las organizaciones empresariales, siguen teniendo las mismas características. Existen los canales directos, cortos o largos según la labor que se esté realizando. Puede ser la distribución y logística de los bienes tangibles que se ofrecen, o de factores tangibles del servicio. También puede ser la logística de mover a las personas que se necesitan para realizar las actividades de la organización. Como se ha descrito anteriormente, es importante para bajar el precio que pedimos al público objetivo, que las actividades se hagan de la forma más fácil posible para ellos. En estos casos, siempre hay algún factor tangible que se debe mover o distribuir, pero existen casos, especialmente cuando se busca cambiar la imagen de un objetivo, en el cual la distribución física es imposible, no hay nada que distribuir. Pero se puede ver como la distribución del mensaje y cómo se lleva a cabo esa actividad. Esto nos lleva a la comunicación.

4. Comunicación

La comunicación es una de las cosas más importantes para las ONL, ya que muchas buscan cambiar una actitud o una imagen en la sociedad únicamente con la comunicación. A través de mensajes informativos, recordatorios o persuasivos a favor de la actividad de la organización. Estas campañas de comunicación pueden llegar a ser muy grandes ya que tienen que informar sobre muchas cosas, explicar cosas que no son fáciles, ni obvias, y hay que persuadir a la sociedad sobre los beneficios de la causa. Algo que no es fácil ya que, si fuera fácil, no se necesitarían campañas de comunicación u organizaciones enteras dedicándose a esas causas sociales. Sin embargo, muchas veces las ONL no tienen presupuestos suficientes para llevar a cabo estas campañas, o no estaría bien visto gastar el dinero de los socios, donantes o entidades públicas para publicidad en vez de para la causa por la cual se ha donado el dinero. En las técnicas de comunicación, igual que en el marketing empresarial, se debe tener en cuenta el público objetivo y como se puede llegar eficazmente a él. Para esto las organizaciones deben prestar atención en el mensaje que envían, y a qué segmentos, por qué canales llega el mensaje, qué objetivos cumple el mensaje, etc.

5.2 El marketing social

“El marketing social es uno de los apartados de mayor interés dentro del marketing de organizaciones no lucrativas. Supone la aplicación del marketing a problemas específicos, donde el objetivo es un cambio en el comportamiento social, fundamentalmente para beneficiar a un colectivo en particular y a la sociedad en general.” (Penelas et al, 2012).

5.2.1 Marketing estratégico

Como hemos visto anteriormente, los objetivos a largo plazo son muy importantes para las ONL ya que sus actividades están basadas en el cambio beneficioso de ideas y comportamientos de la sociedad. Según Santesmases (2012) las estrategias de marketing social se pueden clasificar teniendo en cuenta dos características importantes: las actitudes y los comportamientos de los individuos en la sociedad. Al intercambiar estas dos características creamos cuatro situaciones con las cuales ciertas estrategias se pueden considerar las más adecuadas. En la figura 10 se representa gráficamente las distintas estrategias, que se van a explicar en más detalle después.

Figura 10 - Tipología de las estrategias de marketing social

		Actitud	
		Positiva	Negativa
Comportamiento social deseable	Realizado	1 Reforzamiento (Comportamientos y actitudes)	2 Racionalización (Cambiar actitudes)
	No realizado	4 Inducción (Cambiar comportamientos)	3 Confrontación (Comportamientos y actitudes)

Fuente: Santesmases, 2012 (página 928)

1. **Estrategia de reforzamiento:** esto consiste en una actitud positiva y un comportamiento consistente aceptado. El reforzamiento puede ser del comportamiento, la actitud o ambos. Para que la sociedad siga llevando a cabo estas actividades o comportamientos, se puede reforzar ofreciendo premios o beneficios por seguir llevándolo a cabo o al crear leyes que creen la obligación de hacerlo.
2. **Estrategia de inducción:** actitud positiva y comportamiento discrepante o no deseado socialmente. Aquí la sociedad tienen una imagen positiva de la actividad pero no llegan a hacer nada al respecto, hay que inducir más interés para presionar a la sociedad para que lleven a cabo este

comportamiento deseable, el objetivo a largo plazo es que lo lleven a cabo. Se puede hacer ofreciendo incentivos, o imponiendo sanciones por no hacerlo.

3. **Estrategia de racionalización:** actitud negativa y un comportamiento socialmente deseable. En la racionalización, el objetivo final es cambiar las actitudes de los individuos, se busca cambiar la imagen de actividad a una imagen positiva. Usando técnicas de persuasión suele ser la mejor manera de afrontar el problema.
4. **Estrategia de confrontación:** actitud negativa y comportamiento socialmente no deseado. Esta es la situación más dificultosa de cambiar y por tanto la que más se debe trabajar. Según la acción que se quiera llevar a cabo, primero se intentará cambiar el comportamiento o las actitudes. Como mejor opción, se intentará cambiar las dos a la vez, aunque puede ser que al cambiar la imagen el comportamiento siga este nuevo camino. Se pueden usar técnicas positivas o negativas, informaciones persuasivas o estableciendo controles sociales.

Estas cuatro técnicas requieren un buen análisis previo de la situación de la organización y de sus ideas y acciones. Además, requiere una definición clara de que actitud y comportamiento tiene la sociedad general hacia el problema que intenta resolver. Una vez identificado, se puede elegir la estrategia correspondiente.

5.2.2 Marketing operativo

Una vez que tenemos una estrategia a la que seguir a largo plazo, la organización tendrá una idea más clara de las técnicas a corto plazo que la organización podrá utilizar para cumplir sus objetivos. Las distintas acciones posibles para lograr los cambios sociales propuestos pueden agruparse en los siguientes:

1. **Información y educación:** se divulga información objetiva para que el público receptor puede establecer sus propias conclusiones respecto al tema.
2. **Persuasión y propaganda:** se divulga información pero con las conclusiones previamente concebidas y expuestas el público de una manera agresiva. Dejando claro los beneficios o perjuicios de la causa social de la cual se informa.
3. **Controles sociales:** se busca cambiar el comportamiento o impulsar normas y valores a través grupos sociales.
4. **Sistemas de suministro:** tratan de minimizar los problemas de accesibilidad a los servicios públicos (con horarios flexibles, mayor numero de puntos de suministro, mayor elementos necesarios para prestar los servicios, etc.)
5. **Incentivos económicos:** se incentiva económicamente el cambio de un comportamiento a través de ahorros (desgravaciones) o con pagos (subvenciones)

6. **Desincentivos económicos:** se sancionan los comportamientos que se buscan eliminar (impuestos o multas)
7. **Consejos clínicos y modificación del comportamiento:** se busca quitar los comportamientos socialmente indeseables o enseñar comportamientos deseables.
8. **Regulaciones y controles:** se establecen restricciones legales para prohibir comportamientos indeseables y poder imponer sanciones si son incumplidas.

Todas las estrategias tienen sus ventajas e inconvenientes y es importante saber como adecuar la técnica a los objetivos de la organización (reforzar, inducir, racionalizar o confrontar comportamiento o actitudes) y la estrategia a largo plazo que se ha decidido utilizar (Santesmases, 2012). No obstante, estas técnicas se pueden aplicar a muchas de las organizaciones con distintos objetivos. Y por eso es importante conocerlas para tener una opción más amplia de opciones y elección para poder elegir la mejor.

Ya que la organización de Haritzalde busca cambiar un comportamiento acerca del tema de medio ambiente en la zona, el marketing social es el tipo de marketing que mejor se adapta a estas necesidades. Siguiendo las ideas, estrategias y técnicas anteriormente descritas se podrá aplicar un marketing adecuada a la causa.

5.3 La gestión del marketing en las organizaciones no lucrativas

Como hemos visto en la figura nueve, el marketing *en* las ONL es la suma entre el marketing social y el marketing *de* las ONL. Estos dos tipos tienen sus propias estrategias a largo plazo y técnicas para el corto plazo que al juntarlas crean el marketing *en* las ONL. El cual se utilizará para la aplicación de marketing en la organización. El marketing que se lleva a cabo en el día a día en las organizaciones es marketing *de* las ONL, pero necesitamos entender y complementarlo con el marketing social. Por tanto, cuando se utilizan y trabajan de una manera conjunta se logrará un mejor entendimiento, ya que uno es parte del otro, los dos vienen de un marketing no empresarial con las mismas bases.

En cada tipo de organización se denominará de una manera distinta y las aplicaciones dentro de la empresa serán distintas, pero seguirá siendo un uso efectivo del marketing para sacar adelante la organización. Se puede decir que al final las organizaciones sin ánimo de lucro utilizan el marketing por las mismas causas que las organizaciones lucrativas. Sobre todo, por razones de competencia amistosa, como es descrita por Bloom y Novelli (1981, citado en Penelas et al, 2012). Con todas las ventajas que ofrece un plan de marketing, este será aun más efectivo al utilizar el marketing adecuado a la organización analizada, en este caso el marketing en las ONL.

5.3.1 Ventajas e inconvenientes del plan de marketing

Un plan de marketing para una ONL puede ofrecer varios factores ventajosos que pueden ayudar en la planificación y la ejecución de las actividades en el

día a día, teniendo ya planeando el objetivo a largo plazo. Algunas de estas ventajas son las siguientes descritas:

- Facilitar la coordinación entre las funciones y actividades, eliminando trabajo adicional para los voluntarios y asegurándose que se comunica la misma imagen al exterior con todos los eventos.
- Identificar potenciales problemas antes de tiempo, preparando a los trabajadores para afrontar los procesos de cambio
- Mejorar la comunicación entre directivos y el resto de los miembros, minimizando los conflictos entre individuos
- Minimizar las consecuencias cuando la organización se ve desbordada por cambios imprevistos
- Fomentar una gestión más rigurosa de los recursos escasos con presupuestos, calendarios, etc. y así reduciendo el riesgo de improvisación.

Así, la organización puede iniciar un proceso de aprendizaje continuo. Como podemos ver, todas estas ventajas son altamente útiles para que la ONL sigan mejorando la efectividad de sus actividades.

No obstante, al crear un plan podemos encontrarnos con varios problemas o inconvenientes, y estos son algunos:

- Falta de información, por tanto creando un plan de marketing no completo
- Inutilidad, falta de tiempo y recursos en las previsiones, puede haber muchos factores inesperados que afectan las previsiones
- Rigidez generada por el plan elimina la flexibilidad y rapidez de la que antes podía disfrutar la organización.
- No puede ser tratado como un reemplazamiento de un buen líder que lleve adelante a la organización, pero como una guía.
- Puede utilizar a cantidad enorme de tiempo y recursos que no son disponibles en este tipo de organizaciones.

Hay que plantearse bien si el plan de marketing es algo viable para la organización según sus recursos, tamaño y las personas que lo llevaran a cabo. (Penelas et al, 2012)

Teniendo en cuenta todas las ventajas e inconvenientes para realizar un plan de marketing, podemos deducir que realizarlo depende mucho de cada organización y el funcionamiento que tiene en marcha. La utilización del marketing, y por tanto de un plan de marketing, en la empresa es una herramienta de gestión empresarial que puede aplicarse en organizaciones sin ánimo de lucro de una manera similar. Con el plan de marketing se desarrolla, el marketing estratégico con objetivos a largo plazo de posicionamiento, segmentación y crecimiento. Y además, el marketing operativo, a corto plazo, las 4Ps (producto, precio, distribución, y comunicación).

5.3.2 El plan de marketing

El plan de marketing se basa en tres preguntas clave, o tres apartados, que al analizarlos se desarrolla el plan.

1. ¿Dónde estamos? o el análisis de la situación
2. ¿Dónde queremos ir? o la definición de los objetivos
3. ¿Cómo vamos a llegar ahí? o el desarrollo de las acciones

El primer apartado del análisis de la situación es importante hacerlo bien ya que las estrategias elegidas para la elaboración y puesta en acción del plan se basarán en este análisis intenso y extenso. Hay que empezar con una buena definición de la empresa y del producto o servicio que le ofrece al mercado, siguiendo con un análisis externo o del macro-entorno, estudiando a fondo el mercado, la competencia, la sociedad, regulaciones que pueda afectar a la organización etc. Más adelante se realiza un análisis interno o del micro-entorno que significa un análisis de la propia organización, las ventajas competitivas, la tecnología, los trabajadores, etc. Con estos análisis se puede crear un análisis DAFO. Un análisis de las debilidades internas, de las amenazas externas, de la fuerza interna, y de las oportunidades externas.

Una vez que tengamos este análisis, ya sabemos donde esta la empresa y podemos pasar el siguiente paso en el que hay definir los objetivos, o a donde quiere ir la organización en los próximos años. Aquí la organización debe proponerse metas ambiciosas pero realistas y complementarias una con otra. Los objetivos se pueden hacer a corto y largo plazo, si así se quiere, pero siempre teniendo en cuenta que deben trabajar de una manera complementaria, sin que un objetivo le quite a otro.

Por último, hay que estudiar cómo se va a llegar a estos objetivos, buscar estrategias que se pueden poner en acción teniendo en cuenta la situación en la que esta la empresa. Aquí es donde se selecciona las estrategias a largo plazo a poner en marcha, y después el marketing mix y las técnicas a corto plazo. Es importante tener en cuenta todas las estrategias y técnicas de la dualidad de marketing que se va a utilizar: *de* las ONL y social. Describir a fondo todo lo que se quiere hacer debería ser una labor muy larga, extensa y detallada ya que en este momento del plan es cuando se deciden los detalles de todas las estrategias. Por ejemplo, todas las campañas de comunicación, como se va a informar a la sociedad, etc.

Una vez contestadas las tres preguntas y tener todo bien planeado solo falta ponerlo en acción. Nunca llegará a ser un plan sin fallos ya que la interacción es con la sociedad que es imprevisible, pero si esta bien hecho podemos disminuir la cantidad de errores o fallos. Tras implantarlo, es importante hacer un control y un *feedback* para que en los futuros planes de marketing se cometan menos errores.

6. APLICACIÓN PRÁCTICA DEL MARKETING EN ONL

En este último apartado se pone en práctica la teoría analizada anteriormente. Adaptando la teoría a este caso específico, la asociación naturalista de Haritzalde, se podrá observar como las características, y estrategias descritas anteriormente tienen su sitio en la práctica.

6.1 Introducción de la organización - Haritzalde

El punto de partida para cualquier diagnóstico y análisis de la situación debe empezar con la misión de la organización, es decir, las razones por las que la organización existe (Aldamiz-Echevarría Glez. de Durana, 2003). Por tanto, en esta misión se debe mostrar la actividad a la que se dedica la organización, los productos que ofrece y los mercados en los que realiza su actividad. Para que la misión cumpla con su función debe ser clara, relevante y motivadora.

Además de la misión resumida, en la introducción se debe explicar las otras características definitorias de la organización: su historia, las preferencias actuales, los factores del entorno, los recursos de la organización, y las ventajas competitivas que posee. Mucha de la información se encuentra ya en el apartado 2, la presentación de la organización. Porque para poder hacer un análisis completo debemos saber antes con qué tipo de organización se está trabajando.

En el caso de Haritzalde, su introducción a la sociedad vía su cuenta de Facebook es la siguiente:

En 1991 un grupo de naturalistas nos unimos para protestar por las talas desproporcionadas que estaban ocurriendo en Kristina Enea. De aquello surgió en 1992 Donostiako Parkeen Lagunak, que sería el embrión de Haritzalde. En 1997 legalizamos la Asociación Haritzalde Parkeen Lagunak, ahora Asociación Naturalista HARITZALDE.

Objetivos:

- Estudiar nuestro entorno natural más cercano.*
- Asignar el valor ecológico a las zonas estudiadas.*
- Elaborar propuestas para evitar la degradación de esos espacios.*
- Exposición social de los problemas medioambientales.*
- Plantear nuestras propuestas a las Instituciones Competentes.*
- Sensibilizar a la ciudadanía ejerciendo de conciencia social en la importancia de la conservación del medio natural y de la biodiversidad.*

Esta breve descripción expuesta en las redes sociales es la definición más completa publicada para personas externas a la organización. Resume la historia, la organización y los objetivos de la misma de una manera clara.

En cuanto a clasificar la asociación dentro del marketing, la primera clasificación sería que el marketing que se debe aplicar es el marketing no empresarial. Dentro de este marketing, y más concretamente se aplicaría lo que se ha denominado el marketing *en las ONL*, que consiste en una suma del

marketing de ONL y el marketing social. Además, es una organización privada ya que no tienen relación con las entidades públicas. Asimismo, esta organización realiza intercambios altruistas en los cuales tiene una dualidad de públicos objetivos.

En cambio, para Haritzalde, el público objetivo no son las personas directamente, la asociación busca la conservación y protección del medio ambiente, en consecuencia se puede decir que el beneficiador de este servicio es el medio ambiente. Asimismo, estos objetivos y mejoras afectan a las personas indirectamente. Estas personas pueden ser beneficiadoras de las actividades, eventos y productos que ofrecen con el objetivo de crear una mejora en la sensibilización social. El otro público objetivo con el que deben trabajar estas organizaciones son los voluntarios: las personas que quieren donar tiempo, dinero o recursos para esta causa social. Estas personas son muy importantes para la organización, ya que sin ellos, llevar a cabo la actividad sería muy difícil.

6.2 Diagnóstico y análisis de la situación actual

El diagnóstico se debe hacer con gran precisión y detalle para un correcto análisis de la situación actual. Toda organización será afectada por su entorno, que consiste en un conjunto de factores que están alrededor del mercado y la empresa, y que afectan los comportamientos del mercado y las decisiones comerciales. En cuanto al análisis externo se observará el macroentorno y microentorno, analizando las fuerzas internas y externas. En el análisis interno se analizarán los recursos y capacidades de la propia organización, y por tanto se van a analizar las distintas áreas de la organización y como las características afectan positivamente o negativamente a la organización. (Santesmases, 2012)

Una vez elaborado este análisis se podrá llevar a cabo el diagnóstico de las debilidades internas, amenazas externas, fortalezas internas, y oportunidades externas. También apodado el análisis DAFO.

6.2.1 Análisis externo de Haritzalde

El análisis externo esta compuesto por el estudio del microentorno y el macroentorno.

A. Macroentorno

Según Santesmases (2012), el macroentorno es un conjunto de factores del entorno que no guardan una relación causa-efecto con la actividad. Son genéricos y existen con independencia de que se produzcan o no intercambios. Su influencia no se limita únicamente a las actividades comerciales, pero también a otras actividades humanas y sociales. Estos factores se pueden dividir en las siguientes:

a. Entorno demográfico:

Tiene en cuenta todas esas tasas, números y estadísticas que afectan la demografía de la zona en la que la organización opera. Como puede ser el tamaño de la población, la tasa de natalidad, la estructura de la pirámide de edad en una sociedad, la formación de las familias, los movimientos de la población, y la esperanza de vida.

Ya que Haritzalde trabaja en la zona de San Sebastián el entorno demográfico que debe tener en cuenta es sobre todo el de la ciudad y de la zona inmediatamente a su alrededor, posiblemente extendiéndose a Gipuzkoa e igual a España.

b. Entorno económico

La crisis es el ejemplo más obvio de como un factor económico puede afectar los procesos mercantiles, y por tanto a las organizaciones sin ánimo de lucro. Los aspectos como la renta o riqueza nacional, el poder adquisitivo, los cambios en los patrones de gasto de los consumidores el crecimiento o la recesión, la inflación, el desempleo, tasa de interés, política monetaria, política fiscal, tipos de cambio o balanza de pagos puede afectar a las personas que podrían potencialmente involucrarse en la causa.

Esto puede llegar a afectar a Haritzalde ya que puede afectar la cantidad de subvenciones que les otorgan, la cantidad que puedan recibir como donaciones al año, etc.

c. Entorno medioambiental

Todos los factores que tengan algo que ver con la sensibilización medioambiental se debe tener en cuenta. Para las organizaciones pueden ser factores como la restricción de suministros, la asignación de recursos, la degradación del medio ambiente, y la posible sostenibilidad por parte de la organización. Este entorno cada vez tiene más fuerza a la hora de afectar indirectamente a las organizaciones ya que cada vez hay más concienciación en la sociedad, además de que esta cada vez más regulada por los gobiernos.

En el caso de Haritzalde, esta fuerza del macroentorno no es independiente y afecta mucho ya que es la causa social y la razón de ser de la organización.

d. Entorno tecnológico

Los factores de este ámbito han llegado a tener una influencia muy fuerte y de una manera muy rápida. Los cambios tecnológicos afectan a toda la sociedad directamente y cambian la forma de comunicarse y trabajar. Afectado por factores como los inventos e innovaciones, la tasa de difusión de las innovaciones, las patentes y la investigación y desarrollo.

En el caso de Haritzalde la tecnología puede ser algo contra lo cual luchan, como pueden ser la vías del AVE o la apertura de una incineradora en la zona. Pero también es una característica positiva ya que ahora la manera en la que se puede comunicar con su público objetivo es mucho más amplia: Internet y redes sociales cambian por completa la dinámica de comunicación. Además,

Internet cambia la cantidad de información que la gente puede llegar a tener en relación con esta causa y por tanto la relación del público objetivo con la organización.

e. Entorno político-legal

Este tiene en cuenta por la parte legal la legislación o regulaciones, y la jurisprudencia entre otros. Muy unido al entorno legal está el entorno político que tiene en cuenta el sistema político, las autonomías, las libertades y garantías, los grupos de poder, etc.

Este es un entorno que afecta a Haritzalde de una manera colosal, ya que afecta su manera de trabajar, produce límites y también facilita actividades.

f. Entorno socio-cultural

Este entorno puede ser sinónimo de los cambios en la sociedad y como afecta los mercados. De una manera similar al entorno tecnológico, este entorno ha cambiado de una forma radical en las últimas décadas afectando la manera en la que nos comunicamos y trabajamos. Teniendo en cuenta factores como los cambios de valores, los cambios en los roles familiares (incorporación de la mujer en el trabajo), cambios en los estilos de vida y nuevos valores (la importancia del culto del cuerpo, los hábitos de consumo, la competitividad educacional), cambios en los grupos sociales (inmigrantes, singles, seniors...), o los problemas sociales (la delincuencia, la drogadicción...), entre otros.

Este entorno ha cambiado a favor de este tipo de organizaciones. Ahora hay una conciencia más distribuida de lo que es el medio ambiente y lo que significa cuidarlo, por tanto hay gente que por su propia voluntad buscará organizaciones como Haritzalde para poder aportar. Además, la cantidad de gente que realiza una educación superior significa que habrá un mayor número con una formación suficientemente alta para entender el razonamiento de la causa. En cambio, hoy en día está surgiendo el problema de la falta de tiempo y el pensar en uno mismo, por tanto afectando a la organización ya que las personas no tienen suficiente tiempo para dedicarle a la organización, y habrá personas que no busquen donar su tiempo para causas externas a sus beneficios inmediatos.

B. Microentorno

La definición ofrecida por Santesmases (2012) para explicar en lo que consiste el microentorno es la siguiente: el conjunto de factores del entorno que están más próximos a la relación de intercambio entre la organización y el mercado, y cuya influencia es inmediata. Estos factores son los descritos a continuación:

a. La organización

Este apartado se refiere a la organización interna, teniendo en cuenta como los departamentos afectan la planificación del marketing. Es decir, el departamento de finanzas podrá encontrar y utilizar fondos para el desarrollo del plan de marketing, el departamento de i+d podrá diseñar productos atractivos y seguros, el departamento de compras podrá conseguir suministros y materiales, el departamento de fabricación podrá producir la cantidad y calidad deseada, y el departamento de RR.HH. organizará a las personas para sacar la máxima eficiencia durante las horas de trabajo.

En la asociación Haritzalde, la organización es muy distinta a la asumida en cualquier empresa. Por razones legales, debe haber siempre tres personas para cumplir con los roles de presidente, secretario y tesorero. Además, hay otros tres o cuatro vocales igualmente involucrados con la organización. Este pequeño equipo es el que está más pendiente de la organización, trabajando para su causa día a día y entregando el poco tiempo que les queda libre a la causa. Estas personas involucradas tanto con la organización siguen siendo únicamente socios y por tanto reciben los beneficios de cualquier socio, además de un acceso mayor a información de la organización, colaboradores y otra información relevante. Ya que son un grupo tan pequeño, las tareas si se dividen, pero en una escala mucho menor a la normalmente vista en una empresa, en la forma conocida de los departamentos.

b. Proveedores

Los proveedores se pueden tratar como colaboradores, ya que son organizaciones ajenas que ayudan a crear y generar un mayor valor para los clientes de nuestra organización. Esto se realiza ofreciendo una calidad alta de productos con los que trabajar, o servicios igualmente útiles. Los proveedores serán buenos proveedores si ofrecen, y por tanto dan, una ventaja competitiva a la organización con la que trabajan.

Es importante que las organizaciones tengan una buena relación con sus proveedores. Esto obviamente crea una relación de trabajo más fácil, las organizaciones se fiarán más la una de la otra creando mejor ambiente en el cual se pueden probar productos nuevos etc. Además, esto creará una buena imagen de la organización hacia el exterior, y más empresas querrán colaborar con la organización.

c. Intermediarios de marketing

Los intermediarios de marketing son los que ayudan a vender, promocionar y distribuir sus bienes a los compradores finales, ya que fomentan la creación y generación de valor para los clientes finales. Colaborar con los intermediarios puede ser muy beneficioso y optimizar resultados por su función.

Los intermediarios pueden ser de los siguientes tipos:

- Distribuidores
- Empresa de distribución física
- Agencias de servicios de marketing

- Intermediarios financieros

Los proveedores y los intermediarios los podemos resumir en un mismo grupo que junta todas esas organizaciones que trabajan con Haritzalde. Estos se pueden dividir en tres distintos grupos:

1. Los colaboradores permanentes: Haritzalde es parte de la red *Naturaren Kontserbazioa Gipuzkoan (Naturkon)*. En la cual 14 organizaciones con causas similares de sensibilización social sobre el medio ambiente se juntan y trabajan de una manera conjunta.
2. Los colaboradores eventuales: hay organizaciones con las cuales se trabaja puntualmente para ciertas campañas, eventos o actividades. Como han trabajado con Greenpeace en alguna campaña.
3. Los colaboradores que ofrecen un servicio: para ciertas actividades se necesita contratar a personal cualificado. Como puede ser en el ejemplo de las excursiones con traineras por el Urumea.

Además de los ejemplos anteriores existen muchas otras organizaciones que han colaborado con Haritzalde en estos 24 años. Algunos son: Eguzki, Ekologistak Martxan, y Grupo Lobo de Euskadi.

d. Clientes

Los clientes, o también llamados el público objetivo, son los grupos o personas a los cuales la organización dirige sus productos o comunicados para cambiar sus hábitos. Es importante identificar a estos grupos para poder estudiarlos a fondo y dirigirnos correctamente hacia ellos. Hay que tener en cuenta que todo cambio que afecte al público objetivo, afectará a la organización. El público objetivo puede ser distintos grupos, por ejemplo: consumidores finales, otras organizaciones y empresas, gobiernos, distribuidores, y organizaciones internacionales.

En el caso de Haritzalde, como en cualquier otra ONL, hay varios públicos a los que la organización se dirige, que son las siguientes:

- Los colaboradores - donantes: Las personas que únicamente aportan de una manera económica, sea con una donación habitual o esporádica.
- Los colaboradores - voluntarios: Las personas que aportan con tiempo y trabajo, como son la presidenta, el tesorero, el secretario y los vocales varios. Cada uno con mayor o menor nivel.
- Los socios: Actualmente se cobra 20€ al año por ser un socio individual, y por ser socio familiar 40€ al año. Esta cuota va destinada a los gastos de organización en mantenimiento, preparación de eventos, actividades, etc. Si las personas expresan un problema a la hora de pagar la cuota, la organización lo tiene en cuenta y puede llegar a ofrecer ser socio gratuitamente, quieren involucrar a gente, no crear barreras y límites por problemas económicos. Lo que más buscan ofrecer a los socios es ser parte del cambio de sensibilización medioambiental en la zona, ofrecen un sentimiento personal y moral. Físicamente se ofrece también participar gratuitamente en todas las actividades, descuento en los productos como

las camisetas y sudaderas, y recibir información de la organización y relevante, actualizada frecuentemente.

- Los involucrados o interesados: Este personaje no es nuevo, pero si que se ha notado un incremento en este tipo de personas gracias a las redes sociales y la conectividad ofrecida por el Internet. Son las personas que están interesadas en la causa de la organización, están apuntadas a recibir información de la organización y temas relevantes, asisten frecuentemente a los eventos y actividades, y siguen la organización en las redes sociales pero no llegan a tomar el paso de convertirse en socios.

Muchos de estos roles son realizados por varias personas a la vez, por ejemplo un socio puede ser un voluntario a la vez.

e. Grupos de interés

Los grupos de interés pueden ser altamente influyentes para nuestras causas, o en contra por tanto es muy importante seguir su actividad y tener buena relación con estos grupos. Con esta influencia afectan directamente las decisiones que se tomarán dentro de la organización. Los grupos de interés pueden ser de varios tamaños y fuerzas:

- Gobiernos
- Medios de comunicación
- Grupos financieros
- Acción ciudadana
- Locales
- Grupos internos: trabajadores, accionistas, etc.

La organización no se compromete ni relaciona con ningún partido político, ya que esto puede limitar su actividad o personas que quieran involucrarse con la asociación. Ahora mismo hay voluntarios que piensan de manera distinta políticamente pero esto no tiene porque afectar el trabajo en equipo para mejorar la sensibilización social del medio ambiente, son temas distintos.

Los medios de comunicación pueden ser muy útiles para la organización. En el pasado cuando los medios locales han publicado historias y descrito las actividades de la organización se ha notado mucho en el interés de las personas por la organización. La relación entre la asociación y los medios de comunicación es muy pequeña y de una existencia mínima, por tanto la organización depende de los medios y de que ellos decidan publicar algo.

f. Competencia

Para que una organización tenga éxito, una compañía debe proporcionar al cliente o público objetivo mayor valor y satisfacción que sus competidores. Es importante identificar a los competidores ya que afectarán la relación de la organización con el cliente. Aquí surge el problema de identificarlos, según la óptica de marketing la competencia son todas aquellas empresas que satisfacen la misma necesidad a los consumidores.

Algunas de las preguntas que se pueden hacer para un análisis de la competencia son las siguientes:

- ¿Quiénes son mis competidores?
- ¿Cuáles son sus objetivos y estrategias?
- ¿Cuáles son sus puntos fuertes y débiles?
- ¿Cuáles son sus modelos de reacción?
- ¿Existe la posibilidad de competencia potencial?

Estas preguntas, entre muchas otras y un buen análisis pueden ofrecer información clave para el proceso de tomar decisiones de la organización.

Como se mencionó anteriormente, las ONL no tienen competencia como es entendida en el mercado empresarial, y Haritzalde no es una excepción. Aunque según la definición anterior si que hay ocasiones en las que otras organizaciones hacen actividades un poco antes de que la organización tuviera tiempo de organizarla y sacarla al público, o que una organización hace un evento similar pero con más éxito. Aunque, como dijo el secretario Xabier Rubio, si las actividades son a favor de la misma causa todo es bueno y aceptado. Todos trabajan con el mismo objetivo y no hay porque competir entre ellos.

6.2.2 Análisis interno de Haritzalde

El análisis interno es el análisis de los recursos y capacidades de la propia empresa (Santesmases, 2012). Estos recursos pueden ser factores como aspectos de producción, marketing, financiación o generales de la organización. Estos elementos de la organización determinará los puntos fuertes o débiles que explica la situación actual en la que se encuentra la organización y como podrá llegar a los objetivos establecidos.

A. Ubicación, instalaciones y la organización

Actualmente la sede de Haritzalde se encuentra en Crajl, el centro de recursos de asociaciones juveniles guipuzcoanas. Este centro ofrece varias ventajas, además de varias limitaciones. En cuanto a ventajas:

- Espacio de almacenaje seguro: varios armarios cerrados con llave
- Espacio de reunión: salas de reunión y salas de actos
- Servicio de recepción: contestan al teléfono, personas físicas para hablar con visitantes, recibir correo, etc.
- Servicio de copisteria
- Corchos y paneles para difundir y comunicarse, y materiales de exposición
- Completamente gratuito

En cambio, estas ventajas pueden crear algunos límites:

- Horarios fijos: únicamente se puede entrar en las instalaciones durante el horario establecido. Y por tanto, el servicio de secretaría también es durante estas horas
- Almacenaje escaso o de mala calidad: el edificio tiene bastante humedad y por tanto las camisetas y recursos de este estilo huelen mal y actualmente se guardan en casa de un voluntario.

Por esta razón ahora están pendientes de moverse a otra oficina, el alquiler sería gratuito, pero la organización tendría pagar gastos de servicio. Aunque no es definitivo aún, tener una oficina propia ofrecería bastantes ventajas.

En cuanto a la organización, hay un grupo de entre seis a ocho voluntarios que están muy involucrados en el día a día de la organización. Dentro de este grupo están los tres cargos oficiales de presidente, secretario y tesorería. Y además otros vocales muy metidos en la causa. También hay un grupo grande de voluntarios, que igual no tienen tanto tiempo y por tanto no pueden estar pendiente todos los días ni pueden involucrarse en la mayoría de eventos o actividades.

B. Área de marketing

El área de marketing no se trabaja como tal en la organización, ya que ninguno de los fundadores (y ahora de los voluntarios más involucrados) tenía conocimiento de marketing y por tanto se empezó, y sigue siendo, una organización sin un área de marketing bien definida.

Producto

En cuanto al producto, se deben diferenciar los productos del marketing social y los del marketing de ONL. El producto que ofrece la organización, en cuanto al marketing social, es un cambio social: la sensibilización social respecto al medio ambiente. Ya que es un cambio social, es una “venta” de un cambio de ideas. Y este cambio en ideas se contemplará como “comprado” si de verdad ha cambiado ese comportamiento en el público objetivo (Penelas et al, 2012). Por ejemplo, con las campañas para cuidar la zona alrededor del río Urumea, el producto se considera “comprado” si cada vez hay menos basura por el río.

Con respecto al marketing de ONL, la organización ofrece como productos: actividades, eventos, y los productos en venta en por la página web (sudaderas, camisetas, etc.). Estos últimos se podrían considerar complementarios ya que estos productos no buscan cumplir la causa de la asociación sino que actúan como productos a favor de la organización, y por tanto de la causa, tangibilizan la causa. Los eventos, en cambio, si son productos clave ya que ayudan la labor de concienciar la sociedad a través de la formación otorgada en estas actividades.

Precio

En cuanto al tema del “precio”, es importante aclarar lo que esto quiere decir en el ámbito de las ONL. Según Penelas et al (2012), es más correcto referirse a este tema como costes, en plural. Los costes incluye todo lo que pueden pagar los colaboradores y beneficiarios, de una manera monetaria o no monetaria.

Los costes monetarios pueden ser los costes por los productos como las camisetas o el libro, la cuota anual para ser socio, o los precios para participar en los eventos o actividades (los que tienen precio, habrá actividades sin coste monetario). La estrategia en cuanto a estos precios es hacerlos lo más accesibles posibles. Incluso ofreciendo el producto sin coste monetario en el caso de hacerse socio. En cuanto a las actividades realizadas por la organización, el coste monetario se pide para poder pagar los servicios que se requieren para llevar a cabo la actividad. Por ejemplo, en la actividad de pasear por el Urumea en trainera, hay que pagar al que organiza esta actividad, por tanto el precio debe cubrir ese coste.

Los costes no monetarios pueden ser cosas como el tiempo donado para realizar un actividad, las molestias, o los servicios ofrecidos. En este caso hay unas cuantas personas clave que donan su tiempo para ser voluntarios durante mucho de su tiempo libre, y es un coste alto el que pagan por sacar adelante la organización.

Distribución

Penelas et al (2012) describen la función de la distribución de la siguiente manera: lograr el comportamiento deseado se ha de disponer de los medios necesarios en el momento, lugar y cantidad adecuados par que sea efectiva se realización. En las ONL esto puede ser de un par de maneras:

- Con aspectos tangibles. Cuando lo ofrecido es un producto tangible o un servicios que requiere aspectos tangibles para llevarlo a cabo se utilizará la distribución como el medio por el cual los aspectos tangibles se mueven hacia el público objetivo para que sea más fácil. Además, al facilitarlos para el público objetivo se podrán abaratar los costes. Como puede ser en los eventos anuales de repartir semillas, llevan las semillas al Paseo de la Concha para que las personas interesadas no tengan que desplazarse a un sitio difícil de encontrar para participar.
- Con aspectos intangibles. Estos son los casos en los que la causa no tiene ningún aspecto tangible, en esta situación hay que observar los medios de comunicación como los medios de distribución para los mensajes.

Comunicación

Con respecto a la comunicación es uno de los más importantes para las ONL, ya que muchas de sus actividades dependen de la efectividad de su comunicación, hasta algunos de sus productos son parte de la comunicación. Especialmente en este caso en el que utilizan el marketing social. Los objetivos principales de la comunicación son los de informar, persuadir y recordar. De esta manera, según el público objetivo la comunicación publicada será distinta,

y esto debe ser decidido por la organización ya que cambiará según la situación de la organización, de lo que busquen comunicar, y varios otros factores.

La comunicación es un tema clave ya que puede afectar la imagen de la organización, ya que los tipos de comunicación pueden afectar negativamente a la organización. Este tipo de organizaciones son muy gravemente criticadas desde el punto de vista ético, limitando su uso de ciertos medios. Por otro lado, hay un límite en los medios posibles de utilizar por falta de recursos monetarios ya que hay varios medios de alto coste, como la publicidad.

Los medios de comunicación de la organización en estos momentos son los siguientes:

- Información por correo electrónico. Cada cierto tiempo, la organización manda un correo electrónico con información sobre las actividades ya realizadas, las que están por venir y cualquier noticia que sea interesante para los involucrados en esta organización. Este informativo es distinto según a quien es mandado, hay un número de socios que reciben un informativo mucho más completo, mientras que hay un número mucho más elevado de personas que son interesadas y se han apuntado para recibir información pero no son socios, este grupo de personas recibe menos información.
- Redes sociales. Hasta hace unos pocos años la única presencia en línea de Haritzalde era la web corporativa. Una voluntaria nueva y joven puso en marcha las redes sociales de la organización: YouTube, Facebook, Twitter, y además, con este impulso, aprovecharon para renovar la página web gracias a un socio que ofrece el servidor de su empresa de forma gratuita a la asociación. Los suscriptores, seguidores, y “me gustas” no paran de subir y cada vez hay más personas expuestas a la comunicación de estos medios. Aunque este medio tiene una doble funcionalidad ya que es clave para hacer saber a los seguidores de la organización los proyectos que están en curso, las fechas de los eventos, y como apuntarse a las actividades. Además, es de gran valor para el lado del marketing social ya que es una forma inmediata de comunicarse con un gran número de gente, explicando los problemas, las posibles soluciones, y lo que está pasando respecto al tema.
- Prensa local. La prensa local es una gran fuente de comunicación, ellos mismos comentan que cuando sale algún artículo se nota una subida en el número de personas que vienen a los eventos, actividades o empiezan a solicitar información. En cambio, existe el problema de que aunque se manden comunicados no siempre se van a publicar.
- Colaboraciones con otras organizaciones. Al colaborar con otras organizaciones para eventos y actividades, además de comunicar los eventos por vías propias también serán comunicadas por las vías de las organizaciones colaboradoras. Por otro lado, al ver que la organización colabora con otras organizaciones, igual más grandes o con más nombre puede aumentar la imagen positiva de la misma.

En el pasado se elaboraba la revista *Hazi* para los socios con información sobre los que estaba haciendo la organización y otra información relevante

sobre la causa. Tienen pensado empezar un boletín informativo con una frecuencia fija para los socios y otra gente interesada. Los dos públicos tendrían boletines informativos distintos ya que los socios recibirán mucha más información. Esta idea aún no se ha implantado, pero esta bajo consideración.

C. Área financiera

Las cuentas de Haritzalde de 2015 y el presupuesto de 2016, formalizado en Enero, 2016:

Figura 11 - Ejercicio 2015. Haritzalde

INGRESOS		GASTOS	
Socios	€1.095	Mantenimiento (material de oficina, teléfono, seguro, viajes...)	€1.291
Ventas y donativos	€828	Proyecto "Zuhaitzak" (Quincena Musical)	€2.000
Donostiako Udala	€2.500	Proyecto "Uretan blai" (Gipuzkoako Foru Aldundia)	€4.149
Astigarragako Udala	€400	Proyecto "Urumea Bizi" (Donostiako Udala)	€1.500
Cristina Enea Fundazioa	€450		
Gipuzkoako Foru Aldundia	€4.500		
Musika Hamabostaldia/ Quincena Musical	€2.000		
TOTAL	€11.773	TOTAL	€8.940
		BALANCE	+ €2.833

Fuente: Acta asamblea general de Haritzalde. 27 enero, 2016

El balance del año 2015 es positivo, pero hay que tener en cuenta que los dos años anteriores fueron balances negativos. Es el comentario expuesto por el tesorero en el acta de enero 2016.

Figura 12 - Presupuesto para 2016. Haritzalde

INGRESOS		GASTOS	
Socios	€1.095	Mantenimiento	€1.200
Ventas y donativos	€605	Proyecto "Zuhaitzak"	€1.000
Donostiako Udala	€2.500	Proyecto "Donostiako Itsas-bazterrak ezagutzen"	€1.500
Cristina Enea Fundazioa	€1.000	Proyecto "Urumea Bizi"	€4.500
Gipuzkoako Foru Aldundia	€3.000		
TOTAL	€8.200	TOTAL	€8.200

Fuente: Acta asamblea general de Haritzalde. 27 enero, 2016

6.2.3 Análisis DAFO

El siguiente paso es realizar el análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas, y oportunidades). En este análisis se utiliza la información recogida en el análisis interno además del análisis externo para crear un resumen de los puntos negativo y positivos, internamente y externamente en la situación actual que esta viviendo la organización. Este análisis servirá para "determinar qué se debe hacer para pasar de la situación actual a la deseada, es decir, los objetivos del plan de marketing" (Aldamiz-Echevarría Glez. de Durana, 2003). Los cuatro factores pueden estar conectados, por tanto, las ideas identificadas pueden ser parte de las debilidades interiores y crear una amenaza exterior, viceversa. E igualmente, una debilidad se puede ver como algo que si se saca adelante puede ser una gran oportunidad para la organización.

Es complicado hacer un análisis para Haritzalde ya que es una organización muy pequeña, y con dificultad de gestión debido a su tamaño y a que los voluntarios no pueden dedicarse únicamente a la organización.

Figura 13 - Resumen análisis DAFO

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">- Hasta 15 años de experiencia- Complicidad total en la organización- Variedad de medios de comunicación- Organización abierta a todos- Ubicación	<ul style="list-style-type: none">- Falta de voluntariado- Falta de conocimiento- Recursos escasos- Falta de planificación y definición- Causa con resultados poco visibles y a largo plazo
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">- Incremento de concienciación en la sociedad- Colaboraciones- Eventos- Aparición de nuevos temas a tratar	<ul style="list-style-type: none">- Reducción de voluntarios y donaciones (situación política y económica)- Jóvenes no se involucran- Poca fuerza competitiva/ imagen- Medios de comunicación

Fuente: Elaboración propia

A. Debilidades

Santesmases (2012) describe las debilidades como “aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa, constituyen una amenaza para la organización y deben, por tanto, ser superados”. Es decir, son los puntos internos negativos que la organización debe saber identificar para poder arreglarlo, vencerlo y mejorar la organización.

Una de las debilidades más fuertes es la falta de voluntarios. Esto no es solamente la falta de personas, sino la falta de personas con horas suficientes para dedicarse a la causa. Aunque en estos momentos hay un buen número de personas para el tamaño de la organización muchos de estos voluntarios no pueden dedicar las horas necesarias a la organización, ya que tienen otras responsabilidades: trabajo, familia, deporte... Esto quiere decir que en vez de poder repartir las horas entre todos los presentes, unos pocos llevan mucho peso para sacar adelante la organización.

Además de la falta de horas, también hay una falta de conocimiento. En las organizaciones grandes y más establecidas hay personas cualificadas en temas de la causa (en este caso biología, estudios medioambientales o parecido) además de gente cualificada en finanzas, marketing, y dirección de empresas. Esta falta de conocimiento lleva a una falta de planificación, y una falta de definición clara de la organización. Esta falta de definición puede llevar a una mala imagen de la organización por parte de la sociedad, ya que si hay algo que no se entiende se puede percibir como “malo”, y una mala gestión puede llevar a una pérdida de recursos, o ineficiencia a la hora de utilizarlos.

Por otro lado, una debilidad común para las ONL, especialmente las que son tan pequeñas, es la falta de recursos. Nos referimos a recursos de todo tipo, desde personal para trabajar (como hemos mencionado anteriormente con la falta de voluntarios) hasta falta de recursos financieros. Esto impone límites sobre la cantidad de actividades que la organización podrá llevar a cabo.

Una debilidad que tienen esta organización, es que la causa de esta es una que tiene resultados a largo plazo o muy difíciles de observar. Esto puede crear una falta de interés en las personas involucradas ya que no pueden ver si sus esfuerzos están resultando en algo positivo. Esta debilidad no se puede cambiar ya que es por la propia causa, pero se puede hacer lo posible para que los resultados sean visibles, o que los voluntarios obtengan algo para que su esfuerzo se note recompensando. Este factor es reforzado por la cantidad de problemas que siguen surgiendo en contra de la causa, como por ejemplo los proyectos del metro de San Sebastián o de la incineradora. Por otro lado, este brote de proyectos nuevos le da a la organización una gran oportunidad para seguir adelante con proyectos cada vez más grandes que llamen más la atención, y por eso este tema está categorizado como una oportunidad.

B. Amenazas

Las amenazas son las fuerzas externas a la organización que afectan al funcionamiento efectivo de la misma. Estas fuerzas suelen venir de los puntos identificados en el análisis del macroentorno. Es importante identificarlas correctamente para poder hacer lo posible para o prevenir que afecte mucho a la organización o saber cómo resolver el problema. (Santesmases, 2012)

Por la situación demográfica, económica y política en la que se encuentra el país en estos momentos, hay una ola de gente joven que se tiene que ir de la región, o del país para poder encontrar trabajo. Además, por los cambios en el estilo de vida cada vez hay un estilo de vida más rápido y a veces más egoísta. Esto afecta la cantidad de jóvenes que realizan trabajo de voluntariado. El grupo demográfico joven, es el grupo que en general tiene más tiempo libre, o más flexibilidad con su tiempo al tener menos responsabilidades en cuanto a familia y menos horas restringidas a estar en clases universitarias o parecido. Además es un grupo demográfico que, aunque no puede donar monetariamente, sí que tienen entusiasmo, tiempo y energía para sacar adelante una causa por la cual tienen especial interés.

Por la misma situación política inestable y la situación económica difícil, se puede observar una reducción en la posibilidad de que la gente done (tiempo, recursos o dinero) a causas sociales.

Al ser una organización pequeña se puede decir que es poco conocida por el público general, y por tanto tiene menos fuerza para negociar. Esto significa que tiene poca competitividad en el mercado. Al ser una ONL no afectará a la organización de la manera que se espera, sino que le afectará en que la gente que quiera buscar voluntariado en estas causas igual van a las organizaciones con más presencia ya que son más fáciles de encontrar, tienen más credibilidad y conocen a gente con experiencia. Esto también le afecta a la hora de colaborar con otras organizaciones.

Otra amenaza que se debe tener en cuenta es la falta de interés, o relación, por parte de los medios de comunicación. Con la ayuda de los medios de comunicación locales como la prensa dando noticia de algún evento podría ser una gran fortaleza para la organización ya que llegaría a un público masivo, y además distinto al que llegan las redes sociales.

C. Fortalezas

Es importante identificar los aspectos positivos e importantes para poder explotarlos al máximo. Las fortalezas son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, en definitiva, ventajas competitivas interiores que pueden servir para explotar oportunidades o superar amenazas (Santesmases, 2012).

Una de las fortalezas más importantes es que la organización y ciertas personas involucradas en la organización llevan casi 25 años formando la misma, y creciendo con ella. Con tantos años de experiencia hay mucho tiempo para prueba y error, y los que lo han vivido ya saben que errores no hay que cometer, que cosas han funcionado en el pasado que se pueden repetir, etc. Es importante que este conocimiento se guarde en algún formato para que los nuevos voluntarios tengan de donde tirar al entrar en la organización.

En estos casi 25 años de vida que ha tenido esta organización pequeña se han creado relaciones de todo tipo, entre los voluntarios, y entre las personas que vienen a los eventos. Esta proximidad entre todas las personas involucradas crean un ambiente positivo y acogedor que potencialmente atraerá a personas nuevas a juntarse. Además de que los que ya tienen una relación querrán seguir por lealtad a la organización. La llegada de los 25 años a la organización también es una oportunidad interna ya que esta es una ocasión para celebrar todo lo que se ha conseguido en estos 25 años y, de esta forma, incrementar la cobertura de la organización.

Una de las cosas que la organización hace muy bien es que es una organización abierta a todo el mundo, no hay limitaciones ni restricciones de ningún tipo, lo único que hay que tener es un interés en volcarte por la causa medioambiental en la zona. La mayoría de las actividades son accesibles para personas con discapacidades físicas (camino apto para personas en sillas de ruedas, paseos en traineras para ciegos...) y mentales. Además, existe la posibilidad de ser socio sin ningún pago económico.

Ahora que tienen todas las vías de comunicación abiertas (redes sociales) hay una cobertura mucha más amplia para poder crear conexiones entre la organización, los beneficiarios y los colaboradores. Estas cuentas tienen un gran potencial de llegar a muchas más personas en la zona con la estrategia correcta, y de poder hablar con las personas ya que las redes sociales crean conversación. Así las relaciones cercanas entre la organización y los de fuera puede seguir creciendo.

Una fortaleza importante, en este momento, es la ubicación en la que se encuentra. Crajl!, el centro de recursos de asociaciones juveniles guipuzcoanas, aparte de todas las ventajas que le facilita el centro, ofrece un cercanía importante con gente joven y emprendedora de la zona. Esta fortaleza es una que deberían aprovechar al máximo antes de moverse de ubicación, ya que pueden darle la vuelta a la debilidad de que falta gente joven para involucrarse.

D. Oportunidades

Oportunidades en este ámbito hace referencia a los factores externos que suponen una ventaja competitiva para la organización, que puede llevar a una mejora. (Santesmases, 2012) Es bueno identificar todas las oportunidades para poder sacarle provecho, además de todas las oportunidades presentadas por las secciones anteriores, pero estas son las oportunidades ofrecidas por el entorno exterior a la organización.

En los últimos años se ha notado un incremento en la concienciación social en general, esto es una gran oportunidad para Haritzalde ya que la gente está buscando causas sociales con las que involucrarse para sentir que son parte de la sociedad. Comprometerse con una causa social puede satisfacer sus necesidades psicológicas por dar a los demás, y devolver a la sociedad.

Haritzalde también puede sacarle partido a las colaboraciones que hace, permanentes y eventuales, porque es la manera para que otra gente les conozca con buena imagen, con el efecto boca-a-boca. Exprimiendo al máximo también todos los eventos y actividades a través de las redes sociales, revistas, y cualquier otro medio que tengan a mano. Especialmente la relación que hay con *Naturkon*, ya que está unida a una variedad de organizaciones. Al ser un número mayor y unir fuerzas pueden llegar más lejos.

Como se ha descrito anteriormente, hay una importante oportunidad en que siguen surgiendo una variedad de problemas contra el medio ambiente en la zona. Y aunque esto parezca que va en contra de la causa social, es bueno para la organización ya que hay más problemas que resolver y por tanto la organización puede seguir sobreviviendo. Además, si los problemas son lo suficientemente grandes, pueden agarrar la atención de los medios de comunicación e impulsando a la organización. Con el objetivo de llegar al mismo nivel, o sobrepasar, la atención que obtuvieron de la sociedad con el caso de la ranita de Igeldo.

Como conclusión del análisis DAFO, aunque hay debilidades y amenazas que la organización debe tener en cuenta, siempre. También es una organización con buenas fortalezas y oportunidades. Según los objetivos que se planteen muchas de estas oportunidades serán muy útiles, con las debilidades siempre bajo control.

7. CONCLUSIONES

Aquí presento las conclusiones tanto de la parte teórica como de la parte práctica. La principal conclusión que he podido obtener de la teoría recogida es la gran diferencia entre el marketing lucrativo y el no lucrativo, además de las diferencias entre distintos tipos de marketing no lucrativo y todas las peculiaridades de este tipo de organizaciones.

Para empezar destacan los distintos tipos de intercambio, que son la base de cualquier organización, especialmente centrándonos en el intercambio altruista, que tiene dos públicos objetivos. Este hecho es completamente distinto a cualquier otro tipo de marketing, especialmente el marketing empresarial al que estamos más acostumbrados. Además, dentro del marketing no empresarial hay varias clasificaciones y cada uno tiene un marketing aplicable a sus características. El marketing *de* ONL es el marketing aplicado a todas las organizaciones no lucrativas, mientras que el marketing social es el aplicado a las organizaciones que buscan cambiar un cierto comportamiento acerca de una causa social. La naturaleza del caso de Haritzalde lleva a que se utilicen los dos tipos de marketing simultáneamente para poder obtener un entendimiento completo de la organización y su funcionamiento, así creando el marketing *en* ONL.

La principal conclusión práctica obtenida de este trabajo es que las ONL tienen mayores dificultades organizativas de lo esperable, especialmente las que son pequeñas, locales y poco conocidas. Para empezar, la gran falta de recursos habitual en estas organizaciones limita la calidad de los productos o servicios que pueden ofrecer. En dicha falta de recursos destaca especialmente la escasez de voluntariado. Parece que la sociedad de hoy en día busca apoyar las causas sociales pero no mucha gente se involucra activamente en una organización. Todo esto se une al hecho de que, dadas las dificultades económicas recientes, menos gente puede aportar de una manera monetaria a la causa.

Además de estas faltas en recursos y voluntarios, las organizaciones parecen tener mucha más presión por hacer las cosas bien. La sociedad tiene unos criterios mucho más estrictos en cuanto al funcionamiento de la organización, y por tanto la imagen de las mismas tiene que ser mucho más cuidada.

De este trabajo, como conclusión personal considero que el marketing en las ONL es un tema muy interesante, pero con poco interés externo. Tiene mucho que ofrecer en cuanto a investigación ya que hay mil ejemplos de organizaciones en marcha, todas con distintas causas y características únicas. Además, en las clases universitarias se habla poco de este tema aun estudiando la mención de marketing. Sabía que quería trabajar este ámbito por unas clases recibidas en el último año y me interesó mucho el tema. Es muy distinto al resto del marketing que se estudia, con muchas características diferentes que afectan la aplicación del marketing por completo. Poder aprender algo tan distinto me ha ayudado a ver que hay mucho más que aprender fuera de la formación teórica expuesta en las clases del grado.

Ha faltado por completar el plan de marketing: los objetivos, las estrategias, el plan de acción y control. La causa de esto es que la organización en cuestión

no tenía objetivos definidos a largo plazo, aparte de aprovechar el 25 aniversario de la organización. Espero que la organización, a partir de ahora y con esta información, pueda definir unos objetivos fijos a largo plazo y aplicar las estrategias adecuadas para llegar a esos objetivos y muchos más, y así continuar haciendo todo lo posible para mejorar la concienciación social.

Es especialmente interesante, mirando hacia el futuro, la conclusión de que no sólo el voluntariado es escaso, sino que además los voluntarios suelen carecer de aptitudes organizativas y de suficiente y continuado compromiso con la organización. Es un tema que requiere una investigación formal y avanzada para descubrir las razones. Dicho conocimiento podría establecer nuevos instrumentos para atraer voluntarios.

Agradezco a todos los que me han ayudado, la organización, profesores, y sobre todo a mi tutor.

8. BIBLIOGRAFÍA

Referencias bibliográficas

- Aldamiz-Echevarría González de Durana, C. (2003). Marketing en ONGs de desarrollo. Para su aplicación práctica. Madrid: IEPALA Editorial
- Andreasen, A. (2012). Rethinking the Relationship Between Social/ Nonprofit Marketing and Commercial Marketing. *Journal Of Public Policy & Marketing*, 31(1), 36-41.
- Aparicio de Castro, M. (2006). Marketing de servicios. En M. Aguirre García (Ed.), *Marketing en sectores específicos* (pp. 101-128). Madrid: Ediciones Pirámide
- Begiristain Zubillaga, M. (2015-2016). Marketing avanzado. Grado de administración y dirección de empresas. Departamento economía financiera II (economía financiera, comercialización e investigación de mercados)
- Cutropía Fernández, C. (2000). El plan de marketing: como elaborarlo con ayuda informática. Madrid: Editorial ESIC
- Elizagarate Gutierrez, V. (2015-2016). Marketing sectorial. Grado de administración y dirección de empresas. Departamento economía financiera II (economía financiera, comercialización e investigación de mercados)
- Gundlach, G. & Wilkie, W. (2009). The American Marketing Association's New Definition of Marketing: Perspective and Commentary on the 2007 Revision. *Journal Of Public Policy & Marketing*, 28(2), 259-264.
- Kotler, P. & Keller, K. (2012). Dirección de marketing. México D.F.: Pearson Educación
- Penelas Leguía, A., Galera Casquet, C., Galán Ladero, M., & Valero Amaro, V. (2012). Marketing solidario: el marketing en las organizaciones no lucrativas. Madrid: Ediciones Pirámide
- de Sá, J. (2012). Las prácticas de gestión de marketing en las cooperativas portuguesas. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, 76, 199-227.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. (2015). El plan de marketing en la práctica. Madrid: ESIC.
- Santesmeses Mestre, M. (2012). Marketing conceptos y estrategias. Madrid: Ediciones Pirámide
- Villalba Merlo, F. J (2013-2014). Dirección comercial: introducción. Grado de administración y dirección de empresas. Departamento economía financiera II (economía financiera, comercialización e investigación de mercados)
- Villalba Merlo, F. J. (2015-2016). Investigación Comercial. Grado de administración y dirección de empresas. Departamento economía

financiera II (economía financiera, comercialización e investigación de mercados)

Recursos en línea

- American Marketing Association (2016). Definition of Marketing. Recuperado de <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
- Ruiz Olabuénaga, J. (2006). El sector no lucrativo en España. Recuperado de http://www.fbbva.es/TLFU/dat/DE_2007_sector_no_lucrativo.pdf
- Haritzalde Naturzaleen Elkartea (2004). El arbolado de la ciudad: calidad de vida urbana. Recuperado de <http://www.haritzalde.org/wp-content/uploads/Arbolado-ciudad-es.pdf>
- Haritzalde Naturzaleen Elkartea (2015). Página oficial Haritzalde. Recuperado de <http://www.haritzalde.org/es/>
- Levitt, T. (1976). The Industrialization of Service. Harvard Business Review. Recuperado de <https://hbr.org/1976/09/the-industrialization-of-service>
- Peña, A. (2012). 20 años apostando por la naturaleza. Diario Vasco. Recuperado de http://www.haritzalde.org/wp-content/uploads/2012-11-09DV_Haritzalde-20-urte.pdf
- Salamon, L. M. & Anheier, H. K. (1996). The International Classification of Non-Profit Organizations: ICNPO - Revision 1. Recuperado de http://ccss.jhu.edu/wp-content/uploads/downloads/2011/09/CNP_WP19_1996.pdf

9. ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Logotipo de Haritzalde Naturzaleen Elkartea	6
Figura 2 - Definición de “tercer sector” propuesta por Salamon (Universidad de Johns Hopkins)	9
Figura 3 - Explicación ICNPO	10
Figura 4 - Intercambio en organizaciones mutualistas	12
Figura 5 - Intercambio en organizaciones mercantiles	13
Figura 6 - Intercambio en organizaciones altruistas	14
Figura 7 - Objetivos de comportamiento en las ONL y empresas	18
Figura 8 - Público objetivo de las ONL	21
Figura 9 - Elaboración del marketing <i>en</i> las ONL	30
Figura 10 - Tipología de las estrategias de marketing social	34
Figura 11 - Ejercicio 2015. Haritzalde	50
Figura 12 - Presupuesto para 2016. Haritzalde	51
Figura 13 - Resumen análisis DAFO	52