

Nathalie Laidler-Kylander*

LAS MARCAS EN EL SECTOR DE ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS: MARCOS CONCEPTUALES EMERGENTES**

Hoy en día, los cambios fundamentales en el entorno externo están transformando el modo en que muchas organizaciones no lucrativas ven y gestionan sus marcas. En particular, el avance de las redes sociales y la proliferación de alianzas han dado pie a un nuevo paradigma en el que las marcas se consideran, cada vez en mayor medida, activos estratégicos necesarios para conseguir el impacto social propio de la misión de esas organizaciones; en vez de meras herramientas para la recaudación de fondos. En línea con las diferencias sustanciales entre sectores, este cambio de paradigma da pie a dos marcos conceptuales emergentes y relacionados entre sí: el ciclo del rol de marca y la IDEA de marca. Estos marcos se presentan en profundidad.

Palabras clave: marca, gestión de marca, papel de la marca, entidades no lucrativas.

Clasificación JEL: M31, L31, Z13.

1. Introducción

Este artículo es la culminación de diez años de investigación cualitativa sobre cómo construyen y gestionan sus marcas las organizaciones no lucrativas (ONLs). Más recientemente, incluye dos años de investigación y esfuerzo colaborativo, liderado por el Hauser Center for Nonprofit Organizations de la Harvard Kennedy School

y apoyado por la Fundación Rockefeller, para examinar cómo está cambiando el papel que juega la marca en el sector no lucrativo. Basado en más de 100 entrevistas a un amplio espectro de organizaciones, realizadas entre octubre de 2010 y noviembre de 2012, y analizadas a través de una metodología de comparación constante, este artículo construye sobre el libro *The Brand IDEA*, de próxima publicación por Jossey Bass, y un artículo anterior aparecido en la *Stanford Social Innovation Review*¹.

* Hauser Center for Nonprofit Organizations. Harvard Kennedy School. Harvard University.

** «Branding in the Nonprofit Sector: Emerging Frameworks». Traducción de Elena Esteso Esteso.

¹ KYLANDER, N. y STONE, C. (2012): The Role of Brand in the Nonprofit sector. *Stanford Social Innovation Review*, 10 (2): 35-41.

2. Antecedentes y contexto

El mundo de los líderes y gestores de las ONLs ha cambiado de manera sustancial durante la última década. El número de organizaciones se ha disparado (de acuerdo con el Urban Institute, entre 2001 y 2011, el número de ONLs aumentó un 25 por 100; de 1.259.764 millones a 1.574.674 millones) y la competencia por las fuentes de financiación se ha intensificado. La crisis económica mundial ha enfriado la disponibilidad de fondos; al mismo tiempo, las necesidades medioambientales, sociales, económicas y humanitarias han aumentado. Han emergido formas novedosas de organización no lucrativa, como por ejemplo las empresas sociales, y las nuevas capacidades tecnológicas y de comunicación han revolucionado el modo en que estas entidades interactúan con su público. Los límites entre los sectores tradicionales son cada vez más borrosos y hay quien considera que está emergiendo un cuarto sector (de híbridos con ánimo de lucro). Proliferan colaboraciones de todo tipo, dentro y a través de los sectores, que redundan en nuevas opciones y retos para las ONLs. Las redes de coaliciones y alianzas entre organizaciones autónomas, con frecuencia pertenecientes a distintos sectores, formadas con el fin de abordar problemáticas sociales complejas, son un buen ejemplo de ello. Dos principales tendencias son de especial relevancia para las marcas de las ONLs: los cambios en las tecnologías de la comunicación, incluyendo el auge de las redes sociales y el *networking*, y el aumento de partenariados y otras iniciativas de colaboración.

Redes sociales y *networking*

El impacto de las redes sociales y de las páginas web de *networking*, *blogs* y otras formas de comunidad virtual ha cambiado de manera fundamental el modo en que las ONLs interactúan con sus grupos de interés y sus públicos. Las redes sociales tienen el potencial de llegar a un gran número de personas rápidamente y a bajo coste; pero son difíciles, si no imposibles, de controlar. La comunicación ha evolucionado desde el control unidireccional de la informa-

ción a la superposición de múltiples diálogos; algunos de los cuales podrían incluso excluir a la organización. Las redes sociales y el *networking* también han transformado las expectativas de compromiso y participación, ya que los miembros de las comunidades virtuales comparten pensamientos, fotos, relatos y consejos de forma activa. Dixon y Keyes sugieren en un artículo reciente «que las redes sociales han cambiado la manera que tienen las personas de influir unas sobre otras, y han aumentado el abanico disponible de llamadas a la acción significativas para las organizaciones no lucrativas». Estos mismos autores añaden que «la comunicación continua es ahora una expectativa» (Dixon y Keyes, 2012). Mientras que los cambios forjados por las redes sociales y las demandas que plantean pueden parecer apabullantes, también presentan fantásticas oportunidades a las ONLs y tienen escasas barreras de entrada. Se puede implicar y animar a los seguidores a participar en un sinfín de actividades (comunicaciones, promociones, organización de eventos), que van más allá de meras donaciones financieras; y se puede utilizar a «embajadores» internos y externos para comunicar ampliamente y dar soporte a la organización. Para Dixon y Keyes, y a pesar de que la pérdida de control que ello implica preocupa a algunas organizaciones, la ratio coste-beneficio sigue siendo positiva; en particular porque «con la pérdida de parte del control viene un aumento en la autenticidad y transparencia». Por mi parte, creo que las ONLs deben aceptar de buen grado el hecho de que las redes sociales han cambiado el modo en que la gente se compromete con ellas y habla sobre ellas. El control y la formulación de políticas de marca estrictos ya no son útiles ni posibles.

Partenariados y colaboraciones

Las alianzas entre organizaciones de todo tipo han proliferado durante la última década, y la división o frontera entre los tres sectores tradicionales (no lucrativo, empresarial y gubernamental) se ha difuminado. Este proceso ha sido tanto causa como resultado del aumento de las colaboraciones entre organizaciones no lucrativas y con ánimo de lucro. Yankey y Willen creen que el aumento de este tipo

de partenariados está impulsado por dos factores principales: la creciente conciencia de que muchas ONLs no pueden lograr sus misiones sociales en solitario, y el clima económico con el consecuente cambio en los modelos de financiación (Yanky y Willen, 2010). Las instituciones financiadoras demandan cada vez en mayor medida pruebas de la eficacia de las organizaciones beneficiarias y aproximaciones colaborativas a los problemas sociales. Pohle y Hittner describen los asuntos abordados por estas alianzas o redes como «metaproblemas», que son complejos y requieren compromisos a largo plazo por todas las partes implicadas (Pohle y Hittner, 2008). De hecho, el panorama del sector no lucrativo está marcado por la creciente convergencia de colaboraciones entre múltiples grupos de interés, con la construcción de coaliciones complejas (entre ONLs, empresas, entidades gubernamentales e instituciones multilaterales); que persiguen un impacto colectivo sobre una amplia gama de asuntos de interés social. Como las fronteras entre los actores y sus metas también se vuelven cada vez más borrosas, las ONLs tienen que adaptarse a este paisaje cambiante y al creciente papel que las empresas y, en menor medida, también los Gobiernos, juegan en la conformación del modo en que los nuevos actores afectan al cambio (Bulloch, 2009).

El giro en el paradigma y la nueva mentalidad de gestión de la marca

En línea con los cambios en torno a las redes sociales y las iniciativas colaborativas ya comentadas, nuestro estudio muestra un giro esencial de paradigma en el sector no lucrativo. Este giro implica una transformación en la percepción del rol de la marca, que deja de ser una mera herramienta de captación de fondos y relaciones públicas, para convertirse en un activo estratégico crítico para la implementación de la misión social de esas organizaciones. En vez de pensar en la marca como logotipo y lema, el nuevo paradigma entiende la marca como la encarnación de la misión y los valores de la organización. En lugar de centrarse en la recaudación de fondos como objetivo de la marca, el nuevo paradigma sitúa la

marca al servicio de la misión y al impacto social de las ONLs en la actualidad. En vez de asignar la responsabilidad sobre la marca al departamento de *marketing*, comunicación o desarrollo, la responsabilidad radica en todo el equipo ejecutivo y en el órgano de gobierno, pues se trata de un activo estratégico clave. En el nuevo paradigma de marca, ésta tiene menos que ver con lograr una ventaja competitiva y más con clarificar un posicionamiento que ayude a seleccionar las colaboraciones y alianzas adecuadas para hacer realidad la misión y maximizar el impacto social. Las comunicaciones de marca pasan de ser la proyección unidireccional de una imagen controlada, a consistir en un diálogo y un proceso de compromiso participativo y auténtico, establecido tanto para el desarrollo como para la comunicación de la marca. Si antes se solía pensar en los donantes, tanto particulares como institucionales, como público objetivo de la marca, en el nuevo paradigma la marca ha de dirigirse a un amplio espectro de públicos, tanto internos como externos, dispuestos a apoyar a la organización de distintas maneras. Los elementos de la transformación del paradigma de marca se resumen en el Cuadro 1.

3. Definiciones de marca y gestión de marca

¿Qué es una marca?

Una breve revisión de la literatura sobre marcas puede ayudar a arrojar luz sobre esta pregunta, solo aparentemente fácil. Kotler define una marca como «un nombre, término, símbolo o diseño, o una combinación de éstos, que pretende dar significado a los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de aquéllos de la competencia» (Kotler, 1984). Aaker, entre otros, asegura que la marca de una compañía es «uno de los activos intangibles más importantes que posee» (Aaker, 1991), y Bedbury describe una marca como «un concepto psicológico, contenido en las mentes del público». Más recientemente, Lencastre y Corte-Real han integrado estas definiciones en un constructo con tres componentes: «el signo de identidad en sí; el objeto de *marketing* al

CUADRO 1
LA TRANSFORMACIÓN DEL PARADIGMA DE LA MARCA NO LUCRATIVA

	Antiguo	Nuevo
Definición	Un logotipo	Activo estratégico que personifica la misión y valores
Meta	Recaudar fondos y relaciones públicas	Impacto de la misión
Posicionamiento	Ventaja competitiva	Claridad y colaboraciones efectivas
Comunicaciones	Proyección unidireccional de una imagen específica	Compromiso participativo
Públicos	Donantes	Grupos de interés internos y externos
Unidad organizativa responsable	<i>Marketing</i> y comunicaciones	Equipo ejecutivo/directivo y todos los embajadores de marca
Requisitos	Dinero y experiencia	Una mentalidad de gestión de marca

FUENTE: Elaboración propia.

que hace referencia el signo y la respuesta del mercado a la señal» (Lencastre y Corte-Real, 2010).

Cada objeto y cada sujeto tiene una marca. Las marcas se asocian tanto a entes tangibles como productos, compañías, lugares, organizaciones y personas; como con intangibles tales como servicios, ideas y experiencias. Una marca ayuda a los clientes y a otros públicos a identificar y diferenciar entre opciones, y también a desarrollar un sentido de confianza. De hecho, Morrison y Firmstone creen que «las marcas funcionan del mismo modo que la confianza, simplificando la toma de decisiones y actuando como un conocimiento sintetizado» (Morrison y Firmstone, 2000).

En la literatura sobre ONLs la definición de marca es bastante similar. Daw y Cone sostienen que una marca no lucrativa es «un conjunto de percepciones sobre una organización, formada por toda comunicación, acción e interacción» (Daw y Cone, 2011). Cuesta añade que la marca no lucrativa es «la percepción emocional compartida que participantes y seguidores tienen en relación a

los programas y servicios que ofrece la organización sin ánimo de lucro» (Cuesta, 2003). Para Sargeant, las marcas no lucrativas «son en esencia una promesa al público de que una organización posee ciertas características o de que se comportará de cierto modo» (Sargeant, 2009). Por último, según Andreasen y Kotler, las marcas no lucrativas «implican cierta información, expresan ciertas emociones y pueden incluso tener su propia personalidad» (Andreasen y Kotler, 2002).

Las definiciones de lo que una marca es de hecho en el sector no lucrativo no son fundamentalmente distintas de las definiciones antes presentadas para el sector empresarial. La marca, en ambos sectores, se puede conceptualizar como un activo intangible e identificador que proporciona información y crea percepciones y emociones en su público. Lo que también surge, tanto de la literatura como de nuestras entrevistas, es que podemos descomponer la marca en dos dimensiones: la identidad de marca, que es un reflejo interno que representa la personalidad, el alma y la esencia y un activo; y la

imagen de marca que es la percepción externa que crea conexión con el público.

La conexión entre marca y reputación

Hemos encontrado algunas personas que equiparan marca con organización, utilizando la palabra «marca» cuando se están refiriendo a una entidad. No obstante, aunque una marca representa a una organización, obviamente no es una organización. La marca también se confunde en ocasiones con la reputación. Los dos conceptos están ciertamente relacionados pero son distintos. La reputación se ha definido como la «representación colectiva por parte de múltiples grupos de interés de la imagen de una compañía, construida con el tiempo y basada en su desempeño y en cómo es percibido su comportamiento» (Argenti y Druckemiller, 2004). En nuestra opinión, la reputación es la suma de percepciones o imágenes externas de una marca para distintos públicos y a lo largo del tiempo. Sin embargo, como la marca tiene tanto una dimensión interna (identidad de marca) como externa (imagen de marca), si se confunden los conceptos de reputación y marca se ignora la dimensión interna de marca; esto es, la identidad de marca. La reputación es ciertamente importante, pero es el resultado de la gestión de marca a lo largo del tiempo y representa las percepciones colectivas y acumulativas de la imagen de marca.

Qué hace una marca

En el sector empresarial, una marca ayuda a estimular y mantener la demanda de un bien o servicio, aumentando la conciencia sobre la existencia del producto y su calidad percibida. Desde la perspectiva del cliente, una marca le ayuda a tomar decisiones y le fideliza. Una marca también ayuda a construir relaciones con los clientes y crea preferencias, lealtad y confianza. A menudo, un bien o servicio con marca se puede vender a un precio superior, vinculado a su mayor calidad percibida y lealtad, lo cual a su vez redundará en mayores ingresos y rentabilidad.

Al preguntar a nuestros entrevistados qué hace una marca fuerte o renombrada por una ONL, las respuestas se centraron en cómo las marcas ayudan a captar recursos financieros, humanos y sociales; y también a forjar alianzas decisivas. La confianza que evocan las marcas renombradas también proporciona a las organizaciones la autoridad, credibilidad y capacidad para desplegar estos recursos de manera más eficiente y flexible que organizaciones con marcas más débiles. Muchas ONLs están de acuerdo en que, además de apoyarse en sus marcas para generar recursos, sus marcas garantizan la seguridad de su personal sobre el terreno, apoyan la implementación de sus misiones de interés general, proporcionan cohesión interna y posicionan a la organización de cara a potenciales alianzas (Quelch y Laidler-Kylander, 2005). Hankinson, en su estudio sobre las ONLs de Reino Unido, sugiere que la marca también «unifica a la mano de obra en torno a un propósito común; actúa como catalizador del cambio; y contribuye a la profesionalización del sector» (Hankinson, 2005). También señala que «la marca interna tiene que trabajar en tándem con la marca externa», lo cual es muy parecido a nuestro concepto de integridad de marca y es un aspecto clave del ciclo del rol de marca. Cuesta sugiere que una marca no lucrativa «es una cadena de valor que alinea la misión de una organización con los resultados que órgano de gobierno, trabajadores y voluntarios crean para participantes y seguidores» (Cuesta, 2003). Por último, varios autores han resaltado las múltiples audiencias a las que una marca no lucrativa debe dirigirse, añadiendo complejidad al proceso de creación de marca en el sector.

En nuestra opinión, mientras que lo que una marca es no difiere en los distintos sectores, lo que una marca hace por una organización sin ánimo de lucro por oposición a una empresa sí puede ser diferente. Estas diferencias parecen girar en torno a tres temas: la centralidad y la puesta en práctica de la misión; el mayor papel interno que juegan las marcas no lucrativas; y la constatación de que la marca debe dirigirse a un abanico más amplio de públicos objetivo. Entonces, ¿son las marcas no lucrativas

distintas de las marcas empresariales? La respuesta es sí y no. Creemos que lo que una marca es de hecho no difiere entre sectores, pero que lo que una marca hace por una organización y cómo se gestiona mejor varía de modo sustantivo dependiendo del sector que se trate. Para entender mejor por qué el rol que una marca desempeña para una ONL puede ser distinto al de su contraparte empresarial, y para arrojar algo de luz sobre cómo pueden variar también los requerimientos de gestión de marca, valoramos a continuación las diferencias entre las organizaciones no lucrativas y empresariales en general; para centrarnos después en cómo la gestión de marca difiere entre los sectores.

Diferencias clave entre organizaciones no lucrativas y empresariales

En su trabajo germinal, Oster sugiere que las ONLs difieren de sus homólogas lucrativas en al menos cinco grandes áreas (Oster, 1995): *i*) cultura y estructura organizativas que, como Foreman confirmará, tenderán a basarse en una cultura de construcción de consenso con estructuras descentralizadas y con un control bajo por parte de la sede central (Foreman 1999); *ii*) empleados, a los que Benz describe como «intrínsecamente motivados» y que obtienen recompensas no financieras por su trabajo (Benz, 2005); *iii*) enfoque colaborativo más que competitivo, lo que tanto Sargeant *et al.* como Austin apoyan. El primero sostiene que «la competencia tiene menos relevancia en el campo de lo no lucrativo ya que la demanda de bienes y servicios es insaciable» (Liao, Foreman y Sargeant, 2000); y el segundo sugiere que para las organizaciones sin ánimo de lucro «la colaboración se está convirtiendo en norma» (Austin, 2000); *iv*) complejidad de sus clientes, lo que hace que las ONLs sean más difíciles de gestionar, debido, en gran parte, al mayor espectro de grupos de interés y públicos objetivo de su marca, implicados tanto en actividades de abajo a arriba como la recaudación de fondos, como de arriba abajo, por ejemplo al poner en práctica sus programas (Letts, Ryan y Grossman, 1999); *v*) importancia de la

misión. A las no lucrativas les falta el objetivo común que comparten las empresas con ánimo de lucro, el de obtener un beneficio. En cambio, las ONLs luchan por hacer realidad una misión social y por implicar a un gran número de grupos de interés. La misión se convierte tanto en una meta como en un grito de guerra.

Además de las cinco diferencias anteriores, también suele haber una desconexión en el sector de las no lucrativas entre el comprador (donante) de sus productos y el usuario (beneficiario). Esta desconexión tiene implicaciones para la marca y para el papel que tiene que jugar. Como el comprador no puede vivir y evaluar la calidad y el valor del producto o servicio directamente, tiene que creer en la confianza para tomar «la decisión de compra» (Laidler Kylander *et al.*, 2007). Creemos que la marca es el vehículo para construir esta confianza.

Por último, en oposición a sus homólogas lucrativas, centradas en la única métrica de la rentabilidad económica, las ONLs luchan por un cambio social que, normalmente, solo se puede promover si otras organizaciones en el mismo campo también tienen éxito. En otras palabras, muchas organizaciones no lucrativas solo pueden lograr sus metas con la ayuda de otras organizaciones. La naturaleza de las metas en los sectores empresarial y no lucrativo son, por tanto, fundamental y estructuralmente distintos. Por ello pensamos que el papel que una marca no lucrativa juega al promover metas no lucrativas (misión e impacto) supone un mayor reto, al igual que la gestión efectiva de esa marca, que abordamos a continuación.

Gestión tradicional de marcas en el sector empresarial

La gestión de marcas tradicional en el sector de las organizaciones que reparten lucro se puede definir como el conjunto de actividades que construyen, alimentan y protegen la marca en el tiempo (Arnold, 1992). Crear conexiones emocionales con los clientes como un medio para construir fidelidad a la marca se ha convertido en una de las principales metas de los esfuerzos de gestión

de marca en el sector empresarial. El posicionamiento, como medio para la diferenciación competitiva y el aumento de la visibilidad y concienciación, sigue siendo una de las principales herramientas de la gestión de marca. Más recientemente ha habido un énfasis por proteger tanto la marca como el valor de marca. Desarrollar una estrategia de posicionamiento clara es un dogma central de la gestión de marca. Posicionar una marca en relación a la competencia y dirigirla a clientes específicos, permite aflorar políticas de precios coherentes, comunicaciones con los colaboradores y políticas de producto en apoyo de esa marca (Kapferer, 2002).

La gestión de marca se ha entendido tradicionalmente como la gestión de un activo clave aunque intangible (Guzman, Montana y Sierra, 2006). Thompson y otros colegas afirman que «durante la última década, la marca emocional ha surgido como un paradigma de gestión de marca con alta influencia» (Thompson, Rindfleisch y Arsel, 2006). Bergstrom y otros añaden que, «desarrollar marca (*branding*), el verbo, trata de añadir un mayor nivel de significado emocional a un producto o servicio, por tanto aumenta su valor para los clientes y otros grupos de interés» (Bergstrom, Blumenthal y Crother, 2002). El paradigma de la marca emocional, en el sector lucrativo, ha remplazado, en buena parte, el paradigma original basado en las teorías cognitivas de la formación de conocimiento de los clientes (Thompson, Rindfleisch y Arsel, 2006). Construir una personalidad de marca es una extensión de este paradigma de marca emocional, y buena parte de la investigación de marca ha enfatizado la importancia de crear una personalidad de marca en el ámbito de la gestión de marca (Fournier, 1998; Johar, Sengupta y Aaker, 2005; Ogilvy, 1983 y Plummer, 1985).

Durante la última década, también ha habido una creciente tendencia hacia las marcas corporativas, por oposición a la marca de producto, donde la gestión de marca corporativa «pretende establecer una disposición favorable hacia la organización (como un todo) por sus distintos grupos de interés» (Gylling y Lindberg-Repo, 2006). Knox y Bickerton definen el desarrollo de marcas corporativas como una extensión de «las tradiciones de

desarrollo de marcas de producto ya que comparte el mismo objetivo de crear diferenciación y preferencia» basado en el posicionamiento. Sin embargo, estos autores creen que el desarrollo de marcas corporativas es «más complejo», dado que requiere la gestión de «interacciones con múltiples grupos de interés» (Knox y Bickerton, 2003). Aaker también cree que una marca corporativa (o marca organizativa) puede «generar apalancamiento, sinergias y claridad» que pueden ser particularmente útiles cuando «el ambiente está cargado, es confuso y complejo» (Aaker, 2004). Este giro hacia el desarrollo de marcas corporativas es particularmente interesante y potencialmente más relevante para la gestión de marcas no lucrativas.

Alimentar y proteger la marca son tareas fundamentales de la gestión de marca en el sector empresarial. Heberden apunta que «la falta de inversión y de atención por gestores cualificados tiende a resultar en una erosión gradual del valor de marca, o en un crecimiento más lento en relación al potencial» (Heberden, 2002). Las investigaciones recientes apoyan la necesidad de inversión en las marcas y enfatizan la importancia de proteger la marca. M'zungu *et al.* sugieren que «la gestión de marca debe jugar un papel importante en la salvaguarda del valor de marca» (M'zungu, Merrilees y Miller, 2010). La protección de la marca gira en torno a los conceptos relacionados de consistencia y control. Para Aaker, la consistencia de significado y mensaje a lo largo del tiempo es uno de los modos más importantes de mantener y proteger a las marcas renombradas (Aaker, 1996). Controlando cómo se representa la marca, por quién y cuándo, y también vigilando la malversación o uso no autorizado de los activos de marca (como los logotipos) se ayuda a mantener y a lograr esta consistencia. Muchas de las marcas empresariales más exitosas gobiernan y controlan sus activos de marca de manera agresiva, incluyendo el uso de sus lemas y logotipos. Por tanto, un aspecto importante de la gestión de marca en el sector empresarial consiste en ejercer el control y formular las políticas con la meta de lograr consistencia. Creemos que sería interesante comprobar

cuánto tiempo podrán las empresas mantener un enfoque de «políticas» sobre la gestión de marcas, dado el aumento de las redes sociales.

¿En qué difiere la marca IDEA de los modelos tradicionales de gestión de marcas empresariales?

Como se ha explicado anteriormente, los modelos de gestión de marca en el sector empresarial se centran principalmente en crear conexiones emocionales con los clientes como medio para construir fidelidad de marca. La diferenciación y posicionamiento se utilizan para establecer una ventaja competitiva y aumentar la concienciación y la preferencia en los segmentos objetivos de clientes. La consistencia y el control han sido los rasgos distintivos de las actividades de protección de marca dentro del marco tradicional de gestión de marcas empresariales. La marca IDEA difiere de la gestión de marca empresarial en tres modos fundamentales: primero, la marca se centra en la misión más que en los clientes; segundo, el posicionamiento se usa para ganar claridad organizativa y para apoyar la colaboración; y tercero, el control se ve remplazado por el compromiso participativo. El marco de marca IDEA se construye en torno a las ideas descritas en el cambio de paradigma, y tiene en cuenta muchas de las diferencias entre las empresas y las ONLs presentadas más arriba.

Foco de la misión

En el marco de marca IDEA, el foco subyacente de la marca son los valores y la misión de la organización, por oposición a los clientes o usuarios finales que son el foco en los modelos de gestión de marcas empresariales tradicionales. Esto no quiere decir que los distintos grupos de interés de una ONL sean públicos de marca poco importantes. Lo son, pero el rol desempeñado por la marca a la hora de crear confianza, especialmente en el ámbito de los grupos de interés externos, es esencial. Aun a riesgo de simplificar y generalizar en demasía, la meta de las empresas es maximizar los beneficios a

largo plazo. El modo de lograr esta meta, en muchos casos, es crear demanda desde un segmento creciente de clientes fieles. Por tanto, como hemos debatido, el foco en la gestión de marcas empresariales tradicionales es crear y mantener conexiones emocionales con aquellos clientes que generarán beneficios para la compañía. Sin embargo, para las organizaciones no lucrativas, la meta es poner en práctica una misión social con frecuencia compleja, y crear un impacto social positivo que requiere de la ayuda y participación de otras organizaciones. La integridad de marca coloca a la misión, en vez de al cliente, firmemente en el corazón de la marca; y, en mayor medida, una marca no lucrativa es la personificación de la misión y valores de la organización.

Posicionándose en pro de la claridad

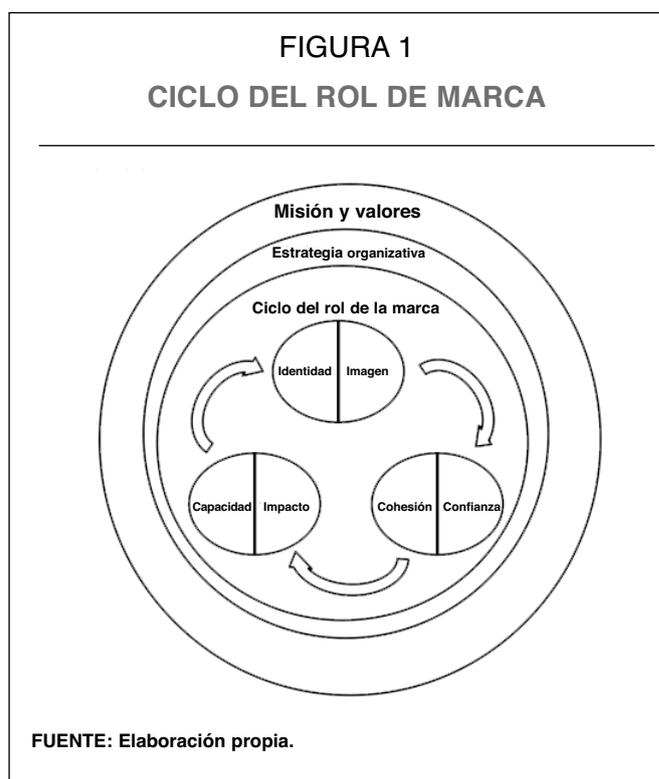
Rara es la ONL que puede lograr su misión por sí sola. Cada vez más, la puesta en práctica de la misión requiere construir y gestionar diversas colaboraciones. Las marcas no lucrativas tienen que conectar con una amplia variedad de grupos de interés y públicos de marca (incluyendo públicos internos) para generar el apoyo y crear el entorno colaborativo necesario para lograr impacto social. La generación de ingresos es solo una parte del cuadro. Mientras que la meta de posicionamiento en la gestión de marcas empresariales es lograr una ventaja competitiva, creemos que para las ONLs el objetivo del posicionamiento es crear claridad en la identidad e imagen de la marca y jugar un papel clave en la identificación de potenciales colaboraciones.

La afinidad de marca subraya la importancia de utilizar la marca no lucrativa al servicio de un impacto social compartido, logrado por medio de la colaboración. La afinidad de marca implica un distanciamiento radical de la gestión de marcas lucrativas respecto a la tradición. Donde las marcas empresariales luchan por conseguir una ventaja competitiva para lograr su meta organizativa interna de maximizar los beneficios, las marcas no lucrativas también pueden utilizar el posicionamiento

para dar apoyo a las colaboraciones, centrándose en dirigir las metas sociales externas compartidas y el impacto colectivo. Se trata menos de repartirse la tarta y más de acrecentar la tarta. Cuando hablamos de afinidad de marca, el foco de la marca reside no tanto sobre competir por los recursos, como sobre maximizar el impacto y lograr la misión por medio de una serie de colaboraciones. La afinidad de marca, por tanto, consiste fundamentalmente en utilizar la marca para atraer socios y alinearlos en pos a un objetivo social compartido. Esto implica, por un lado, un enfoque abierto, flexible y compartido sobre el uso de los activos de marca, en vez de una política y control de marca estrictos; y por otro lado, una decisión de usar esos activos de marca para impulsar el impacto social, en vez de gestionar recursos y beneficios que devenguen a una única organización.

Compromiso participativo

En el marco de marca IDEA, la democracia de marca invita a la participación y empoderamiento de los grupos de interés en el desarrollo y articulación de la identidad de marca. En los modelos tradicionales de gestión de marca empresarial, la identidad de marca es proyectada de manera sistemática por una minoría selecta, para crear una imagen de marca controlada. La democracia de marca es una aproximación a la gestión de marca que contrasta claramente, e incluso contradice, las prácticas generalmente aceptadas de protección de marca y control férreo de marca antes comentadas. La democracia de marca propugna la participación de los grupos de interés internos y externos en el desarrollo, articulación y comunicación de la identidad de marca. En vez de controlar de manera vigilante todos los aspectos de la comunicación de marca, la democracia de marca invita a la participación, es flexible y se adapta, y no está dirigida en ningún momento por el auge en las tecnologías colaborativas y redes sociales. El proceso de democracia de marca es tan importante a nivel interno, para desarrollar cohesión y compromiso, como lo es externamente a la hora de influir en la imagen de marca. Adoptar un enfo-



que de democracia de marca es una elección que enfatiza la autenticidad y el compromiso de los grupos de interés por encima de otros enfoques más tradicionales de control y consistencia; y resulta en una red de embajadores de marca.

4. El ciclo del rol de marca

El ciclo del rol de marca, representado en la Figura 1, ilustra por qué las marcas son importantes para las organizaciones no lucrativas, y el papel crítico que una marca no lucrativa juega al crear cohesión y confianza que den como resultado capacidad e impacto. Las marcas no lucrativas desempeñan un rol tanto interno como externo. Esto hace que las actividades de desarrollo interno de la marca sean particularmente relevantes para las ONLs. A nivel interno, una identidad de marca clara crea cohesión, lo cual resulta en mejoras de la capacidad organizativa. La cohesión y la capacidad son los beneficios internos que las marcas renombradas llevan a su organización. De

manera externa, una clara imagen de marca da confianza e impacto, que se pueden considerar como los beneficios externos que proporciona una marca fuerte. En el ciclo del rol de marca, subrayamos el hecho de que la gestión de marca está alojada dentro de una estrategia organizativa que, a su vez, deriva de la misión y valores de la organización.

Muchas de las organizaciones con las que hemos hablado han conectado sus procesos de planificación estratégica con trabajo sobre su marca. En algunos casos, la decisión de rediseñar la marca fue el resultado de la planificación estratégica; en otros, el trabajo sobre la marca llevó a un rediseño de la misión y la estrategia de la organización. Las organizaciones que han rediseñado su marca con éxito han vinculado estrechamente su marca con sus procesos de estrategia.

Cohesión

La identidad de marca de una organización incorpora tanto su misión como sus valores. Una identidad fuerte de marca implica tener un claro sentido de quién es la organización, qué hace y por qué importa lo que hace. Como uno de nuestros entrevistados declaró de manera elocuente, «para tener una marca fuerte y relevante tienes que saber quién eres, a dónde vas y por qué eres importante». Una identidad de marca centrada, entendida y compartida por todos a nivel interno es lo que crea cohesión para la organización. Cuando los empleados y voluntarios de una organización en todas las áreas funcionales y geográficas hacen suya una identidad de marca común, se crea cohesión organizativa, se construye foco y se refuerzan los valores compartidos y un entendimiento común que ayuda a gestionar la toma de decisiones consistentes en toda la organización. En ONLs de gran tamaño y geográficamente dispersas, la marca puede ser el pegamento organizativo que mantenga a todos unidos en la organización. Como muchas organizaciones están compuestas de distintas entidades, programas y departamentos que trabajan de una manera bastante autónoma, la identidad de marca puede crear

un sentido de objetivos compartidos y establecer un vínculo común, creando cohesión entre estructuras organizativas en ocasiones dispares.

Cuando se usan el desarrollo interno de marca y un enfoque participativo como la democracia de marca para diseñar y articular la identidad de marca, los beneficios en términos de cohesión interna se multiplican. Puede resultar una comprensión compartida para toda la organización, de modo que todos vean que están trabajando hacia la misma meta y que las acciones individuales, de los departamentos y de los programas están alineadas. La cohesión permite a las organizaciones tomar decisiones mejores y más consistentes de manera más eficaz y efectiva. Anclar la marca en la misión, los valores y la estrategia ayuda a solidificar este entendimiento y compromiso compartido, que también puede contribuir a una cultura organizativa más fuerte y con mejor motivación. Este rol interno de la marca no se puede infravalorar, y en cualquier caso requiere que la organización se implique en el desarrollo interno de la marca y en el uso de un enfoque de democracia de marca.

Confianza

Externamente la imagen de marca crea confianza, permitiendo a la organización una puesta en práctica más efectiva de la misión y la generación de impacto. La imagen de marca es un reflejo de la variedad de percepciones que hay en las mentes de los múltiples grupos de interés de la organización; construidas sobre las experiencias, interacciones y comunicaciones con ella. Esto incluye no solo a sus donantes y seguidores, sino también a sus socios, beneficiarios y a todos aquellos a los que quiere influir, ayudar o alcanzar. Una imagen de marca y un posicionamiento consistentes y atractivos crean confianza entre estos variados públicos externos, incluidos colaboradores, beneficiarios, participantes y donantes; y la confianza viene de ser lo que dices que eres.

Como hemos dicho antes, entender las claves de la confianza es particularmente importante para las ONLs, donde muchos grupos de interés (como los donantes)

pueden no tener una relación directa con el servicio prestado por la organización. Las ONLs dependen del establecimiento de relaciones de confianza con sus distintos públicos externos para poner en práctica de manera efectiva su misión y lograr impacto. Un beneficio adicional de establecer confianza con los grupos de interés clave consiste en acelerar el proceso de toma de decisiones con los donantes y colaboradores. Como las organizaciones no lucrativas dependen de la creación de confianza con muchos públicos externos, hacer lo que se dice que se hace, y ser lo que se dice que se es, resulta crucial. Llamamos integridad de marca a esta alineación entre identidad de marca e imagen de marca.

Capacidad

Tanto la cohesión interna como la confianza externa contribuyen a construir mayor capacidad organizativa. Una organización cohesionada hace un uso más eficaz y centrado de los activos y recursos existentes, tomando mejores decisiones y sacando ventaja de toda su capacidad organizativa para aumentar el impacto. La confianza externa atrae a personas, fondos y colaboradores a las organizaciones; aumentando también de este modo su capacidad y habilidad para poner en práctica sus programas.

Muchos de nuestros entrevistados coinciden en que una marca fuerte o renombrada atraerá, reclutará y mantendrá a trabajadores y/o voluntarios con talento, que comparten valores similares y quieren ser parte de la misión de la organización. La marca también puede atraer mayores recursos financieros a la organización, y creemos que las relaciones y partenariados se pueden considerar activos organizativos que también contribuyen a su capacidad.

Impacto

El impacto de la misión es la meta final. Al hacer uso de la capacidad interna y de la confianza de colaboradores, beneficiarios y responsables de formulación de políticas, una organización puede poner en marcha sus programas

y actividades de manera más eficaz y lograr su misión y objetivos, aumentando así su impacto. El impacto es lo que una organización logra cuando implementa con éxito su misión, y lo que ayuda a crear credibilidad y legitimidad a los ojos de los grupos de interés externos. Uno de nuestros entrevistados sugirió que una marca se fortalece en un ciclo de capital social virtuoso, donde los resultados y experiencias positivas con varios colaboradores o clientes dan como resultado un aumento en el capital social, lo cual fortalece la capacidad de la organización para atraer socios de manera más eficaz y efectiva, y también para hacer realidad su misión y lograr impacto.

Cerrando el ciclo

La gestión de marca es un viaje más que un destino. El ciclo del rol de marca se completa para empezar de nuevo cuando la organización reflexiona sobre cómo su capacidad interna, incluyendo el aprendizaje organizativo, ha evolucionado; y esa reflexión proporciona nuevas aportaciones a su identidad de marca. Los cambios en el entorno externo, el crecimiento organizativo y las inflexiones en el ciclo de vida implican que la identidad interna evoluciona con el tiempo. Del mismo modo, las experiencias que los grupos de interés externos tienen con la organización y su trabajo o impacto se reflejan en la legitimidad y credibilidad logradas, como ya se ha explicado, y esto ayuda a dar forma a la imagen de marca con el paso del tiempo. A medida que las partes interesadas «viven» la marca a lo largo del tiempo, por medio de una variedad de puntos de contactos y experiencias, sus percepciones pueden confirmar o influenciar el cambio tanto de la identidad interna de la marca como de su imagen de marca externa.

5. La marca IDEA

La marca IDEA abarca tres principios: integridad de marca, democracia de marca y afinidad de marca. La integridad de marca coloca la misión y los valores en el centro de la marca, y representa el alineamiento entre misión, valores e identidad de marca, por un lado, e iden-

tividad de marca e imagen de marca por el otro. En pro de una mayor claridad, la palabra «integridad» se utiliza aquí en el sentido de la integridad o alineación estructural, y no únicamente integridad moral. Cuando los valores y misión de la organización están consistentemente alineados con su identidad de marca, y cuando esta identidad de marca está consistentemente alineada con la imagen externa, las marcas no lucrativas son capaces de establecer una posición clara, distintiva, consistente y creíble en las mentes de los grupos de interés internos y externos. De manera interna, una marca con una alta integridad estructural conecta la misión con la identidad de la organización, dando a los directivos, empleados, voluntarios, miembros del órgano de gobierno y otros grupos de interés internos un sentido común de quién es la organización, qué hace y por qué es importante en el mundo. De manera externa, una marca con alta integridad estructural alinea con firmeza la identidad de marca y la imagen de marca para que no haya desconexión entre las percepciones interna y externa de la marca. Cuando la imagen verdaderamente refleja la identidad de marca, la marca es auténtica, consistente y está poderosamente posicionada para crear confianza entre sus grupos de interés.

Tener una identidad de marca proporciona la habilidad de ser capaz de definir quién es la organización, qué defiende y por qué es importante. Consiste en saber cómo y por qué la organización está marcando una diferencia y en dejar que esa consciencia guíe sus decisiones y acciones. «Pero, ¿no es eso precisamente mi misión?». En cierto modo, lo es. Tanto la misión de la organización como sus valores están encastrados en la identidad de marca. Sin embargo, en el marco de marca IDEA, creemos que también reviste importancia cómo esa identidad de marca se desarrolla y comunica, y cómo se dirige la marca para maximizar el impacto de la misión. La imagen de marca consiste en los sentimientos y percepciones que se crean en el corazón y la mente de los grupos de interés cuando piensan en tu organización. Crear la integridad de marca es alinear la misión y los valores con la identidad de marca, y la identidad de

marca con esa imagen de marca. Este alineamiento entre quién eres y cómo te ve la gente es lo que crea, pensamos, marcas potentes y de confianza.

Parte de la integridad de marca también se preocupa de garantizar que la marca en sí, y el modo en que se presenta, personifican y reflejan los valores nucleares de la organización. Del mismo modo que la integridad de marca alinea y cimenta la marca con la misión, también alinea tanto la identidad de marca como la imagen de marca con los valores y cultura nucleares de la organización. No se trata solo del establecimiento de una marca enraizada en la ética y los valores; el uso de esa marca, interna y externamente, está también anclado a esa misma ética y valores.

Tal alineamiento no depende de grandes presupuestos y publicidad sutil. La capacidad de crear integridad de marca yace en la democracia de marca, un proceso participativo que compromete a las personas de toda la organización y más allá de sus fronteras, con el resultado de que todos se convierten en embajadores de la marca. La integridad de marca se puede concebir como un estado o meta deseado; mientras que la democracia de marca, en la que ahora nos detendremos, es, en parte, el medio o proceso por el cual se logra la integridad de marca.

La democracia de marca es el proceso de comprometer a grupos de interés internos y externos. Significa que las organizaciones no lucrativas confían en sus miembros, personal, participantes y voluntarios para que tomen parte tanto en el desarrollo de la identidad de marca de la organización, como en la comunicación de dicha identidad. Por democracia de marca no queremos decir que todos «voten» sobre la marca, sino que existe participación de los grupos de interés. Los grupos de interés internos y los colaboradores externos están implicados en el proceso de definir, refinar, articular y comunicar la identidad de marca. Así, todos y cada uno de ellos desarrollan un claro entendimiento de la identidad nuclear de la organización y se pueden convertir en apóstoles y embajadores efectivos de la marca. Cada empleado y voluntario, de manera auténtica y personal, comunica la esencia de la marca. Como resultado, la necesidad de ejercer control sobre cómo se presenta y

retrata la marca para obtener una consistencia estricta, queda ampliamente eliminada.

Con el auge en las redes sociales, el control de marca es cada vez más difícil, si no imposible. Creemos que el concepto de democracia de marca va más allá de las fronteras tradicionales de la organización, que son cada vez más porosas, para incluir a públicos externos como mecenas, donantes, voluntarios, colaboradores y a cualquier persona que «*bloguee*» o «*twitee*» sobre la organización. La democracia de marca, sin embargo, no implica anarquía de marca. Cuando se gestiona conjuntamente con la integridad de marca, la marca se define dentro del contexto de la misión y los valores y, como tal, incluye parámetros o límites basados en esa misión y esos valores. El proceso de democracia de marca en sí implica a los grupos de interés de un modo importante, creando cohesión organizativa y consistencia en el entendimiento interno y la adopción de la identidad de marca. La democracia de marca utiliza las oportunidades que crean las redes sociales, y permite a las organizaciones hacer realidad su misión de una manera más eficaz e impulsar el impacto social.

Por último, la afinidad de marca es un enfoque sobre la gestión de marca donde el foco se pone en el impacto social compartido, en vez de en las metas organizativas individuales. Cada vez más, muchas ONLs reconocen que sus objetivos ambiciosos, polifacéticos y a largo plazo no se pueden lograr en soledad; y que son necesarios *partners* para lograr el impacto que buscan. Las organizaciones que ponen en práctica la afinidad de marca utilizan sus marcas en apoyo de estas amplias metas e impacto sociales, de modo que van más allá de la construcción de capacidades para sus propias organizaciones individuales. Las marcas con una alta afinidad funcionan bien con otras organizaciones y sus marcas, compartiendo espacio y crédito de manera generosa, promoviendo los intereses colectivos por encima de los individuales, y enfatizando la meta y causa externas; en vez de poner el foco sobre la organización individual.

La afinidad de marca es un enfoque de gestión de marca diseñado para resolver problemas complejos que

requieren la participación de varias organizaciones. Es especialmente importante para las marcas de coaliciones y movimientos sociales, donde se pueden crear una identidad de marca e imagen únicas para dar apoyo a una causa común. La afinidad de marca bebe del poder de la colaboración, haciendo que el poder de las marcas impulse la misión y maximice el impacto social.

6. Conclusión

Las marcas y la gestión de marca son cada vez más relevantes e importantes para las organizaciones no lucrativas. Los cambios fundamentales en el entorno externo, relacionados con el avance de las redes sociales y la proliferación de partenariados de todo tipo, han dado pie a transformaciones en el modo de percibir y gestionar las marcas. Está teniendo lugar un cambio de paradigma dentro de muchas organizaciones no lucrativas punteras que, cada vez más, ven sus marcas como activos estratégicos para lograr el impacto social de su misión; en vez de ver a las marcas simplemente como herramientas para recaudar fondos. En combinación con las diferencias fundamentales entre los sectores, este cambio de paradigma da pie a dos marcos conceptuales relacionados: el ciclo del rol de marca y la IDEA de marca. Nuestra esperanza es que estos marcos ayuden a las organizaciones sin ánimo de lucro a pensar estratégicamente en el rol de su marca dentro de sus organizaciones, y aporten algunos puntos de vista sobre cómo gestionar las marcas para maximizar el impacto social.

Referencias bibliográficas

- [1] AAKER, D. A. (1991): *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York: Free Press.
- [2] AAKER, D. A. (2004): *Brand Portfolio Strategy: Creating Relevance, Differentiation, Energy, Leverage, and Clarity*. New York: Free Press.
- [3] ANDREASEN, A., KOTLER, P. (2002): *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations, 6th Edition*. New Jersey: Prentice-Hall.
- [4] ARGENTI, P. y DRUCKENMILLER B. (2004): Reputation and the Corporate Brand. *Corporate Reputation Review*, vol. 6, n° 4, pp. 368-374.

- [5] ARNOLD, D. (1992): *The Handbook of Brand Management*. London: Century.
- [6] AUSTIN, J. (2000): Strategic Collaboration between Nonprofits and Businesses. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, n° 29, pp. 69-97.
- [7] BENZ, M. (2005): Not for the Profit, but for the Satisfaction? – Evidence on Worker Well Being in Non-profit Firms. *International Review for Social Sciences*, vol. 88, n° 2, pp. 155-176.
- [8] BERGSTROM, A.; BLUMENTHAL, D. y CROTHERS, S. (2002): Why Internal Branding Matters: The Case of Saab. *Corporate Reputation Review*, vol. 2, n° 3, pp. 133-142.
- [9] BULLOCH, G. (2009). *Development Collaboration: None of our Business?* London: Accenture. http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture_Development_Collaboration_none_of_our_Business.pdf
- [10] CUESTA, C. (2003): Building the Nonprofit Brand from the Inside Out. *Creation in Common LLC*, <http://www.creationincommon.com>.
- [11] DAW, J. y CONE, C. (2011): *Breakthrough Nonprofit Branding: Seven Principles to Power Extraordinary Results*. New Jersey: John Wiley and Sons Inc.
- [12] DIXON, J. y KEYES, D. (2013): The Permanent Disruption of Social Media. *Stanford Social Innovation Review*, Winter.
- [13] FOREMAN, K. (1999): Evolving Global Structures and the Challenges Facing International Relief and Development Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, n° 28, pp. 178-197.
- [14] FOURNIER, S. (1998): Consumers and their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, vol. 24, n° 4, pp. 343-353.
- [15] GUZMÁN, F.; MONTANA, J. y SIERRA, V. (2006): Brand Building by Associating to Public Services: A Reference Group Influence Model. *The Journal of Brand Management*, vol. 13, n° 4, pp. 353-362.
- [16] GYLLING, C. y LINDBERG-REPO, K. (2006): Investigating the Links between a Corporate Brand and a Customer Brand. *Journal of brand management*, vol. 13, n° 4, pp. 257-267.
- [17] HANKINSON, P. (2005): The Internal Brand in Leading UK Charities. *Journal of Product and Brand Management*, vol. 13, n° 2-3, pp. 84.
- [18] HEBERDEN, T. (2002): Brand Value Management: The Achilles's Heel of Many Risk Management Systems. *Association for Financial Professionals Exchange*, vol. 22, n° 4, pp. 58-62.
- [19] JOHAR, G. V.; SENGUPTA, J. y AAKER, J. (2005): Two Roads to Updating Brand Personality Impressions: Trait versus Evaluative Inferencing. *Journal of Marketing Research*, pp. 458-469.
- [20] KAPFERER, J. N. (2002). Is There Really no Hope for Local Brands? *The Journal of Brand Management*, vol. 9, n° 3, pp. 163-170.
- [21] KOTLER, P. (1984): *Marketing Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- [22] KNOX, S. y BICKERTON, D. (2003): The Six Conventions of Corporate Branding. *European Journal of Marketing*, vol. 37, n° 7/8, pp. 998-1.016.
- [23] LAIDLER-KYLANDER, N.; QUELCH, J. A. y SIMONIN, B. L. (2007): Building and Valuing Global Brands in the Nonprofit Sector. *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 17, n° 3, pp. 253-277.
- [24] LENCASTRE, P. y CORTE-REAL, A. (2010): One, Two, Three: A Practical Brand Anatomy. *Journal of Brand Management*, n° 17, pp. 399-412.
- [25] LETTS, C. W.; RYAN, W. P. y GROSSMAN, A. (1999): *High Performance Nonprofit Organizations: Managing Upstream For Greater Impact*. New York: John Wiley & Sons.
- [26] LIAO, M.; FOREMAN, S. y SARGEANT, A. (2000): Market versus Social Orientation in the Nonprofit Context. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, vol. 6, n° 3, pp. 254-268.
- [27] MORRISON, D. E. y FIRMSTONE, J. (2000): The Social Function of Trust and Implications for e commerce. *International Journal of Advertising*, vol. 19, n° 5, pp. 32-57.
- [28] M'ZUNGU, S. D. M; MERRILEES, B y MILLER , D. (2010): Brand Management to Protect Brand Equity: a conceptual model. *Journal of Brand Management*, vol.17, n° 8, pp. 605-617.
- [29] OGILVY, D. (1983): *Ogilvy on Advertising*. New York: Random House
- [30] OSTER, S. M. (1995): *Strategic Management for Nonprofit Organizations*. New York: Oxford University Press.
- [31] PLUMMER, J. T. (1985). How Personality Makes a Difference. *Journal of Advertising Research*, vol. 24, n° 6, pp- 27.31.
- [32] POHLE, G. y HITTNER , J. (2008): Attaining Sustainable Growth Through Corporate Social Responsibility. *IBM Institute for Business Value*. http://www-935.ibm.com/services/au/gbs/pdf/csr_re.pdf.
- [33] QUELCH, J. y LAIDLER-KYLANDER, N. (2005): *The New Global Brands: Managing Non Government Organizations in the 21st Century*. Toronto: Southwestern Publishing Company.
- [34] SARGEANT, A. (2009): *Marketing management for nonprofit organizations, 3rd Edition*. Oxford: Oxford University Press.
- [35] THOMPSON, C. J.; RINDFLEISCH, A. y ZEYNEP, A. (2006): Emotional Branding and the Strategic Value of the Doppelgänger Brand Image. *Journal of Marketing*, 50-64.
- [56] YANKEY, J. A. y WILLEN, C. K. (2010): Collaboration and Strategic Alliances. In *The Jossey Bass handbook of nonprofit leadership and management*. 3rd ed. Edited by David O.Renz. San Francisco: Jossey-Bass.