

## El marketing aplicado a las ONGD: coherencias e incoherencias en relación con la educación para el desarrollo

.....

**Xavier Latorre Tapis**  
**Barcelona**

*Actualmente toda ONG, que tenga como objetivo subsistir dentro del sector de la cooperación, ha tenido que adaptarse a las técnicas del marketing y la publicidad para asegurar sus ingresos económicos, a través de donaciones privadas. Este artículo analiza si las acciones de las ONG, en este sentido, van acordes con sus objetivos de educación para el desarrollo y promoción de la cultura de la solidaridad dentro de sus sociedades, específicamente la española, o si son objetivos paralelos pero no necesariamente complementarios. Finaliza exponiendo las potencialidades de la publicidad como herramientas para el fomento de la cultura de la solidaridad.*

### **1. Delimitando a las ONGD**

Reconociendo la heterogeneidad del sector partiré de los siguientes atributos irrenunciables de cualquier ONGD. En cuanto a la actividad visible por la cuál nace una ONGD en sociedades desarrolladas es su trabajo en impulsar la cooperación internacional para el desarrollo de los pueblos más empobrecidos a partir de dos posibles modalidades:

a) Contribuir en la realización de programas o proyectos de desarrollo.

b) Contribuir en la realización de la educación para el desarrollo, mediante la sensibilización de la opinión pública de las sociedades del centro o desarrolladas sobre los problemas, sus causas y posibilidades de desarrollo de los pueblos más empobrecidos. Y se materializa

en actividades de formación, investigación y estudio sobre la temática del desarrollo y la cooperación.

La creación y desarrollo de un sonido propio en el campo de la solidaridad internacional con respecto a otros agentes sociales y de cooperación internacional. La legitimidad de la solidaridad internacional no parte de intereses definidos en términos de poder político (cooperación bilateral) o en beneficios mutuos del desarrollo económico de los pueblos más empobrecidos (cooperación multilateral) u otros intereses externos a la propia solidaridad. Es decir, las ONGD fundamentan su solidaridad internacional como un valor ya por sí solo irrenunciable, a partir de unos postulados humanistas de raíz laica o religiosa.

Y en su vertiente introvertida la razón de ser de las ONGD es su incidencia en el espacio de las ideas. Buscan difundir unas determinadas creencias, ya sea acerca de la solidaridad internacional o a partir de este elemento, introducir concepciones ideológicas sobre determinados aspectos de la vida humana. Ésta es la motivación básica de los promotores de las ONGD, y por tanto, los beneficios que busca son maximizar su poder ideológico respecto a otros agentes interventores en el espacio de las ideas.

En un contexto de creciente limitación de la democracia real por la concentración del poder económico y de los medios de comunicación social, las ONGD junto con otros actores sociales e instituciones como las educativas, pueden ejercer un espacio de comunicación de otros valores y prácticas sociales emancipatorias.

## 2. Delimitando el concepto de marketing

La perspectiva histórica del origen del marketing y sus diferentes desarrollos nos pueden ser de utilidad para discernir mejor en qué aspectos es una herramienta valiosa como comunicación en el ámbito de las ONGD y qué atributos sería deseable descartarlos o adaptarlos a la idiosincrasia del ámbito social no lucrativo.

### 2.1. ¿Cuándo y por qué nació el marketing?

La idea que el término «marketing» representa surgió por primera vez, a inicios del siglo XX, en EEUU<sup>1</sup>. Su origen está en el estudio y la manera de facilitar el intercambio. Antes del siglo XX, ya existían maneras de organizarse donde el intercambio de bienes era una parte importante dentro de las diferentes instituciones económicas existentes. Pero en un determinado momento histórico, la Humanidad tomó explícitamente conciencia, a partir de la práctica del mercado, de este fenómeno, y empezó a conceptualizar sobre su funcionamiento y maneras de dinamizarlo. Por este motivo, el marketing no siempre existió, si se considera el marketing como «un concepto de una práctica».

La sociedad norteamericana asimiló positivamente los valores de lucro personal, favoreciendo la difusión de los avances tecnológicos producidos a partir de la Revolución Industrial. El deseo de un mayor nivel de vida y la posibilidad técnica de lograrlo a raíz de la Revolución Industrial, produjo un fuerte crecimiento económico a finales del siglo XIX e inicios del XX. Y esta expansión económica dinamizada a partir de la producción, hizo necesario modernizar los diferentes mecanismos de intercambio existentes. Se requerían instituciones con capacidad de absorber la producción cada vez mayor en cantidad y diversidad, y dirigirse con rapidez a los diferentes consumidores ansiosos de mejorar su nivel de vida. Esta nueva dinámica fue la chispa que produjo el interés y la conciencia de la importancia de estudiar todo el proceso de los intercambios, como elemento clave para favorecer el desarrollo económico de la sociedad.

### 2.2. ¿Cuáles han sido las diferentes visiones del marketing?<sup>2</sup>

Se pueden distinguir tres grandes corrientes de pensamiento que integran la diversidad de definiciones del marketing surgidas desde el inicio del presente siglo, pero el elemento clave que integra a las tres y enfoca su razón de ser es la *transacción*, que es el intercambio de valores entre dos partes, no necesariamente limitados a bienes, servicios, y dinero; ellos incluyen otros recursos tales como tiempo, energía y sentimientos.

Transacciones ocurren no solamente entre compradores y vendedores, y organizaciones y clientes, sino también entre dos partes cualesquiera. Una transacción toma lugar cuando una persona vota por un particular candidato, él está intercambiando su tiempo y apoyo por las expectativas de un mejor gobierno. Una transacción toma lugar cuando una persona da dinero a una causa social; él está cambiando dinero por una buena conciencia. El marketing está específicamente enfocado a responder a cómo las transacciones son creadas, estimuladas, facilitadas y valoradas. Éste es el concepto

general de marketing<sup>3</sup>. Por tanto, «marketing es aquella actividad humana dirigida a satisfacer necesidades, carencias y deseos; facilitando procesos de intercambio a través de la creación, distribución, promoción, y precio de bienes, servicios e ideas». No obstante, las necesidades y deseos, y productos capaces de satisfacerlos, son condiciones necesarias, pero no suficientes. El marketing existe cuando las personas deciden satisfacer sus necesidades y deseos a partir del intercambio. El marketing consolida un puente entre las partes protagonistas del intercambio, creando utilidades o valores.

El mercado es el espacio donde en potencia se puede originar un intercambio. Se puede identificar en función de una necesidad humana (por ejemplo: el mercado de la solidaridad vendría definido por los diferentes espacios donde una persona pueda satisfacer su necesidad de solidaridad), en función del tipo de producto (el mercado del calzado), y por grupo demográfico o ubicación geográfica (por ejemplo: el mercado para jóvenes).

El concepto de mercado también abarca intercambios de recursos que no necesariamente involucran dinero. El candidato político ofrece un buen gobierno a un mercado de votantes, a cambio de sus votos. Y el concepto de mercados nos deriva a la palabra marketing («mercadotecnia» en traducciones sudamericanas), que significa «trabajar con mercados», es decir, tratar de actualizar los intercambios en potencia, con el propósito de satisfacer necesidades y deseos humanos. Pero no solamente a partir de publicidad o ventas de un producto; el marketing se centra en la creación de un producto disponible en el lugar necesario, en el tiempo necesario y a un precio aceptable para los potenciales clientes. También implica el

borar información para conocer las necesidades de los clientes.

### 3. El marketing aplicado a las organizaciones no gubernamentales

#### 3.1. Aclarando terminologías

Los primeros estudios para intentar sistematizar un marketing específico para las organizaciones no lucrativas surgen en Estados Unidos en la década de los 70 y se han utilizado las siguientes terminologías: «marketing social» o «marketing de las ideas» o «marketing de las causas sociales». Partiré de la definición de Kotler<sup>4</sup>: «el marketing social consiste en el diseño, implementación y control de programas

calculados para influenciar la aceptabilidad de ideas sociales e implicar consideraciones de planificación de productos, precios, comunicaciones e investigación de mercado». Y en la década de los 80 surge el «marketing social corporativo» o «marketing con causa». Las ONGD son patrocinadas y apoyadas en sus causas (proyectos) de claro interés social por empresas que buscan verse asociadas a valores reconocidos socialmente por sus clientes. Las empresas desean comprometerse con determinadas causas que son positivamente percibidas por la opinión pública, y así atraer a aquellos

consumidores que se sienten identificados con un determinado comportamiento de interés social<sup>5</sup>.

#### 3.2. La razón de un marketing específico para el sector no lucrativo

El marketing históricamente ha estado al servicio de las empresas, pero su razón de ser no le impide actuar en otros espacios. Si el elemento clave del marketing es la transacción, en toda ONGD se producen múltiples intercambios de valores, tales como: servicios, tiem-

---

Una transacción es el intercambio de valores entre dos partes. Las cosas de valores no necesariamente deben estar limitadas a bienes, servicios, y dinero; ellos incluyen otros recursos tales como tiempo, energía y sentimientos.

---

po, sentimientos, ideas, etc. El marketing puede involucrarse en estas entidades, en busca de responder cómo las transacciones son creadas, estimuladas, facilitadas y valoradas.

Pero el marketing para organizaciones sin fines de lucro no supone un mero traslado de los conceptos, métodos y técnicas del marketing empresarial, ya que presentan unas características diferentes respecto al sector lucrativo, haciendo necesario una adaptación específica del marketing, que recoja estos rasgos propios. Básicamente son:

• **Naturaleza de los productos ofrecidos.**

Ofrecen básicamente servicios o ideas y, en menor medida, bienes tangibles. De ahí a veces la dificultad de determinar el uso de un servicio o idea de estas organizaciones, frente al uso por ejemplo de un detergente.

• **Objetivos perseguidos.** No persiguen objetivos económicos, ni han de obtener beneficios para repartir entre sus propietarios o accionistas. Persiguen fundamentalmente «beneficios sociales» dirigidos a sus contrapartes del sur, socios o el público en general, presentando una dificultad en la evaluación del rendimiento de estas entidades.

Además, en los procesos de intercambio generados por las organizaciones no suele haber tanta transparencia como en la empresa privada. Es decir, en el sector lucrativo, tanto las empresas como los consumidores conocen los móviles para realizar los intercambios. Las empresas buscan beneficios y los consumidores satisfacer unas necesidades. En el sector de las ONGD cuesta más identificar los móviles de determinados públicos dispuestos a colaborar económicamente con su tiempo para el bien de la entidad y los beneficios que persigue la organización a cambio de satisfacer unos servicios. Porque, si bien la organización no está orientada a obtener beneficios económicos, sí está orientada hacia otros posibles beneficios, tales como: prestigio social; capacidad de influenciar determinadas ideas, creencias o valores; un medio para conseguir otros fines, etc.

• **Forma de obtener los recursos financieros.** Las empresas obtienen los recursos finan-

cieros que precisan de las ventas de sus productos y, adicionalmente, de los mercados de capitales o de préstamos bancarios. Las ONGD, en cambio, suelen ofrecer sus servicios sin una contraprestación monetaria o a un precio inferior a su coste, por lo que no generan recursos suficientes para cubrir sus necesidades y precisan financiación adicional. Estos fondos los pueden obtener gratuitamente (donaciones, subvenciones, trabajos voluntarios, exención de impuestos...) o a tasas reducidas (tarifas postales inferiores, tasas impositivas inferiores, etc.).

Este diferente mecanismo de financiación afecta al marketing en cuanto a la fijación de los precios de los servicios. No se revierte la totalidad de los beneficios obtenidos por el usuario a partir de una contraprestación económica.

• **Públicos heterogéneos a los que atender.** Se debe involucrar a los socios, donantes, voluntarios, personal contratado, usuarios directos, patrocinadores, administraciones públicas, medios de comunicación, etc. hacia el fin de la organización, a partir de la creación de valores satisfactorios tanto para los diferentes colectivos como para la entidad.

• **Contradicción entre los fines de la organización y la satisfacción del consumidor.** De acuerdo con el concepto de marketing, la aplicación del mismo a los intercambios, consiste básicamente en poner los medios necesarios para conseguir la satisfacción de las necesidades y deseos del consumidor. Este esquema puede aparentemente estar en contradicción con los fines de la organización. Los objetivos de algunas de ellas consisten, a veces, en impedir o limitar aquello que precisamente desean hacer algunas personas (consumir irresponsablemente, invertir especulativamente obteniendo grandes ganancias a corto plazo, etc.), o en obligar a hacer cosas que en principio no resultan muy atractivas (donar sangre, ayudar económicamente a los demás, pagar impuestos, etc.). La contradicción, sin embargo, es sólo aparente y a corto plazo. La perspectiva de estas organizaciones no lucrativas contempla más bien la satisfacción del consumidor a largo plazo y se plantea el bienestar no sólo indivi-

dual, sino de la sociedad en su conjunto. De ahí la utilidad del marketing social.

• **El proceso de creación de valor y su dificultad de medición.** La imagen de creación de valor va generalmente asociada a unos procesos productivos en los que se transforman materiales para crear productos o bien se realizan una serie de actividades que dan lugar a la prestación de un servicio que es adquirido en el mercado a un precio dado.

En el sector no lucrativo este proceso no siempre se realiza a través de transacciones simples. También se deben tener en cuenta aquellas actividades por las cuales se benefician indirectamente personas que no son los usuarios (por ejemplo, en un servicio de desintoxicación de alcohólicos).

En estas actividades se debe valorar la existencia de «externalidades» (menores tasas de absentismo laboral, reducción del riesgo de sufrir violencia las personas que conviven con alcohólicos, etc.). En otros casos el valor creado por una entidad sin finalidad de lucro consiste en la creación de una capacidad de respuesta para afrontar amenazas (por ejemplo una asociación ecologista controla el respeto a la legalidad de ciertas empresas con «tentaciones de saltarse la ley» y ocasionar contaminación en los ríos). Aquí no se producen transacciones individuales e incluso es posible que no llegue a producirse la necesidad de entrar en acción,

pero no por ello dichos programas dejan de crear valor (ya sea por su posible efecto disuasorio, ya sea por el sentimiento de seguridad que proporcionan a la sociedad).

Ahora bien, para crear estos beneficios de carácter intangible, se utilizan recursos. Por tanto, el valor creado serán los beneficios menos los costes. Sin embargo, la medida de este

valor presenta sus dificultades. Y ello repercute en la tarea de reflejar y poder dar cuenta del valor creado por las entidades sin finalidad lucrativa a los diferentes públicos beneficiados por su actuación.

Estas características específicas del sector no lucrativo dan sentido a indagar nuevos métodos y modelos de marketing que integren estos elementos y desarrollen una teoría del marketing para organizaciones no lucrativas.

### 3.3. *Desenmascarando al marketing*

El marketing no es un ente neutro, está al servicio del sujeto que lo aplica. Históricamente surgió en Estados Unidos y en un sistema de economía de mercado. Se observa que el espacio donde ha actuado más el marketing es el

«espacio económico» dirigido por las «reglas de juego» del sistema de economía de mercado. Y se ha puesto al servicio de los intereses de las empresas.

Es decir, maximizar sus beneficios económicos. Para ello ha demostrado la utilidad de satisfacer necesidades, carencias y deseos de aquellos demandantes con poder adquisitivo (la demanda solvente), facilitando procesos de intercambio a través de la creación de un valor de su dinero, y tras obtener este valor, la empresa recibe como contraprestación dinero. Debe orientarse y adaptarse a los imperativos del mercado, no por una motivación altruista de satisfacer ne-

cesidades, sino como medio para obtener mayores beneficios económicos.

Las características propias de este «espacio económico» han influenciado en la evolución teórica del pensamiento de marketing, convirtiendo enfoques del marketing eficientes en dicho entorno en leyes universales, siendo discutible su idoneidad en otros espacios.

---

El marketing es útil para una entidad sin finalidad lucrativa siempre y cuando sirva para incrementar la difusión de unos valores alternativos que posibilitan unas prácticas sociales emancipatorias (y se medirá en función de su capacidad de movilizar a más personas).

---

### 3.4. Veamos algunas de estas supuestas leyes universales

1) «Toda organización debe orientarse y adaptarse al mercado». En el «espacio económico» sí funciona porque facilita el intercambio de valores entre consumidores (deseos de transformar su dinero en bienes o servicios que les satisfagan sus necesidades) y empresas (necesidad de obtener dinero para financiar los costes de los satisfactores y obtener una rentabilidad de capital).

Pero en otros espacios este imperativo puede anular la razón de ser de la organización, y por tanto dificultar el proceso de intercambio (la base del marketing). Un ejemplo ilustrativo de que dicha norma es más fruto de la lógica de la economía de mercado y no del marketing fue la polémica del despido de André Schiffrin, antiguo director de Phanteon Books. Los propietarios de dicha firma lo despidieron por considerar que su actuación no era rentable. No se ajustaba a lo que quería el mercado, primaba excesivas consideraciones sobre aspectos de «calidad literaria» sólo valorados por una minoría. En el contexto de la economía de mercado la aplicación del marketing facilita la rentabilidad de las empresas al ajustarse a las necesidades del mercado, considerando sólo sus aspectos económicos (lógico por la razón de ser de las empresas). Fue coherente por tanto su despido.

Pero lo que nos interesa fue la reacción de Schiffrin. Ha creado una editorial sin ánimo de lucro con el objetivo de «crear libros generadores de controversia y que contribuyan a mantener buenos niveles de debate en nuestra sociedad». Y a partir de este objetivo, el uso del marketing como facilitador de intercambio, si siguiera el criterio de orientarse al mercado,

anularía la aportación de un sujeto (la empresa editorial que persigue transmitir cultura antes que dinero) y por tanto se convertiría en un mecanismo ineficiente. Tiene que buscar nuevas fórmulas para agrandar el puente entre los intereses de la editorial y los posibles lectores.

Si deseamos un marketing que aspire a mejorar la capacidad de incidencia social de la ONGD, si no se establece un mecanismo claro de democracia interna, nos podemos encontrar con un marketing que beneficie a los directivos de las ONGD en una lógica de supervivencia financiera (garantizar los salarios de los «profesionales»).

Si no se sabe adaptar el marketing a otra lógica diferente que la del mercado o se trasplanta el uso del marketing aplicado en la economía de mercado en otros espacios sin ninguna previa adaptación, puede convertirse el marketing en un instrumento ideológico de expansión de la lógica del mercado a otros espacios, con consecuencias dramáticas, tales como apunta Schiffrin «en EEUU, el mercado frena la publicación de nuevas ideas», y advierte: «No creo que haya que publicar sólo lo que pide el mercado. Un editor tiene que crear su mercado. Si sólo se publicara lo que el mercado quiere nunca saldría nada nuevo en el terreno de las ideas, que es lo que ahora está ocurriendo en este país. Cuando empezamos a publicar a Foucault, en EEUU era alguien completamente desconocido. Pero después tuvo un gran éxito y vendimos cientos de miles de ejemplares de sus obras» (*La Vanguardia*, 6 de enero de 1992; 24).

2) El intercambio de bienes entre dos sujetos no tiene lugar a no ser que las dos partes tengan una ganancia neta en el intercambio a partir de sus propias funciones de utilidad.

Esta concepción del marketing surgida a partir del marco conceptual de la teoría neoclásica puede ser válida en el sistema de economía de mercado. Pero en otros espacios no necesariamente se debe cumplir. Así en el «espacio no lucrativo» la función de utilidad del altruista es aquella que como contraprestación

al bien económico cedido, incorpora en su función de utilidad la que tiene el otro individuo al consumir el bien (donativo).

En conclusión, debido al predominio de experiencias del marketing en el sector lucrativo, se corre el riesgo de trasplantar «fundamentos del marketing» eficientes en este sector, pero en otro, al tener otro comportamiento los sujetos que llevan a cabo el intercambio, si no se tiene en cuenta, puede ser un mecanismo de expansión ideológica de la «lógica del mercado» a otros espacios.

### **3.5. Interés del sector no lucrativo hacia el marketing**

En el sector lucrativo, el marketing sirve para incrementar el poder económico (en función de la capacidad de obtención de beneficios y cuota de participación del mercado) al facilitar el proceso de intercambio entre lo que la empresa produce y las necesidades de los consumidores, y la creación de un valor percibido como positivo para ambas partes. ¿Y en el sector no lucrativo? ¿Qué beneficios le puede aportar introducir el marketing tanto en su gestión como en la filosofía de la entidad?

El sector no lucrativo no persigue maximizar beneficios. Persigue transmitir unos determinados valores a través de la oferta de unos servicios con contenido social orientado a públicos excluidos económicamente o marginados por la administración pública. El marketing es útil para una entidad sin finalidad lucrativa siempre y cuando sirva para incrementar la difusión de unos valores alternativos que posibilitan unas prácticas sociales emancipatorias (y se medirá en función de su capacidad de movilizar a más personas). Ésta es la restricción clave para cualquier actuación eficaz del marketing dentro del sector no lucrativo.

Y como ya hemos visto, el marketing proporciona tanto por su filosofía, como por su naturaleza y el conjunto de sus técnicas, un medio para incidir de una manera más positiva en los diferentes públicos involucrados en la entidad. Además facilita la atracción de recursos económicos y humanos a partir del fomento

de intercambios de beneficios mutuos y proporciona información para localizar estos recursos de la manera más óptima en función de las necesidades de los usuarios y la misión de la entidad. La especificidad propia del marketing en el sector no lucrativo es su actuación en un entorno donde priman otras reglas de juego diferentes a la lógica del sistema de economía de mercado, y ahí radica el reto.

### **4. Fundamentos de la interacción entre el marketing y las ONGD**

El marketing puede contribuir positivamente tanto en la gestión como en la eficacia de los objetivos perseguidos por las ONGD, en la medida que facilita la respuesta más idónea de las siguientes cuestiones:

#### **1) ¿Qué necesidades vamos a satisfacer?**

La filosofía del marketing posibilita plantear la misión de la organización no en función de unos productos o servicios a ofrecer a un público en abstracto, sino que da énfasis en qué categoría de necesidades a satisfacer está ubicada. Y ello le permite una mayor flexibilidad en la definición de sus productos o servicios, no considerados como la esencia de la entidad, sino tan solo medidas para satisfacer su misión.

De ahí que el primer paso previo a cualquier implementación de alguna técnica del marketing es clarificar la misión de la ONGD. Si predominan ambigüedades y visiones muy dispares entre los promotores de una ONGD, ¿cómo podremos satisfacer unas necesidades de una manera eficiente, si la propia entidad no tiene claro qué aporta? Además, ¿cómo podrá incidir en el «espacio de las ideas» si aún no ha sintetizado las ideas claves que desea influenciar?

Este primer paso imprescindible en cualquier plan de marketing es una herramienta muy útil de clarificación de la razón de ser de un colectivo. Si decidimos tener una incidencia social deberíamos revisar nuestra misión, para discernir si lo que estamos haciendo se adapta o no a los valores que supuestamente defendemos. Y además de esto, si los servicios que ofrecemos se están adaptando a nuestros supuestos beneficiarios.

2) *¿A quiénes vamos a satisfacer las necesidades?* La naturaleza del marketing centrado en facilitar procesos de intercambio, en los cuales se busca que tanto la ONGD como los diferentes usuarios y públicos involucrados en el desarrollo de la entidad se beneficien, estimula la concreción de unas utilidades o valores que satisfagan a ambas partes.

Para lograr este proceso, el marketing ha desarrollado una metodología y técnicas de utilidad para las ONGD. Sintetizando, remarcaría las siguientes:

a) El estudio del entorno por donde se mueve la entidad y cómo puede verse afectada. Un pilar básico en el marketing es el diseño e implementación de «sistemas de información». Una ONGD tiene que actuar simultáneamente en varios frentes. Por una parte debe dirigirse al «público objetivo» donde opta por materializar su «solidaridad internacional». Pero para llevar a cabo sus actividades le es necesario establecer múltiples redes de diferentes sujetos colaboradores. Ante tal complejidad, para incidir de la manera más eficiente y eficaz en sus diferentes públicos objetivos, le puede ser muy valioso ir sistematizando y controlando variables claves para comprender su comportamiento y sus tendencias. El marketing ha desarrollado ciertas técnicas cuantitativas y cualitativas para proporcionar información de utilidad para la toma de decisiones de los responsables de una ONGD<sup>6</sup>.

b) El estudio de otros agentes de cooperación internacional y sujetos interventores en el «espacio de las ideas». En este espacio, al igual que en el lucrativo, existen múltiples organismos que cubren similares necesidades. De ahí la importancia de identificarlos y estudiar tanto su razón de ser como a qué espacios prioritarios se están dirigiendo. Recoger y sistematizar información de estos organismos posibilita tanto desarrollar alianzas de cooperación en aspectos que posibiliten un beneficio mutuo y clarificar internamente qué aspectos innovadores ofrece la ONGD en comparación con otras.

De esta manera, a partir de la misión de la ONGD, el conocimiento del entorno por donde

se mueve y su relación con otras ONGD similares, puede establecer como objetivos de marketing, determinados «públicos objetivos» a priorizar en los diferentes espacios donde actúa.

3) *¿Cómo vamos a satisfacer las necesidades?* Teniendo en cuenta las necesidades de una ONGD, a veces se requiere tiempo o dinero o potenciales simpatizantes de la causa por la cual se ha creado la entidad. Para facilitar involucrar a determinados colectivos no sólo con «buenas palabras» es posible generar una red sólida. También es legítimo y necesario preguntarse por los intereses o motivaciones de estos colectivos que colaboran en una ONGD. Conociendo sus motivaciones y la razón de ser de la ONGD, a partir del marketing social, se pueden diseñar, implementar y controlar programas calculados para influenciar la aceptabilidad de las ideas de la ONGD mediante la materialización de determinados satisfactores de necesidades, definidas por un producto, precio, comunicación y distribución.

Pero una ONGD si desea incrementar su poder ideológico dentro del espacio de las ideas, no sólo debe adaptarse en función de los intereses de los colectivos más propensos a identificarse con los objetivos de la ONGD. Dentro del marketing, el «megamarketing» puede ser una contribución muy positiva para las ONGD, ya que esta nueva corriente facilita anticipar, influenciar y ayudar a la realización de los cambios del entorno, más que una actitud pasiva de responder a los cambios después de que ellos ocurran. Y en esta actitud dinámica y pro-activa deben situarse las ONGD si realmente desean cubrir un espacio propio dentro de la «solidaridad internacional» con respecto a otros agentes de cooperación internacional.

Por otra parte, la actuación del marketing en el sector de las ONGD le abre las puertas a nuevos retos en la concreción de metodologías y técnicas, a partir de sus principios teóricos de facilitador de procesos de intercambio.

Tanto los procesos de intercambio entre los diferentes grupos involucrados en una ONGD, la razón de ser de una ONGD y la concreción de



determinados satisfactores de necesidades a partir de la creación de una distribución, promoción y precio de bienes, servicios o ideas, parten de un marco diferencial al del espacio lucrativo.

Si se asume este hecho diferencial por parte de los especialistas del marketing y dentro del sector de las ONGD se comprende mejor el rol del marketing, la interacción de ambos sujetos puede revertir positivamente para ellos mismos y en definitiva para los colectivos beneficiarios de las acciones de las ONGD.

### **5. Diseño de un modelo de marketing aplicado a una ONGD**

El marketing debería convertirse en una herramienta para los objetivos de dirección estratégica de una ONGD y no como una herramienta para captar fondos privados y colaboradores económicos. Es decir, el marketing es una pieza más que debe ir en consonancia con los otros elementos de comunicación.

#### **5.1. Misión**

La misión del marketing es facilitar al público que colabora con las ONGD el que conozcan su situación, que llegue el mensaje creado por las poblaciones «sin voz» y, desde el marketing, canalizarlo adecuadamente a la población española, con la finalidad de generar un diálogo intercultural implicador. Esta orientación parte de la hipótesis de que si deseamos que el marketing sea un instrumento en beneficio de la razón de ser de las ONGD, hay que optar como prioritario por el «mercado de beneficiarios», si no la fijación de otros mercados nos hará producir productos ajenos a las necesidades de las poblaciones que en teoría defendemos; e inclusive podemos crear una sombra en detrimento de los objetivos generales de la organización.

Desgraciadamente por una visión mercantilista del marketing que tienen algunos dirigentes de ONGD, muchas veces se ha focalizado el uso del marketing con el exclusivo objetivo de conseguir financiación privada. Y esto ha provocado el abuso de imágenes y mensajes totalmente irrespetuosos con la realidad de las

poblaciones del Sur y deformadores de las causas estructurales de su empobrecimiento. Estas prácticas deberían ser denunciadas por los propios colaboradores de aquellas ONGD que supuestos «profesionales» justifican. Y el argumento central de debate es cuestionarnos si tal soporte de marketing contribuye a reforzar la misión central de la ONGD.

La misión del marketing es garantizar una imagen corporativa coherente con la razón de ser de la ONGD, que abarque la totalidad de la organización.

La misión del marketing es facilitar vías desde donde diferentes colectivos privados o públicos puedan desarrollar su «responsabilidad social» en el ámbito de las desigualdades Norte-Sur.

#### **5.2. Visión**

La visión de este marketing, a partir de la misión que se ha propuesto, es generar «espontáneamente» una «Internacional Intercultural», Internacional formada por «colectivos sin voz» que aspiran a una vida digna, solicitando provisionalmente un apoyo externo, y «colectivos de insumisos del sistema», conscientes de que el actual modelo socio-económico y cultural de las sociedades occidentales provoca un incremento de las desigualdades y un genocidio cultural. «Intercultural» porque ambos colectivos valoran positivamente el diálogo que promueve un cambio social tanto en las sociedades occidentales como en las del llamado Tercer Mundo.

El marketing debería convertirse en una herramienta para los objetivos de dirección estratégica de una ONGD y no como una herramienta para captar fondos privados y colaboradores económicos.

El reto es promover un tipo de ONGD aliadas con los movimientos sociales de emancipación. Hay que señalar que un sector importante de las ONGD prefieren aliarse con las administraciones públicas que les dan las subvenciones, y con ello se convierten en empresas de servicios sociales contratadas a bajo precio por el sector público.

### 5.3. Resultados a conseguir

- Implicar a los «colectivos sin voz», con los que colabora la ONGD, para que nos transmitan lo que desean comunicar a la población española. Nuestra materia prima ya no parte del «mercado español». Debemos buscarla en el «mercado de beneficiarios».

- Saber transmitir de una manera comprensible la información de los «colectivos sin voz» a la población española. Se deberá descodificar y codificarla para el «mercado español».

- Generar soportes participativos donde la población española pueda colaborar, partiendo de un diálogo intercultural. La función del marketing no es simplemente «transmitir información». A partir de esta información hemos de crear un valor para el «mercado de beneficiarios» y el «mercado español».

### 5.4. Estrategia utilizada

- **¿Qué queremos satisfacer?** Por una parte, queremos satisfacer a los «colectivos sin voz» la necesidad de afecto y de identidad, generando unos satisfactores que posibiliten incrementar el afecto entre estos colectivos y «colectivos españoles», y al mismo tiempo satisfactores que refuercen su identidad a través de aportaciones enriquecedoras de sus culturas hacia los «colectivos españoles» que colaboran en mejorar su situación de subsistencia.

Por otra parte, queremos satisfacer a los «colectivos españoles» la necesidad de afecto y de participación, generando unos satisfactores que promuevan unos espacios de encuentro que posibiliten un desarrollo humano y comunitario entre ambos colectivos.

Esta visión del marketing, en contraste con otras visiones, se fundamenta en la búsqueda

de satisfacer necesidades que contribuyan positivamente a un desarrollo humano y comunitario de ambos colectivos. En otras visiones sólo se centran en la necesidad de afecto de ciertos «colectivos españoles» hacia los «colectivos sin voz», pero como se excluye a los «colectivos sin voz» en solicitarles qué tipo de relación desearían tener, a partir de la publicidad se han creado unos pseudo-satisfactores que estimulan una falsa sensación de satisfacción de dicha necesidad. Pero lo más grave es que si se sigue con este marketing que excluye a los «colectivos sin voz», para implicar más a los «colectivos españoles» vamos a utilizar unos satisfactores destructores. Paradójicamente su incidencia a corto plazo con los «colectivos españoles» será muy elevada. Pero imposibilitarán por la imagen que crean de los «colectivos sin voz» un desarrollo humano y comunitario hacia este colectivo, por lo que finalmente se descubrirá que tal satisfactor no cumple con lo que dice que es. Un ejemplo claro de satisfactor destructor es el uso de «apadrinamiento de niños del sur».

- **¿A quiénes queremos satisfacer?**

- «Colectivos sin voz», a todos aquellos colectivos que la ONGD da su apoyo organizativo, técnico o financiero.

- «Mercado interno», a todos aquellos grupos de personas implicadas activamente en el desarrollo de los proyectos de la ONGD: personal local, expatriados, personal asalariado, voluntarios y asociados.

- «Mercado español», esto es, identificar personas deseosas de establecer un vínculo con los colectivos a los que la ONGD da un apoyo.

- **¿Cómo queremos satisfacerles?** La respuesta no la podemos dar nosotros, si partimos de la hipótesis de que todo satisfactor impuesto de arriba hacia abajo limita la satisfacción real de las necesidades de las comunidades con las que entablamos una relación. Si creemos en unas comunidades de personas libres, capaces, potencialmente o de hecho, de diseñar sus propios proyectos de vida, crearemos unos satisfactores endógenos. Es decir, a partir de una metodología participativa, entablaremos

un diálogo con los colectivos que creemos pueden estar interesados en nuestro proyecto, pero las vías de colaboración serán específicas en función de cada colectivo. Se parte de una visión de un marketing liberador y no tecnócrata. Un marketing orientado hacia la satisfacción de las necesidades humanas emanadas directamente de las aspiraciones y conciencia creativa y crítica de los propios actores sociales que, en vez de ser mercado, pasan a asumir su rol de sujetos. Quien lidere este proceso debería tener experiencia en el uso de metodologías de participación social.

Pero con el mito de la «profesionalización» algunos dirigentes de ONGD pueden frenar procesos de participación real de los diferentes grupos implicados en la entidad. Si deseamos un marketing que aspire a mejorar la capacidad de incidencia social de la ONGD, si no se establece un mecanismo claro de democracia interna, nos podemos encontrar con un marketing que beneficie a los directivos de las ONGD en una lógica de supervivencia financiera (garantizar los salarios de los «profesionales»).

### 5.5. Consecuencias a nivel organizativo

La «materia prima» común a todos en todos los servicios del marketing son los «colectivos sin voz». Pero a partir de éstos, el marketing los canaliza en diferentes cadenas productivas, con el objetivo de crear diferentes productos y valores. Existen tres cadenas:

La cadena A, llamada «sensibilización», tiene como objetivo, que a partir de la situación de los «colectivos sin voz», narrada por ellos mismos (pero descodificándose), llegue a la población española. Y el valor de este servicio es producir una empatía y simpatía mutua entre los «colectivos sin voz» y los «colectivos españoles».

La cadena B, llamada «lobby social», tiene como objetivo que, a partir de la situación de los «colectivos sin voz», narrada por ellos mismos, llegue a determinados sectores de la población española, con el objetivo de influenciar cambios políticos que beneficien a los «colectivos sin voz».

La cadena C, llamada «marketing social», tiene como objetivo que, a partir de la situación de los «colectivos sin voz», narrada por ellos mismos, llegue a la población española. Y el valor de este servicio es producir una implicación por parte de los «colectivos españoles».

## 6. Conclusiones

Espero que este artículo sirva para abrir un debate aún no cerrado sobre qué modelo de marketing quieren desarrollar en la actualidad las ONGD como un sector diferente al lucrativo, y de ahí unas especificidades a tener en cuenta si no queremos que detrás de unas técnicas de comunicación introduzcamos hipótesis surgidas en valores ideológicos del capitalismo.

Además debemos aún afrontar desafíos en el proceso de facilitar intercambios en este sector. He aquí las posibles investigaciones que presenta el sector de las ONGD al marketing:

- Involucrar a públicos heterogéneos (donantes, voluntarios, patrocinadores, usuarios directos, etc.) hacia el fin de la organización, a partir de la creación de valores satisfactorios tanto para los diferentes colectivos como para la entidad. Y a que estos valores adaptados a cada público tengan una coherencia dentro de la misión de la ONGD.

- ¿Cómo identificar y valorar los beneficios globales que proporciona la entidad? En el sector de las ONGD pueden presentar muchas externalidades. El marketing debe hacer un esfuerzo en captar estos beneficios, comunicarlos y atraer al público a los fines de la entidad. Buscar indicadores y sus fuentes de verificación.

- ¿Cómo mejorar sus servicios sin la ayuda de las fuerzas del mercado? En una empresa, el mercado proporciona información sobre si se está adaptando a las necesidades de los consumidores o bien si la competencia responde con mayor rapidez, a partir de la evolución de la cuota de mercado y de los beneficios económicos. ¿Qué sistema de información se dispone en el sector de las ONGD? Establecer indicadores cualitativos y su capacidad de medición. Y por

supuesto mecanismos de control real de democracia interna que implique a todos los grupos en la ONGD, sin olvidar a los colectivos del Sur en los que supuestamente se apoya.

- Hacer tangible lo intangible. El sector de las ONGD aporta servicios o ideas. ¿Cómo planear el bienestar de la sociedad en su conjunto (y particularmente de los colectivos más empobrecidos) como una necesidad individual a satisfacer? ¿Cómo conectar con la población?

- ¿Cómo cubrir los costes de la entidad en la creación de valor? En las empresas básicamente se realiza a partir de las ventas de sus productos. Las organizaciones no lucrativas suelen ofrecer sus servicios sin una contraprestación monetaria o a un precio inferior a su coste, precisando de financiación adicional. Es decir, el precio del servicio no revierte la totalidad de los beneficios obtenidos por el usuario. ¿Qué política de precios seguir?

- ¿Cómo evaluar los resultados del marketing, teniendo en cuenta que el objetivo primordial de las ONGD no es maximizar beneficios económicos?

Y muchas otras cuestiones que espero vayan surgiendo en un debate necesario para aprovechar las potencialidades de la herramienta comunicación/marketing con el objetivo de apoyar a mejorar la capacidad de movilización y transformación social de aquellas ONGD que aún aspiran a valores de emancipación.

### Notas

<sup>1</sup> Surgió en Estados Unidos, dentro de un sistema de economía de mercado, porque Estados Unidos era un país joven y dinámico a partir de las ideas liberales impulsadas por la Revolución Francesa de 1789. No arrastraba insti-

tuciones históricas con un gran peso en las tradiciones. Recordemos en Europa el papel de los gremios, el influjo de ciertas corrientes del cristianismo y determinadas filosofías con una carga peyorativa hacia el rol de los comerciantes.

<sup>2</sup> Para llevar a cabo una conceptualización del marketing he partido de HUNT, S. (1988): *The Nature and Scope of Marketing*, al cuidado de Allyn y Bacon: *Marketing classics. A Selection of Influential Articles*. Massachusetts; 47-62, y reelaborado con otras fuentes en la tesina de LATORRE, X. (1992).

<sup>3</sup> Definición extraída de Kotler, P. (1972): «A Generic Concept of Marketing», en *Journal of Marketing*, 36;48.

<sup>4</sup> KOTLER, P. y ZALTMAN, G. (1971): «Social Marketing: An Approach to Planned Social Change», en *Journal of Marketing*, vol. 35.

<sup>5</sup> Si se desea profundizar en el marketing social corporativo es recomendable el libro de GUARDIA, R. (1988): *El beneficio de compartir valores. Marketing social corporativo, una nueva estrategia para diferenciar las marcas*. Bilbao, Deusto.

<sup>6</sup> Quien desee profundizar sobre la adaptación de los sistemas de información de marketing a las ONGD en 1999 se defendió una excelente tesis doctoral en la Universidad de Deusto (Bilbao): GARCÍA IZQUIERDO, B. (1999).

### Referencias

KOTLER, P. y ROBERTO, E. (1991): *Marketing social*. Madrid, Díaz de Santos.

GUARDIA, R. (1988): *El beneficio de compartir valores. Marketing social corporativo, una nueva estrategia para diferenciar las marcas*. Bilbao, Deusto.

SOGGE, D. (Ed.) (1998): *Compasión y cálculo. Un análisis crítico de la cooperación no gubernamental al desarrollo*. Barcelona, Icaria.

GARCÍA IZQUIERDO, B. (1999): *El diseño de un sistema de información 'Marketing para mejorar la eficacia en la toma de decisiones de una organización humanitaria. Aplicación práctica: el SIM al servicio de MSF-España en su relación de intercambio con los socios y otros donadores*. Bilbao, Universidad de Deusto, Tesis doctoral.

LATORRE TAPIS, X. (1992): *Fundamentos de la interacción entre el marketing y las organizaciones no gubernamentales para el desarrollo*. Barcelona, ESADE. (Tesina de licenciatura).

• **Xavier Latorre Tapis** ha sido responsable de marketing de *Médicos sin Fronteras de España*. Actualmente coordina el módulo de *ONG del Máster en Cooperación y Desarrollo en la Universidad de Barcelona* (xlatorre@pu.ges.ub.es).