

DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING EN EL SENO DE UNA ORGANIZACION SIN ANIMO DE LUCRO

El presente artículo da cuenta de las ventajas que la aplicación del concepto del marketing puede suponer de cara a una mejor gestión de las entidades sin ánimo de lucro. Para la autora, el marketing tiene su principal fundamento en la adecuación de los servicios ofrecidos a las necesidades y las expectativas de los clientes y usuarios, lo que se conoce como «enfoque usuario». Tras explicar el significado del término, la autora analiza el proceso de elaboración de un plan de marketing para organizaciones no lucrativas, y hace especial hincapié en la necesidad de ofrecer, a través de un plan específico, una imagen adecuada de la entidad a los diferentes grupos con la que ésta mantiene intercambios.

1. ¿QUE ES MARKETING?

Con el término marketing se hace referencia tanto a una filosofía como a una herramienta de gestión. Como filosofía es una postura mental, una actitud, una forma de concebir la relación de intercambio por parte de la organización o entidad que ofrece unos productos o servicios al mercado. Partiendo de las necesidades y deseos del usuario el fin es su satisfacción de la forma más beneficiosa, tanto para

él como para la entidad. (Santesmases, 1996)¹

Como técnica, el marketing es el conjunto de herramientas con las que cuenta un gestor en su intento de conseguir intercambios satisfactorios con los diferentes grupos con los que se relaciona. Es decir, el marketing aglutina un conjunto de técnicas o herramientas (investigación de mercado, marketing directo, publicidad...) que ayudan a que una organización pueda lograr intercambios satisfactorios con los diferentes grupos (también llamados «públicos objetivos»).

Una entidad sin ánimo de lucro (en adelante ESAL) nace para cumplir una misión, y en su intento de alcanzarla ha de relacionarse con grupos muy diversos. Pensemos por ejemplo en una organización concreta cuya misión fuera el apoyo a disminuidos sensoriales en la búsqueda de empleo en el mercado laboral ordinario (véase la figura 1). Dicha ESAL se relacionaría, en primer lugar, con los disminuidos sensoriales que intentan encontrar un empleo. Deberá saber qué formación y capacitación tiene cada una de esas personas, qué ilusiones, qué restricciones, sus puntos fuertes, sus puntos débi-

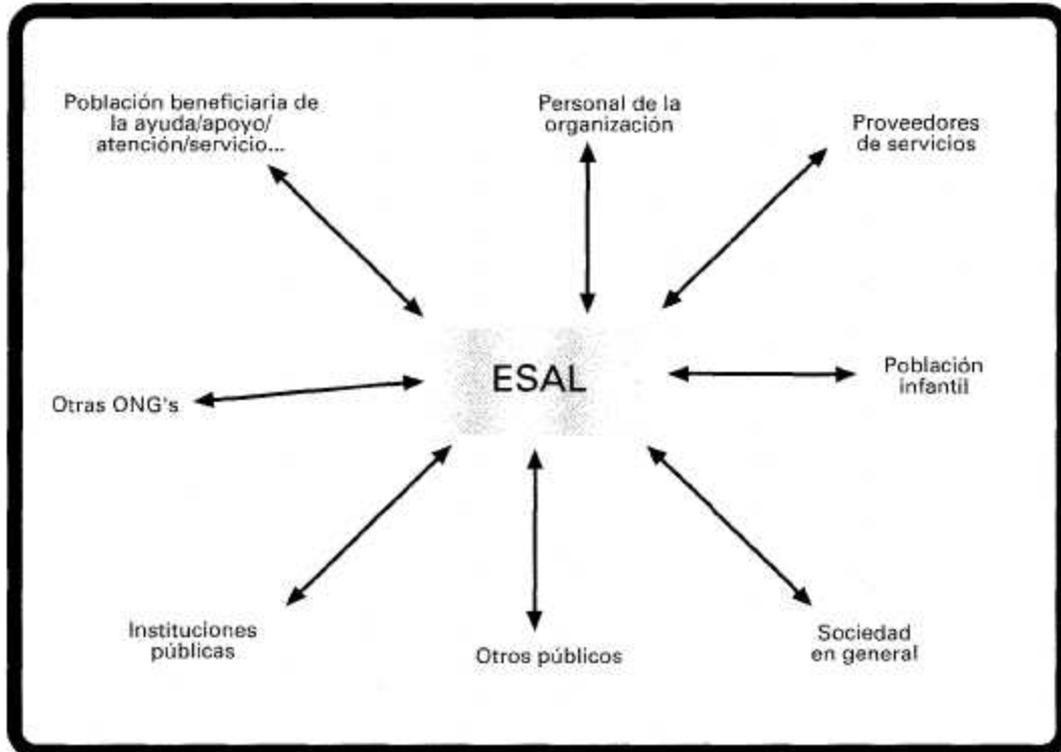
¹ Santesmases, Miguel (1996): *Marketing, Conceptos y Estrategias*, Ed. Pirámide, Madrid.

les... y se establecerá un intercambio entre la ESAL y cada individuo. La organización aporta su profesionalidad, su saber

hacer, sus contactos... y la persona que acude en busca de apoyo responde con su agradecimiento.

Figura 1

Los intercambios entre una Organización y los múltiples grupos con los que se relaciona



Por otro lado, la organización mantiene un intercambio con las empresas. Trata de conocerlas, saber qué buscan en un trabajador, cuáles son sus necesidades... y tratará de que ante la necesidad de contratar una persona para un puesto contemplen la posibilidad de que personas con algún tipo de discapacidad lo puedan cubrir. La ESAL ofrece a la empresa trabajadores cualificados y la empresa ofrece puestos a cubrir.

La ESAL también tiene que cuidar su relación con su propio personal. Los empleados ofrecen su ilusión, su saber hacer, su disposición para trabajar... y la organización, cuando menos, les paga un sueldo y les agradece el esfuerzo.

Y así podríamos seguir describiendo cómo la ESAL se relaciona con multitud de grupos. El enfoque marketing defiende la idea de que en la medida de que los intercambios entre la organización y los diferentes grupos sean fructíferos la misión de la entidad se alcanzará en mayor medida. Así, podemos definir el marketing sin ánimo de lucro como el «conjunto de

actividades relativas al intercambio, fundamentalmente de servicios e ideas, realizados por organizaciones, privadas o públicas, que no tienen fines de lucro».

Algunos expertos matizan un poco más y defienden que el «marketing no lucrativo» comprende las actividades de intercambio de las organizaciones no lucrativas, tanto públicas como privadas (ONG's, asociaciones caritativas, museos, hospitales...) mientras que el «marketing social» tiene por objeto la modificación de opiniones, actitudes o comportamientos, así como la adhesión a una idea por parte de ciertos públicos con el objeto de mejorar la situación de la población en su conjunto, o de ciertos grupos de la misma (por ejemplo, campañas encaminadas a que los jóvenes no beban alcohol, practiquen deporte...).

Habitualmente una ESAL, pondrá en práctica el «marketing no lucrativo» al tratar de conseguir que su misión se cumpla logrando la satisfacción de todos los grupos implicados. Así, IGON trata de que las personas con discapacidad trabajen cu-

briendo sus expectativas de tener un trabajo en unas determinadas condiciones, intenta que las empresas que contratan gente sientan que tienen un trabajador cuyo desempeño es bueno... Al mismo tiempo esa misma organización realizará también acciones de marketing social cuando trata de que la sociedad o el tejido empresarial cambie sus actitudes ante las personas con discapacidades que aspiran a un puesto de trabajo en el mercado ordinario.

Al final, en una organización no lucrativa con enfoque marketing todas las acciones de análisis y planificación empiezan y terminan con los «clientes-usuarios», lo que conlleva la necesidad de ejecutar tanto programas de acción para dar respuestas a necesidades puntuales de las personas a las que se trata de atender, como acciones tendentes a conseguir cambios actitudinales.

2. PROCESO DE PLANIFICACION DE UNA ORGANIZACION SIGUIENDO EL ENFOQUE MARKETING

¿Cuáles son los pasos que debería recorrer una organización que pretende llevar a la práctica el enfoque marketing? En primer lugar es preciso un cambio de actitud. Todas las personas en la organización han de ser conscientes de que tienen un papel muy importante que jugar para que las relaciones de la ESAL con los diferentes grupos sean fructíferas para todas las partes. Una vez conseguido este cambio de actitud (que no es fácil), la ESAL se puede apoyar en el diseño de un plan de marketing para que todas las acciones se realicen con una planificación clara y todas ellas apoyen el logro de la misión para la que la entidad se creó.

El diseño de un plan de marketing requiere dar los pasos que se enumeran a continuación:

- Paso 0. La organización debe tener definida claramente cuál es su misión.
- Paso 1. Es preciso realizar un análisis del entorno de la ESAL (entorno social, cultural, económico...), así como de la situación actual de la organización (sus puntos fuertes y débiles: preparación de su personal para desempeñar su trabajo, su organización, cohesión de su personal, capacidad financiera, capacidad comercial, nivel de competencia...).

Este análisis se conoce como análisis DAFO (Debilidades y Fortalezas de la organización; Amenazas y Oportunidades del entorno).

- Paso 2. Se han de analizar con más detalle las necesidades/expectativas/actitudes... de cada grupo en concreto (el tejido empresarial, las personas con algún tipo de discapacidad, los empleados de la ESAL, la sociedad...) como única vía de darles posteriormente una respuesta adecuada.
- Paso 3. La organización establece unos objetivos concretos de cara a cada grupo con el que se relaciona en el cumplimiento de su misión.
- Paso 4. Formulación de estrategias. Estrategia de segmentación y estrategia de diferenciación.
- Paso 5. Diseño de programas de acción.
- Paso 6. Proyección de resultados previsibles.
- Paso 7. Diseño de sistemas de control.

Los primeros pasos a dar en todo proceso de planificación están relacionados con el análisis y la reflexión. Después de que todas las personas implicadas en el diseño del plan han entendido y asumido la misión de la organización, es preciso analizar tanto el entorno externo de la entidad como detectar los puntos fuertes y débiles de la misma.

A continuación, la organización, que conoce las expectativas y deseos de un grupo en concreto (supongamos que se trata del tejido empresarial de la zona geográfica donde la ESAL actúa), tratará de fijar unos objetivos concretos de cara a dicho colectivo. Podríamos citar como objetivo que el 25 % de los responsables de las empresas conozcan la existencia de la ESAL y cuál es su misión; que mejore la actitud del tejido empresarial ante la idea de la inserción en el mercado de trabajo ordinario de las personas con discapacidad... Además, es importante que los objetivos estén jerarquizados (si hubiera varios), cuantificados y que sean alcanzables.

Marcados unos objetivos, la organización tratará de definir unas estrategias de acción, que le permitan alcanzar dichos objetivos. En marketing se le concede una importancia especial a las estrategias de segmentación y posicionamiento.

La estrategia de segmentación se basa en la idea de que si existen diferentes grupos de individuos dentro del grupo con el que se plantea el intercambio (en relación a sus actitudes, sus necesidades, sus recelos...) hay que tratar a cada grupo de forma diferente. La organización deberá hacer un esfuerzo por responder a cada segmento de acuerdo con sus especificidades. Podría suceder que, por ejemplo, las empresas grandes fueran más proclives a contratar a una persona con discapacidad, o que se viera que son las personas jóvenes en puestos de responsabilidad los que mejor responden a estas iniciativas... La ESAL tratará, en la medida de lo posible, de dar una respuesta diferente a cada individuo o empresa.

Por su lado la estrategia de posicionamiento hace referencia a que la organización ha de decidir qué imagen quiere que se tenga de ella, qué atributos quiere que le confieran los diferentes públicos objetivos. En concreto, si nos ceñimos al tejido empresarial ¿Qué imagen desea la entidad que le asocien las empresas? ¿la eficacia en cuanto al logro de su misión? ¿el hecho de que se trata de una organi-

zación próxima, de aquí? ¿...? Si pensamos en otro de los grupos con los que la organización se relaciona, como puede ser el de las familias de las personas con discapacidad, la imagen a transmitir puede tener matices diferentes. Lo básico es que el posicionamiento se apoye en algún atributo o característica que sea valorado por el público en cuestión: trato amable, eficiencia, cercanía... y para eso es preciso conocer los intereses y expectativas de cada grupo.

A la hora de definir el posicionamiento que se desea para la organización, es preciso tener en cuenta los puntos fuertes y débiles de la misma. No es posible que una organización trate de transmitir la imagen de trabajo eficiente si esa idea no responde a una realidad. En ese sentido es interesante la matriz de Kotler (véase la figura 2), que recoge las cuatro situaciones de imagen en las que se puede encontrar los distintos aspectos de una organización (eficacia de su trabajo, accesibilidad, transparencia de su gestión, talante innovador...) cuando se compara con el desempeño objetivo que realiza la entidad en dichos aspectos².

Figura 2

Cuatro situaciones de gestión de imagen
[Philip Kotler (1993)]



Puede suceder que un aspecto sea visto como atractivo (por ejemplo el talante innovador de la organización) y, sin embargo, la realidad no avale dicha conclusión. En dicho caso es importante que se mejore ese rasgo porque de lo contrario la imagen dejará de ser atractiva (aspectos que queden situados en la celda superior derecha). Otra situación podría ser que ciertos aspectos sean vistos como carentes de atractivo y el desempeño ana-

lizado lo más objetivamente posible tampoco sea bueno. Es preciso que la organización, primero mejore el desempeño

² Resulta muy interesante la lectura de un libro publicado en 1996, titulado *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations* cuyos autores son Philip Kotler y Alan Andreasen (editorial Prentice Hall). El libro además de tener las ideas muy estructuradas comenta multitud de ejemplos prácticos y casos reales. (No existe traducción al castellano).

de dichos aspectos y luego lo dé a conocer para que su consideración también se incremente (celda inferior derecha).

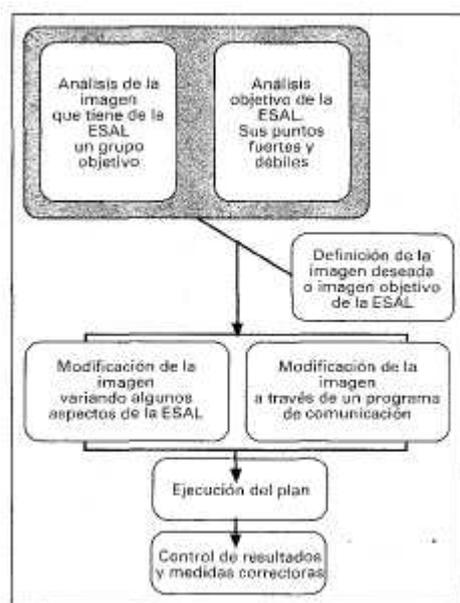
También puede haber rasgos cuya imagen y desempeño sean positivos y simplemente habrá que seguir manteniendo el buen hacer (aspectos situados en la celda superior izquierda) y por último puede haber factores (los situados en la celda inferior izquierda) cuyo desempeño sea satisfactorio y sin embargo su imagen no lo sea tanto. En este caso nos encontraríamos ante un problema de comunicación.

Aquella organización que haya realizado este análisis de cara a alguno de los grupos con los que se relaciona, debería dar también el paso de, medida la imagen de la entidad, compararla con la imagen que se desea transmitir, y en caso de que no coincidan, definir un plan de acciones.

Para tratar de acercar la imagen actual a la deseada, es preciso conocer hasta qué punto la valoración de imagen actual responde a una realidad o no. También es verdad, y hemos de admitirlo como tal, que muchos de los aspectos que probablemente se incluyan en la medición de la imagen de la entidad, es decir, todos aquellos que para el público objetivo son importantes, pueden no ser medibles ni objetivables. ¿Cómo medir la amabilidad del personal de la organización?, ¿y su espíritu emprendedor?

Figura 3

Proceso de creación o de modificación de la imagen de una organización



En cualquier caso, muchos aspectos sí podrán ser objeto de medición y en la figura 3 vemos cómo el paso siguiente sería combinar acciones tendentes a modificar ciertos aspectos de la organización o su forma de funcionar, con acciones de comunicación. La idea importante sobre la que insistir es que en aquellos casos en los que la imagen difiera de la deseada no bastará con la realización de una campaña de publicidad o con la elección de un eslogan con gancho. La imagen se apoya en realidades y jugará un peso mucho más importante el cómo se hacen las cosas en la organización que el qué se dice en una campaña de publicidad muy creativa pero carente de sustento real.

Definida la imagen a transmitir a cada uno de los grupos y a quiénes atender y de qué forma, se ha de pasar a la concreción de acciones para el periodo definido. Si nos centramos en las personas con discapacidad podemos pensar en programas de formación de temas puntuales (cómo hacer una entrevista de trabajo, cómo manejar una hoja de cálculo, cómo redactar un curriculum, cómo realizar prospección de empresas demandantes de fuerza laboral...), habrá que definir acciones de comunicación (cómo darse a conocer como organización de cara a los discapacitados, cómo informarles de cada nueva iniciativa...) y cualquier otro tipo de acciones que se consideren oportunas que contribuyan al logro de los objetivos fijados.

Si pensamos en el tejido empresarial, las acciones podrían incluir la participación con una ponencia en unas jornadas empresariales, la visita personal a una serie de individuos en puestos de responsabilidad, la redacción de un artículo en una revista para ejecutivos... Por supuesto, todas las acciones deberán contar con un responsable de su puesta en marcha, una estimación del presupuesto que conlleva, y la especificación de a qué objetivo contribuye su realización.

Definidas las acciones y antes de dar por cerrado el plan de actuación de la organización, es necesario realizar una proyección de los resultados que se esperan alcanzar y diseñar los adecuados sistemas de control.

3. UNAS PREGUNTAS PARA LA REFLEXION

Para finalizar, y para que sirva de reflexión a los gestores de organizaciones sin ánimo de lucro, se plantean una serie

de cuestiones que pueden servir para concluir si la filosofía marketing se sigue no en la gestión de la organización, aunque sea de forma intuitiva:

- 1.º ¿Se apoya la organización en la investigación de mercados (más o menos formal) en la toma de decisiones?
- 2.º La entidad tiene que tener un profundo conocimiento de las percepciones, necesidades y deseos de la población que trata de atender y de su propio personal. A lo largo de la exposición se han mencionado en múltiples ocasiones cómo la organización para actuar necesita conocer qué quiere su «usuario», cómo lo quiere y cuándo lo quiere.
- 3.º ¿Planifica sus acciones la organización? ¿Empieza definiendo su misión, fija sus objetivos de largo y de corto plazo, reflexiona sobre las estrategias posibles para alcanzar los objetivos y desarrolla las acciones oportunas?
- 4.º ¿Segmenta la entidad los mercados a los que se dirige? ¿Trata la organiza-

ción de dar respuestas ajustadas a cada uno de los segmentos que conforman el público objetivo, y no al revés, dentro de los límites que marca la misión para la que la organización ha sido concebida?

- 5.º ¿Evalúa la organización el grado de éxito logrado en la satisfacción de las necesidades de los diferentes grupos a los que atiende y toma las medidas oportunas si los resultados no han sido los perseguidos?

Si las respuestas son mayoritariamente negativas, puede ser éste un buen momento para comenzar a pensar con qué grupos se relaciona la entidad, qué es lo que buscan y cómo su satisfacción puede contribuir a lograr la misión para la cual se creó la organización sin ánimo de lucro. Si las respuestas son mayoritariamente positivas, ya se han dado los primeros pasos para que el éxito en el cumplimiento de la misión esté más cerca. ¡Enhorabuena!

ALMUDENA EIZAGUIRRE