

## **RESEÑA POR ESTUDIO-B:**

**“La Labor de la Marca en el Sector Sin Fines de Lucro”.**

**Por: Nathalie Kylander y Christopher Stone.**

**Disponible en:**

**[https://ssir.org/articles/entry/the\\_role\\_of\\_brand\\_in\\_the\\_nonprofit\\_sector](https://ssir.org/articles/entry/the_role_of_brand_in_the_nonprofit_sector)**

Muchas organizaciones sin fines de lucro usan su marca principalmente como una herramienta de recaudación de fondos, pero un creciente número de organizaciones sin fines de lucro están desarrollando un enfoque más amplio y estratégico, administrando sus marcas para crear un impacto social más grande y una cohesión organizacional más estrecha.

Las Organizaciones sin Fines de Lucro se ven en todos lados. Amnistía Internacional, Habitat para la Humanidad, y la WWF (Asociación para la Defensa de la Naturaleza) son algunas de las más reconocidas marcas en el mundo, más confiadas por el público que las marcas con fines de lucro. Las organizaciones sin fines de lucro más grandes, como la Sociedad Americana del Cáncer y la Cruz Roja Americana, tienen políticas detalladas de como manejar y usar sus nombres y logos, incluso las organizaciones sin fines de lucro más pequeñas experimentan frecuentemente con usar sus nombres en tazas de café, lapiceros y camisetas.

La marca en el sector sin fines de lucro se ve como un punto de inflexión en su desarrollo. Aunque muchas firmas sin fines de lucro persisten en tomar un enfoque más estrecho para el manejo de la marca, usándolo como una herramienta para la recaudación de fondos, un gran número se está mudando hacia un enfoque más amplio, roles estratégicos que las marcas pueden

jugar, impulsando objetivos sociales a largo plazo, fortalecimiento de una identidad y cultura interna, cohesión y creación de capacidades.

La fundación de Bill & Melinda Gates, por ejemplo, recientemente designó a Tom Scott como el Director Global de Marca e Innovación. Oxfam International se embarcó en una amplia confederación llamada “proyecto de identidad global”. Los gerentes de marcas en estas organizaciones pioneras se enfocan menos en la generación de ingresos y más en el impacto social y la cohesión organizacional. Precisamente, algunas de las estrategias de marca están siendo desarrolladas en fundaciones privadas sin objetivos de recaudación de fondos.

“Somos los catalizadores”, dice Scott. “¿Podríamos tener un mayor impacto si impulsamos nuestra marca de diferentes maneras? ¿Qué diferencia haría si adjuntamos nuestro logo a las cosas para avanzar en las conversaciones o subrayar ciertos temas? ¿Podemos usar nuestra marca para elevar a otras marcas?” Las preguntas que hace Scott no son acerca de recolectar fondos; son acerca de cómo impulsar la marca de la Fundación Gates para causar un diálogo público mayor y un impacto social.

Aunque las ambiciones de los managers de organizaciones no gubernamentales están creciendo, los marcos estratégicos y las herramientas administrativas disponibles para ellos no han evolucionado. Los modelos y la terminología usados en el sector sin fines de lucro para entender la marca permanecen aún como los importados por el sector “con fines de lucro” para propulsar el reconocimiento del nombre e incrementar las ganancias.

Los líderes de las organizaciones sin fines de lucro necesitan nuevos modelos que permitan que sus marcas contribuyan al sostenimiento de su impacto social, sirviendo su misión, y siendo fieles a los valores y cultura de la organización. En este artículo, describimos un marco conceptual diseñado para ayudar a las organizaciones sin fin de lucro para que hagan justo eso. Llamamos a este marco la marca sin fines de lucro IDEA (en las cuales “IDEA” representa a Integridad de Marca, Democracia de Marca, Ética de Marca y Afinidad de Marca).

El marco es el resultado de un proyecto de investigación de dieciocho meses que lideramos junto con colegas del Centro Hauser para las Organizaciones sin fines de Lucro de la Universidad de Harvard y la Fundación Rockefeller. Construyendo sobre trabajos previos en este campo, hemos conducido entrevistas estructuradas con ejecutivos de 73 organizaciones sin fines de lucro, directores de comunicación, consultores y donantes de 41 organizaciones. Luego analizamos estas entrevistas para aprender como los líderes en este campo están pensando sobre las marcas de las organizaciones sin fines de lucro hoy y como ven que el papel de las marcas está evolucionando.

La Marca IDEA para organizaciones sin fines de lucro emerge de las fuentes de orgullo que los líderes de estas organizaciones expresan en lo que hacen – orgullo en su misión social, procesos de participación, valores compartidos y asociaciones clave- y del rol distintivo que ellos dicen que las marcas juegan para crear una mayor cohesión dentro de la organización. Desarrollamos este marco para capturar las cosas más sorprendentes que escuchamos en las entrevistas, pero hemos visto que esto da a los líderes de

las organizaciones sin fines de lucro un vocabulario con el cual manejar el paradigma de la nueva marca. Antes que expliquemos el marco en mayor detalle, es importante ser claro acerca de lo que queremos decir por marca y como el uso de una marca está evolucionando.

## **La Labor de las Marcas.**

Una década atrás, el paradigma dominante en el sector sin fines de lucro se enfocaba en la comunicación. Los ejecutivos creían que la visibilidad incrementada, posicionamiento favorable en relación a sus competidores, y el reconocimiento entre el público objetivo se podría traducir en el éxito para recaudar fondos. La marca era una herramienta para manejar las percepciones externas de una organización, un tema para las comunicaciones, recaudación de fondos y los departamentos de marketing.

Por otro lado, el paradigma emergente ve a la marca como algo que tiene un amplio y mayor rol estratégico en el desempeño nuclear de una organización, al igual que tiene un rol interno en expresar los propósitos, métodos y valores de una organización.

Progresivamente, la creación de marcas es un tema para todo el equipo ejecutivo de una organización sin fines de lucro. En cada paso de la estrategia organizacional, en cada ocasión de su teoría de cambio, una marca consolidada esta progresivamente vista como critica en ayudar a construir una capacidad operacional, impulsar el apoyo, y mantener el enfoque en su misión social.

Por ahora debe ser claro que estamos definiendo una marca en un sentido muy amplio. Una marca es más que una identidad visual: el nombre, el logo,

el diseño gráfico usado por una organización. Una marca es un modelo social sostenido en la mente de aquellos que están informados del producto, persona, organización o movimiento de la marca. El manejo de la marca es el trabajo de manejar estas asociaciones psicológicas. En el mundo de las “con fines de lucro”, los profesionales del marketing hablan acerca de crear una “experiencia total de marca”. En el mundo de las organizaciones sin fines de lucro, los ejecutivos hablan más acerca de la “identidad global” y el “qué y porque” de las organizaciones. Pero el punto en ambos casos es el llevar a una marca más allá de su logo.

Cuando les preguntamos a los profesionales, académicos administrativos, y consultores de las marcas sin fines de lucro que es una marca, las respuestas no fueron distintas de las que otros en el sector puedan tener. Algunos describen a la marca como un valor intangible, y una promesa que transmite quien eres, que haces, y porque esto importa. Otros sienten que la marca captura a la persona en una organización y representa su alma y esencia. También hay otros que identifican a la marca como no solo lo que es proyectado, pero también como lo que es percibido. Por último, la marca es vista como un recurso de eficiencia, porque actúa como un mecanismo que ahorra tiempo, provisto de una vía rápida al momento de tomar decisiones por parte de potenciales inversionistas, clientes y socios.

Cuando preguntamos qué es lo que una marca solida puede dar a una organización, la similitud entre los diferentes sectores fue nuevamente aparente. Peter Walker, director del Centro Feinstein Internacional de la Universidad de Tufts, habla por muchos de sus colegas cuando dice, “Una marca solida permite que adquieras más recursos y te da la autoridad de tener más libertad sobre el cómo usarlos”. Las marcas solidas en todos los sectores permiten a las organizaciones adquirir recursos financieros,

humanos y sociales y crear sociedades claves. La confianza que las marcas solidas dan, también provee a las organizaciones con una autoridad y credibilidad para incrementar esos recursos de una manera más eficiente y flexible que las organizaciones con marcas más débiles.

No debería sorprender que los ejecutivos de las organizaciones sin fines de lucro definan marcas en el lenguaje de fines de lucro. El lenguaje de negocios se esparce en parte porque se considera útil para los ejecutivos de las organizaciones sin fines de lucro al comunicar con los miembros del directorio y donantes, cuyas raíces provienen del mundo de las organizaciones con fines de lucro, y porque mucha de la gente que maneja marcas en el sector sin fines de lucro vienen de los negocios con fines de lucro. En efecto, estamos impactados de encontrar que la mayoría de los gerentes de las marcas sin fines de lucro que entrevistamos durante nuestra investigación han trabajado primero en el mundo comercial.

Incluso con esta convergencia entre los sectores con y sin fines de lucro, los gerentes de marca sin fines de lucro que entrevistamos dijeron que las marcas juegan un papel distintivo en su sector. Estas diferencias se relacionan con el papel de una marca en manejos extensos, objetivos sociales a largo plazo, el rol de una marca dentro de una organización sin fines de lucro, y la multiplicidad del público que las organizaciones sin fines de lucro deben abordar. Estas diferencias pueden llegar como preguntas de énfasis y enfoque, dado que las marcas en el mundo con fines de lucro también contribuyen a negocios con propósitos a largo plazo, juegan roles importantes y hablan a diversos públicos. Aun así, creemos que el mayor peso dado a esos roles en el sector sin fines de lucro es fundamental, basado en el hecho que cada organización sin fines de lucro promueve la multiplicidad de propuestas de valor, irreducibles a una métrica única

monetaria, la mayoría de los que pueden ser promovidos solo si las otras organizaciones en su campo tienen éxito.

“La marca se hace crítica cuando buscas crear alianzas, cuando buscas otros financistas, y cuando buscas asociarte con gente de este campo,” nos dice Diana Fusilli, una consultora de marcas global y ex directora de comunicaciones en la Fundación Rockefeller. “una marca sólida ayuda a traer más credibilidad y rápida confianza a un proyecto, y actúa como un catalizador para la gente que quiere entrar al juego.”

## **Atrayendo a los escépticos de Marcas.**

La marca sin fines de lucro IDEA está basada en dos temas que descubriremos durante nuestra investigación: los recursos distintivos de los que líderes de las organizaciones sin fines de lucro se sienten orgullosos, y los roles distintivos que las marcas juegan dentro de estas organizaciones para crear cohesión y crean capacidades. Primero vemos las fuentes de orgullo.

Curiosamente, la manera que identificamos las fuentes de orgullo fueron al escuchar a los líderes de las organizaciones sin fines de lucro expresar su escepticismo acerca del papel de las marcas en el sector sin fines de lucro. Resulta que el paradigma de la antigua marca ha producido un escepticismo actual acerca de la marca con las organizaciones sin fines de lucro, poniendo indecisos a muchos líderes sin fines de lucro acerca del concepto de una marca y la terminología de la marca. Aunque algunos profesionales de marcas reclaman a los líderes sin fines de lucro a dejar de lado este escepticismo, creemos que el escepticismo sugiere que las marcas sin fines

de lucro sean manejadas de otra manera distinta a su contraparte con fines de lucro. Nuestras entrevistas muestran por lo menos cuatro fuentes legítimas de escepticismo.

Primero, muchos líderes de las organizaciones sin fines de lucro aun asocian ampliamente la marca con la búsqueda de ganancia monetaria. Los escépticos de la marca piensan que los precios Premium que las firmas con fines de lucro cobran a los productos de marca, se preocupan que este estimado de marca encima de sustancia pueda degradar su trabajo. Les preocupa que los nombres de las organizaciones se inflaran de una manera por encima de lo que la calidad de su trabajo pueda aguantar, al ver que la búsqueda de ingresos se convierta en el objetivo mayor. También les preocupa que las organizaciones estén “vendiendo ideas de la manera en que vendes cereal,” citando a Mahnaz Afkhami de la Asociación de Mujeres aprendiendo por sus derechos, desarrollo y paz. Los académicos que estudian las marcas sin fines de lucro se preocupan igualmente de la creciente comercialización del sector (sin fines de lucro) y la apropiación incorrecta de técnicas desarrolladas específicamente para el ambiente comercial.

La segunda fuente de escepticismo es que el manejo de la marca, el cual es visto como un atajo para evitar el proceso participativo de planeamiento de estrategias- es un esfuerzo propuesto por las cabezas de la empresa para imponer un mayor conformismo en objetivos y prioridades. Efectivamente, mucha de la gente que entrevistamos mostro contrastes en los esfuerzos de reposicionamiento de una marca y el planeamiento estratégico. Dado que el reposicionamiento de la marca está atendido de distinta manera y organizada

con menos participación que planeamiento estratégico, la nueva marca se siente impuesta obligatoriamente por los gerentes. Estas preocupaciones pueden ser especialmente importantes cuando un nuevo líder inicia el reposicionamiento de una marca como parte de un esfuerzo agresivo para cambiar la manera en que la organización trabaja.

Tercero, los escépticos de las marcas se preocupan que el enfoque de una marca este entrelazado en un liderazgo vanidoso más que en las necesidades de la organización. “He visto situaciones en fundaciones donde la marca, la reputación, se han convertido en el fin en sí, o demasiado personal al liderazgo, más que una herramienta para llenar la misión,” dice Katherine Fulton, Presidente del Instituto Monitor. También hemos visto una preocupación mayor en los que las creaciones de una marca han sido algunas veces llevadas por valores que son antiéticos a la organización. “Campañas como “salva a un esclavo” parecen utilizar el sufrimiento y explotación para captar la atención de la gente,” nos dice Afkhami. Debajo de ambos ejemplos yace una desconfianza del valor que está motivando lo que debería de otro modo ser un esfuerzo bien intencionado.

La cuarta preocupación que tienen los escépticos, en particular en organizaciones que trabajan regularmente creando coaliciones y colaboraciones, es que la poderosa marca de una organización opacara a las marcas pequeñas, reforzando en vez de corrigiendo los desbalances de poder entre los socios. Cuando grandes organizaciones sin fines de lucro insisten en que juntar actividades conllevan a su idea de calidad, los gerentes de marca de las grandes organizaciones pueden hacer sentir a las más débiles como intimidadas, y estas marcas intimidantes le pueden dar a los gerentes de marca una mala reputación. Tal como Ramesh Singh, ex jefe ejecutivo de ActionAid y que ahora está con la Fundación Open Society, dijo”

Hay una gran tensión entre grandes y pequeñas marcas. Las ONG's internacionales y los filántropos pueden (algunas veces) empujar más hacia su marca, y hacer que otras organizaciones se vuelvan invisibles, y esto hace que se resientan.”

Visto de una manera más positiva, cada uno de estos cuatro hilos de escepticismo revela una fuente de orgullo del sector sin fines de lucro: orgullo en la misión de una organización, orgullo en el planeamiento participativo orgullo en los valores que definen la organización cultural y orgullo en las alianzas estratégicas. La organización sin fines de lucro IDEA está construida sobre estas cuatro fuentes de orgullo, al igual que en el papel distintivo que la marca juega en el sector sin fines de lucro, hacia el que nos volcamos ahora.

### **Las marcas traen cohesión y contruyen capacidades.**

Así como los escépticos nos llevaron a las cuatro fuentes de orgullo, los entusiastas de las marcas que entrevistamos enfocaron su atención en el papel importante que la marca desempeño dentro de las organizaciones sin fines de lucro para crear la cohesión organizacional y construir capacidades.

Muchos de nuestros entrevistados sintieron que la marca desempeña diferentes roles con diferente público. Internamente, la marca simboliza la identidad de la organización, encapsulando su misión, valores y actividades distintivas. Pip Emery, quien codirigió el proyecto de identidad global más reciente de Amnistía Internacional lo ve de esta manera: “Si tú no sabes a dónde vas y porque eres relevante, no tienes una marca.” Externamente, la marca refleja la imagen que se sostiene en las mentes de los múltiples interesados en la Organización, no solo a sus donantes y seguidores, pero a su vez en los que buscan influir, asistir o alcanzar.

La marca de las organizaciones sin fines de lucro es más poderosa cuando la identidad interna de la organización y su imagen externa están alineados entre ellas y alineados con los valores y su misión. Como consultor de marca Will Novy-Hildesley lo describe, “La marca es un puente exquisito entre la estrategia del programa y las comunicaciones externas.” En efecto, es común que estén desalineadas la identidad interna y la imagen externa, lo que es el motor para los esfuerzos de reposicionamiento de una marca en organizaciones sin fines de lucro.

El resultado del alineamiento en misión, valores, identidad e imagen es una clara muestra de posicionamiento y amplia cohesión entre los diversos constituyentes internos. Cuando los empleados de una organización y los voluntarios abrazan una identidad de marca en común, crea una cohesión organizacional, concentra el enfoque y refuerza los valores compartidos. Como Marcia Marsh, jefa operativa del Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF) en Estados Unidos, dijo: “Nuestra marca es el valor más grande que tiene nuestra comunidad, y es lo que mantiene juntos a todos.” El resultado de este alineamiento y la claridad en posicionamiento es la mayor fuente de confianza entre la organización y sus socios, beneficiarios, participantes y donantes. Puesto que las organizaciones sin fines de lucro dependen del establecimiento de la confianza con varios públicos externos, hacer lo que dices hacer y ser quien dices ser es un factor crucial.

La fuerte cohesión y los altos niveles de confianza contribuyen a una gran capacidad organizacional y a un impacto social. Una organización cohesiva es capaz de hacer el uso de recursos existentes más eficientes y enfocados, y la alta confianza externa atrae al talento, financiamiento y autoridades

adicionales. Este incremento en capacidad organizacional aumenta el impacto social de la organización. Al potenciar la confianza de los socios, beneficiarios y creadores de políticas, una organización puede tener un mayor avance para cumplir su misión. De otro lado, estas organizaciones enfrentan retos en términos de coherencia organizacional, o la erosión de confianza ejercida por constituyentes externos (puede que por escándalos o percepciones erróneas), quienes luchan para construir la capacidad y el impacto organizacional.

El papel de la marca dentro de las organizaciones sin fines de lucro es por ende cíclico y puede ser capturado en un modelo que llamamos el Ciclo del Rol de la Marca. En este modelo, la marca es anidada dentro de las estrategias organizacionales, las que a su vez están anidadas en la misión y valores de la organización. La marca juega una variedad de roles que, cuando son bien desempeñados, se interconectan en un ciclo virtuoso. Una identidad bien alineada y una imagen posicionan a la organización para crear una cohesión interna y confianza en los constituyentes externos. Las organizaciones pueden impulsar estas para reforzar la capacidad interna y alcanzar un impacto en el mundo. La reputación resultante puede mejorar la identidad y la imagen de la marca con la cual empieza el ciclo. (Ver el modelo “El Ciclo del Rol de la Marca.”)

## **La Marca Sin fines de Lucro IDEA.**

Al haber explicado las fuentes distintivas de orgullo que los líderes de las organizaciones sin fines de lucro tienen en sus organizaciones, y el papel importante que la marca empeña en crear la cohesión organizacional, nos dirigimos ahora a explicar el marco de la Organización sin fines de lucro

IDEA. Los cuatro principios de la Marca IDEA son integridad de marca, democracia, ética y afinidad.

La integridad de marca significa que la identidad interna de la organización esta alineada con su imagen externa, y que ambos están alineados con la misión. Usamos la palabra integridad para dar la idea de integridad estructural, no integridad moral. Internamente, una marca con alta integridad estructural conecta la misión a la identidad de la organización, los miembros, el personal, los voluntarios y fideicomisarios y los provee de un sentido común de porque la organización hace lo que hace y porque eso importa en el mundo. Externamente, una marca con alta integridad estructural captura la misión en cada paso de una estrategia claramente articulada. Singh nos habla acerca de la identidad de la marca y la imagen como “las dos caras de la moneda,” y nos explica que en su experiencia, su alineamiento “nos permite enfocarnos, para ser más valientes... y poder expresarnos.” En ActionAid, él dice, la integridad de la marca le permite a la organización crear relaciones con gente en el movimiento de campesinos” con los que de otra manera no podríamos trabajar.”

La democracia de marca nos dice que la organización confía a sus miembros, personas, participantes y voluntarios a comunicar su propia interpretación de la identidad nuclear de la organización. La democracia de la marca ampliamente elimina la necesidad de un control exagerado de como la marca es presentada y retratada. El apetito por la democracia de marca entre los líderes de las organizaciones sin fines de lucro es en gran medida una respuesta al crecimiento de las Redes Sociales, los que han hecho casi imposible el monitoreo de las marcas. Alexis Ettinger, líder del Centro Skoll de Empresariado Social en estrategia y marketing de la Universidad de

Oxford, lo pone sin rodeos, “Dado el incremento de redes sociales, sería una locura tratar de manejar la marca sin la ayuda de nadie.”

La Ética de Marca significa que la marca y la manera en que es utilizada refleja los valores centrales de la organización. Tanto como la integridad de la marca se alinea con la misión de la marca, la ética de la marca alinea tanto a la identidad interna de la institución y su imagen externa con los valores y la cultura. Esto es más que ser conocido como una organización ética, pero se extiende al uso de la marca por parte de la institución de manera que transmita los valores de la misma. Hemos oído historias de descuidos en la ética de marcas, como por ejemplo fotografías humillantes de los beneficiarios de una organización para motivar a los donantes. Yasmina Zaidman, directora de comunicaciones del Fondo Acumen, contrasta estas imágenes explotadoras con el lema de la institución “Ver a un mundo más allá de la pobreza.” Acumen evita “imágenes de la pobreza que .... Deshumanizan a las personas a las que queremos ayudar,” nos dice, que deberíamos promover, en cambio, las imágenes con “orgullo y dignidad.”

La afinidad de marcas significa que la marca es un buen líder sacrificado, que trabaja bien con otras marcas, compartiendo el espacio y el crédito generosamente, y promoviendo el interés colectivo por sobre el individual. Una organización con fuerte afinidad de marca atrae a socios y colaboradores, porque presta el valor a los socios sin necesidad de explotarlos. “Nos retratamos a nosotros mismos no como los líderes, pero sí como un socio predilecto,” nos explica Peter Bell, ex director general de CARE. Las Organizaciones con la mayor afinidad de marcas promueve las marcas de sus socios tanto como promueven a sus propias marcas,

compensando en vez de explotando los desbalances de poder que existen inevitablemente en cualquier sociedad colaborativa.

## **PONIENDO LAS IDEAS EN USO**

En la sección que sigue, exploramos formas en las que las instituciones sin fines de lucro pueden usar los cuatro principios no solo para mejorar su marca, pero también para mejorar la efectividad de toda la organización.

En ningún otro lugar es más evidente el valor de la integridad de marca que en la relación de la marca con la teoría de cambio de una organización. En la WWF, por ejemplo, parte de la teoría de cambio depende de la habilidad de la organización para persuadir a muchas de las multinacionales para que ingresen en sociedades que conllevan a las compañías a cambiar sus prácticas de negocios. La WWF, marca global sólida, es crucial en su habilidad de establecer dichas sociedades. “Eres grande, nosotros también, así que nos entendemos muy bien,” así es como lo pone Emily Kelton, directora de relaciones corporativas de la WWF. Tener una marca fuerte establece una paridad entre la WWF y las compañías a las que quieren influenciar. Al empezar con la teoría de cambio, y ver la contribución que la marca hace en cada paso, mantiene a la marca estrechamente alineada con la misión y estrategia.

La democracia de marcas requiere un cambio fundamental en el enfoque tradicional para el manejo de marcas. Las organizaciones aspirantes a una democracia de marca no monitorean sus marcas, tratando de suprimir gráficos no autorizados u otras representaciones de la organización, pero si

se esfuerzan para, en cambio, implementar una forma participativa del manejo de marcas. Proveen los recursos, tales como los textos de muestra o las plantillas en línea, a las que todo el personal puede acceder y adaptarse para comunicar la misión, la estrategia, el trabajo y los valores de la organización. Como parte del esfuerzo para fortalecer la marca en el WWF Estados Unidos, por ejemplo, empezó una competencia interna entre empleados para elaborar un único “discurso de ascensor” que revelo el gran poder de las declaraciones del personal por encima de los slogans preestablecidos. En vez de escoger a un ganador, escogieron tres participaciones como muestras para motivar a todos a que personalicen la marca. “Una única manera de ver a la compañía no funciona,” nos dice Kerry Zobor, vice presidente de comunicaciones institucionales de la WWF Estados Unidos. “No se percibe como real.”

Para que la democracia de marca produzca una imagen consistente, se requiere de una cohesión organizacional, apoyada por una identidad de marca interna sólida. La democracia de marca no es una anarquía de marca. Las organizaciones necesitan establecer parámetros para la marca, incluso si el espacio dentro de sus límites es grande. Rachel Hayes, directora de comunicaciones y compromiso comunitario de Oxfam América, describe esto como “creando sujetalibros.” Estos son los límites de nuestra marca. Y dentro de esos límites, cada afiliado tiene la habilidad de marcar o desmarcar ciertos mensajes para poder conocer su mercado local, pero estarán unificados, sobretodo, como una sola voz al igual que los estándares gráficos transmitan que somos una sola marca.”

El entregarse a la democracia de la marca conlleva a la necesidad de manejar la ética de la marca. El riesgo aquí no es la anarquía de marca, pero si una expresión individual de la marca que ofenda o contradiga a los valores y cultura de la institución. Las declaraciones de valores parecen ser inadecuados para esta tarea, porque los valores hacen explícitas estas declaraciones al punto de tener un alto nivel de abstracción. Por ejemplo, una sucursal de Amnistía Internacional desarrollo un video juego diseñado para motivar a los jóvenes en el movimiento para abolir la pena de muerte, y algunos integrantes de la institución no se sentían cómodos. No había nada en el juego que se desviase de la misión, pero algunos pensaron que hacer un videojuego sobre algo completamente serio violaba los valores de la institución. Los valores de la organización proveyeron un punto de entrada para un debate serio acerca de cómo un juego puede cambiar la imagen de Amnistía Internacional. El resultado fue una profunda discusión en los que los líderes de la sucursal convencieron a otros del valor del juego, que al final siguió como parte del programa.

Las implicancias prácticas del compromiso a la afinidad de la marca son especialmente claros en las coaliciones, donde múltiples organizaciones tienen una causa común que tiene su propia identidad e imagen. Los líderes de las organizaciones sin fines de lucro se preocupan de que la identidad colectiva dentro de estas instituciones van a opacar a su propia marca, y hemos escuchado historias de coaliciones -tales como la campaña “Haz de la pobreza parte de la historia (Make Poverty History)”- que colapso por este motivo. En cambio, la campaña TckTckTck, permitió que marcas de miembros individuales continúen siendo prominentes. En esta coalición, cada organismo retuvo su propio logo e identidad, lo que Christian Teriete, director de comunicaciones para la Campaña Global de Acción Climática, describe

como una flotilla de barcos con distintas marcas de banderas. “Todos tienen su pequeña bandera adicional encima del mástil (coalición de identidad). Así que, de alguna manera, somos diferentes grupos, pero estamos todos unidos.”

## **Implicaciones Adicionales.**

Además de proveer un marco para los managers de las organizaciones sin fines de lucro y dar un mejor manejo a los estrategas organizacionales para mejorar sus marcas, la marca para organizaciones sin fines de lucro IDEA puede ser útil en el manejo de otras tareas, tales como la junta gobernante, las operaciones globales y el manejo de riesgo.

El paradigma de la marca emergente sugiere un nuevo rol para los directores y fideicomisarios de las organizaciones sin fines de lucro en el gobierno de una marca. En vez de preguntar cómo el manejo de la marca contribuye a las ganancias, la junta (como gerentes) está empezando a preguntarse como que es que la marca está alineada con la misión, valores y estrategias de la organización. Se están empezando a preguntar acerca del alineamiento de la imagen e identidad, y también se preguntan acerca de la contribución de la marca con la cohesión interna y la confianza externa. Quizás más importante, la junta de directores se pregunta sobre el papel de la marca en realzar la capacidad operacional y el manejo del impacto social. Los jefes buscan medidas de efectividad en el manejo de las marcas que puedan medir incrementos de compromiso y orgullo entre el personal y los directores. Una marca solida debería incrementar tanto la velocidad y el alcance de decisiones consensuales en los cuerpos gobernantes.

El manejo de las marcas es exigente para las organizaciones que trabajan globalmente. Ya que el lenguaje y símbolos varían de país a país, comparando a la marca con imágenes y palabras específicas, lo cual es arriesgado para las organizaciones globales. Estas organizaciones eran particularmente importantes al crear las marcas sobre su misión, valores y estrategia, dejando que los afiliados locales operen en países o culturas que representen estas ideas a su propia manera.

Una organización de bajo perfil y poca reputación puede tomar grandes riesgos, pero una vez que la organización haya establecido una marca, puede dudar en perseguir proyectos que pongan a la marca en riesgo. Exploramos este tema en nuestras entrevistas y estamos sorprendidos en que tan común esta dinámica fue inevitablemente rechazada. Los líderes sin fines de lucro reconocen que puede haber tensión entre la protección de la marca y los riesgos inherentes en innovación o promoción, pero estas son tensiones que un buen manejo debería poder manejar. En efecto, parece que la integridad de las grandes marcas permite que la organización haga más, lo que se puede convertir en una mayor disposición a experimentar, tomar riesgos y permitir la innovación.

Viendo a futuro, esperamos que los ejecutivos de las organizaciones sin fines de lucro, miembros de directorio y personal se tornen más confiados acerca del manejo de las marcas en maneras más distintivas y poderosas. Tal como la especificación de las teorías de cambio ha dado a la estrategia de organizaciones sin fines de lucro un sentimiento distintivo, integridad de marca, democracia, ética y afinidad, puede ayudar al manejo de marcas en el sector sin fines de lucro.