

# **MARKETING DE ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS**

**DIRECCIÓN DE MARKETING**

Por:

ANA BELÉN QUINTANA NAVARRO

---

## **El marketing de organizaciones no lucrativas (ONL)**

---

El marketing es una filosofía corporativa destinada a enfocar a toda la organización hacia el mercado y hacia las relaciones humanas. Su fin no son las ventas, sino es establecer y mantener relaciones en el largo plazo, las cuales van a generar a la empresa beneficios y una posición competitiva sostenible.

Este concepto de marketing se debería mantener tanto en organizaciones lucrativas como en no lucrativas, existiendo entre ambas una diferencia importante: el fin principal de las primeras es crecer y obtener una rentabilidad y beneficio, las segundas tienen un fin social, actúan en interés de la comunidad y sin ánimo de lucro. A su vez, entre organizaciones no lucrativas privadas y gubernamentales existe una diferencia importante, en las primeras las donaciones son normalmente voluntarias, en las segundas existe la responsabilidad de contribuir, además muchas ONL privadas son parcialmente financiadas por fondos públicos.

Los grupos que intervienen en este sector no lucrativo son:

- Los generadores de fondos y recursos: contribuyentes de impuestos, donantes, voluntarios, otras instituciones.
- Usuarios del servicio: con y sin contraprestación económica, con contraprestación no monetaria, sin ninguna contraprestación.
- Reguladores: son los que regulan las funciones de este tipo de organizaciones, el gobierno con sus leyes y comisiones reguladoras, y los comités de consulta.
- Los directivos: algunos combinan sus labores en estas organizaciones con su trabajo en otras entidades del sector privado e incluso realizan la actividad de forma voluntaria, otros tienen dedicación exclusiva y son retribuidos como cualquier profesional del sector privado lucrativo.
- Miembros del staff o de apoyo: son personas que apoyan con su experiencia y su trabajo a la dirección de la organización normalmente de forma desinteresada.

Algunos ejemplos de ONL son: educación, transporte, policía, servicios sociales, bomberos, servicios de medio ambiente, hospitales, asociaciones como la Asociación contra el Cáncer, UNICEF, Cáritas, organizaciones contra el SIDA, el alcoholismo, la droga, fundaciones universitarias, fundaciones en defensa de animales, del medio ambiente, etc.

## **1. Similitudes y diferencias con el resto de las organizaciones**

### **Similitudes:**

1. Ambas organizaciones siguen una estructura jerárquica regida por directivos cuyo objetivo es la maximización de los recursos.
2. Ambas empresas se encuentran en entornos competitivos, donde los consumidores esperan obtener servicios de calidad, conseguir respuestas para satisfacer sus necesidades, y donde existen multitudes de ofertas para captar sus recursos económicos de los que las organizaciones dependen.
3. Organizaciones lucrativas y no lucrativas poseen limitaciones de recursos y de competencias, que están en función del entorno en el que operen.

### **Diferencias:**

1. El público al que se dirigen suele ser un público más amplio que las empresas privadas: donantes (personas físicas o empresas), clientes, políticos, instituciones gubernamentales, contribuyentes, etc.
2. Estas organizaciones operan en interés público o de la comunidad, sin fines de lucro. Intentan persuadir a las personas para que hagan cosas que la organización desea pero que no va a suponer beneficios para la empresa en sí misma. Por tanto, sus objetivos no van a ser financieros.
3. Será más difícil de medir el éxito de su actuación, principalmente por la inexistencia de estos objetivos financieros y la dificultad de compararse con otras organizaciones.
4. Sus recursos suelen ser más limitados debido a que no incrementan sus beneficios como consecuencia de incrementos en la demanda, que normalmente excede a la oferta.
5. Son empresas menos propensas tomar riesgos en su gestión al no disponer de un margen de beneficios suficiente, por lo que les cuesta más anticiparse o adaptarse a los cambios del entorno.
6. Su gestión no suele basarse en investigaciones de mercado, que no pueden ser costeadas, por lo que se hace difícil segmentar y dirigirse hacia aquellos grupos que puedan tener proyecciones de crecimiento.
7. La opción de manipular las variables del mix para obtener la máxima rentabilidad también difiere en ambos tipos de empresas. Así el elemento del mix precio, no suele utilizarse como instrumento para influenciar el comportamiento del consumidor. La variable de las comunicaciones sigue un approach o enfoque distinto, debido principalmente a la amplia variedad de público al que debe llegar y a las presiones de colectivos que están relacionados con estas organizaciones. Además, los presupuestos destinados a las campañas de comunicación no son tan importantes como en muchas empresas privadas. Los resultados de las campañas normalmente no son analizados cuantitativamente ni cualitativamente, no realizándose un correcto proceso de control y mejora. En organizaciones gubernamentales existe a menudo una actitud escéptica hacia utilizar el marketing en su gestión.
8. Son organizaciones que están más en el "ojo público" que los negocios privados.

9. En muchas organizaciones, el enfoque hacia el mercado y hacia el sostenimiento en el largo plazo del cliente no se lleva a cabo, centrándose más en la captación de fondos que en la realización de un buen servicio. No se cuida con la misma intensidad la relación cliente-empresa, debido principalmente a la naturaleza burocrática de sus estructuras y, en algunas ocasiones, al carácter monopolístico de sus servicios en el mercado. No suelen realizarse estudios o evaluaciones sobre la satisfacción del consumidor ni sobre el cumplimiento de los objetivos planificados.

## **2. La labor del responsable de marketing en las onl**

No debería de diferir la esencia del departamento de marketing de una empresa privada al de una ONL basada en *transacciones de valor*, en donde donantes-empresa-consumidores salen ganando al realizar el intercambio.

El responsable de marketing tiene una labor muy importante en ayudar a la dirección a determinar:

- Cuál es la misión de la organización, cuáles son sus contribuyentes o donantes, cuáles son sus clientes a servir y cómo los servirán, revisando la misma a medida que se vayan dando cambios en la sociedad.
- Qué es lo que necesita el consumidor y cuáles son sus preferencias y necesidades a través de encuestas públicas, por ejemplo, sobre las actitudes y valores del público. Esta labor va a estar muy marcada por estudios sociológicos, y por la psicología social que ayudará a desarrollar acciones para llegar a la psicología del consumidor.
- Cuáles son los cambios que se están dando en el entorno.
- Cuál es la actual y potencial competencia.
- Proponer acciones de marketing que deben estar basadas en actitudes éticas y socialmente aceptadas, al menos por los grupos a los que van destinadas.
- Definir y realizar un plan de comunicaciones distinto para cada uno de sus dos principales stakeholders (que pueden o no coincidir); consumidores (destino de los recursos) y donantes (origen de los recursos) sin los cuáles determinadas ONGs no existirían. En ambos casos se busca satisfacer sus necesidades. En los primeros, ofreciéndoles productos o servicios, en los segundos ofreciéndoles la posibilidad de satisfacer sus necesidades de *colaborar o compartir sus recursos* con la sociedad, con los animales, con el medio ambiente, etc.

Ambos planes han de desarrollarse conjuntamente, ya que un eficiente plan de persuasión y captación de recursos puede no ir acompañada de un eficiente plan de emplear esos recursos y de ofrecer un buen servicio a los consumidores. A veces, pueden existir conflictos entre ambos grupos que el director de marketing tendrá que intentar solucionar. Por ejemplo; que el destino de los fondos no sea el que los contribuyentes deseaban, que exista una mala gestión de los mismos, que no se lleguen a cumplir las expectativas de los donantes, etc. Para solucionar las posibles disparidades de intereses es fundamental una comunicación clara con ellos, donde se expliquen antes de empezar la relación un plan detallado del destino de sus fondos,

de los beneficios que se esperan obtener, y de si sus expectativas coinciden con las expectativas de la organización y de los usuarios de la misma.

### **3. El Marketing mix de las ONL**

La política de marketing mix ha de tener 3 objetivos básicos: atracción de recursos, distribución de esos recursos y persuasión.

- **La política de producto:** en las organizaciones no lucrativas van a coexistir dos tipos de productos, uno para los donantes y otro para los clientes. El producto o servicio en este tipo de organizaciones incluye un componente intangible que puede estar compuesto por satisfacción personal, bienestar, orgullo, sentimiento de pertenencia, etc., difícil de vender y que marketing ha de intentar identificar y satisfacer. La complejidad de la política de producto dependerá de la cantidad y variedad que ofrezca la empresa. Algunas empresas tendrán sólo un producto o servicio que ofrecer, por ejemplo, dar comida caliente a los sin hogar, otras ofrecerán más productos o servicios en un gran número de países, con distintas culturas y formas de enfocar los problemas, un ejemplo es la Sociedad contra el Cáncer con actividades de investigación, de prevención, de lucha contra la enfermedad, de tratamiento, de información, etc.
- **El precio:** existen varias opciones para esta variable del mix. Algunas organizaciones cargan un precio igual al coste de realizar el servicio cubriendo los costes fijos con donantes, otras organizaciones cargan un precio igual a los costes fijos y variables, funcionando sin donaciones, y otras imputan a los productos o servicios un precio por encima del coste total unitario para así generar beneficios que se reinviertan en el desarrollo de la organización. Son diversas las razones para elegir una u otra opción, por ejemplo:
  - a) Que en la misión de la organización se establezca que los receptores no deben pagar los servicios y que la totalidad de los recursos se obtienen por donaciones.
  - b) No tener recursos económicos para realizar campañas de captación de donantes.
  - c) Que la empresa considere que se deba gestionar con una aparente "justicia" en donde los beneficiarios de sus productos o servicios sean los proveedores de los recursos financieros.

Pero el precio puede también ser no monetario. Este puede incluir muchas cosas más personales como tiempo, esfuerzo, solidaridad, prestigio, amistad, orgullo. Alcohólicos anónimos carga un precio muy alto a sus clientes- el compromiso de no beber y el reconocimiento público de su problema. También el precio puede diferenciarse, estudiantes pueden pagar un precio inferior que otros grupos en museos o en teatros, donantes que contribuyan con cantidades grandes pueden conseguir además la tarjeta que les de prioridad en el servicio, etc.

- **Los canales de distribución:** mediante los canales de distribución se van a realizar dos funciones; proveer de un lugar para la entrega de los productos y de un lugar donde informar. La localización es un elemento importante a la hora de facilitar las donaciones, conseguir voluntarios, generar credibilidad y mostrar el interés de la organización por estar cerca de sus stakeholders o en lugares estratégicos para desarrollar mejor su actividad.

- **Los programas de comunicación:** las comunicaciones van a utilizarse tanto para atraer como para persuadir. Es esencial el desarrollar la lealtad y la fidelidad de los donantes además de motivarlos. También la publicidad es un elemento esencial en la captación de fondos. Algunas organizaciones utilizan la publicidad de masas para llegar a un gran número de diferentes tipos de pequeños donantes. Otras organizaciones utilizan marketing directo como el correo (direct mail) para llegar a otro tipo de donantes más seleccionados con sus revistas, periódicos o cartas de información fomentando el sentimiento de pertenencia al grupo. Sea cual sea la forma de llegar, el mensaje ha de ser siempre *descubrirle al donante una razón para dar*. Mediante la comunicación se pretende a su vez persuadir a los usuarios para que usen los servicios que la organización ofrece; realizarse chequeos médicos, reciclar el vidrio y papel, mantener limpios los parques y jardines, utilizar el transporte público, ir a las asociaciones para tratarse problemas de alcoholismo, de drogadicción, de SIDA, etc.

Otro elemento del mix de las comunicaciones muy importante en este tipo de organizaciones es la venta personal, stands de unicef en ferias o venta de postales de Navidad son algunos de los medios que se utilizan para captar contribuyentes. La mayoría de este personal de ventas suele ser voluntario, con poco o ningún entrenamiento, y que hace uso de sus círculos de amistades para captar fondos, a veces son personas que han pasado por los problemas a los que la organización intenta poner solución, exdrogadictos, exalcohólicos, etc.. En este caso las comunicaciones habrán de dirigirse a tres grupos de interés: captación de voluntarios-captación de donantes-servicio a los consumidores.

#### **4. El éxito de un plan de marketing en organizaciones no lucrativas**

El responsable de marketing habrá obtenido el éxito en su plan estratégico de marketing si:

1. Consigue unos objetivos claros en los niveles estratégicos y tácticos para cumplir la misión para la que la organización ha sido creada, el fin social que pretende alcanzar. Una de las dificultades que existe con objetivos no financieros es que la orientación hacia el cliente puede entrar en conflicto en el corto plazo con la misión organizativa. Por ejemplo, pacientes del corazón pueden preferir dietas ricas en grasas pero la misión del médico es mantenerlos saludables con una dieta baja en grasas, en centros de recuperación de drogodependientes los pacientes están en tratamiento de no consumo, aunque a ellos lo que les satisfaga en el corto plazo sea consumirla.
2. Permite darle a la organización un cierto margen para poder tomar riesgos en adaptarse a los cambios del entorno, renovar sus productos o servicios, y tener un plan de contingencias.
3. Orienta a toda la organización hacia la consecución de la misión aunque no existan beneficios.
4. Le da tanta importancia a la captación de recursos como a la distribución de los mismos, es decir, conseguir organizaciones donante-cliente-orientadas, no sólo donante-orientadas.
5. Consigue enlazar las expectativas de los donantes con las expectativas de unos usuarios cada vez más exigentes, para ello es necesario conocerlas, por lo que se hace imprescindible un stakeholders análisis para desarrollar el plan de marketing.

6. Es capaz de ofrecerle al donante beneficios reales como contraprestación a sus contribuciones. Es decir, la organización, más que ofrecer productos, se convierte en producto y busca formas de promocionarse a sus espónsos. Algunos ejemplos podrían ser: la pertenencia a un club, el que aparezca el nombre del donante como espónsor, recibir un diploma de donante, recibir un regalo si se llega a una cantidad mínima de contribución, homenajes, encuentros usuarios-donantes donde exista la oportunidad de que ambos se conozcan, etc.
7. Es capaz de decir no a ciertas atractivas ofertas de donaciones que podrían perjudicar su actual gestión, y desviar a la organización y a sus recursos de su actual misión.
8. Permite a la organización estar abierta a cooperaciones con otras instituciones, a compartir recursos para poder ser más competitivas y conseguir un beneficio mutuo.
9. Tiene en cuenta no sólo a sus competidores directos sino también a sus indirectos. Los competidores de un teatro no son solamente otros teatros, sino cualquier forma de ocio donde los consumidores pasen su tiempo libre; deportes, salas de fiesta, zonas turísticas, etc. Además, el plan de marketing debe ser lo suficientemente flexible para reaccionar ante cambios en su competencia e incluso anticiparse a los mismos.
10. Por último, el responsable de marketing ha de estar muy atento a la opinión pública, cuidar mucho las relaciones de la empresa con los medios, y tenerles siempre informados, ya que la labor social y la reputación de la organización pueden venirse abajo con una mala prensa.