

---

# Casos

**de Marketing Público y No Lucrativo**

Vol 9, pp: 50-60

casos-aimpn.org (ISSN 2530-3422)

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7358981>

**de Marketing Público e Não Lucrativo**

---

## MAKE-A-WISH Y SU ESTRATEGIA DE MARKETING

**José Luis Vázquez Burguete**

*(Universidad de León, España)*

**César Sahelices Pinto**

*(Universidad de León, España)*

**María Isabel Fernández Reguera**

**Guillermo Riol Llamazares**

### Resumen:

Make-A-Wish es una fundación que hace las cosas de forma diferente. Su actividad principal, que es conceder deseos a niños y niñas con enfermedades graves, se ha mantenido desde su creación, pero la manera de darse a conocer y atraer nuevos donativos ha ido cambiando a lo largo de los años. La repercusión mediática de los deseos cumplidos es un factor que les ha llevado a ser mundialmente conocidos, así como las asociaciones con grandes celebridades y la amplia difusión de las historias.

En este caso docente, primeramente introduciremos la organización y su historia. Después, utilizaremos el modelo de las 4Ps de McCarthy para analizar su estrategia de marketing, y explicaremos algunas de sus campañas con mayor impacto. Por último, formularemos algunas preguntas sobre el efecto de la pandemia en la organización, la efectividad de sus políticas de comunicación y los objetivos de sus campañas.

### Abstract:

Make-A-Wish is a charity that works in a different way. Their main activity, which is granting wishes to sick children, has remained unalterable from their inception, but their way of making themselves known and attracting new sponsors has changed along the years. The media impact as a selection criterion, with great celebrities and widespread stories, has made them worldwide known.

In this assignment we will firstly talk about the organization and history. Later, we will use McCarthy's 4Ps model to analyze their marketing strategy and we will explain some of their campaigns. Finally, we will ask some questions about the impact of the pandemic in the organization, the effectiveness of their communication actions and the objectives of their campaigns.

## 1. Introducción

La fundación Make-A-Wish es una entidad estadounidense sin ánimo de lucro. Aunque la organización comenzó su actividad en 1980, no fue fundada de manera oficial hasta 1983, y se ha convertido en la mayor ONG que concede deseos a los niños y niñas con enfermedades graves en todo el mundo. Actualmente se encuentra presente en más de cincuenta países dentro de los cinco continentes, y cuenta con la ayuda de treinta y nueve afiliadas; que junto con la colaboración de sus más de 43.000 voluntarios han concedido alrededor de 500.000 deseos a infantes. Además, cuenta con una junta directiva internacional dirigida en la actualidad por Markos Tambakeras, así como un equipo de dirección senior liderado por Luciano Manzo.

Pero ¿Cómo comenzó esta aventura? Para contestar a esta cuestión debemos retroceder hasta el 19 de abril de 1980, cuando Chris Greicius, un niño de siete años enfermo de leucemia vio su deseo convertirse en realidad. Chris tenía el sueño de convertirse en policía debido al popular programa de televisión CHIPS. Esta serie estadounidense de la NBC mostraba los años de servicio de los policías motorizados Jonathan Baker y Francis Llewelyn Poncherello, miembros de la patrulla de caminos de California. Chris sentía admiración por estos personajes, y su experiencia sirvió de inspiración para fundar la organización.

Es necesario destacar que, si bien en un principio la organización estaba dispuesta a cumplir, en la medida de lo posible, cualquier deseo que tuviesen los niños, desde 1996 la fundación dejó de conceder cualquier tipo de deseo que estuviese relacionado con actividades como la pesca, la caza u otras actividades que requieran el uso de armas de fuego o causen daño a los animales. Este hecho se debió a la creciente sensibilidad de los usuarios respecto a los animales y las críticas de otras organizaciones defensoras de sus derechos. A causa de esto aparecieron otras entidades que realizan específicamente este tipo de actividades como, por ejemplo, la organización Hunt of a Lifetime o la también reconocida Catch.A.Dream Foundation.

Make-A-Wish tiene la misión de “Provocar ILUSIÓN en niños y niñas con enfermedades graves enriqueciendo sus vidas a través de experiencias personales de esperanza, fuerza y alegría”. Asimismo, su visión organizacional en nuestro país es la de “Provocar ILUSIÓN en todos los niños potencialmente beneficiarios de España”. En cuanto a su actividad en España, Make-A-Wish ha llevado la ilusión a más de 4.000 niños y familias españolas gracias a la colaboración de cuarenta y tres hospitales. Además, la organización se encuentra acreditada por la Fundación Lealtad, que se encarga de analizar y acreditar la transparencia y las buenas prácticas de gestión de las ONG que realizan parte o la totalidad de su actividad aquí en España.

En cuanto a la filosofía de la fundación, Make-A-Wish manifiesta una serie de valores que han de ser respetados en todo momento si quieres formar parte de ella. Entre los más importantes encontramos que toda acción debe estar determinada y centrada en el respeto, la admiración y el compromiso para con cada beneficiario de la fundación; será necesario el compromiso sobre la fiabilidad y la profesionalidad del cuerpo médico y asistencial responsable del beneficiario y también será imprescindible la colaboración de los padres, tutores legales o demás familiares del beneficiario para conseguir un ambiente lo más estable posible para el infante.

A cambio, la fundación se compromete a operar con la máxima diligencia, debido a la importancia del factor tiempo surgida a causa de las enfermedades padecidas por los beneficiarios y preservará en todo momento la privacidad, bienestar y seguridad del beneficiario. Por otro lado, se atenderá a los beneficiarios en la medida de lo posible, y hasta donde abarquen los recursos y capacidades de la organización sin la posibilidad de retirar recursos dedicados a un beneficiario para satisfacer a otro, de modo que se mantenga un trato igualitario para todos. Finalmente, la organización siempre mostrará respeto y reconocimiento a la comunidad que los apoya.

De esta manera la fundación a nivel internacional resume todos estos valores en cinco principios básicos:

- El enfoque en el niño/a cuyos deseos serán la prioridad en todo momento.
- La integridad, manteniendo en todo momento la honestidad y el respeto por parte de la organización.
- El impacto que se desea ejercer en la sociedad ya que la fundación desea ser capaz de cambiar las vidas de los beneficiarios.
- La innovación de los miembros de la organización usando capacidades como la audacia, la imaginación y la creatividad.

- La comunidad y la diversidad de las personas que colaboran con la organización facilita el trabajo para conseguir los objetivos de la misma.

Por otra parte, los requisitos que la fundación impone para conceder dichos deseos son:

- La edad del niño/a debe estar entre los 3 y los 18 años.
- Será el doctor del niño/a el que determine la elegibilidad del menor al cuál se le concederá el deseo.
- El niño/a no debe haber recibido otro deseo por parte de Make-A-Wish ni por parte de alguna otra organización similar.

Los resultados del último informe financiero de la organización resultan fascinantes, pues a pesar de la situación económica y social en la que se ha visto envuelta la sociedad a nivel global, consiguió recaudar una cantidad de 55,8 millones de dólares mediante Make-A-Wish Affiliates. Estos datos demuestran el compromiso que la fundación y sus colaboradores tienen para con los beneficiarios, incluso en tiempos difíciles, y también el compromiso de estos para con los valores y la misión de la propia organización.

La organización ha lanzado varias campañas de concienciación entre las que podemos destacar: la campaña del 2019 “Dónde hay un deseo, hay un camino” o la campaña del 2018 #ShareYourEars en colaboración con Disney con motivo del 90º aniversario de Mickey Mouse. Esta colaboración que se ha dado en otras ocasiones, como en abril del 2019 con la campaña #UnAmigoComoTú, para celebrar el lanzamiento de la película de Aladdín. Asimismo, la fundación también ha usado la publicidad para aumentar su número de asociados como en la campaña que lanzó en mayo del 2019 coincidiendo con el evento creado por la fundación llamado “World Wish Day”, en el cual los niños de la fundación fueron los protagonistas de la jornada y que contó con la presencia de personajes famosos que aumentaron su alcance mediático. Una de estas personalidades destacables que colabora asiduamente con la organización es la conocida super estrella de la WWE John Cena, que en la actualidad lleva un total de 650 deseos concedidos, lo que le convierte en la persona que más sueños de niños con enfermedades graves ha cumplido en la historia de la organización.

**Figura 28.** Pantalla de inicio de la página web oficial de Make-A-Wish/International.



Fuente: <https://www.worldwish.org/around-the-world/>, a fecha 05/11/2021.

## 2. Desarrollo del caso

La estrategia de marketing de Make-a-wish es un ejemplo de éxito que les ha permitido un enorme crecimiento en los últimos años. Pero ¿en qué se basa y cuáles son los principios que la dirigen? Desde sus inicios, la decisión de Make-A-Wish ha sido la de destinar la mayor parte de su presupuesto posible a cumplir los deseos de niños y niñas con enfermedades graves. Este hecho, aunque pueda parecer lógico, plantea grandes retos para la organización; y en concreto para su promoción. Make-A-Wish históricamente ha evitado caras campañas de marketing para darse a conocer y captar financiación, pero necesitaba dinero para atender cada vez más solicitudes. Las soluciones que encontró fueron el periodismo de marca y las

relaciones públicas. A continuación, analizaremos su estrategia de marketing siguiendo el modelo de las 4Ps de McCarthy.

### **El lugar para Make-A-Wish**

Aunque Make-A-Wish está presente en más de cincuenta países, sus filiales más importantes se encuentran en Estados Unidos, donde hay cincuenta y nueve de ellas. Un 77% de los deseos requieren viajes (también pagados por la organización); a pesar de que esta opción está supeditada a la recomendación de los médicos. También es destacable que aproximadamente la mitad de los deseos están relacionados con Disney, por lo que se producen muchas visitas al parque Disney World en Orlando.

### **El precio para Make-A-Wish**

Existen muchas formas de colaborar con la organización. Desde hacerte socio con una colaboración monetaria que puede ir desde los 10€ hasta superar los 100€, y que pueden realizarse de manera mensual, trimestral, o anual; hasta donaciones puntuales de entre los 25-250€. También hay disponible un SMS solidario con un coste de 1,2€, cantidad que se destina íntegramente para la organización. Todas estas formas de captación de fondos son necesarias, ya que de media cada deseo cuesta casi 12000 dólares. Por otro lado, también hay actividades de voluntariado, para las cuales lo único que se necesita es tener empatía y tiempo libre. Se puede acceder a todas estas opciones desde la página web de la organización.

### **El producto para Make-A-Wish**

Para Make-A-Wish, el producto son los deseos cumplidos para los niños, que se pueden ver desde dos ópticas. Desde un punto de vista, el de los niños y niñas que padecen enfermedades graves, es la oportunidad de cumplir un sueño en un momento de sus vidas en el que necesitan felicidad, y que puede suponer un punto de inflexión en la forma en la que enfrentan sus tratamientos médicos. Desde ordenadores a ser Batman por un día, pasando por viajes, mascotas o conocer a actores famosos, son algunos de los deseos posibles. Desde el punto de vista de los donantes (o posibles donantes), cumplir el deseo de un niño les hace sentir bien, y que hacen algo bueno por el mundo. Make-A-Wish hace tiempo que se ha dado cuenta de la importancia de mejorar la experiencia de los donantes, ya que son los que con su dinero permiten que la organización mantenga su actividad. Por ello, Make-A-Wish ha concentrado sus esfuerzos en dar a conocer los testimonios de niños que hayan superado sus enfermedades después de cumplir sus deseos, para dar a sus donantes una sensación de haber conseguido mejorar una vida de forma duradera.

### **La promoción para Make-A-Wish**

Make-A-Wish no realiza campañas telefónicas para captar socios. A diferencia de otras organizaciones, tampoco emplea voluntarios que vayan de puerta en puerta solicitando donativos. La promoción de Make-A-Wish está enteramente ligada a sus actividades, ya sean eventos benéficos o deseos de niños, y a la repercusión mediática que generen. Las filiales habitualmente organizan espectáculos locales que son objeto de noticia a nivel nacional e incluso mundial; y lo mismo ocurre con ciertos deseos cumplidos que, por su originalidad, tienen mayor repercusión. Por ello, el principal método de Make-A-Wish para promocionarse son las noticias en todo tipo de medios, lo cual además no tiene ningún coste.

El otro gran método de promoción de Make-A-Wish es su asociación con grandes personajes públicos, como estrellas de cine, deportistas o músicos. Además de que conocer a estas personas es uno de los deseos más frecuentes de los niños, su imagen siempre consigue captar la atención del público. Algunos de los más famosos son el ya mencionado John Cena, el actor Will Smith.

### **Asociación con Disney**

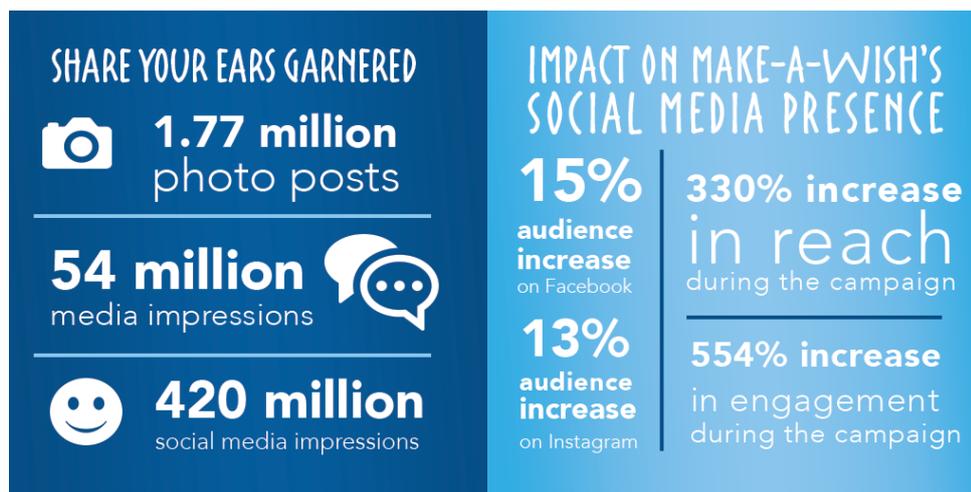
La alianza de Make-A-Wish con Disney se remonta a los orígenes de la asociación. Desde 1980, esta colaboración ha permitido cumplir los deseos de más de 145.000 niños y niñas con enfermedades graves, suponiendo aproximadamente la mitad de los que se han concedido en Estados Unidos. Los deseos han incluido visitas a los parques Disney, compras en sus tiendas, cruceros, visitas a los estudios de cine y reuniones con estrellas. Por ejemplo, Emma, una niña con cáncer, solicitó conocer a Elsa (de la película Frozen). Durante el encuentro, sus padres confesaron que era el momento que más feliz la habían visto en meses, y esa experiencia los llevó a hacerse voluntarios en Make-A-Wish.

Pero la colaboración no se limita a cumplir deseos. Películas, grandes donaciones y eventos multitudinarios son otras de las aportaciones de Disney. Como parte de la campaña “From our family to yours”, se rodó un

cortometraje familiar llamado “The stepdad”, cuyos beneficios, unos dos millones de dólares, se destinaron a Make-A-Wish. Además, en 2020, durante las celebraciones por los 50 años de Disney World, una parte muy importante fue la concesión de deseos a niños, y su posterior difusión.

En 2018, para celebrar los 100.000 deseos cumplidos por Disney, se creó la campaña “Share your ears”. En ella se pidió a los fans que subieran fotos imaginativas con las orejas de Mickey Mouse en Facebook, Instagram y Twitter. Inicialmente, Disney donaría a Make-A-Wish cinco dólares por cada foto hasta un máximo de un millón, pero tras subirse casi dos millones de fotos y generarse 420 millones de impresiones en las redes sociales; se decidió doblar la donación.

**Figura 29.** Resultados de la campaña “Share your ears”.



Fuente: <http://dccb.disney.com/share-your-ears.html>, a fecha 10/11/2021.

La misma mecánica se llevó a cabo en 2019 para celebrar el estreno del remake de la película Aladdín. En este caso se acompañó de otros elementos como un vídeo con Will Smith, que protagonizaba la película, y la venta de pines con la imagen de la lámpara mágica, cuyos beneficios también iban destinados a Make-A-Wish.

La asociación con Disney también cumple con un objetivo de comunicación. Los deseos cumplidos han sido frecuentemente objeto de noticia; y tanto Make-A-Wish como Disney se han encargado de capturar y difundir esas historias para aumentar su repercusión.

### **Campaña de Make-A-Wish Ohio, Kentucky & Indiana**

Su filial más importante es Make-A-Wish Ohio, Kentucky & Indiana; creada en 1983 y que hasta la fecha ha concedido más de 17.000 deseos. En 2015, se aliaron con la firma Approach Marketing para diseñar una estrategia que permitiera aumentar el número de donaciones. La respuesta fue una estrategia centrada en el periodismo de marca y las relaciones públicas, que hiciera hincapié en una serie de puntos para producir más impresiones.

Primero, la elección de niños y campañas que generaron impresiones en los medios. Siguiendo este criterio, por ejemplo, se consiguió que un niño de nueve años jugara en un equipo de fútbol profesional por un día, lo que generó 185 noticias en diversos medios, y más de 678 millones de impresiones.

Por otra parte, se esforzaron en crear relaciones con famosos que permitieran cumplir deseos de los niños, pero que también tuvieran un gran impacto en los medios. Así, se organizó un evento con la proyección de una película en Louisville que contó con estrellas de Hollywood; y que consiguió 6 millones de impresiones. Las relaciones con medios locales también se cuidaron para asegurarse de que espectáculos como este fueran retransmitidos de la mejor forma posible.

Finalmente, se difundieron mensajes de agradecimiento por parte de los niños e información para realizar donaciones a través de las redes de Make-A-Wish.

La campaña fue un gran éxito. Durante los cuatro años que estuvo activa, se consiguió una repercusión de 125 noticias anuales, se realizaron más de sesenta y cinco eventos y se crearon alianzas con veinte

embajadores. Como resultado, la captación de donaciones aumentó y se batió el récord de deseos cumplidos en un año; con 916.

### **Hope is medicine**

En 2015, en el Día Mundial de los Deseos, Make-A-Wish lanzó en Chicago su campaña “Hope is medicine” (La esperanza es medicina). Su objetivo era dar a conocer al público que no sólo se conceden deseos a niños con enfermedades terminales, así que el número de deseos solicitados es mayor que los que se conceden; y por lo tanto es necesario más dinero.

El punto central de la campaña fue un evento en Chicago, en el que personajes como bomberos o medallistas olímpicos posaban dentro de botellas gigantes de medicina. Más de 30000 personas asistieron, a lo que hay que sumar las reacciones en redes sociales.

Hay que mencionar que la mayoría del material utilizado fue donado a Make-A-Wish, el trabajo lo realizaron voluntarios e incluso el alquiler del edificio fue subvencionado por su dueño, por lo que toda la campaña tuvo un coste muy reducido.

### **Where there's A Wish, there's A Way**

En 2019, lanzaron la campaña “Where There's A Wish, There's A Way” (Donde hay un deseo, hay una manera), con el objetivo de aumentar el conocimiento de la organización a través de distintos medios. La campaña buscaba además corregir dos ideas erróneas que el público tenía sobre Make-A-Wish. Primero, que la realización del sueño de un niño con una enfermedad grave es una parte importante de su tratamiento. Y segundo, que Make-A-Wish no se dedica solo a conceder últimos deseos. Ambas son fundamentales para la actividad de la organización, ya que gran parte del público cree que muchos de los niños mueren y eso es un obstáculo para aumentar las donaciones. Contrariamente a la creencia general, aproximadamente el 70% de los niños sobreviven a sus enfermedades.

La campaña consistió en contar historias de niños que habían sido beneficiarios de las acciones de Make-A-Wish años atrás, y el efecto que tuvieron en sus vidas. Por ejemplo, se compartió el testimonio de un niño que cumplió su deseo de asistir a la Super Bowl en 1982, cuando los médicos le daban seis meses de vida. En la actualidad tiene cuarenta años y es padre.

### **Make-A-Wish según sus socios**

En 2019, lanzaron la campaña “Where There's A Wish, There's A Way” (Donde hay un deseo, hay una manera). Ya hemos hablado de lo que Make-A-Wish puede suponer para los niños y niñas con enfermedades graves beneficiarios de sus acciones, pero ¿qué efecto tiene la organización sobre sus donantes y voluntarios? En su web, la organización se esfuerza en describir el impacto que tiene colaborar con ella, y lo que puede aportar a las vidas de sus socios, muchos de los cuales son donantes y voluntarios a la vez. Es el caso de Frank y Helen, un matrimonio de australianos que, tras conocer la organización en 1986, crearon la rama Make-A-Wish Adelaida. Para ellos, cumplir los deseos de niños con enfermedades es como llevar magia a la vida de otras familias; a la vez que una gran lección de humildad. Tal es la importancia que Make-A-Wish tiene en sus vidas, que han decidido reservar una parte de su herencia para la organización; decisión que sus propios hijos han celebrado.

Otra historia típica de Make-A-Wish es la de Charmaine. Para ella, los niños siempre han sido una parte importante de su vida, ya que trabajó de niñera antes de ser profesora. Cuando era pequeña, perdió a dos de sus hermanos por enfermedad, y su madre siempre le contaba los buenos recuerdos que tenía con ellos; por lo que en cuanto se enteró de las acciones de la organización, no dudó en ayudar a crear esos recuerdos para otras familias. A pesar de tener un trabajo, durante veinticinco años ha estado sacando tiempo para colaborar con Make-A-Wish, lo cual según ella le ha ayudado a ser más extrovertida y desarrollar habilidades como el trabajo en equipo. Aún más importante; le ha proporcionado una segunda familia.

## **3. Preguntas para la discusión**

**Cuestión 1.** ¿Cómo se ha visto afectada la organización tras la situación de pandemia vivida en el 2020?

Cómo se mencionó en la introducción, Make-A-Wish no ha cesado su actividad durante el año 2020 ni en los inicios del 2021. Pero ¿cómo ha afectado realmente esta situación a la fundación? Según un estudio de

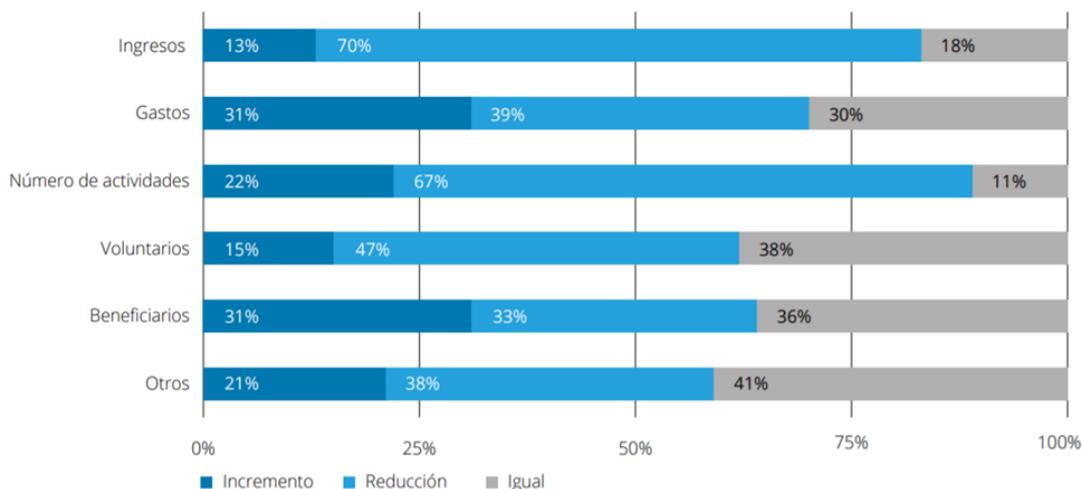
impacto realizado por la fundación española Deloitte, Make-A-Wish se encuentra dentro del 10% del sector de entidades no lucrativas que podrían considerarse grandes organizaciones con más de 1.500 voluntarios. El sector de este tipo de entidades ya es un sector de riesgo puesto que las organizaciones trabajan con personas que se encuentran en situaciones de vulnerabilidad.

Uno de los mayores temores que las organizaciones han tenido ante esta situación ha sido su capacidad de adaptación ante la necesidad de ejercer el teletrabajo. No obstante, se ha concluido que al menos el 75% de las empresas del sector si han tenido esta capacidad de adaptación, aunque también se han visto forzadas a reformular los objetivos, los presupuestos, los informes...etc., por lo que las entidades han solicitado comprensión y flexibilidad para adaptar los proyectos a la nueva realidad en la que aún hoy sigue habiendo cierto grado de incertidumbre.

Estudios han comprobado que las áreas prioritarias para la mayoría de las entidades del sector son el área de la salud, la inserción social y la discapacidad. En este caso son estas mismas áreas las que se han visto más afectadas por la pandemia. Y como resultado se ha concluido que los beneficiarios objetivo del desarrollo de las entidades serán en primer lugar los enfermos y en segundo los desempleados.

Según la zona de actuación, se espera que la pandemia repercuta más fuertemente en las actividades de voluntariado enfocadas principalmente en Asia, África del Norte, África Subsahariana, Latinoamérica y el Caribe. Asimismo, se ha realizado una comparación entre los datos de desempeño obtenidos en el 2019 y los datos de 2020. Como conclusiones se han observado tanto una reducción de los ingresos como una disminución de la actividad de las entidades. Por lo tanto, esto implica a su vez una disminución en el número de personas beneficiarias que se ha atendido a lo largo del año. De todas las entidades, las que se han visto obligadas a reducir su actividad en mayor medida son las que se dedican al área de discapacidad, posiblemente debido a las nuevas normativas de seguridad implementadas. Contrario a lo citado con anterioridad, durante el tiempo de pandemia las entidades dedicadas a programas de alimentación y al cuidado de personas mayores son las que han aumentado su actividad y el número de beneficiarios. En cuanto a los gastos, han sido las organizaciones que tienen entre sus prioridades el trabajo en la exclusión social las que más aumentos han sufrido.

Como conclusión podríamos afirmar que la actividad de Make-A-Wish se ha visto gravemente reducida por la pandemia; no solo se han visto afectados los beneficiarios de sus acciones sino también los mismos voluntarios, ya que no han podido contribuir normalmente con la entidad. Además, se han visto forzados a reconducir sus estrategias y objetivos anuales, así como la división de los beneficios y la cantidad de beneficiarios a los que han podido conceder su deseo durante este periodo de tiempo. También han modificado el tipo de deseos concedidos y la forma de hacerlo debido a las limitaciones de movilidad y demás normativas de seguridad. Sin embargo, la organización contaba con un punto de apoyo ya que habían iniciado un proceso de digitalización dos años antes del inicio de la pandemia.

**Gráfico 4.** Gráfico representativo del impacto de la crisis COVID-19 en la actividad de las entidades/España.

Fuente: <https://www.fundacionlealtad.org/wp-content/uploads/2020/12/Impacto-COVID-19-Entidades-no-lucrativas-1.pdf>, a fecha 11/11/2021.

**Cuestión 2.** ¿Cómo son las principales actividades de comunicación de la fundación? ¿Son realmente efectivas?

Make-A-Wish cuenta con varias estrategias de comunicación. En primer lugar, podemos destacar la comunicación offline: realiza presentaciones informativas y de concienciación en colegios y empresas mediante el uso de material gráfico visible que busca impactar en los oyentes e implementar la difusión de la misión y valores de la entidad. También ha realizado campañas de Street marketing usando las marquesinas de las paradas de autobuses en distintas ciudades. Un ejemplo de esto sería la campaña “Astronautas” realizada en agosto del 2020 en Madrid. Además, se apoya en distintos medios de comunicación para los que realiza spots publicitarios de sus campañas, poniendo como protagonistas de los mismos a los propios niños/as que son beneficiarios de la fundación. También realiza eventos multitudinarios para recaudar fondos, como conciertos y espectáculos (aunque debido a la pandemia estos han tenido que ser reconvertidos a conciertos y espectáculos online).

Y en segundo lugar tenemos la comunicación online de la organización. El principal objetivo de las estrategias de comunicación online es aumentar la presencia en redes sociales para conseguir un mayor feedback por parte de los usuarios para que de esta forma los seguidores se conviertan en colaboradores de la fundación. En este sentido resaltan especialmente las campañas #YoNoPierdoLaIlusión y #MuchaFuerza. Además, la organización es capaz de crear páginas webs adicionales para aquellas campañas que tengan mayor repercusión, como por ejemplo la web creada para la campaña “Astronautas” donde se cuentan las historias de 4 niños beneficiarios de la organización que tienen el deseo de ser astronautas, y en la que podemos encontrar merchandising con la temática de la campaña como las llamadas “camisetas solidarias” cuyos beneficios van íntegramente para los niños. Cabe decir que debido a la situación económica-social vivida actualmente la comunicación online ya no se centra solo en su promoción sino también en mantener y reforzar las relaciones con los colaboradores de la entidad. Se puede afirmar, gracias a la información recopilada, que sus actividades de comunicación son altamente efectivas.

Por otro lado, cabe señalar que Make-A-Wish no realiza las campañas de captación de socios habituales en el sector, ya que como se nombró en el punto anterior, no realiza campañas telefónicas para ello, ni exige a sus voluntarios que vayan puerta por puerta recaudando donativos, sino que, sino que utiliza otro tipo de actividades como eventos benéficos para ello. La fundación recurre a los deseos cumplidos para promocionarse y obtener mayor repercusión mediante las noticias que dichos deseos puedan generar. De esta forma la Make-A-Wish se permite ahorrar costes en su promoción.

**Cuestión 3.** ¿Cumplió sus objetivos la campaña Where There's A Wish, There's A Way de Make-A-Wish?

Recordamos que esta campaña, lanzada en abril del 2019, tenía como principales objetivos la difusión de la importancia de los deseos en el plan de tratamiento de los niños. Así como la corrección de sesgos de pensamiento que pueden tener los ciudadanos al pensar que los deseos concedidos por la fundación son una especie de última voluntad de los menores, pues nada más lejos de la realidad, la fundación no se creó con ese fin sino con el fin de que los niños viesan sus sueños cumplidos y que de esta manera pudiesen reavivar las ganas y fuerzas para seguir luchando contra la enfermedad.

Esta campaña, al contrario de otras que ha realizado la organización, se lanzó a nivel global y se obtuvo la participación de personas influyentes y celebridades que otorgaron a la campaña una mayor repercusión. Además, se le dio gran difusión en medios de comunicación como la televisión, la radio o algunos medios impresos como pueden ser Time Magazine, Parents Latina y Time International. Aunque cabe destacar, que realmente dónde la campaña obtuvo su mayor apoyo a través de redes sociales ya que en ellas los usuarios podían realizar una interacción más directa y contar sus propias experiencias o decir su opinión de manera inmediata.

Se debe tener en cuenta también que los informes de resultados mostraron que la campaña superó sus objetivos en un 250% debido al gran alcance que tuvo, y al gran recibimiento por parte del público. Además, la campaña ha obtenido reconocimiento en varios eventos de diferentes asociaciones. Uno de los más relevantes es el de la nominación a la mejor campaña integrada que obtuvo en la 4ª edición de los premios Shorty Social Good Awards y en la cual quedó finalista. Por ello, se puede afirmar que la campaña si cumplió los objetivos previstos ya que el largo alcance hizo que su mensaje llegara a gran parte de la población. Además de la buena realización de la campaña ya que esta no se centró solo en contar las historias de niños a los que la fundación estaba ayudando, sino que se encargó de hacer visible los casos de niños que habían visto sus deseos cumplidos y que habían conseguido superar sus enfermedades, y el efecto que estos tuvieron en sus vidas años más tarde. Estos testimonios fueron un elemento clave a la hora de transmitir el mensaje que quería la fundación.

**4. Conclusiones**

Make-A-Wish ha sabido orientar su estrategia de marketing de tal manera que ha conseguido una cobertura global y de gran impacto destinando una pequeña parte de su presupuesto. Desde su creación, se ha concentrado en cumplir los deseos de los niños de tal forma que esas historias sean su principal medio de comunicación. Deseos concedidos de forma espectacular, grandes eventos, recaudaciones de fondos y alianzas con personas famosas han sido claves para producir emociones en el público; y los medios ganados han proporcionado un alcance global.

Desde hace algunos años, Make-A-Wish, siguiendo la tendencia en organizaciones con ánimo de lucro, se ha esforzado en mejorar su storytelling. Poder difundir los deseos concedidos mejora la experiencia de los socios y acerca las actividades de la organización a potenciales donantes. Además, los mensajes de agradecimiento de los niños que han visto cumplirse sus sueños sirven para crear un vínculo con los socios para que se puedan establecer relaciones de larga duración. Por último, las historias de aquellos niños que, tras haber hecho sus sueños realidad se han recuperado, han llegado a la vida adulta y llevan una vida normal consiguen que el público vea que el impacto en sus vidas es duradero; y ayuda a visibilizar que para muchos niños su deseo no es el final.

El impacto de las campañas, acciones y colaboraciones de Make-A-Wish es mundial. Campañas como “Where There’s A Wish, There’s A Way” o #UnAmigoComoTú; eventos como “World Wish Day” o películas como “The stepfather” y “Aladdin” son objeto de noticia en medios de todo el mundo. Por otro lado, la influencia de estrellas de cine como John Cena y los recursos de grandes empresas como Disney aseguran la atención del público y un recibimiento positivo.

Make-A-Wish, como muchas otras organizaciones sin ánimo de lucro, ha sufrido gravemente los efectos de la pandemia. Aunque no ha parado su actividad durante este periodo, ha tenido que modificar la manera de cumplir los deseos para adaptarse a las nuevas normas; a la vez que sus recursos económicos y humanos se han reducido. Como resultado, ha tenido que fijarse objetivos menos ambiciosos temporalmente, y esperar a que la situación mejore. No obstante, el hecho de que gran parte de su estrategia de comunicación fuera online le ha favorecido, y su eficacia no se ha visto reducida.

Por último, si tenemos que hacer una valoración general de la estrategia de marketing, tenemos que decir que es un ejemplo de efectividad y eficiencia. En los últimos años han descubierto qué es lo que los socios valoran de la organización para poder dárselo; y a la vez comunicárselo al público para atraer más donaciones. Esto se ha llevado a cabo además sin grandes inversiones en marketing, simplemente con acciones y eventos en los que se cumplían los deseos de los niños, por lo que el éxito es doble.

## Bibliografía

- Make-A-Wish International. (2021, mayo). A YEAR OF CREATIVITY, COMMUNITY AND COMMITMENT (N.º 2020). [https://www.worldwish.org/wp-content/uploads/2021/06/MAW\\_ImpactReport\\_2020\\_v11.pdf](https://www.worldwish.org/wp-content/uploads/2021/06/MAW_ImpactReport_2020_v11.pdf).
- Make-A-Wish Perú. (s. f.). Make-A-Wish Pide Un Deseo Perú. Recuperado 5 de noviembre de 2021, de <https://www.makeawishperu.org/>.
- Make-A-Wish Spain. (s. f.). Make-A-Wish Spain. Recuperado 5 de noviembre de 2021, de <https://www.makeawishspain.org/>.
- O. (2009, 17 mayo). CHiPs en los ochenta. Nostalgia 80. Recuperado 5 de noviembre de 2021, de <https://www.nostalgia80.com/chips-en-los-ochenta/>.
- Fundación Lealtad. (2021, 3 noviembre). Fundación Lealtad | Transparencia y Buenas prácticas de ONG. Recuperado 5 de noviembre de 2021, de <https://www.fundacionlealtad.org/>.
- Make-A-Wish. (s. f.-a). Hear from Our Employees. Make-A-Wish Escuche a Nuestros Empleados. Recuperado 6 de noviembre de 2021, de <https://wish.org/hear-from-employees>.
- Beery, Z. (2018, 6 junio). Make-A-Wish looks to beat a world record in new campaign. Campaign US. Recuperado 6 de noviembre de 2021, de <https://www.campaignlive.com/article/make-a-wish-looks-beat-world-record-new-campaign/1461498>.
- Wikipedia contributors. (2021, 19 octubre). Make-A-Wish Foundation. Wikipedia. Recuperado 6 de noviembre de 2021, de [https://en.wikipedia.org/wiki/Make-A-Wish\\_Foundation](https://en.wikipedia.org/wiki/Make-A-Wish_Foundation).
- Make-A-Wish. (s. f.-c). Marketing Strategy - Make-A-Wish Business. Make-A-Wish Estrategia de Mercado. Recuperado 10 de noviembre de 2021, de <https://sites.google.com/a/doversherborn.org/makeawishbusiness/marketing-strategy>.
- Make-A-Wish. (s. f.-c). Marketing Manager. Make-A-Wish Gerente de Marketing. Recuperado 10 de noviembre de 2021, de <https://wish.org/greaterbay/marketing-manager>.
- PREMIOS SHORTY SOCIAL GOOD AWARDS. (s. f.). Make-A-Wish® Where There's A Wish, There's A Way - The Shorty Awards. ShortyAwards. Recuperado 10 de noviembre de 2021, de <https://shortyawards.com/4th-socialgood/make-a-wish-where-theres-a-wish-theres-a-way>.
- Bradford, T. W. (2020, 28 abril). How Nonprofits Can Boost Donations Using the Marketing Mix. American Marketing Association. Recuperado 10 de noviembre de 2021, de <https://www.ama.org/2020/04/28/how-nonprofits-can-boost-donations-using-the-marketing-mix/#:~:text=We%20identify%20actions%20for%20managers,identified%20in%20the%20donation%20process>.
- Klein, A. (2018, 15 noviembre). Batkid won our hearts. Now he's cancer free. Washington Post. Recuperado 10 de noviembre de 2021, de <https://www.washingtonpost.com/lifestyle/2018/11/15/batkid-won-our-hearts-now-hes-got-something-much-better-hes-cancer-free/>.
- Approach Marketing LLC. (s. f.). Success Story Make a Wish. Approach Marketing. Recuperado 10 de noviembre de 2021, de <https://www.approachmarketing.com/success-story-make-a-wish>.

- Fundación Deloitte & Asociación Española de Fundraising & Fundación Lealtad. (2020, mayo). Impacto COVID-19 en entidades no lucrativas. <https://www.fundacionlealtad.org/wp-content/uploads/2020/12/Impacto-COVID-19-Entidades-no-lucrativas-1.pdf>.
- Make-A-Wish Spain. (2021, 27 julio). MEMORIA DE ACTIVIDADES 2020. Issuu. Recuperado 11 de noviembre de 2021, de [https://issuu.com/make-a-wishspain/docs/2020\\_memoria\\_actividades](https://issuu.com/make-a-wishspain/docs/2020_memoria_actividades).
- Make-A-Wish Spain. (2020, 17 septiembre). MEMORIA DE ACTIVIDADES 2019. Issuu. Recuperado 11 de noviembre de 2021, de [https://issuu.com/make-a-wishspain/docs/2019\\_memoria\\_actividades](https://issuu.com/make-a-wishspain/docs/2019_memoria_actividades).
- Make-A-Wish Spain. (2020a, agosto 17). ASTRONAUTAS - La ilusión puede llevarte donde quieras. Astronautas - Make-a-Wish. Recuperado 11 de noviembre de 2021, de <https://www.astronautas.org/>.
- Klein, A. (2018b, noviembre 15). Batkid won our hearts. Now he's cancer free. Washington Post. Recuperado 13 de noviembre de 2021, de <https://www.washingtonpost.com/lifestyle/2018/11/15/batkid-won-our-hearts-now-hes-got-something-much-better-hes-cancer-free/>