

COLABORACIÓN INTERSECTORIAL AL SERVICIO DEL TRATAMIENTO MÉDICO DE INFANCIA VULNERABLE: EL PROGRAMA ‘VIAJE HACIA LA VIDA’ Y SU IMPLEMENTACIÓN EN GALICIA

Noelia Salido-Andrés
(Universidad de A Coruña, España)

Ana M^a Nieves Onega

Resumen:

Viaje hacia la Vida (VHV) es un programa desarrollado desde 1994 por la Fundación Tierra de Hombres (TdH). Tiene como objetivo posibilitar tratamientos médico-quirúrgicos apropiados a niños que sufren patologías graves, pero curables, y que viven en países sin acceso a los medios médicos necesarios. Esta iniciativa en España es posible gracias a la colaboración público-empresarial-no lucrativa, en la que participan hospitales, equipos médicos, voluntariado y familias de acogida.

Analizar esta colaboración intersectorial, y las principales estrategias de marketing no lucrativo que TdH implementa en Galicia con el fin de desarrollar de manera exitosa sus campañas, son los objetivos de este caso docente.

Abstract:

Viaje hacia la Vida (VHV) is a program developed since 1994 by Fundación Tierra de Hombres (TdH). It aims to provide appropriate medical and surgical treatment to children suffering from serious but curable pathologies and living in countries without access to the necessary medical means. This initiative is possible in Spain thanks to public- business-non-profit collaboration, in which hospitals, medical teams, volunteers and host families collaborate.

The main objectives of this teaching case consist on analyzing this cross-sector collaboration as well as the set of non-profit marketing strategies implemented by TdH in order to successfully develop its campaigns in Galicia.

1. Introducción

En las últimas décadas, las colaboraciones o alianzas intersectoriales se han convertido en un mecanismo ampliamente adoptado por empresas, organizaciones, gobiernos e instituciones, para trabajar juntos, con el fin de abordar cuestiones sociales, conjugando enfoques distintos, pero generando beneficios mutuos. Estas alianzas son una respuesta a los complejos problemas y desafíos sistémicos que van más allá de la capacidad y de los recursos de cualquier sector. Al compartir los conocimientos, recursos y experiencia de cada sector, estas alianzas tienen el potencial de crear soluciones innovadoras para el desarrollo, bajo un planteamiento más integrado y sostenible, de forma que generan oportunidades económicas, cubren las necesidades sociales y medioambientales insatisfechas, y mejoran las estructuras de gobierno (Lariú y Berendson, 2008).

En lo referente al concepto de salud, la acción sanitaria intersectorial es considerada primordial para el logro de resultados de salud o resultados intermedios de salud, de manera más eficaz, eficiente o sostenible que aquella que el sector sanitario pueda lograr actuando en solitario.

El carácter innovador de las soluciones creadas, nos acerca un término recientemente instaurado, el término de *innovación social*¹ que sigue siendo objeto de definición por múltiples autores, teniendo en cuenta qué elementos hacen que una innovación sea social y qué se entiende por 'bien para la sociedad'.

De acuerdo con Murray, Calulier-Grice y Mulgan (2010), innovación social hace referencia a las nuevas ideas (productos, servicios y modelos) que cumplen simultáneamente las necesidades sociales (de manera más eficaz que otras alternativas) y crean nuevas relaciones sociales o colaboraciones. Bajo una perspectiva similar, The Stanford Graduate School of Business¹ la define como una solución nueva a un problema social, más efectiva, eficiente, sostenible o justa que la solución actual, cuyo valor agregado aporta principalmente a la sociedad como un todo en lugar de únicamente a los individuos.

En esta línea evolutiva y como consecuencia de la ampliación en el ámbito de aplicación del marketing, surge lo que se denomina Marketing No Lucrativo, también conocido como Marketing Nonprofit o Marketing No Empresarial. En él se incluye, según Santesmases (1999), un conjunto de actividades de intercambio, básicamente de servicios e ideas, que son llevadas a cabo fundamentalmente por instituciones u organizaciones sin ánimo de lucro, bien sean privadas o públicas para el desarrollo de sus funciones o la consecución de su misión, estando caracterizadas por la ausencia de objetivos económicos.

En el contexto actual, en el que la conciencia social de los ciudadanos es cada vez mayor, y buscan con más frecuencia participar de forma activa con alguna de las diferentes asociaciones sin ánimo de lucro, dichas organizaciones emplean estrategias de marketing no lucrativo como una herramienta que les permiten alcanzar sus objetivos de financiación y operatividad y poder llevar a cabo las acciones para las que fueron creadas, optimizando los recursos disponibles.

2. Desarrollo del caso

2.1. El programa Viaje hacia la Vida (VhV)

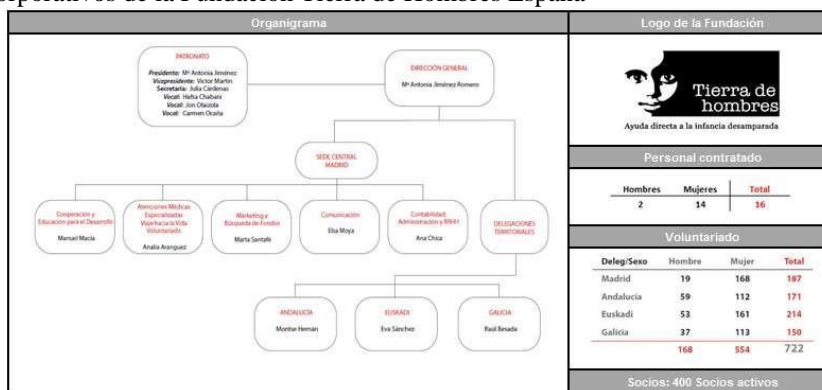
Tierra de Hombres España (TdH)² es una fundación sin ánimo de lucro constituida en 1994 y que forma parte del Movimiento Internacional Terre des Hommes, creado en Lausanne (Suiza) en 1960. Tiene como objetivo promover el desarrollo de la infancia y defender sus derechos, y para ello desarrolla acciones en tres ámbitos:

¹[Defining Social Innovation](#), Stanford Graduate School of Business, consultado el 10 de octubre de 2017.

²La fundación TdH España es miembro asociado de la Federación Internacional Terre des Hommes (FITDH), la segunda agrupación de ONGD de atención a la infancia, y Organismo Consultivo del Consejo Económico y Social de Naciones Unidas, de UNICEF, y del consejo de Europa.

- 1.- Proyectos de cooperación al desarrollo, focalizados geográficamente en España, África y América central y repartidos en dos áreas de actuación: Programas de Salud Materno Infantil y Programas de promoción de sistemas de protección integrales de la infancia en cuanto a la prevención de la explotación sexual y laboral y la migración de riesgo.
- 2.- Proyectos de educación para el desarrollo, que consisten en un proceso educativo global y son eje transversal dentro de las actividades de TdH. Su objetivo es transmitir información que genere conocimiento y que sea vehículo hacia la creación de una sociedad activa, responsable, crítica, solidaria y comprometida con la defensa de los Derechos de la Infancia.
- 3.- Atenciones Médicas Especializadas (AME) formado por programas de salud integral y asistencia médica dirigido a la infancia en África. Incluye vacunaciones, dispensarios, salud materno-infantil, consultas prenatales y rehabilitación física y social de menores con alguna discapacidad.

Figura 1. Datos corporativos de la Fundación Tierra de Hombres España



Fuente: Elaboración propia a partir de datos y gráficos de la Memoria TdH 2016.

En ocasiones, dentro del programa AME, la patología a tratar necesita de una tecnología punta de la que se carece en el país de origen del menor. Esta necesidad dio lugar al nacimiento, en 1994 en España, de “Viaje hacia la Vida” (VHV)³, un proyecto que cuenta con la colaboración altruista de médicos, hospitales y personas voluntarias y que se desarrolla en seis países africanos: Benin, Guinea Conakry, Marruecos, Mauritania, Senegal y Togo.

Figura 2. Datos de los países de origen de los beneficiarios del proyecto VHV

País	Contexto
Benin	El Índice de Desarrollo Humano (IDH) ocupa las posiciones inferiores. Cerca de un 30% de la población vive con menos de 1 USD al día. Más de un 50% de la población es analfabeta. 65 de cada 1000 niños mueren antes de cumplir un año. El 40% de menores que sufren retraso en el crecimiento. Más del 60% de la población no tiene acceso asegurado al agua potable. Solo un 12% de la población tiene acceso al saneamiento.
Guinea Conakry	
Mauritania	
Marruecos	
Senegal	
Togo	

Fuente: Elaboración propia a partir de <http://www.tierradehombres.org> consultado a fecha 04/10/2017.

La dinámica del proceso de VHV comienza con la valoración médica de los casos, seleccionándose en el país de origen los expedientes médicos en función de la gravedad, los recursos de la familia, la previsión de mejora a corto plazo y las posibilidades de un correcto seguimiento a su regreso.

TdH desde sus inicios, para ser tratados por el equipo adecuado de especialistas en los hospitales colaboradores.

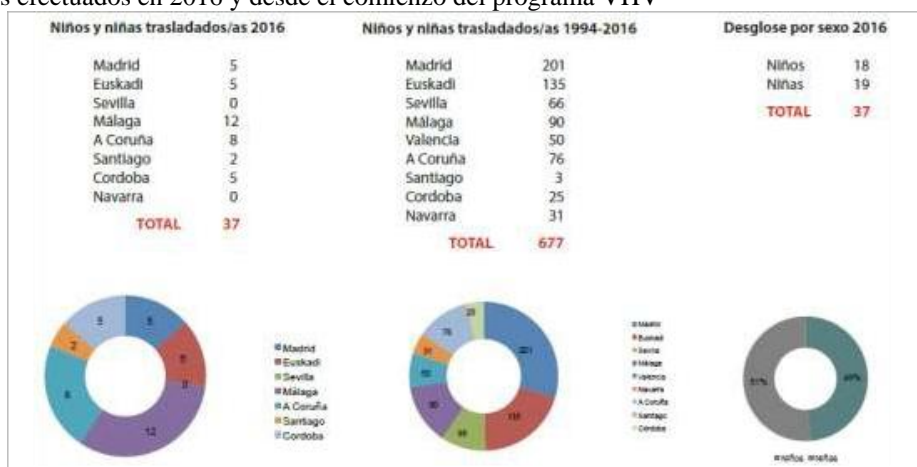
³ A día de hoy y tras su consolidación, el proyecto VHV sirve de punto de referencia de Tierra de Hombres y, al mismo tiempo, visibiliza y potencia el resto del trabajo que realiza la fundación.

Una vez realizados los trámites legales y permisos necesarios⁴, los menores realizan el viaje a España con voluntarios de Aviación Sin Fronteras España (ASF España), entidad sin ánimo de lucro que colabora con TdH desde sus inicios, para ser tratados por el equipo adecuado de especialistas en los hospitales colaboradores.

La familia de acogida temporal se responsabiliza de su mantenimiento y cuidado en España hasta su recuperación y regreso, al tiempo que el personal voluntario los acompaña durante la hospitalización.

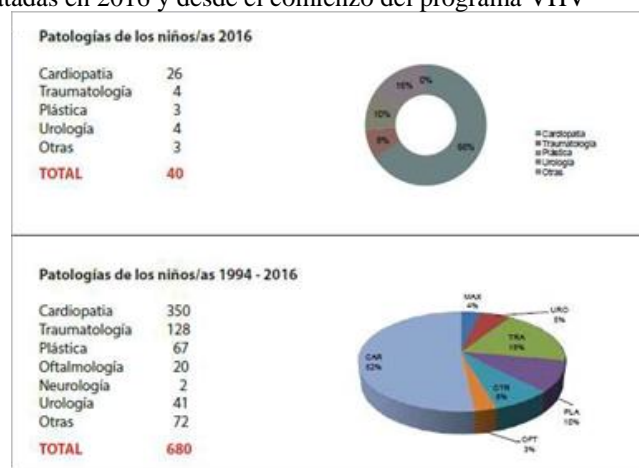
Los equipos médicos realizan el tratamiento especializado de las patologías hasta su alta definitiva, momento en el que se gestiona el regreso con su familia biológica al país de origen. Los menores, a su regreso, llevan consigo un informe médico del seguimiento que debe realizarse en su país. Anualmente, se envía un informe al equipo que ha atendido al niño en España para analizar la evolución del tratamiento y la operación realizada, y valorar otros posibles tratamientos locales o un nuevo traslado a España para perfeccionar la recuperación de la patología.

Figura 3. Traslados efectuados en 2016 y desde el comienzo del programa VHV



Fuente: Memoria TdH 2016.

Figura 4. Patologías tratadas en 2016 y desde el comienzo del programa VHV



Fuente: Memoria TdH 2016.

⁴TdH se responsabiliza del seguimiento médico, de la coordinación de los voluntarios y familias de acogida (quienes firman su compromiso para acoger al menor y no obstaculizar su regreso) y realiza los trámites necesarios desde el país de origen, que engloban la cesión tutelar por parte de la familia biológica a TdH por el periodo de tratamiento médico, visados, extranjería y autorizaciones de desplazamiento. Desde España informa semanalmente a las delegaciones de origen en África, sobre el estado y evolución de cada menor tanto a nivel médico como social con el objetivo de mantener informadas a las familias. Tras el alta, gestiona el regreso con el proceso inverso al mencionado en el país de origen.

2.2.1. VHV y su implementación en Galicia

La Delegación de TdH Galicia⁵ inicia su actividad en el año 2003 con sede en la ciudad de A Coruña, y consolida su presencia a partir del año 2006 con el comienzo del proyecto Viaje Hacia la Vida, a través de un convenio de colaboración con la Consellería de Sanidade (Xunta de Galicia). En 2016 amplía su ámbito de actuación a Santiago de Compostela. Esta ampliación a nuevos centros hospitalarios se enmarca en las actuaciones derivadas del “Plan Estratégico TdH Galicia 2014-2017”⁶, con el fin de poder operar a mayor número de menores y ampliar el abanico de patologías atendidas.

La organización está formada por personal asalariado y más de 150 voluntarios, que se coordinan a través de una gestión estructurada en seis áreas que apoyan al Delegado en el global de las actividades. Conscientes de su importancia en la dinámica de la sociedad actual, el área de marketing de TdH Galicia ha sido especialmente reforzada con la colaboración de cuatro personas frente a una-dos del resto de las áreas.

Figura 5. Órgano de gobierno de la Delegación TdH Galicia

Áreas de Gestión		
Delegado Raúl Besada	Cooperación/Sensibilización	Pilar Seoane y Elena Guerrero
	Comunicación	Chelo Garrote /Sara Vazquez
	Viaje hacia la Vida	Carmen Castaño
	Búsqueda de fondos	José Luis Mencía /José Luis Losada
	Diseño gráfico	Gema Abad
	Marketing	Julián Abad Carlos Alvarez Alberto Carballido Xose Luis Reza

Fuente: Elaboración propia a partir de la Memoria TdH Galicia 2016.

Su actividad en Galicia es posible gracias a la colaboración público-empresarial-no lucrativa en la que participan los actores sectoriales recogidos en la siguiente en la figura 6.

Figura 6. Actores sectoriales participantes en VHV Galicia

Actores		Fecha de incorporación	Ciudad
Públicos	Hospital Universitario de A Coruña-Hospital Materno Infantil	2006	A Coruña
	Hospital Clínico de Santiago	2016	Santiago de Compostela
Empresariales	Hospital HM La Rosaleda	2016	Santiago de Compostela
	Hospital Nuestra Señora de la Esperanza	2016	Santiago de Compostela
No lucrativos	TdH		
	Aviación sin fronteras España		
	Voluntariado		
	Familias de acogida		
Personal sanitario			

Fuente: Elaboración propia con datos de la Memoria TdH Galicia 2016.

En referencia a las patologías tratadas en los hospitales colaboradores, se atienden en A Coruña cardiopatías graves mientras que en Santiago de Compostela se atienden enfermedades ano-rectales.

Desde el año 2006 que comienza el funcionamiento del programa VHV en la comunidad autónoma, y hasta el año 2016, TdH Galicia ha tramitado el traslado de un total de 76 menores desde sus países de origen. El número promedio de beneficiarios ha ido aumentando progresivamente acorde a la

⁵ La fundación TdH Galicia es miembro de pleno derecho de la Coordinadora Gallega, miembro de la Plataforma de Voluntariado de A Coruña y miembro asociado de la Federación Internacional Terre des Hommes (FITDH).

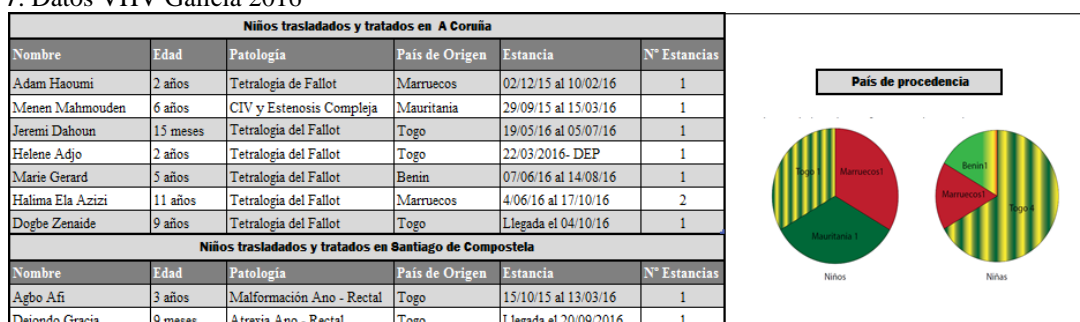
⁶ La actividad y gestión de TdH Galicia así como su visión, misión y valores, se enmarcan en las directrices establecidas en el documento denominado “Plan Estratégico” desarrollado por primera vez por la fundación en el periodo 2009 -2013. Actualmente el “Plan Estratégico 2014-2017” sirve de guía de actuación para conseguir su objetivo más relevante, el aumento de beneficiarios del programa VHV, paralelamente y en consonancia con el número de voluntarios.

consolidación de la fundación en el terreno, pasando de 4 a 5 beneficiarios de promedio en el trienio 2006-2009 a 9-10 beneficiarios de promedio en el período 2014-2017.

El año 2016 ha supuesto un hito en la vida del proyecto VHV en Galicia con 9 menores atendidos, el mayor número anual en comparación con años anteriores. Esto ha sido posible tras materializarse la alianza con hospitales privados y públicos de Santiago de Compostela, lo que ha permitido la ampliación de patologías atendidas y derivado en la creación de una segunda sede en dicha ciudad - consolidando así la presencia de TdH -, y haciendo posible el tratamiento de 2 menores con patologías ano rectales.

Asimismo, y en sentido contrario, ha sido el año en que se ha producido el primer fallecimiento de un menor trasladado a Galicia debido a causas médicas derivadas de la patología que sufría, habiéndose activado el protocolo específico contemplado por TdH para esta casuística.

Figura 7. Datos VHV Galicia 2016



Fuente: Elaboración propia a partir de la Memoria de TdH Galicia 2016.

2.2. Estrategias de Marketing no lucrativo desarrolladas específicamente en la Delegación de Galicia

Según Kotler y Roberto (1991), en el siglo XX las sociedades se esfuerzan por acelerar todos los cambios sociales sobre todo en los países del tercer mundo. Teniendo clara la motivación que impulsa iniciativas conjuntas entre empresas públicas, privadas y organizaciones sin ánimo de lucro, es importante poder conocer cómo se llevan a la práctica.

Las entidades sin ánimo de lucro son cada vez más conscientes del papel tan determinante que pueden desempeñar el marketing en general, como la comunicación en particular, para alcanzar sus objetivos; las acciones desarrolladas en este contexto favorecen por tanto la publicidad positiva (Nichols, 1990), contribuyen a mejorar la actitud hacia la organización (Hoeffler y Keller, 2002) y permiten diferenciarse de los competidores (Auger et al., 2003).

TdH Galicia ha establecido como eje fundamental en el marco de su estrategia para el periodo 2014-2017 el aumento de los voluntarios, familias de acogida, y miembros solidarios que permita una mayor estabilidad, difusión y realización de los proyectos. Las áreas de marketing y comunicación desarrollan las herramientas necesarias para la consecución de dichos objetivos, y la organización de actividades encaminadas a la sensibilización y a la captación de fondos.

Figura 8. Actuaciones de marketing y comunicación. Plan Estratégico 2014-2017.

Área de trabajo	Estrategias y Actuaciones
Identidad corporativa	Adaptación de la marca para respetar el tratamiento de género. Unificación de la representación visual con la marca de TdH Lausanne para mantener una imagen homogénea.
Comunicación interna	Comunicación permanente y actualizada, por un lado entre las distintas delegaciones en España y por el otro, con la red de voluntarios, familias de acogida, miembros solidarios, empresas e instituciones colaboradoras.
Comunicación externa	Difundir las actividades realizadas a la sociedad, el público en general y otros actores (poderes públicos, centros educativos, centros de influencia...) a través de los medios de comunicación y de las redes sociales, con frecuencia mínima semanal.
Actuaciones internas	Realizar acciones de formación y sensibilización con personal médico y voluntariado, intentando acortar las estancias en la medida de lo posible para evitar el desarraigo del menor. Impulsar acciones de agradecimiento y de reconocimiento por la labor realizada por los diferentes actores del programa.
Búsqueda de fondos	Organización de eventos, establecimiento de acuerdos con empresas colaboradoras, convenios con instituciones, incremento de miembros solidarios, búsqueda de donativos.

Fuente: Elaboración propia a partir de la Memoria de TdH Galicia 2016.

La captación de fondos tiene como objetivo apoyar la financiación de los proyectos y mantener la estructura necesaria para el funcionamiento de la fundación. Las estrategias de búsqueda se basan en campañas periódicas y puntuales y la realización de eventos tanto benéficos como de sensibilización.

Figura 9. Actuaciones para la captación de fondos.

Actuaciones	Actividades de colaboración del voluntario
Campaña de Navidad Venta de postales navideñas y lotería	Divulgación del catálogo de tarjetas y venta de lotería
Campañas puntuales Venta de entradas para obras culturales con beneficio a TdH, captación de socios (miembros solidarios) y venta de productos en ferias.	Todas
Eventos benéficos Cenas solidarias, fiestas, desfiles, espectáculos culturales, torneos deportivos, etc.	Según necesidades: Venta de entradas, organización del evento en su día...
Eventos de sensibilización Eventos corporativos con el objetivo de dar a conocer proyectos y actividades. Presencia en ferias regionales, con stand propio.	Divulgación de información, reparto de folletos y revistas, venta de producto, captación de socios y donativos

Fuente: Elaboración propia a partir de la Memoria de TdH Galicia 2016.

En el marco de la colaboración entre entidades no lucrativas (TdH) y actores públicos y empresariales, los convenios y acuerdos de colaboración que la fundación lleva a cabo son otra de las alternativas para conseguir los objetivos, cuyo fin último es continuar aumentando el número de menores operados en Galicia. Actualmente, TdH Galicia ha establecido convenios con la Diputación de A Coruña, el Ayuntamiento de A Coruña, y con Aena Aeropuerto de A Coruña. Los acuerdos con otras empresas y entidades colaboradoras realizados durante el año 2016 permiten la recogida de fondos tanto directa como indirectamente.

Figura 10. Colaboraciones empresariales-no lucrativas. TdH Galicia 2016.

Entidad	Colaboración
Fundación Repsol	Apoyo económico de 2250 euros.
Fan Square (Parque infantil)	Campaña Wonderkids: "Pegatinas solidarias" por importe de 1.000 euros.
Fundación Telefónica	Voluntariado corporativo. Apoyo económico de 5.000 euros.
Estaciones de Servicio La Telva y Perillo	Acceso a trípticos informativos para público y usuarios. Recogida de fondos a través de una hucha.
Empresa Happypunt	Realización de camisetas para su venta en mercadillos y eventos.
Centro comercial Los Rosales	Apoyo económico de 1000 euros.

Fuente: Elaboración propia a partir de la Memoria de TdH Galicia 2016.

Se recogen en la siguiente figura las actuaciones realizadas en 2016 por TdH Galicia con el fin de recabar apoyos para el programa VHV.

Figura 11. Eventos y campañas TdH Galicia 2016.

Obras culturales con beneficio a TdH	Actividades de colaboración del voluntario
A Coruña <ul style="list-style-type: none"> • VII Gala Solidaria de Magia "Terra de Maxia" • I Gala Solidaria de Magia en Santiago de Compostela • Representación de obra teatral con Grupo de Teatro XIRIA • Representación de obra teatral con Grupo de Teatro Sal-Monela 	A Coruña <ul style="list-style-type: none"> • VI Cena Solidaria TdH • III Gala Solidaria TdH Galicia
Santiago de Compostela <ul style="list-style-type: none"> • II Gala de Danza en Santiago de Compostela • Gala de Danza Escuela San Clemente 	Santiago de Compostela <ul style="list-style-type: none"> • Encendido Árbol Navidad Hotel Oca Puerta del Camino • I Cena Solidaria TdH
Fiestas y Talleres <ul style="list-style-type: none"> • I Fiesta Infantil en Ayuntamiento de Arteixo • Talleres Solidarios en Centro Comercial Los Rosales (exposición fotográfica, taller y stand solidario.) 	Mercadillos <ul style="list-style-type: none"> • Mercadillo Solidario Escuela Carricanta • XIII Feria Solidaria en el Colegio Calasanz
Campañas <ul style="list-style-type: none"> • "Piadina solidaria": Restaurante La Piadina Reminese • Desayuno Solidario en Alia-network 	Reconocimientos <ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento Hospital La Esperanza a TdH

Fuente: Elaboración propia a partir de la Memoria de TdH Galicia 2016.

3. Preguntas/cuestiones para la discusión

Cuestión 1. ¿Qué propuestas de actuaciones en materia de marketing no lucrativo podría desarrollar TDH de cara a maximizar su visibilidad en Galicia?

Para dar a conocer y poner en valor la labor realizada por TdH en Galicia se propone utilizar de forma más eficaz y eficiente⁷ los recursos al alcance de todos. Además de la revista, en papel y electrónica⁸, TDH podría aumentar las campañas de publicidad y mostrar su labor a los medios de comunicación de masas que, según Kotler y Roberto (1991), son los canales primarios para el marketing y la distribución de productos sociales intangibles. En este caso, y por la personalidad de Galicia, nos referimos a presencia constante y programada en periódicos y emisoras de radio en A Coruña y Santiago de Compostela, complementadas estratégicamente con apariciones en la televisión local y regional. Tras ésta acción, una etapa de medición de las estadísticas en los medios de comunicación y análisis de resultados, en función del aumento de voluntarios y el alcance económico, permitirá conocer si la estrategia ha sido adecuada o necesita algún cambio.

Cuestión 2. ¿Cómo puede TdH innovar para fidelizar a los voluntarios e incluso atraer más personas colaboradoras?

Conociendo las motivaciones y necesidades del personal voluntario se puede ampliar/mejorar la oferta de la organización, tanto hacia familias de acogida como al resto del voluntariado. Para ello, y como estrategia innovadora, se propone utilizar la gamificación, definida como la utilización de elementos del diseño de juegos a contextos no lúdicos (Deterding, Dixon, Khaled y Nacke, 2011), y que se está convirtiendo en una tendencia muy emergente en el marketing (Hamari, 2013), pues facilita el compromiso y permite obtener un retorno o feedback acelerado. La gamificación entronca con la dimensión lúdica del ser humano, constituyendo una poderosa palanca motivacional que puede tener efectos positivos en relación al compromiso y la fidelización. La aplicación de dinámicas sencillas al aire libre que permitan intercambios de información sobre experiencias, aspectos positivos, y/o miedos e inseguridades del voluntariado en relación con la situación de enfermedad del menor, puede complementar las fortalezas de todo el equipo.

Cuestión 3. ¿Qué herramientas se pueden aplicar para la mejora en la dimensión interna de la organización?

Winter (1985) define marketing interno, endomarketing o internal marketing como “la técnica para dirigir a los empleados hacia la consecución de los objetivos organizativos”. Tanto el personal contratado como el personal voluntario constituyen dos grupos de interés interno de TdH Galicia de especial relevancia, diferenciándose este último en tres: voluntarios que colaboran en la gestión y organización de la fundación (Figura 5), familias de acogida, y voluntarios que colaboran en el periodo de hospitalización (Figura 1).

En relación al primer grupo es evidente la buena evolución en la consolidación y profesionalización de la estructura de gobierno y su regulación desde el nacimiento de TdH Galicia en 2004. Siendo conscientes del papel tan determinante que desempeñan en concreto los instrumentos de marketing y los canales de comunicación en la captación de fondos, se propondría su refuerzo a través de “comisiones o grupos de

⁷A este respecto, Balabanis, Stables y Phillips (1997), siguiendo a Lamb y Crompton (1990) clasifican las medidas de resultados no lucrativos en (1) medidas de eficacia que permiten valorar los resultados finales y el impacto de los programas de actuaciones sobre los distintos públicos objetivo y (2) medidas de eficiencia que permiten valorar la relación existente entre los inputs empleados en las actuaciones no lucrativas y los resultados que de ellas se derivan.

⁸ La revista Tdh es una publicación gratuita con información variada sobre las actividades que realiza TdH. Tiene una tirada de 1500 ejemplares en papel y una versión digital disponible en la web. Se distribuye bianualmente entre socios, miembros solidarios, voluntariado, financiadores, empresas colaboradoras, y sedes de la Federación Internacional Tierra de hombres.

trabajo” con el fin de seguir avanzando, ya que “actualmente existe la necesidad de generar estilos de gestión que permitan relacionar dinámicamente sus estructuras, sus características sistémicas y el acceso continuo al conocimiento, de manera que los planes y decisiones sean de alta calidad y se formulen de forma participativa” (López y Llonch, 2003).

En relación al segundo y tercer grupo de interés mencionados, TDH Galicia tiene en cuenta uno de los elementos intrínsecos al Marketing interno, el “Plan de reconocimiento” o “el ser considerado en función de los resultados obtenidos” e impulsa acciones de agradecimiento y de reconocimiento por la labor realizada hacia todo el voluntariado del proyecto VHV. Con la expansión geográfica iniciada en 2016 a Santiago de Compostela, TDH ha optado por extrapolar las acciones de marketing interno consolidadas hacia los voluntarios; sin embargo, conscientes de que la dispersión puede aflorar una debilidad en este pilar básico de cualquier entidad sin ánimo de lucro, se propone organizar actividades que faciliten el contacto de los voluntarios entre sí, y se potencie el trabajo en equipo y el espíritu de grupo, consiguiendo estabilidad y compromiso. En una primera fase se podrían considerar reuniones quincenales entre voluntarios, donde estos se conozcan entre sí, se presenten actividades, y se genere un espíritu de grupo bien en torno a un simple café, o en el marco de una actividad ligada a la fundación (exposiciones fotográficas, encuentros con el personal sanitario, despedidas a los menores, etc).

Cuestión 4. ¿Qué herramientas se pueden aplicar para la mejora en la dimensión externa de la organización?

La implementación de estrategias de marketing no lucrativo no supone el simple traslado de enfoques teóricos con foco empresarial al ámbito de lo solidario, sino que requiere analizar mercados, recursos y objetivos (Kotler y Andreasen, 1991). Por tanto, el planteamiento en términos de marketing de las organizaciones no lucrativas tiene unas características y problemáticas que lo diferencian del marketing general de corte más empresarial. Sin embargo, y debido a la inmensa cantidad de información trasladada cada día a la población, estas entidades buscan impactar en la ciudadanía a través de estrategias cada vez más competitivas, personalizadas, originales, memorables e incluso agresivas para lograr su diferenciación (Núñez, 2016).

Teniendo en cuenta la relación coste-beneficio que esto supone, se propone fortalecer la relación con los donantes consolidados. Este grupo de interés clave para las entidades no lucrativas, junto con los socios, ofrece destacables ventajas - particularmente en lo que a captación de fondos se refiere -, ya que tienden a efectuar mayores donaciones que los nuevos donantes y practican la comunicación “boca-oreja”, lo que se traduce en la incorporación de nuevos donantes de manera prácticamente gratuita. Se propone, por tanto, identificar objetivos concretos diseñando acciones específicas a corto, medio y largo plazo para alcanzarlos, analizar y medir las actividades realizadas, aumentando la visibilidad de los resultados obtenidos en medios de comunicación y redes sociales.

Identificando la empresa privada como público objetivo para la captación de nuevos donantes, es necesario tener en cuenta la idiosincrasia del tejido empresarial gallego, constituido en su mayoría, por autónomos y pequeñas y medianas empresas⁹, por lo que la fórmula “win-win” – donde todas las partes implicadas salen beneficiadas (Kotler, Hessekiel y Lee, 2012) -, cobra especial sentido por su beneficio no solo tangible, sino también emocional. Se propone el estudio sobre el establecimiento de alianzas de TdH con escuelas de negocios para el diseño de campañas de comunicación orientadas a la aplicación de estrategia de marketing social¹⁰. Ello permitirá a TdH Galicia informar de sus necesidades a la

⁹Según el directorio empresarial elaborado por el Instituto Galego de Estadística (IGE).

¹⁰En 2014 la escuela de negocios ESADE llevo cabo con éxito esta iniciativa: cuatro grupos de alumnos se aliaron con diferentes organizaciones sociales con el fin de diseñar campañas de comunicación que dieran a conocer las problemáticas sociales en las que trabajaban. Las entidades colaboradoras fueron Banc de Sang; Fundación Arrels de ayuda a los sin techo; Fundación Josep Carreras de lucha contra la leucemia, y plataforma DIDáctica, que fomenta la educación especial para jóvenes con dificultades de aprendizaje.

población local, a la vez que, a las empresas colaboradoras mejorar su reputación a través de la inversión en acción social.

Por último, la aplicación de nuevas tecnologías es idónea para aumentar las posibilidades de quienes a título personal colaboran regularmente con causas benéficas, pudiendo contribuir a TdH a través de medios sociales de forma ágil, rápida y sencilla, logrando además el reconocimiento que se merecen por ello al poder mostrarlo en las redes sociales. Iniciativas como We365 (Free The Children), UNICEF Tap Project (UNICEF), FreeRice (Programa Mundial de Alimentos de las Naciones Unidas) demuestran que esta vía tiene mucho potencial en la captación de donaciones para la materialización de causas solidarias.

4. Conclusiones

La acción sanitaria intersectorial es considerada primordial para el logro de una mayor equidad en salud, especialmente en aquellos casos en que el progreso dependa de decisiones y acciones de terceros sectores.

Los resultados alcanzados en el proyecto VHV demuestran que la cooperación entre sectores crea nuevas realidades, donde los actores colaboradores han sido capaces de construir acuerdos para aprovechar los conocimientos, la experiencia, tecnología y recursos financieros de los involucrados, como un mecanismo clave para cumplir con los objetivos comunes.

Con el desarrollo de este caso se pone de manifiesto que las estrategias de marketing no lucrativo desarrolladas por TdH Galicia, de forma constante y progresiva, han conseguido un doble objetivo: por un lado, una amplia campaña de comunicación, y por otro, una financiación que posibilita la sostenibilidad del programa VHV a medio-largo plazo, con equilibrio entre el número de menores atendidos en hospitales, el número de voluntarios, y la estructura necesaria para que el proyecto funcione.

Bibliografía

- Auger, P., Burke, P., Devinney, T. M., y Loviere, J. J. (2003). What will consumers pay for social product features? *Journal of Business Ethics*, 42, 281- 304.
- Balabanis, G., Stables, R. E. y Phillips, H. C. (1997). Market orientation in the Top 200 British Charity organizations and its impact on their performance, *European Journal of Marketing*, Brandford, vol.31 (8).
- Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R. y & Nacke, L. (2011). From game design elements to gamefulness: defining «gamification». Comunicación presentada en el 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments, New York, NY, USA.
- Hamari, J. (2013). Transforming homo economicus into homo ludens: A field experiment on gamification in a utilitarian peer-to-peer trading service. *Electronic commerce research and applications*. En: <http://dx.doi.org/10.1016/j.elerap.2013.01.004>, consultado el 23/10/2017.
- Hoeffler, S. y Keller, K.L., (2002). Building brand equity through corporate societal marketing. *Journal of Public Policy and Marketing* 21, 78- 89. Spring.
- Kotler, P. y Andreasen, A. (1991). *Strategic Marketing for Nonprofit organizations*, 4ª ed. Nueva York: Prentice Hall.
- Kotler, P. y Roberto, E. (1991). Social Marketing. *Strategies for Changing Public Behavior*, 1ª ed. Madrid: Díaz de Santos.
- Kotler, P., Hesseiel, D., y Lee, N. (2012). *Lo bueno funciona*, 1ª ed. Madrid: LID.
- Lamb, C.W. y Crompton, J. L. (1990). Analyzing marketing performance. En Fube, S.H. (ed.) *Social Marketing: Promoting the causes of public and Nonprofit Agencies*, Allyn & Bacon, Needham Heights.

- Lariú, I. y Berendson, M. (2008). Alianzas entre empresas y organizaciones de la sociedad civil. *Cuadernos de la Cátedra "La Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo*, 2, IESE Business School.
- López, P. y Llonch, J. (2003). La competencia asimétrica y la rivalidad entre marcas: implicaciones en el análisis de la demanda. *Revista Española de Investigación de Marketing*. ESIC, Vol 7, 123-142.
- Murray, R., Grice, J. C., y Mulgan, G. (2010). *The open book of social innovation*. London. The Young Foundation and NESTA (National Endowment for Science, Technology and the Arts).
- Nichols, D. (1990). *Promoting the cause*. Incentive, 164, 28-31.
- Núñez, E., Muñoz de Morales, M., y Gómez, A. (2016). *Renovarse o morir: nueva fórmula para el marketing de las ONGs*. *Casos de Marketing Público y No Lucrativo*, Vol. 2, 1pp: 11-19, León: Grupo de investigación en Marketing e Investigación Operativa.
- Santesmases, M. (1999). *Marketing. Concepts and Strategies*, 4th ed. Madrid. Pirámide.
- Winter, J. P. (1985). Getting your house in order with internal marketing: a marketing prerequisite, *Health Marketing Quarterly*, vol.3 (1), 96-77.

Webgrafía

- Instituto Galego de Estadística (2017). En: <https://www.ige.eu/>, consultado el 20/10/2017.
- Observatorio de Salud y Medioambiente de Andalucía (2017). En: <http://www.osman.es/diccionario/definicion.php?id=11978>, consultado el 30/09/2017.
- Socialetic (2017). En: <https://www.socialetic.com/estrategias-de-marketing-estrategia-win-win.html>, consultado el 21/10/2017.
- Stanford Graduate School of Business (2017). En: <https://www.gsb.stanford.edu/>, consultado el 10/10/2017.
- Tierra de hombres (2017). En: <http://www.tierradehombres.org>, consultado el 29/09/2017.