



Universidad Central De Venezuela
Facultad De Humanidades Y Educación
Escuela De Comunicación Social

***Branding* institucional como estrategia de posicionamiento para ONGs. Caso:**

ProExcelencia AVAA

Trabajo especial de grado para optar por el título de

Licenciado en Comunicación Social

Tutora:

Profa. Rosa Hilayaly Valera

Bachilleres:

Ortega, Cristhian

Vetancourt, María

Caracas, Julio 2019

Dedicatoria

Creo que mi vida tiene sentido porque siempre tuve un gran ejemplo. Una persona que con sus ganas y compromiso, supo educarme de la mejor manera para que aprendiera a situarme en el lado positivo de la historia. Fue aliento y empuje, para convertirme en un hombre de bien y aunque la vida nos era cuesta arriba muchas veces, esa experiencia me permitió ser resiliente y conocer exactamente lo que tenía que hacer para cambiar mi realidad. Mucho, muchísimo de lo que soy, se lo debo a mi madre. Confío en que ella sabe bien todo lo que he logrado y debe estar muy contenta. Siempre está, siempre vuelve, siempre.

Cristhian Ortega, Julio de 2019.

A quienes me han enseñado lo más valioso para cualquier ser humano: valores. Quienes han sido mi fiel ejemplo de perseverancia y dedicación, de que para lograr nuestras metas se debe poseer disciplina y convicción. Madre, hermanas, abuela; mis logros son para ustedes.

María Gabriela Vetancourt, Julio de 2019.

Agradecimientos

Agradezco a cada profesor que se levanta día a día con el ánimo de cambiar el mundo a través de su trabajo. Mi vida, desde pequeño, ha sido positivamente impactada por la majestuosidad de profesoras que me han enseñado la pasión por el estudio y, particularmente, el amor y respeto por los talentos naturales con los que Dios me bendijo.

María Lobo, María Alexandra Espinoza y Stefania Ajó, en el orden en que aparecieron en mi vida; quizás no lo sepan aún, pero su trabajo, dedicación y particular manera de enseñar, sentó las bases de lo que soy ahora como profesional. Infinitas gracias.

Agradezco a mis hermanas, por estar, por creer, por confiar.

Agradezco infinitamente al Programa Samuel Robinson de la UCV, porque mi vida se transformó cuando los conocí. Nunca había aprendido tanto como estando con ustedes. Deseo que cumplan cien mil años más, porque las oportunidades que brindan no tienen precio, pero sí muchísimo valor. De sus aulas han salido los mejores UCvistas, de eso estoy seguro. Gracias a ustedes estoy escribiendo estas líneas.

Mi amada UCV, eres parte de las glorias de este país. Ojalá pueda algún día devolverte tanto.

AVAA, cualquier cosa que escriba será muy poco para expresar mi agradecimiento. La Universidad me convirtió en profesional, pero ustedes me convirtieron en ciudadano. Gracias a su labor, aprendí a creer en el talento de la juventud, gracias a ustedes confirmé que Venezuela es un país lleno de oportunidades. El trabajo que hacen en cada becario trasciende hasta donde no se imaginan. Este trabajo es una forma de agradecerles.

A mi país, por el simple hecho de permitirme respirar su aire. Creo en ti y apuesto por ti día a día porque no tengo otra manera de ver las cosas.

Agradezco a nuestra tutora, Hilayaly Valera, estoy seguro de que su acompañamiento va a trascender lo académico para encontrarnos a menudo en el área profesional. Gracias por todo, profe; su tiempo, dedicación, consejos y optimismo.

Dios, tu eres el origen. Tú eres para mí, quien todo lo puede.

Cristhian Ortega, Julio de 2019

Todo proceso tiene dificultades y gratificaciones. Además de nuestras metas, aquellos nos rodean son quienes nos impulsan a permanecer resilientes ante las adversidades. Por eso es importante agradecer a todos los que de alguna u otra manera hicieron posible la realización de esta investigación.

Primeramente a Dios, por situarnos en el aquí y el ahora. Por darnos el conocimiento y voluntad.

A ti madre, gracias por tu comprensión y apoyo sin cuestionamientos. Porque estos años de estudio también han sido tuyos.

A Inés y Andreina, gracias por ser mis mejores grandes ejemplos, por su apoyo incondicional, porque sin ustedes esto no sería posible.

A mi amada U.C.V. por ser mi alma mater, por formar en sus aulas y espacios a seres libres de pensamiento, por enseñarnos a vencer la sombra y a soñar cada día con ser mejores profesionales por el futuro de nuestro país.

A nuestra Tutora, Hilayaly Valera por creer en nosotros, por cada consejo y por su valiosa colaboración y fructíferas orientaciones profesionales para culminar con éxito esta investigación.

A cada uno de los profesores, que gracias a su dedicación y enseñanzas, han hecho de nosotros profesionales íntegros. A la Profa. Florangel Benítez por sus orientaciones para la investigación.

A mi familia y amigos por apoyarme y alentarme durante las innumerables adversidades. En especial a Maritza y Nancy, por su soporte incondicional y brindarme mi segundo hogar.

A AVAA y todas las personas que forman parte de su gestión, por ser generadores de ese lugar alentador en el que se demuestra día a día la razón de seguir apostando por Venezuela. Porque con su labor han hecho de mí una mejor persona y profesional. Espero que su misión sea tan reconocida como el impacto que generan.

A los amigos que me regaló la universidad, con los que además de compartir el espíritu ucevista, comparto cada logro y derrota. Por hacer de cada momento entre clases y fuera de ellas memorias inolvidables.

A todos, gracias.

María Gabriela Vetancourt, Julio de 2019.

Resumen

El *branding* institucional se refiere al proceso planificado de creación de la marca para establecer vínculos con sus públicos con el objetivo de posicionarse. En las ONGs, que no venden un producto tangible en sí, el *branding* es la disciplina en la que se deben basar las estrategias para posicionarse en sus públicos, por encima de otras que también ayudan a fidelizar clientes y a estar presente en el mercado de bienes y servicios, como la publicidad, las relaciones públicas y el *marketing*. En ellas, la preferencia hacia la marca depende de la confiabilidad y credibilidad de su trabajo. Es necesario establecer, entonces, estrategias que comuniquen adecuadamente la propuesta de valor declarada en su filosofía. Para analizar el *branding* alineado al posicionamiento en este tipo de organizaciones, se tomó como objeto de estudio el Programa Excelencia AVAA, y se realizaron cuestionarios y entrevistas a parte de los *stakeholders* en el programa. Los hallazgos, permitieron conocer cuáles de los elementos del *branding* están presentes en la estrategia aplicada por ProExcelencia entre junio de 2018 y abril de 2019, y en qué estatus de posicionamiento se encuentra actualmente la marca.

Palabras Clave: *Branding* Institucional, Organizaciones No Gubernamentales, Posicionamiento, ProExcelencia, AVAA.

Abstract

Institutional branding refers to the planned process of creating the brand to establish links with its public in order to position itself. In the NGOs, which do not sell a tangible product in itself, the brand is the discipline on which the strategies must be based to position themselves in their public, to know who they are to help build customer loyalty and to be present in the goods and services market such as advertising, public relations and marketing. In those, the preference towards the brand depends on the reliability and credibility of their work. It is necessary to establish strategies that communicate the value proposal declared in its philosophy. To analyze the positioning, in this type of organizations, we use as an object of study, the AVAA Excellence program, questionnaires and interviews was applied to some stakeholders of the organization. The findings, will allow to know the elements of the brand which are present in the strategy applied by ProExcelencia between June 2018 and April 2019, and in which state of positioning the brand is currently.

Keywords: Institutional Branding, Non-Governmental Organizations, Positioning, ProExcelencia, AVAA.

Índice General

| | |
|--|-----------|
| Dedicatoria..... | 1 |
| Agradecimientos | 2 |
| Resumen..... | 5 |
| Abstract | 6 |
| Índice General..... | 7 |
| Índice de Figuras | 11 |
| Índice de Tablas | 12 |
| Índice de Gráficos | 13 |
| Introducción | 15 |
| CAPÍTULO I | 18 |
| El Problema..... | 18 |
| 1.1. Planteamiento del Problema..... | 18 |
| 1.2. Objetivos | 24 |
| 1.2.1 Objetivo General..... | 24 |
| 1.2.2. Objetivos Específicos. | 24 |
| 1.3. Justificación de la Investigación | 24 |
| 1.4. Alcance..... | 26 |
| 1.5 Limitaciones | 27 |
| CAPÍTULO II | 28 |
| Marco Teórico..... | 28 |

| | |
|---|----|
| 2.1 Antecedentes | 28 |
| 2.2. Bases Teóricas..... | 35 |
| 2.2.1. <i>Branding</i> | 35 |
| 2.2.1.1. Branding institucional..... | 35 |
| 2.2.1.1.1. Elementos del branding institucional..... | 36 |
| 2.2.1.1.1.1. La Marca..... | 36 |
| 2.2.1.1.1.1.1. Tipos de Marca..... | 37 |
| 2.2.1.1.1.1.2. Identidad Corporativa..... | 38 |
| 2.2.1.1.1.1.3. La Comunicación de la identidad Corporativa..... | 42 |
| 2.2.1.1.1.1.4. Imagen Corporativa..... | 46 |
| 2.2.1.2. El branding aplicado a las Organizaciones No Gubernamentales | 47 |
| 2.2.1.2.1.1. Sostenibilidad de las ONGs..... | 48 |
| 2.2.1.2.1.2. La Comunicación Corporativa en las ONGs..... | 49 |
| 2.2.1.2.1.3. La imagen de las ONGs..... | 51 |
| 2.2.1.2.1.4. Estrategia de <i>branding</i> para ONGs..... | 51 |
| 2.2.1.2.1.5. Público (s) y <i>stakeholders</i> en ONGs..... | 54 |
| 2.2.2. El Posicionamiento..... | 55 |
| 2.2.2.1. Construcción de una marca fuerte..... | 56 |
| 2.3. Bases Institucionales | 60 |
| 2.3.1. Asociación Venezolano Americana de la Amistad (AVAA)..... | 61 |
| 2.3.2 ProExcelencia..... | 62 |
| 2.4. Bases Legales | 63 |

| | |
|--|-----|
| CAPÍTULO III | 67 |
| Marco Metodológico..... | 67 |
| 3.1. Nivel de la investigación..... | 67 |
| 3.2 Diseño de la Investigación..... | 67 |
| 3.3. Enfoque de la investigación..... | 68 |
| 3.4. Población y Muestra..... | 69 |
| 3.4.1. Población..... | 69 |
| 3.4.2. Muestra..... | 69 |
| 3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos..... | 70 |
| 3.6 Técnicas de procesamiento y análisis de datos..... | 72 |
| 3.7. Sistema de Variables e Indicadores Variables..... | 73 |
| CAPÍTULO IV | 78 |
| Análisis e Interpretación de los Resultados..... | 78 |
| CAPÍTULO V | 113 |
| Conclusiones y Recomendaciones..... | 113 |
| Conclusiones..... | 113 |
| Recomendaciones..... | 118 |
| Generales..... | 118 |
| En el caso de AVAA..... | 118 |
| ANEXOS | 121 |
| Entrevistas..... | 121 |
| Cuestionario..... | 144 |

| | |
|-------------------------------------|-----|
| Informes de Redes Sociales..... | 149 |
| Posicionamiento ProExcelencia | 152 |
| Referencias..... | 153 |
| Bibliográficas | 153 |

Índice de Figuras

| | | |
|------------------|---|-----|
| <i>Figura 1.</i> | Elementos de la identidad visual. Diferencia entre logotipo, símbolo y logo símbolo | 40 |
| <i>Figura 2.</i> | Pirámide del valor de la marca basado en el cliente | 61 |
| <i>Figura 3.</i> | Institución que proporciona la beca | 154 |
| <i>Figura 4.</i> | Informe de RRSS Junio 2018 - Enero 2019 | 155 |
| <i>Figura 5.</i> | Informe de RRSS Junio 2018 - Enero 2019 | 155 |
| <i>Figura 6.</i> | Informe de RRSS Junio 2018 - Enero 2019 | 56 |
| <i>Figura 7.</i> | Estatus de Posicionamiento ProExcelencia Junio 2019 | 157 |

Índice de Tablas

| | | |
|-----------------|--|-----|
| <i>Tabla 1.</i> | Bases Legales | 64 |
| <i>Tabla 2.</i> | Distribución de la Población y Muestra del Estudio | 71 |
| <i>Tabla 3.</i> | Matriz de Variables | 75 |
| <i>Tabla 4.</i> | Campaña “Trae un Pana” | 155 |

Índice de Gráficos

| | | |
|-------------------|---|-----|
| <i>Gráfico 1</i> | Recordación de marca. | 79 |
| <i>Gráfico 2</i> | Logo de la organización. | 81 |
| <i>Gráfico 3</i> | Logo de la marca ProExcelencia. | 82 |
| <i>Gráfico 4</i> | Tipografía de la marca. | 83 |
| <i>Gráfico 5</i> | Valores de la organización. | 85 |
| <i>Gráfico 6</i> | Misión de la organización. | 87 |
| <i>Gráfico 7</i> | Conducta Corporativa Interna (Staff). | 88 |
| <i>Gráfico 8</i> | Conducta Corporativa Interna (Becarios). | 89 |
| <i>Gráfico 9</i> | Conducta externa. | 90 |
| <i>Gráfico 10</i> | Comunicación comercial. | 91 |
| <i>Gráfico 11</i> | Comunicación institucional. Canales de comunicación. | 92 |
| <i>Gráfico 12</i> | Imagen de la marca. | 93 |
| <i>Gráfico 13</i> | Imagen de la marca. (B). | 94 |
| <i>Gráfico 14</i> | Imagen de la marca. (A). | 95 |
| <i>Gráfico 15</i> | Imagen de la marca. (M). | 96 |
| <i>Gráfico 16</i> | Comunicación de la identidad corporativa de la marca. Canales de divulgación. | 104 |

| | | |
|-------------------|---|-----|
| <i>Gráfico 17</i> | Prominencia. Reconocimiento y ubicación de la marca. | 105 |
| <i>Gráfico 18</i> | Desempeño. Confiabilidad en la marca. | 106 |
| <i>Gráfico 19</i> | Imaginería. Recuerdos asociados a la marca. | 107 |
| <i>Gráfico 20</i> | Imaginería. Crecimiento con la marca.. | 108 |
| <i>Gráfico 21</i> | Juicios. Superioridad de la marca. | 109 |
| <i>Gráfico 22</i> | Juicios. Recomendación de la marca | 110 |
| <i>Gráfico 23</i> | Sentimientos. Identificación o afinidad con la marca. | 111 |
| <i>Gráfico 24</i> | Resonancia. Lealtad a la marca. | 112 |
| <i>Gráfico 25</i> | Resonancia. Participación activa con la marca. | 113 |
| <i>Gráfico 26</i> | Resonancia. Interés con la marca. | 114 |

Introducción

El término anglosajón *branding* se conoce desde hace muchos años, y su traducción al español tiene como significado “marca” o “marcando”. El registro de la marca, surgió de la necesidad de los fabricantes por identificar sus bienes y, distinguirlos de los elaborados por sus competidores; con el fin, de generar reconocimiento entre su público (Llamas, 2013).

En la actualidad, el término se refiere a algo que va más allá de la marca *per se*, es decir, no se refiere a la imagen gráfica que se coloca sobre un producto, sino más bien a algo intangible. El *branding*, es definido como el proceso de gestión de los atributos de la marca en referencia a la identidad que posee, (Capriotti, 2009). Eso, es algo intangible que trasciende los elementos gráficos o visuales.

En el mundo, las empresas con mayor valor de marca son aquellas que han fortalecido su *branding* y logran mantenerse en el *top of mind* del consumidor, tal es el caso de Google o Apple que siempre aparecen en los primeros lugares de los *rankings* (Wpp, 2018).

Según un artículo publicado en el portal web Lowpost (2018), “el *branding* trabaja para la estrategia de publicidad y ayuda a hacer la marca más atractiva de cara al consumidor” (párr. 10). Eso, es lo que lo diferencia del *marketing*, pues este último se refiere a la estrategia para vender el producto.

Dentro de la disciplina del *branding*, existen variaciones o tipos que pueden aplicarse a las marcas para posicionarlas. Serrano (2017) indica en un artículo publicado en el portal InformaBTL, que existe el *branding* corporativo, *branding* personal, *branding* emocional, *branding* social o *cause branding*, *branding* digital, *co-branding* y *branding awareness*. En el trabajo especial de grado, se tratará principalmente sobre el *branding* corporativo aplicado a las Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), que son el objeto de estudio de la investigación.

Las Organizaciones No Gubernamentales del ámbito que sean, son actores importantes en cualquier sociedad, no en vano son llamadas el tercer sector. Lo que ellas hacen, repercute en el desenvolvimiento de los otros dos sectores, pues vienen a satisfacer las necesidades que la empresa y el Estado no han cubierto (Molina, 2012). Las ONGs son muchas y sus causas son todas importantes, por eso, es necesario que éstas conozcan cuáles son las estrategias para posicionarse en la mente de sus públicos.

Izarra (citado en Calvimontes, 2011) manifiesta que en el caso de las ONGs, “la marca se alimenta primordialmente de la confiabilidad, respetabilidad y credibilidad que va construyendo con su trabajo” (párr. 8). Por eso, surge la necesidad de crear una estrategia comunicacional que muestre su trabajo social, los logros y su contribución a la comunidad.

El trabajo especial de grado definirá el término *branding*, sus elementos, cómo se desarrollan sus estrategias en ONGs, para poder analizar la aplicada por ProExcelencia, el programa educativo de la Asociación Venezolano Americana de Amistad (AVAA). Es una investigación que aspira ser un referente en el estudio sobre la comunicación de marca para ONGs. Asimismo, pretende hacer un aporte a la AVAA, en virtud de que puedan identificar los puntos fuertes y débiles de la estrategia que han aplicado hasta ahora y puedan tomarlos en cuenta para el futuro. De la misma forma, esta investigación aspira ser un antecedente para los estudiantes, tesisistas y demás interesados en el área comunicacional, que en algún momento de su ejercicio profesional, estén inmersos en el tercer sector y deban comprender la lógica y la narrativa de las ONGs.

Es oportuno, aclarar que en muchos casos, los autores se refieren a *branding* corporativo, organizacional e institucional para hablar del mismo concepto; en este caso, se asumirán como lo mismo, toda vez que no tengan un objetivo empresarial, pues la narrativa y objetivos estratégicos son diferentes. Además, cabe mencionar que para la realización del trabajo, se utilizaron las normas APA 2019 (sexta edición) y el manual El Proyecto de Investigación (2016) séptima edición, de Fideas Arias.

En el marco de las consideraciones anteriores, se planteó esta investigación, compuesta por cinco capítulos como se detalla a continuación:

Capítulo I: se realiza el planteamiento del problema, se definen los objetivos de la investigación, la justificación de la investigación y sus alcances.

Capítulo II: Marco Teórico, incluye los antecedentes de la investigación, así como las bases teóricas que la sustentan.

Capítulo III: Marco Metodológico, se describe el diseño y nivel de la investigación, la población y muestra que será objeto del estudio, el sistema de variables y las técnicas e Instrumentos de recolección de datos.

Capítulo IV: Análisis e Interpretación de los Datos. Se muestran los hallazgos que arrojó la investigación y la interpretación de los datos para conocer el contexto de la situación.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones. Se exponen los hallazgos de la investigación, que dan respuestas a los objetivos planteados, y se ofrecen las sugerencias pertinentes, que según los resultados, pudieran hacer los investigadores.

CAPÍTULO I

El Problema

“Plantear el problema no es sino afinar y estructurar más formalmente la idea de investigación” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 36).

1.1. Planteamiento del Problema

Actualmente, el mundo demanda una mayor capacidad de las organizaciones para que fortalezcan sus estrategias de comunicación y posicionamiento de marca. Según Capriotti (2009) las organizaciones “deben orientar sus esfuerzos a establecer una Identidad Corporativa fuerte, coherente y distintiva, y comunicarla adecuadamente a sus públicos” (p. 11). Es decir, que debe tener manejo de los elementos diferenciadores en todos los servicios que ofrezca y comunique.

Dentro del proceso de un mercado en el que la decisión de compra viene dada por múltiples factores, esas estrategias de comunicación van más allá de las acciones de Publicidad, *Marketing* y de Relaciones Públicas. Capriotti (2009) señala esas estrategias como aquellas “expresiones relativas a la comunicación de las organizaciones, para explicar la visión global de la comunicación y la gestión de los activos intangibles” (p. 38).

Asimismo, una de esas expresiones a las que se refiere Capriotti (2009) es el *branding*. Siendo este definido por el mismo autor como el “proceso de gestión (identificación, estructuración y comunicación) de los atributos propios de identidad para crear y mantener vínculos relevantes con sus públicos” (Capriotti, 2009, p. 11). Es decir, se trata del proceso de crear un concepto de la marca que le permita ser reconocida por sus públicos gracias a su filosofía, valores y atributos, principalmente.

El *branding* institucional, responde a una serie de atributos y acciones planificadas que realiza la organización alineadas al posicionamiento, pues, “su objetivo es despertar sensaciones y crear conexiones conscientes e inconscientes” (Schuler, 2017, párr. 1). Este propósito va más allá de vender un producto como tal.

A escala mundial, las empresas con mayor valor de marca son aquellas que han fortalecido su *branding*, de tal manera que pueden realizar cambios en su identidad visual sin mayores complicaciones. Google, por ejemplo, ha cambiado 6 veces su logotipo en los 21 años que tiene en el mercado y eso no ha generado distorsiones en su identidad (Google, 2015). Aún todos estos cambios, el ranking *BrandZ* 2018 (estudio anual de las opiniones de personas que usan y compran marcas realizado por Wpp y Kantar Millward Brown), sobre las 100 marcas más valiosas del mundo, ubica al gran buscador en el primer lugar (Wpp, 2018).

En América Latina la situación es más compleja. El consumidor latino tiene acceso a un número mayor de marcas y productos, por eso, las empresas deben crear un *branding* estratégico que les permita posicionarse, y eso sucede al entender el entorno, el comportamiento del consumidor e identificar la ventaja competitiva que tiene cada organización y usarla como patrimonio de marca, para que el usuario la asocie con sus elementos de identidad (color, olor, sabor, símbolos, etc.); y la recuerde cada vez que acuda al mercado (Ibarra, 2014, párr. 6).

En el caso específico de Venezuela, la situación económica de los últimos años es compleja por múltiples factores, entre ellos la hiperinflación. Según lo publicado el portal BBC (2018), a finales de 2018, la inflación en el país incrementaba a una tasa superior al 100% mensual; pasando de inflación a hiperinflación. Dicha situación impacta fuertemente sobre la relevancia de las marcas en el mercado y pone en relieve la importancia de trabajar en su fortalecimiento.

Ante la crisis económica que atraviesa el país, el consultor de estrategia empresarial Héctor Benavente, señala que las empresas deben ajustarse para entender las decisiones de compra del cliente, sin embargo, “cuidar la marca, es uno de los elementos claves para mantener o aumentar la cuota de mercado cuando pase la crisis” Benavente (citado en Banca y Negocios, 2018, párr. 11).

Luis Maturén, gerente general de la empresa "Datos", especializada en análisis de mercado, indicó en su encuesta más reciente (31 de enero de 2019), que los consumidores buscan mejores precios por encima de marcas reconocidas, pero que la brecha no es tan amplia, pues todavía 43% de las personas indicaron que la marca es importante para la decisión de compra y aunque hace diez años, esa cifra se situaba en 60%, el 43% es un número representativo, por lo que Maturén (2019), indica que es importante invertir en el desarrollo de la marca.

Esta situación impacta a todos los sectores del país, sean comerciales o no. En el caso específico de las Organizaciones No Gubernamentales -el objeto de estudio de la investigación- las acciones deben enfocarse precisamente en la filosofía de marca. En este tipo de instituciones, “la marca de la organización se alimenta primordialmente de la confiabilidad, respetabilidad y credibilidad que va construyendo con su trabajo” Izarra (citado en Calvimontes, 2011, párr. 8).

Para García (2019) en Venezuela siempre ha existido un sector social muy fuerte, pero invisibilizado o informal, y ahora dada la crisis del país, la labor de estas entidades es más que vital y necesaria, para responder a las necesidades que el gobierno no ha atendido (en comunicación personal, 8 de abril, 2019).

Las ONGs, son definidas en el Diccionario online de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo (2005) como aquellas “sin ánimo de lucro surgidas de la sociedad civil con el objetivo de generar un determinado impacto de la sociedad” (párr. 1).

Tal como indica Izarra (citado en Calvimontes, 2011, párr. 8) para las ONGs resulta necesario “diseñar una estrategia comunicacional que lleve a mostrar adecuadamente ese trabajo social, los logros obtenidos y la contribución de la organización al crecimiento y mejoramiento de la comunidad”, se trata de una estrategia que comunique la propuesta de valor que ellas han declarado en su filosofía, ya que no venden un producto tangible en sí.

Si bien, las ONGs no introducen productos comerciales en el mercado, sí ponen sobre la mesa ideas y estilos de vida que influyen sobre el comportamiento de las sociedades, y eso es importante para las empresas y líderes de opinión (SustainAbility, 2003, p. 1). Así lo resalta el informe realizado por la empresa de consultoría SustainAbility, en el que coloca de relieve la importancia de las ONGs para el desarrollo sostenible; y entre los factores que destaca, indica que “las ONG (...) deben prestar más atención a la marca y el posicionamiento competitivo” (2003. p 3).

Las ONGs se han vuelto necesarias en toda sociedad. Según el registro de la ONG Venezuela Sin Límites (2019), en el país existen actualmente 368 ONGs y según datos de la Red Venezolana de Organizaciones de Sociedad Civil (Sinergia) (2019), existen 91 Asociaciones-fundaciones solo en el sector educativo. Todas estas hacen su gestión voluntariamente para “satisfacer necesidades sociales y culturales mediante aportaciones de esfuerzos humanos y recursos materiales que se donan para ayudar a terceros” Castro, Natla y Da Silva (citado en Arroyo, Martín y Mamic 2010, p. 133).

Este tipo de entidades funcionan sobre la base de multi *stakeholders*, por eso, es importante que ellas creen su propio *branding* para que los patrocinantes y aliados las reconozcan y al trabajo que realizan. Domínguez (2018) en su texto *Los tres grandes problemas de las ONGs, Fundaciones y Asociaciones*, señala que se debe trabajar la comunicación ya que de lo contrario se torna complicado darlas a conocer y construir una marca fuerte con la que el donante se sienta identificado y más aún, que se sienta orgulloso.

En el caso particular de Venezuela, entender los mecanismos de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) que llevan a cabo las empresas, es vital para que ellas (las ONGs) puedan orientar su comunicación y además entender la situación en la que se encuentran a nivel general. Cuellar (2018) indica que:

Las empresas hoy en día están más enfocadas en cómo hacen para sobrevivir y no en las labores sociales, la crisis que afecta a Venezuela hacen que los objetivos principales sean mantenerse a flote reduciendo costos, dentro de estos costos se encuentran las campañas de responsabilidad social. (párr. 2)

Todas las empresas en Venezuela por ley deben cumplir con la normativa de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), y no todas tienen estructura para desarrollar un departamento con personal dedicado a hacer RSE, en ese sentido, las ONGs no solamente van a ser de ayuda para sus beneficiarios, también van a ser de ayuda para sus patrocinantes, ya que son estructuras creadas con ideas claras que van a permitir a estas empresas cumplir sus cuotas de RSE, pero para que la gente las conozca tienen que comunicar qué hacen y cómo lo hacen (D. Gutiérrez, comunicación personal, 26 de abril, 2019).

En este contexto, no se puede tratar a todas las empresas de la misma forma, más bien “lo que se necesita es que sientan que su apoyo es muy apreciado, recibir una rendición de cuentas de calidad y tener experiencias emocionantes de contacto con la causa” (Pérez, 2017, párr. 5). Por eso es importante que las ONGs trabajen en entender a su empresa patrocinante y luego trabajen en la comunicación de su causa.

Para ilustrar el *branding* que construyen las ONGs en Venezuela se tomará como caso de estudio al Programa Excelencia, una marca de la Asociación Venezolano Americana de Amistad (AVAA), organización no gubernamental fundada en 1942 que promueve la formación integral de estudiantes venezolanos durante su carrera universitaria mediante dicho programa (AVAA, 2019).

Según Claudia González (2019) Directora Ejecutiva de AVAA, de este programa han egresado aproximadamente 300 estudiantes en los últimos 10 años quienes han recibido formación gratuita en el idioma inglés, talleres de formación personal y profesional, un estipendio económico mensual y además han realizado labores de voluntariado y compromiso

cívico en diferentes organizaciones y fundaciones, convirtiéndose así en agentes de cambio social en sus comunidades (comunicación personal, 23 de mayo, 2019).

Dicha ONG tiene una gama de públicos diferenciados entre sí a los que llaman *stakeholders*, “aquellos grupos sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir” (Freeman, 2010, p. 31). Por ende, satisfacer las necesidades comunicacionales e informativas de todos, representa un gran reto para la organización.

Gutiérrez (2019) indica que la organización siempre va a ser la misma para el voluntario, el beneficiado o el patrocinante, pero en la estrategia comunicacional lo que se necesita decirle al voluntario no es lo mismo que se necesita decirle al patrocinante, por eso hay que entender que el *branding* de la marca no va a cambiar, solo que se va a adecuar a las líneas comunicacionales (comunicación personal, 26 de abril, 2019).

En este sentido, el objetivo de la investigación, es analizar el *branding* institucional como estrategia de posicionamiento (usando como caso al Programa Excelencia AVAA), entendiendo ésta como la estrategia de la que se desprenden las que responden a otras disciplinas (*marketing* social, *marketing* emocional, Relaciones Públicas, publicidad institucional, etc.); teniendo en cuenta que las organizaciones no gubernamentales no venden algo tangible, y deben calar en la mente de su público meramente por sus bondades, por lo que son y no como algo comercial.

La investigación pretende analizar el *branding* del programa del que se desprende el mensaje clave de la identidad de la organización: formación de estudiantes de bajos recursos económicos, pero con alto rendimiento académico y alto impacto social, y sus proyectos e iniciativas de voluntariado. Una formación integral más una ayuda económica para los jóvenes venezolanos.

El análisis de la estrategia de *branding* y de la comunicación empleada por el Programa Excelencia AVAA, se hace en virtud de evaluar si le ha permitido posicionarse en la mente de sus públicos tal cual como lo declaran en su identidad.

Al plantear esta situación, se realizan las siguientes interrogantes para la investigación:

- ¿Cuáles son los elementos del *branding* institucional que están presentes en ProExcelencia?
- ¿Cómo son las estrategias de *branding* para ONGs y cómo las ha aplicado ProExcelencia?
- ¿Cuáles son los pasos para posicionar una marca y cómo está posicionado ProExcelencia?

1.2. Objetivos

1.2.1 Objetivo General.

- Analizar el *branding* institucional como estrategia de posicionamiento del Programa Excelencia (ProExcelencia) de la ONG “Asociación Venezolano Americana de Amistad” (AVAA).

1.2.2. Objetivos Específicos.

- Conocer los elementos que constituyen el *branding* para saber cuáles están presentes en la estrategia de ProExcelencia
- Analizar cómo son las estrategias de *branding* institucional, para saber cómo se ha desarrollado la estrategia de ProExcelencia.
- Identificar los pasos que permiten posicionar una marca para determinar en qué estatus está el Programa Excelencia de AVAA.

1.3. Justificación de la Investigación

La profesión del comunicador social es tan amplia, que le da la oportunidad de trabajar en diferentes sectores de la sociedad. La investigación, pretende aportar a futuros comunicadores sociales y diversos perfiles del área, un material que sea de utilidad para aquellos que durante su ejercicio profesional, tengan la responsabilidad de vender, convencer,

posicionar, gestionar o ganar adeptos para una marca; pero sin un producto tangible para ofrecer.

En Venezuela existen más de 350 ONGs (Venezuela Sin Límites, 2019) y el impacto que ellas tienen es inconmensurable, por eso, es necesario que aprendan a gestionar su marca para que las personas (tanto las que se van a beneficiar como las que van a apoyar) conozcan su causa.

Comunicar la propuesta de valor de una ONG es vital para que ésta sea apoyada y exista, básicamente, independientemente de cual sea el objetivo, fin o labor. En ese sentido, se considera necesaria una investigación dirigida a conocer cuáles son las estrategias de *branding* efectivas en las que las ONGs puedan reconocer puntos claves para hacer su trabajo de posicionamiento.

Es una investigación que ofrece pasos fundamentales para que pongan en práctica acciones que les ayuden a aprehender, que construir una marca no es solo darle un nombre y un logo.

Es una investigación que le ofrecerá al lector, un documento con el cual podrá entender conceptos como el *branding* y su aplicación en las organizaciones del tercer sector, para luego analizar la estrategia aplicada por la Asociación Venezolano Americana de Amistad (AVAA) a través de su Programa Excelencia.

En el caso particular de este programa, que beneficia actualmente a 250 estudiantes venezolanos y anualmente ingresan en promedio 40 estudiantes nuevos (AVAA, 2019). Es beneficioso también para los 30-40 estudiantes que egresan anualmente (AVAA, 2019) ya que formar parte de ProExcelencia les da una ventaja sobre los demás al momento de acudir al mercado laboral, así lo señaló Bapssy Meneses, Gerente de Programas Educativos de AVAA (B. Meneses, comunicación personal, 20 de mayo, 2019), es decir, mientras más reconocido y posicionado esté el Programa Excelencia en el mundo laboral, mayor reconocimiento tendrán sus egresados.

Desde el punto de vista metodológico, el estudio puede ser un antecedente importante para la organización, ya que la muestra fue categorizada por conglomerados (según los *stakeholders* de la organización) lo que significa que se podrá identificar fácilmente cuál de ellos tiene una imagen del programa más cercana a su verdadera identidad y cuán posicionada está la marca en cada grupo.

Para la organización seleccionada, será un precedente actualizado de su estatus de posicionamiento y *branding* en el mercado, y en general, además de ser un requisito para optar al título de Licenciado en Comunicación Social, se pretende ser un referente en el estudio sobre la comunicación de marca para ONGs, ya que no existe abundante información sobre el tema.

1.4. Alcance

La investigación fue aplicada en el Programa Excelencia, marca perteneciente a la ONG Asociación Venezolano Americana de Amistad (AVAA). Estuvo centrada en analizar los elementos que constituyen el *branding* y cuáles son las estrategias de posicionamiento aplicadas por el programa.

Dicha organización está ubicada en Los Ruices - Edo, Miranda, lo que significa que fue factible para los investigadores poder tener contacto con sus directivos y personal (que fueron fundamentales para la realización de las entrevistas).

La investigación estuvo enmarcada en un lapso de tiempo de Junio 2018 a Abril 2019. Y fue fundamentada en conocer la postura de los diversos públicos de la marca a quienes se le realizó entrevistas y cuestionarios en pro de alcanzar los objetivos específicos y el general: analizar el *branding* institucional como estrategia de posicionamiento para el Programa Excelencia.

La AVAA es una organización de "puertas abiertas", es decir, que en ella se realizan actividades constantemente y hay afluencia de personas en su sede, eso significa que fue

factible el acceso a ella. Por otro lado, el personal directivo se mostró interesado en que se realizará el estudio.

1.5 Limitaciones

En Venezuela, existen al menos 350 organizaciones no gubernamentales, según la ONG Venezuela Sin Límites. Sin embargo, el estudio de posicionamiento en las organizaciones del tercer sector resulta escaso. Entre los antecedentes que se utilizaron en la investigación solo uno es de autoría nacional. De igual manera, las entrevistas realizadas a los profesionales en el área del *branding* en ONGs arrojaron que el posicionamiento de dichos entes, en el país, no se encuentran entre sus preferencias o recordación. Por ende, recabar datos sobre dicho tema resultó una de las limitaciones más significativas

CAPÍTULO II

Marco Teórico

Una vez realizado el planteamiento del problema y definido los objetivos, es necesario señalar los aspectos teóricos que sustentan el presente trabajo a través del marco teórico, el cual según Arias (2016) “consiste en una recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos y definiciones, que sirven de base a la investigación por realizar” (p.106).

2.1 Antecedentes

Entre los estudios previos que sustentan esta investigación, pueden destacarse los siguientes, por sus notables aportes:

Elizabeth Molina (2012) presentó el trabajo de grado “*Branding* (construcción de marca) para Organizaciones No Gubernamentales de Protección y Bienestar Animal”, para optar al título de Licenciada en Ciencias de la Comunicación en la Universidad de San Carlos de Guatemala. El objetivo general del trabajo fue “describir la importancia del uso del *branding* para las organizaciones no gubernamentales de protección y bienestar animal” (p. 10).

Molina (2012) indicó como su problema de investigación que:

Aunque [las ONGs] no buscan lucrar con sus acciones, tienen la necesidad de darse a conocer a los distintos públicos y mercados por distintas razones: captar y generar recursos económicos, obtener reconocimiento público, ganar adeptos, influir en decisiones de gobierno, etc. A pesar de sus esfuerzos y logros aún se pueden encontrar las mismas respuestas en cientos de personas: No, no la conozco; Me gustaría colaborar con alguna organización, pero no sé cuál; Nunca había escuchado de ellos, por mencionar algunas. (p.9)

En ese trabajo, Molina hizo una introducción al tema del *marketing* como estrategia comercial para las empresas, enfatizando que dicha disciplina no se enfoca solo en vender sino también busca la satisfacción del cliente (Molina, 2012).

Una vez descrita la función del *marketing*, mencionó una variación denominada *Marketing Social* o *Marketing No Lucrativo*, que se define como: “el esfuerzo realizado por las compañías sin fines de lucro para realizar intercambios mutuamente satisfactorios con sus mercados meta” Hair, Lamb y McDaniel (citado en Molina, 2012, p. 29).

Si bien, el objeto de su tesis fue el *branding*, la diferenciación entre éste y el *marketing* social en las ONGs, fue un gran aporte para el presente trabajo de grado, ya que permitió entender que aunque las ONGs no vendan productos, también se emplean estrategias de *marketing*, y cómo la construcción de marca (*branding*) puede apoyarlas.

Además, Molina (2012) citó una serie de actividades que realizan las ONGs que, precisamente, se deben hacer en las estrategias para construir la marca, tales como:

- Identificar clientes: se refiere a que determinan a sus públicos meta así como a la población que desean servir o atraer.
- Desarrollan sus objetivos: las organizaciones “saben” lo que quieren hacer, lo que hacen y lo que harán. Determinan objetivos generales y específicos, metas, elaboran su misión y visión.
- Crean, administran y eliminan programas y servicios: para llevar a cabo sus actividades las ONGs crean programas como por ejemplo: programas educativos (para determinados sectores: hombres, mujeres, niños y niñas), programa de voluntariado, programas de servicios médicos y/o veterinarios, programas de desastres, etc. Así mismo, administran, monitorean, evalúan los resultados para llegar a una decisión final: mantener, expandir o eliminar el programa.

- Deciden los precios: aunque las ONGs son organizaciones sin fines de lucro, al hablar de precios se refiere a las cantidades monetarias necesarias para llevar a cabo una actividad. Los nombres que se le dan pueden ser: donativos, honorarios, contribuciones, etc.
- Comunican: dan a conocer información, sus ideales, objetivos, y necesidades por medio de diferentes materiales: folletos, carteles, anuncios televisivos, radiales o impresos, páginas de internet, reuniones, entre otros. Charles (citado en Molina, 2012, pp. 32-33).

En esta última actividad, Molina (2012) cita nuevamente una lista de acciones que hacen las ONGs en materia de comunicación:

- Acciones de Prensa: esta actividad requiere poseer una base de datos de periodistas (actualizarse periódicamente) que luego será utilizada para gestionar notas periodísticas como: comunicados de prensa, reportajes especiales, noticias, etc.
- Relaciones Públicas: generar actividades propias y participar en actividades externas en su ámbito. Con el fin de intercambiar información y dar a conocer a la organización.
- Newsletter (boletines): las ONGs están conformadas por diferentes públicos: socios, patrocinadores, voluntarios, organizaciones en alianza y otros por lo que los boletines resultan ser una herramienta de comunicación muy favorable para distribuir información relevante de la organización.
- Sitio Web: las ONGs deben contar con un sitio web actualizado con información fresca, navegación fácil y que dé a conocer la Misión, Visión y Valores que los guían.
- Eventos: tener presencia en eventos relacionados con el que hacer de la organización, por ejemplo: conferencias, stands, congresos, etc. Es una

oportunidad de gran valor ya que permite interactuar y obtener retroalimentación del público.

- Directorios especializados: tener presencia en directorios especializados, impresos o digitales. Este tipo de portales o guías especializadas, recibe con agrado toda información relacionada con el campo de acción específico.

(Bozzetti, 2007, citado en Molina, 2012 pp. 37-38)

Conocer dicha lista, permitió tener una idea clara y precisa de las principales actividades y acciones que debe contemplar la estrategia de *branding* en una de sus principales vértices de gestión: la comunicación.

Además del aporte teórico, Molina (2012) presentó varios modelos de construcción de marca para ONGs y una guía básica para implementación de *branding* en este tipo de organizaciones (en ese caso, fue sobre ONG de bienestar animal, pero los pasos son aplicables a cualquier otra), lo cual aportó mucho al proceso de investigación del presente trabajo, ya que permitió tener un modelo para hacer comparaciones con la estrategia de *branding* aplicada por la organización tomada como objeto de estudio.

Los pasos presentados por Molina (2012) fueron:

Elaborar la visión de la organización, determinar la misión, definir qué y cómo es la organización respondiendo a las preguntas: ¿quiénes somos? y ¿qué tipo de organización somos?, desarrollar los valores que los guían, contestar a las preguntas ¿qué hacen? y ¿cómo lo hacen?, identificar a qué personas desea llamar la atención o quiere comunicarse, seleccionar: nombre, colores, tipografía e imágenes que puedan dar forma a su logotipo, nombrar las actividades o programas de lleva a cabo la organización, especificar lo que la organización no es y las actividades que no forman parte de su visión y misión, elaborar el manual de marca. (p.77)

La investigación de dicha tesis fue netamente documental y concluyó que el *branding* es una disciplina que se encarga de la construcción de marca y tiene el fin de generar la diferenciación de sus públicos a través de estrategias más perdurables que funcionen como guía para el resto de los planes de la organización (Molina, 2012, p.4).

Esta definición, señala que el *branding* es una disciplina que perdura en el tiempo, pues mientras en el *marketing* se pueden cambiar las estrategias de precios, plazas y promociones, dependiendo del momento y del lugar en el que se aloje el producto, la estrategia de *branding*, para que funcione, debe siempre estar basada en la identidad de la organización, independientemente de las circunstancias en las que se esté, pues es eso lo que significa la identidad.

Otro antecedente de importancia, es el trabajo de grado de Eduardo Gómez (2016), titulado: “*Branding* como estrategia de posicionamiento y su influencia en la comunicación de marca – Caso: Ron Santa Teresa”, presentado ante la Universidad Central de Venezuela para optar al título de Licenciado en Comunicación Social.

Según Gómez (2016):

Hoy en día las empresas tienen presencia a nivel mundial, en el mercado convergen una cantidad de marcas que compiten por ser las preferidas y ocupar un lugar privilegiado en la mente de los consumidores, un término que en inglés se conoce como “top of mind”. Entonces, las estrategias deben ir enfocadas hacia lograr un buen posicionamiento en el mercado (...) razón por la cual deben estar definidas esas diferencias, atributos y bondades para que sean claramente percibidas por los consumidores a través de la comunicación de marca. (p.5)

Esta tesis representó un gran hallazgo, pues las similitudes con el presente trabajo de grado, son considerables. Por un lado, Gómez (2016) esquematizó los elementos constitutivos

del *branding* (identidad, cultura, filosofía e imagen corporativas) lo que a grandes rasgos, define las dos primeras etapas de la construcción de marca: la identificación y estructuración de los atributos. (Gómez, 2016)

Además, citó las 22 Leyes del *branding* publicadas por Ries, A. y Ries, L. (2000), algunas de ellas son:

Expansión: obedece al principio de especializarse en una sola marca y no en varias; concentración: basada en que la marca debe especializarse en una categoría de producto y no en varias; comunicación: las marcas deben invertir más en relaciones públicas que en publicidad es decir, deben buscar que los demás hablen de ellas por sobre lo que ellas dicen sobre sí mismas; publicidad: la marca debe mantenerse presente en la mente del consumidor y una forma es comunicando sus atributos, la empresa debe diferenciarse de la marca o marcas (Gómez, 2016). Dichas leyes, dieron indicios sobre qué estrategias puede seguir una empresa para fortalecer su (s) marca (s). Este aporte, contribuyó a crear el esquema teórico del presente trabajo de grado.

La investigación de Gómez (2016), llegó hasta el nivel descriptivo y empleó la encuesta como instrumento de recolección de datos. Este tipo de metodología no aportó al desarrollo del presente trabajo de grado, ya que la encuesta aplicada fue para el posicionamiento y frecuencia de consumo de una marca comercial y el consumo de un producto, lo cual se aleja del objeto de estudio de este trabajo, a saber, las ONGs.

Gómez (2016) concluyó que “el *branding* es una herramienta que permite gestionar de manera eficiente la identidad de una empresa y/o marca” (p.134). Asimismo, que es una estrategia influyente en el posicionamiento a la hora de comunicar mensajes.

Uno de los antecedentes más recientes para este trabajo de grado fue la tesis presentada por David Leño (2018), titulada “La influencia del *Branding* en las ONG: Captación de voluntarios en una ONG universitaria para el fomento del emprendimiento” presentado ante la Universidad Carlos III de Madrid.

Leño (2018) indicó que este estudio:

Tuvo como propósito teórico analizar cuáles son los factores que determinan el éxito en esta cuestión. Por ello, y a colación de la relevancia técnica del trabajo, se utilizó primordialmente la teoría marcaría de Aaker para crear marcas fuertes, pero con una aplicación alternativa ya que la entidad estudiada es una ONG del Tercer Sector universitario español y no una gran mercantil.

(p.12)

Esta investigación afianza la idea de diferenciar los públicos meta de las ONGs para obtener resultados más cercanos a la realidad. Concluyendo con la afirmación de su hipótesis: el *branding* de la asociación afecta positivamente en la captación de voluntarios de la Universidad Carlos III de Madrid (Leño, 2018).

Además, citó los 4 pilares del *branding*: Conciencia del nombre de la marca; Lealtad de marca; Calidad y Asociaciones de marca Aaker (citado en Leño, 2018, pp. 16-18). Siendo este contenido teórico aplicable al objeto de estudio de esta investigación.

El trabajo realizado por Leño, tiene gran aporte para la investigación presente, porque por un lado, es una referencia bastante reciente, y por otro, es un estudio fenomenológico-cualitativo, lo que significa que los resultados no son numéricos sino valorativos, además, Leño (2018) caracterizó la muestra de su estudio y eso dio referencias para la selección y caracterización de la muestra elegida para el trabajo aquí desarrollado.

En el caso de Leño, él realizó entrevistas a parte del público interno de la ONG en cuestión y encuestas al público externo. En el caso del trabajo de investigación que acá se desarrolla, la estrategia en cuanto a la selección de la muestra, fue parecida.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. *Branding*.

Para Capriotti (2009) el término sobre el que se ha escrito en el desarrollo del trabajo de grado, llamado *branding*, es definido como “el proceso de gestión (identificación, estructuración y comunicación) de los atributos propios de identidad, que realizan las organizaciones para crear y mantener vínculos relevantes con sus públicos” (p. 11).

Por su parte, Llamas (2013) se refiere a este como la actividad relacionada a la creación y gestión estratégica de una marca. Así mismo, su propósito es crear y añadir valor al producto o servicio que se ofrece mediante un sistema de representación de imágenes consistente expresada a través de recursos visuales y de comunicación.

Por otro lado, en el Diccionario de Cambridge online (2019), este término es definido como “la actividad de conectar un producto con un nombre particular, símbolo, etc. o con características e ideas particulares en pro de hacer que las personas lo reconozcan y lo compren” (párr. 2).

En este sentido, y de acuerdo a lo señalado en el portal Puro Marketing (2007) el *branding* hace referencia al “proceso de creación del valor de marca mediante la administración estratégica del conjunto total de activos y pasivos vinculados en forma directa o indirecta al nombre y/o símbolo que identifican a la marca” (parr.1).

Si bien, hay diferentes definiciones, las cuatro señaladas convergen en que es un proceso mediante el cual se construyen y muestran las virtudes y atributos de la marca.

Según Capriotti (2009), la construcción de marca o *branding*, es un término aplicable a organizaciones, empresas, personas, religiones, entre otras.

2.2.1.1. *Branding institucional*.

El mercado actual, ofrece una cantidad amplia de productos y servicios dirigidos a diversos públicos, lo cual les permite, a estos últimos, elegir entre diferentes opciones, por

eso, cada vez es más necesario que las organizaciones y empresas se diferencien entre sí para generar valor de marca y ser reconocidas por sobre su competencia (Capriotti, 2009). Esa diferenciación, se logra con el fortalecimiento de los rasgos y atributos propios de la marca.

En la medida en que se defina esa identidad, habrá una conexión más fuerte con el público, tal como indica Gómez (2016) “El beneficio de elegir los valores y atributos que los consumidores perciben de la institución radica en que se establecerá una conexión emocional con el cliente, su(s) marca(s) irá(n) asociada(s) a experiencias y será(n) reconocida(s) por los consumidores” (p. 23).

2.2.1.1.1. Elementos del branding institucional.

La identidad de las marcas y organizaciones está compuesta por varios elementos relacionados entre sí que trabajan como un todo. Los mismos, se listan a continuación:

2.2.1.1.1.1. La Marca. Existe una diferencia entre la organización o empresa y la marca (o marcas) que existan en ella. La segunda, “es un elemento intangible que ayuda a la empresa a diferenciarse de la competencia (...) pero esta, además de ser un intangible, también se plasma en realidades tangibles como el nombre, el logo o los colores corporativos” (Medina, 2014, p.8). En el caso de toda organización no lucrativa, la marca representa un activo intangible principal, esta debe ser considerada desde lo técnico y conceptual con desinterés y compromiso, valiéndose de sus principios éticos y morales para así, calar en la mente de los usuarios y conseguir el apoyo de donantes (Marketing Humanitario, 2011, párr. 12).

En este sentido, el artículo publicado en el portal ya mencionado, señala que la marca resulta ser de las herramientas más importantes para que las ONGs desplieguen su misión, “tanto para sensibilizar a la opinión pública sobre las bondades de lo que tienen entre manos, como para articular vías de captación de fondos que les permitan desarrollar su trabajo” (Marketing Humanitario, 2011, párr. 6).

Hay empresas u organizaciones que basan sus estrategias en la creación de múltiples marcas, y otras que solo tienen una. Capriotti (2009) indica que:

Dependiendo de la política de producto que tenga la empresa, la imagen de marca podrá identificarse en mayor o menor grado con la imagen de la empresa. Así, en una situación de estrategia de marca individual, la imagen de marca es, en gran medida, independiente de la imagen de la empresa (...) mientras que si existe una estrategia de marca única, la imagen de marca irá estrechamente unida a la de empresa. (p. 29)

Para Aaker y Joachimsthaler (2000) la marca constituye un aspecto intangible, emotivo, personal y cultural complejo de construir. Los mismos señalan que la marca existe en la mente del público, y va más allá la funcionalidad del producto o servicio. La marca es entonces, la fuente principal de ventaja y un valioso activo estratégico (p. 12).

Según Gutiérrez (2019), primero se hace marca y luego se merca dea si no se tiene definido el *branding* ¿qué se va a salir a merca dear? (comunicación personal, 26 de abril, 2019).

2.2.1.1.1.1. Tipos de Marca. Los diferentes tipos de marcas son usadas por las organizaciones de distinta manera; pueden ser aplicadas en distintos productos o servicios de una misma compañía. Según Martín (2005) “Es habitual que las compañías que son titulares de varias marcas establezcan distintas políticas para la gestión de su cartera de marcas, asignando distintos papeles a cada una de ellas” (p. 27).

Es por ello que surge la necesidad de tipificar las marcas de acuerdo al papel que juegan en cada organización. Para efectos de la investigación, se exponen así:

- Marca Única o Paraguas: se refiere a las marcas que “identifican a todos los productos o servicios de una organización (...) marcas que aparecen en todos y cada uno de los

productos de estas compañías con independencia de que puedan estar dotados de una marca individual” (Martín, 2005, p.28).

- Marca Individual: esta se da cuando se crea una marca diferente para cada producto utilizando la marca paraguas, algunas veces como respaldo, o al menos en la oportunidad de su lanzamiento (Martín, 2005, p. 28).
- Marca Mixta: es la combinación de la marca paraguas y una marca individual, de modo que el producto se conozca por el nombre de la marca en general y la particular (Martín, 2005, p. 28).
- Co-Marcas o Marcas Conjuntas: Se trata del resultado de cuando “marcas de distintas organizaciones (o diferentes negocios de la misma organización) se unen para crear una oferta en la cual cada una desempeña un papel conductor” (Martín, 2005, p.30).

2.2.1.1.1.2. Identidad Corporativa. Al referirse a la Identidad Corporativa, Capriotti (2009) señala que es “el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se auto-identifica (a nivel introspectivo) y se auto-diferencia (de las otras organizaciones de su entorno)” (p. 21).

Por su parte, Villafañe (1999) indica que “la identidad corporativa es el “ser” de la organización, su esencia” (p. 17). En esto concuerda con Costa (1993) quien la define como “la suma intrínseca del ser y su forma, auto expresada en el conjunto de los rasgos particulares que diferencian a un ser de todos los demás” (p. 16).

A pesar de la variedad de opiniones sobre la definición de la identidad corporativa, Capriotti (2009) indica que a nivel de literatura internacional, la misma está compuesta por dos concepciones básicas: el Enfoque del Diseño, y el Enfoque Organizacional (p. 19).

- Enfoque de Diseño: se refiere a la representación icónica de la organización. Lo relativo a la identidad visual y gráfica de la marca conformada por elementos

constitutivos como el símbolo, el logotipo, logo símbolo, tipografía corporativa y los colores corporativos (Capriotti, 2009, p. 19).

- Enfoque Organizacional: Simoes (citado en Capriotti, 2009) señala que este “es el conjunto de aspectos que definen el carácter o personalidad de una organización” (p.21). Este enfoque, según Capriotti, “se concibe como los rasgos distintivos de una organización a nivel de creencias, valores y atributos” (p. 21).

En este sentido, los elementos que componen la identidad corporativa están caracterizados por diferenciar y asociar ciertos signos con determinada organización. En otras palabras, aumentar la notoriedad de la empresa (Costa, 1993, p. 15).

Los nombres varían según el autor, sin embargo las definiciones son similares entre sí. Para efectos de esta investigación, se dividirán los elementos en el enfoque de diseño y el enfoque organizacional de la siguiente manera:

2.2.1.1.1.2.1. Enfoque de Diseño. Villafañe (1999, pp. 68-69) y Capriotti (2009, pp. 119-129) coinciden en que existe un repertorio de elementos que se denominan constantes universales de la identidad visual, y ellos son:

- Logotipo: es el diseño tipográfico que constituye la denominación corporativa o la marca. Esto se refiere solamente a la letra que se usa.
- Símbolo: imagen visual que representa la identidad corporativa.
- Logo símbolo: es la combinación del logotipo y del símbolo en una imagen.

Figura 1.

Elementos de la identidad visual. Diferencia entre logotipo, símbolo y logosímbolo.

| | |
|---------------------|--|
| Logotipo |  |
| Símbolo |  |
| Logo símbolo |  |

Fuente de las imágenes: Asociación Venezolano Americana de Amistad (AVAA, 2019).

- Colores corporativos: son los colores que se permite utilizar en la identidad visual corporativa. En algunos casos, se puede usar dos tipos de colores, los principales (se usan generalmente) y los complementarios (se usan en algunas aplicaciones).
- Tipografía: es la familia tipográfica que el programa prescribe como obligatoria. Pueden ser manipuladas, condensándose o expandiéndose.

2.2.1.1.1.2.2. Enfoque Organizacional

- Cultura: Capriotti (2009) la define como “el conjunto de creencias, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos” (p 24).

En ese sentido, el concepto de Cultura está constituido, según Schein (citado en Capriotti, 2009) por:

- .. Las Creencias: “son el conjunto de opiniones básicas compartidas por los miembros de la organización sobre los diferentes aspectos y cuestiones de la organización” (p. 24).
- .. Los valores compartidos: “son el conjunto de principios compartidos por los miembros de la organización en su relación cotidiana dentro de la entidad” (p. 24). Estos son los que Capriotti (1992) llama valores de uso. (p.108)
- .. Las Pautas de Conducta: “son los modelos de comportamientos observables en un grupo amplio de miembros de la organización. Son aspectos visibles y manifiestos de la cultura corporativa, que expresan las creencias y los valores de la organización” (p. 25).

En contexto, para el Centro Europeo de Empresas Innovadoras (CEEI) (2008) la cultura “Recoge los valores y creencias asociados a la marca” (p. 22). Con este concepto concuerda Villafañe (1999) quien señala que la estructura de identidad de una organización está conformada por la cultura corporativa siendo ella “todo aquello que es observable, constatable y que supone una manera particular de hacer las cosas (el entorno físico, las normas implícitas y explícitas, el lenguaje...)” (p. 19).

Capriotti (2009) hace mención importante a que la cultura corporativa:

Es un aspecto fundamental de la gestión estratégica de la Identidad Corporativa, ya que sus valores y creencias influirá en la forma en que los empleados valorarán y juzgarán a la organización, ya que lo que vemos diariamente de una organización (sus productos, sus servicios, la conducta de sus miembros, etc.) está influido y determinado por la cultura de la entidad. (p. 145)

- Filosofía: “Es la concepción global de la organización establecida desde la alta dirección para alcanzar las metas y objetivos de la entidad” (p. 25). Establecer la filosofía corporativa es reconocer el punto en el que se encuentra la organización dentro del entorno competitivo y social. Según el autor, esta debería responder a preguntas tales como: ¿Qué hago?, ¿Cómo lo hago? y ¿A dónde quiero llegar? (Capriotti, 2009, p. 25).

La Filosofía Corporativa está definida por Capriotti (2009) a su vez por:

- La Misión Corporativa: es la definición de la actividad que desarrolla la entidad.
- La Visión Corporativa: es el objetivo final de la entidad. Moviliza los esfuerzos de los miembros para intentar llegar a ella.
- Valores Centrales Corporativos: son los valores y principios profesionales implementados por la organización cuando crean productos y aquellos que manejan las interacciones entre los miembros internos o externos a la organización (Capriotti, 2009, pp. 139-141). Son de igual manera, aquellos que Capriotti (1992) llama valores de base. (p.108)

2.2.1.1.1.3. La Comunicación de la identidad

Corporativa. La comunicación de las empresas u organizaciones, está basada en su identidad corporativa y lo que comunica a sus públicos. En este sentido Capriotti (2009) señala:

Consciente o inconscientemente, voluntaria o involuntariamente, una organización emite en su devenir diario una gran cantidad de información que llega a sus públicos. Para estos, la información sobre una organización está constituida por todos los mensajes efectivamente recibidos por ellos desde la entidad. (p. 27)

Esto quiere decir, que la organización está constantemente enviando mensajes a su público. Capriotti (2009), indica que la comunicación de la identidad corporativa incluye tanto la conducta como la comunicación corporativa en sí.

La primera, se refiere a la conducta interna y externa de la organización (y de las personas que en ella están) la segunda, es la comunicación de.

En contexto, Amoedo (2016) señala que:

La comunicación corporativa la utilizan todas las organizaciones, de todos los tamaños y que operan en diferentes sectores y sociedades, cuando necesitan emitir mensajes para transmitir ideas, conceptos o decisiones a un conjunto de receptores. El éxito de la misma dependen de cómo sea vista por sus principales actores. (p.15)

2.2.1.1.1.3.1. Conducta Corporativa. Está constituida por las acciones que la organización hace o deja de hacer. Según Capriotti (2009), esta genera información a través de la experiencia de los públicos con la organización, por medio de los productos, servicios y actividades cotidianas.

Todos ellos son aspectos que “dicen” cosas sobre la organización, que comunican cómo es la entidad, y por lo tanto, todos esos aspectos deben ser cuidados y planificados, para que sean coherentes con los mensajes “simbólicos” de la organización. (p. 29)

Con esto se hace referencia a lo que la organización hace (saber hacer).

A su vez, la Conducta Corporativa está compuesta por: la Conducta Interna, y la Conducta Externa. Capriotti (citado en Capriotti, 2009).

- La Conducta Interna: “es la actuación de la organización hacia sus empleados, y luego ellos son los que tendrán la responsabilidad de comunicar “hacia fuera” de la organización” (Capriotti, 2009, p. 30).

Esto permitirá una mayor motivación a los principios y valores corporativos, lo cual tendrá repercusión en la productividad y rendimiento del personal.

Asimismo, Capriotti (2009) hace mención a que la conducta Interna puede ser estructurada en: el nivel de Comportamiento Directivo, y el nivel de Comportamiento Organizativo.

- Comportamiento Directivo: se manifiesta a través de la actuación de quienes ejercen cargos ejecutivos de la organización (Capriotti, 2009, p. 32).
- Comportamiento Organizativo: Es la estructuras y sistema para facilitar el correcto funcionamiento, alcance de los objetivos generales y las metas concretas de la organización (Capriotti, 2009, p. 32).
- La Conducta Externa: se refiere al comportamiento de la organización con los diferentes públicos con los que se relaciona “hacia afuera”. Esta puede ser estructurada en: Comportamiento Comercial y Comportamiento Institucional.
 - Comportamiento Comercial: se refiere a las acciones que tiene la organización en el ámbito mercantil con los usuarios. Se vincula con la forma en que la organización hace oferta de sus productos o servicios (Capriotti, 2009, p. 35).
 - Comportamiento Institucional: se manifiesta en las acciones llevadas a cabo por una organización a nivel social, cultural, político, etc. Dicha conducta no entra en el ámbito mercantil, sino dentro del campo social. (Capriotti, 2009, p. 36).

2.2.1.1.1.3.2. Comunicación Corporativa. Según

Capriotti (2009) se refiere a lo que la organización dice que hace (hacer saber). La define

como “el sistema global de comunicación entre una organización y sus diversos públicos” (p. 39).

El objetivo de la comunicación corporativa es funcionar como un canal de relaciones con los diferentes públicos de la entidad. Está constituida exclusivamente para transmitir información de forma voluntaria y planificada (Capriotti, 2009, p. 39). Con esto se hace referencia a lo que las personas saben de la organización (hacer saber). La misma a su vez se divide en:

- La Comunicación Comercial: es la que la organización realiza para llegar a los usuarios actuales, potenciales y los que influyen en el proceso de elección o compra, con el fin de generar en éstos la preferencia en los productos o servicios, así como la fidelidad.
- La Comunicación Institucional: es aquella en la cual la organización se presenta como entidad y miembro de la sociedad con el objetivo de establecer lazos de comunicación con los diferentes públicos con los que se relaciona, con la intención de generar credibilidad y confianza en los públicos (p. 42).

En cuanto a estas dos vertientes de comunicación organizacional, Capriotti (2009) señala que lo que “hace” y “dice que hace” la organización, puede llegar a ser un factor influyente en la formación de la imagen que se pueda crear el público, ya que debe haber coherencia en los discursos y el comportamiento de la empresa, de lo contrario, el público podría dudar de los mensajes (Capriotti, 2009, p. 39)

En contexto, Capriotti (citado en Capriotti, 2009) refiere que:

En una organización no sólo comunican los anuncios publicitarios, las acciones de marketing directo o las campañas de relaciones públicas, sino también toda la actividad cotidiana de la entidad, desde la satisfacción que

generan sus productos y/o servicios, pasando por la atención telefónica, hasta el comportamiento de sus empleados y directivos. (p. 27)

Se entiende entonces, que todo lo que comprende una organización y todo lo que se haga interna y externamente, comunica, es por eso que en todas estas vertientes se propician mensajes que están ligados a la identidad corporativa. Ya que de esto parte la imagen que recibirá el público.

En este sentido, las acciones de comunicación son importantes ya que si no tiene un buen *branding*, el *marketing* no cumplirá sus objetivos y si se tiene un buen *branding* pero no la estrategia para darla a conocer, se estaría perdiendo el tiempo (J. de la Hoz, comunicación personal, 30 de mayo, 2019).

2.2.1.1.4. Imagen Corporativa. “La imagen corporativa se produce cuando se recibe”. Así lo señala Nicolas Ind (1990), quien expresa que esta “no es más que la que un determinado público percibe sobre una organización a través de la acumulación de todos los mensajes que haya recibido” (p. 6).

En esto concuerda Villafañe (1993) diciendo que “es la integración en la mente de sus públicos de todos los *inputs* emitidos por una empresa en su relación ordinaria con ellos” (p. 30). Según el autor, para que la imagen de una organización sea positiva debe estar basada en cuatro premisas:

1. La imagen sea una síntesis de la identidad corporativa: es decir, proyectar la imagen basándose en la realidad de la empresa.
2. La imagen debe destacar los puntos fuertes: debe orientarse hacia las estrategias de la organización para lograr la imagen y el posicionamiento que se quiere.
3. Hace referencia a “la armonía que debe existir entre las políticas funcionales y las formales”: esto para que se logre traducir en una imagen positiva.

4. Para lograr una imagen positiva se exige "integrar la política de imagen en el *management* de la compañía": por ser una política que también forma parte importante de la organización (Villafañe, 1993, pp. 33-34).

2.2.1.2. El branding aplicado a las Organizaciones No Gubernamentales

2.2.1.2.1. Las ONGs. Son organizaciones creadas y fundamentadas en pro del desarrollo social y en la iniciativa de solventar alguna situación que desfavorece a determinado sector de la población. Para Asis, Gross, Lillo y Caro (s/f) "se trata de organizaciones muy cercanas a colectivos desfavorecidos, atentas a la aparición de nuevas necesidades en la población por las nuevas realidades demográficas o socioeconómicas" (p. 14).

Estas pertenecen al llamado tercer sector, ya que se trata de "el espacio de actuación pública que no cubre ni el Estado ni el mercado" Vernis (1998, p. 27). Además este sector está compuesto por un sin número de organizaciones con diferentes intereses y un elemento común, su fin no lucrativo. Así lo ratifican Pérez, Arango y Sepúlveda (2011).

El Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) (2017) en su página oficial define que las ONGs:

Son organizaciones independientes y sin ánimo de lucro que surgen a raíz de iniciativas civiles y populares y que por lo general están vinculadas a proyectos sociales, culturales, de desarrollo u otros que generen cambios estructurales en determinados espacios, comunidades, regiones o países. (parr. 1)

En este contexto Murguialday (1999) plantea que la concepción de las ONGs están fundamentadas, en general a:

Financiar, alentar, asesorar y administrar una serie de actividades económicas y sociales cuyos destinatarios suelen ser los sectores menos favorecidos de la

sociedad, constituyendo un espectro organizacional que cubre prácticamente todos los ámbitos de inquietud por las condiciones de vida de la humanidad.

(p. 14)

2.2.1.2.1.1. Sostenibilidad de las ONGs. Emplean diferentes formas de trabajo con los medios de los que disponen. La manera en cómo se financian dichas organizaciones tiene que ver con los recursos que ingresan desde afuera de ella. De acuerdo a ACNUR (2016) hay dos formas de ingreso:

- Fondos privados: parte de su financiación se realiza a través del aporte de personas que tienen interés de participación en la causa, a través de donaciones u organizando eventos en los que se recaude dinero. De igual manera, donativos recurrentes o puntuales para una causa (ACNUR, 2016, párr. 4).
- Fondos públicos: es la ayuda que las instituciones reciben para poder llevar a cabo su actividad (ACNUR, 2016, párr. 3).

Por su parte, Pérez (2006) concuerda con el ACNUR (2016) en ambos métodos de financiación de las ONGs cuando cita a la Fundación Social (1991) donde señala las fuentes tradicionales de ingreso de recursos, tales como:

Los generados en actividades propias, crédito, recursos provenientes de la cooperación internacional, tales como donaciones, convenios, y dineros obtenidos por la realización de eventos de carácter cívico. Estas alternativas provienen de personas naturales, empresas privadas, empresas públicas y/o el Estado. (p. 75)

También mediante Fondos Procedentes de Particulares. Se pueden obtener recursos mediante “colectas, realización de eventos, apadrinamiento, o las herencias en donde el donante se compromete con un proyecto específico de la ONG” (Pérez, 2006, p. 75).

De igual manera, Pérez (2006) dice que las ONGs pueden basar su sostenibilidad mediante los Fondos Procedentes de las Administraciones Públicas. De esto surgen dos maneras: la primera de ellas mediante subvenciones, basada en la ejecución de un proyecto en específico y posteriormente dichos recursos deben justificarse ante el ente oficial que la concedió. La segunda forma es mediante contratos y convenios; estos pueden presentarse a través de cesiones de uso en que los entes pueden ceder a las ONGs el uso de equipos e infraestructuras (pp. 75-76).

Como cuarta alternativa de financiación hace referencia a los Fondos Procedentes de las Empresas; alegando que estas “pueden emplear recursos para apoyar las actividades de los organismos sin ánimo de lucro” (p. 76).

2.2.1.2.1.2. La Comunicación Corporativa en las ONGs. Al igual que todo sistema social, las ONGs tienen la necesidad de comunicarse con su entorno. Ciertamente, el objetivo comercial y comunicativo de las ONGs es diferente al de las empresas, pues, ese tipo de organizaciones no ofrecen un producto. El *branding* utiliza técnicas comerciales como las de las empresas, pero las ONGs buscan conseguir fondos para subsistir y prestar servicios a aquellas causas sociales que precisan su ayuda (Leño, 2018. p. 22).

Capriotti (2009) señala que comunicar la identidad corporativa para una organización, significa comunicar la identidad y la diferencia, para que permita lograr la preferencia de los públicos de la organización. En este contexto “la comunicación se hace indispensable: si no comunicamos nuestra existencia, no existimos” (Capriotti, 2009, p. 230.)

En el caso particular de las ONGs, “es necesario diseñar una estrategia comunicacional que lleve a mostrar adecuadamente ese trabajo social, los logros obtenidos y la contribución de la organización al crecimiento y mejoramiento de la comunidad” Izarra (citado en Calvimontes, 2011, párr. 8).

Romero (2008) dice que este tipo de organizaciones deben precisar el intercambio de información interna de la organización (*ad intra*), así como la exterior (*ad extra*), con el fin de satisfacer finalidades, tales como: la captación y fidelización de donantes y trabajadores voluntarios, así mismo “presentar campañas de información, sensibilización, educación y formación, dirigidas a la población en general, para dar a conocer sus finalidades y campos de acción” (p. 7), lo que les permitirá adquirir notoriedad pública, “y acceder a las ayudas y subvenciones necesarias para sufragar los costes de su labor” (Romero, 2008, p. 7).

Romero (2008) también hace énfasis en que para que las ONGs se hagan lugar en el mundo de las comunicaciones deben establecer una estrategia de comunicación ante la sociedad, empresa y medios de masas (p. 9) La cual según él mismo, debe reunir una serie de condiciones básicas:

- “Desarrollar la facultad de darse a conocer y “publicitar” su existencia, sus objetivos y sus actividades del modo más dilatado y claro posible” (Romero, 2008, p. 9).
- “Mostrar su vertiente educadora en beneficio de la comunidad social donde prestan su labor o de la que pretenden obtener financiamiento de un modo atractivo” (Romero, 2008, p. 9).
- Adquirir cierta capacidad de convocatoria pública (Romero, 2008, p. 9). Se debe llegar a la mayor cantidad de personas y persuadir para su implicación y divulgación de las iniciativas que planeen llevar a cabo.
- Transmitir una imagen de legitimación y credibilidad para acometer las actividades que desarrollan. Esto para que los diversos públicos vean en las ONGs no sólo como entes que solventen problemas, sino también “para suministrar información correcta, fiable y veraz acerca de los mismos” (Romero, 2008, pp. 9-10).

En este contexto, el autor agrega que el éxito de una estrategia de comunicación bien definida está ligada a promover adecuadamente la imagen corporativa de estas organizaciones.

2.2.1.2.1.3. La imagen de las ONGs. Romero (2008) señala que la imagen de las organizaciones del tercer sector puede constituir uno de sus factores más importantes en la estrategia de comunicación, ya que puede contribuir a determinar el comportamiento de las personas con estas entidades. Así mismo, puede favorecer la fidelización de voluntarios y donantes, a la vez que contribuye a la unión entre todos sus colaboradores (p, 10).

El autor también comenta que “la imagen corporativa debe proyectarse de forma clara, concisa y coherente, de suerte que su mensaje resulte sencillo de entender, lógico y congruente para los receptores” (Romero, 2008, p. 10). Esto para evitar que el público pueda tener alguna confusión con otras marcas o percibirla de una forma errónea.

De igual manera, la imagen corporativa debe reflejar la realidad, cultura y los valores que allí se viven. Así como adaptarse a los cambios estratégicos de la organización y enfocarse en ser distintiva y única, esto en pro de facilitar su identificación y completa diferenciación respecto a otras ONGs (Romero, 2008).

2.2.1.2.1.4. Estrategia de *branding* para ONGs. Una estrategia es básicamente un plan de gestión que sigue unos pasos específicos para el logro de los objetivos planteados. Por eso, es necesario que el plan de comunicaciones de las ONGs sea pensado estratégicamente y que, además, responda a la estrategia planteada en el plan general de la organización.

María García (2012), especialista en *marketing* para el tercer sector, indica en el portal Semántica Social que los objetivos principales del plan estratégico de comunicaciones de una ONG deben ser:

- Tratamiento de la imagen: “la misión y visión se concreta en dicha imagen que refleja donde se quiere estar en el mediano y largo plazo, y qué tipo de entidad se quiere ser” (párr. 10).

- Definición del público objetivo o potencial donante: es el capital social, compuesto por colaboradores, voluntarios, usuarios o beneficiarios y además, los potenciales donantes. Esto pasa por entender el comportamiento de cada uno y tener una base de datos segmentada; para crear una estrategia de contenidos adecuada. (párr.11)
- Los canales de comunicación de la web 2.0: El *marketing* online comprende la realización de actividades que transcurren en múltiples canales de la red casi de forma simultánea en el marco de una campaña específica, (anuncios online, google *adwords* o google *Grants*, *Marketing* vía mail, blog, rrrs, multimedia, móvil y *marketing* para gestionar relaciones públicas online (García, 2012, párr 12).

García (2018) señala que la estrategia de *branding* en el tercer sector “es igual que el de la empresa privada, pero con la diferencia que el relato de marca es distinto, y el objetivo final es propiciar un cambio social” (M. García, comunicación personal, 8 de abril, 2019).

Aaker (citado en Leño, 2018) por su parte indica 4 pilares del *branding* aplicables a ONGs:

- *Brand name*: este elemento es muy importante para que los donantes y voluntarios [y el resto de los *stakeholders*] reconozcan la marca de la organización. Mientras más recuerden el nombre de la organización, más posibilidades hay de obtener patrocinios.
- *Perceived quality*: Una calidad percibida satisfactoria es la que permite ver el impacto positivo del dinero que aportó el donante, y en el caso de los voluntarios, la repercusión del trabajo social realizado en la comunidad beneficiada con las actividades realizadas por la ONG.
- *Brand associations*: son las ideas y valores que se asocian entre una ONG y otra, tanto por la propia organización, como por las personas. “Existen numerosas maneras de hacerlo, pero quizá el modo que tiene más efectividad sea el *branding* sensorial y

emocional mediante publicidad en los medios y la realización de eventos con las partes interesadas” (p. 24).

- *Brand loyalty*: “Esta lealtad es la meta ideal a la que las organizaciones no lucrativas deberían aspirar dado que garantiza la continuidad en el tiempo de sus actividades” (p. 25). Para lograr esa lealtad, se requiere de una estrategia para fidelizar a los clientes y convertirlos en una suerte de embajadores de la marca, de tal manera que difundan el mensaje de la organización y su misión. Este pilar, es el resultado de los tres anteriores. (pp. 22-25)

Por su parte, Martín (2018) indica que “una estrategia de *branding* efectiva es aquella que logra transmitir los valores de una marca creando un vínculo emocional con el cliente” (párr. 1). Ella señala que la estrategia de *branding* debe contemplar los siguientes pasos:

- Estudio de mercado para la estrategia de *branding*: esto es analizar los principales competidores, el sector, el público objetivo y de la propia empresa. En este punto, Martín (2018) enfatiza en que hay que concentrarse en el comprador, conocer lo que lo motiva a elegir una marca. Estrategia de *branding*: definir el sistema de identidad de la marca corporativa y visual. Y agrega la importancia de trabajar en la imagen de la marca aunque: “es algo externo y que no podemos controlar directamente, es lo que realmente piensa el público de nosotros como marca o empresa” (párr. 34).

Además de estos dos pasos, Martín (2018) agrega una serie de técnicas complementarias asociadas a la gestión de la comunicación de la marca:

- Posicionamiento en buscadores con acciones SEO (*Search Engine Optimization*-optimización de una página web para buscadores) en la página y fuera de la página de tal manera que la marca esté en las primeras posiciones del buscador.

- Contenido de valor para los lectores, a través de una estrategia que genere información útil e interesante para el comprador o público objetivo que permita “acercarse a ellos sin ser molestos” (párr. 38).
- Realizar un *email marketing* más humano, usando los boletines informativos como medio para comunicarse con el cliente a través de “anécdotas, gifs o memes” (párr. 44).

De acuerdo a los planteamientos anteriores, la estrategia de *branding* dependerá en cierta medida de lo que quiera hacer la organización, sin embargo coinciden los autores en tres puntos claves:

- El estudio del mercado
- Análisis de la situación actual de la marca
- El sistema de identidad
- La comunicación de la marca.

Además de estos puntos, los autores convergen en destacar un elemento importante en la estrategia: el público, quien además, tiene sus particularidades en el tercer sector.

2.2.1.2.1.5. Público (s) y *stakeholders* en ONGs. Capriotti (2009) indica una diferenciación importante que ha sido objeto de estudio en materia de Relaciones Públicas, *marketing*, *branding* y todas las disciplinas relacionadas con la comunicación. Él indica que “uno de los pasos fundamentales dentro del estudio de los públicos de las organizaciones fue el cambio del concepto de público por el de públicos” (p. 69).

Es decir, ya el público no se concibe como una masa homogénea sino como un grupo de públicos con intereses comunes, pero diferenciados entre sí. En este sentido Capriotti (2009) menciona:

Con este cambio, se pasó de la idea de receptores (todas aquellas personas capaces de recibir la información) a la idea de destinatarios (aquellos a los que va dirigido el mensaje, que poseen unas características específicas). Se pasó del "todos", al "algunos". Se reconoció que las personas que pertenecen a los diferentes públicos tienen características diferenciales e intereses diversos, y que por lo tanto, pueden interpretar de manera diferente una misma información. (pp. 69-70)

- *Stakeholders*: “son aquellos grupos sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir; originalmente, esto incluye propietarios de acciones, empleados, clientes, proveedores, prestamistas y la sociedad” (Freeman, 2010, p. 31).

Parra (2018) indica que existen dos tipos de *stakeholders*:

-Los primeros, hacen referencia a aquellos “entes imprescindibles para el funcionamiento normal de la empresa” (párr. 10). Son todas las personas que tienen un vínculo económico directo con la empresa: accionistas, socios, los trabajadores y clientes. (Parra, 2018, párr. 10)

-Los segundos, se refiere a “aquellos que no participan directamente de la empresa, pero que sin ser primarios, también se ven afectados por los resultados de la misma. Aquí entran los competidores, el mercado o las personas en general” (Parra, 2018, párr. 11).

2.2.2. El Posicionamiento.

Keller (2008) lo describe como “el acto de diseñar la oferta e imagen de una compañía de manera que ocupe un lugar distintivo y valioso en la mente del consumidor” (p. 38). Es decir, colocar la imagen de la marca con un grado de recordación primaria en la mente del público.

De igual manera, Keller (2008), coloca la identificación, establecimiento del posicionamiento y valores de la marca como el paso uno en la administración estratégica de la misma. En este, el posicionamiento se encarga de ganarse un espacio en la mente de los consumidores, convenciendolos de los puntos de diferencia (ventajas respecto de las otras marcas) y atenuando o disminuyendo los puntos de paridad (posibles desventajas).

El posicionamiento establece asociaciones adecuadas con la marca (atributos y beneficios) y la promesa de marca que es su esencia definida en pocas palabras (p. 39).

2.2.2.1. Construcción de una marca fuerte.

Keller (2008), a partir del modelo de Valor de Construcción de Marca Basado en el Cliente (VCMBC), define 4 etapas interrelacionadas para la construcción de una marca. Esas son:

- Asegurarse que los clientes logren identificar la marca y la asocien con determinado producto o necesidad (Quién eres tú?)
- Establecer con firmeza el significado de la marca en la mente de los clientes para que puedan vincular estratégicamente una serie de asociaciones tangibles e intangibles de marcas (¿Qué eres tú?)
- Que se generen las respuestas adecuadas del cliente respecto a la identificación y significado de la marca (¿Qué me puedes decir de ti? ¿Qué pienso o siento por ti?)
- Modificar la respuesta de los clientes hacia la marca para generar lealtad activa hacia la misma (¿Qué hay de ti y de mí? ¿Qué clase de asociación y qué tanta conexión me gustaría tener contigo?) (Keller, 2008, pp. 59-60)

De acuerdo a lo expresado por el autor, el posicionamiento de una marca, se basa en gran medida en el cliente objetivo o consumidor, en el caso de las ONGs ya se habló de que se trata de *stakeholders* con diferentes intereses.

Según Keller (2008), las etapas mencionadas se deben desarrollar conforme una estructura evolutiva que consta de seis bloques en forma de pirámide y, las marcas que

lleguen hasta la cima, serán las que desarrollen un valor de marca significativo. También indica que las marcas que el lado izquierdo de la pirámide son la ruta más racional, mientras que el lado derecho es la ruta más emocional.

- Bloque 1. Prominencia: mide el nivel de la conciencia del cliente con la marca. Es decir, la capacidad del usuario para recordar la marca en diversas situaciones. “¿Hasta qué punto es la primera en ser mencionada y es la más fácil de recordar o reconocer?, ¿qué tipo de pistas o recordatorios se necesitan? ¿qué tan penetrante es esa conciencia de marca? (pp. 60-61). Este primer bloque, le permite al consumidor identificar el producto o servicio en el que se encuentra la marca y cuál es la necesidad que satisface.
- Bloque 2. Desempeño: más allá del valor de la marca, el desempeño del producto en sí, es muy importante porque a través de él es que conocen la marca, por tanto, ofrecer un producto de calidad es la base de una estrategia exitosa. La experiencia del usuario con él, tiene que ser igual o superior a las expectativas acerca de la marca. Este bloque responde a qué tan bien calificada esta la marca en cuanto a la evaluación de calidad y qué tanto satisface las necesidades del cliente.
- Bloque 3. Imaginería o imagen de la marca: es lo que la gente piensa de una marca, es un concepto abstracto que forman los clientes dependiendo de la experiencia directa o indirecta que han tenido con la marca.

Dicha imagen es, a menudo, asociada con elementos demográficos, psicodemográficos y sociodemográficos. Es decir, las personas asocian una determinada marca con un perfil de cliente específico (sus gustos, comportamiento, incluso; el lugar donde se puede o no vender la marca, donde se consume el producto y con quién), todas esas asociaciones están en la imagen de la marca que tiene el cliente (pp. 64-65).

Todos estos rasgos de la personalidad, se construyen con los elementos presentes en la estrategia creativa (en la forma de crear los spots publicitarios, la narrativa de la marca, los colores, etc. (pp. 65-67)

- Bloque 4. Opiniones acerca de la marca: los juicios de la marca son las opiniones que construyen los clientes con base al desempeño de la misma y a la imagen que ha creado. Los juicios pueden ser muchos, pero Keller (2008) indica cuatro específicamente:
 - La calidad: es una actitud que asume el cliente respecto a la satisfacción percibida de sus necesidades por parte de la marca.
 - Credibilidad de la marca: este indicador mide si los clientes consideran que la organización detrás de la marca es buena, si se preocupa por ellos, y si tiene un atractivo simple y diferenciador.
 - Consideración de la marca: se refiere a que los consumidores la consideren como una opción en el momento de la decisión de compra, este indicador es muy importante porque implica la aceptación de la marca, más allá de que, en efecto, identifiquen calidad y credibilidad en ella.
 - Superioridad de la marca: esto implica que el consumidor identifique cualidades y atributos que no tenga ninguna otra marca (p. 68).
- Bloque 5. Los sentimientos hacia la marca: se refiere a las emociones que evoca la marca en el cliente. Keller (2008) señala 6 principales:
 - Calidez: cuando evoca un sentimiento de tranquilidad y una sensación de calma y paz.
 - Diversión: este tipo de sentimientos optimistas, hacen que los clientes se sientan divertidos, despreocupados y alegres.

- Excitación: es una emoción que produce en los consumidores la sensación de júbilo y vitalidad.
- Seguridad: es la sensación de comodidad, y autoconfianza que experimentan los clientes con una marca.
- Aprobación social: es la sensación que tiene el consumidor de que al usar una marca, será aprobado por la sociedad (pudiera asociarse con el prestigio).
- Autorespeto: es la sensación de orgullo y reconocimiento de sí mismo que generan algunas marcas.

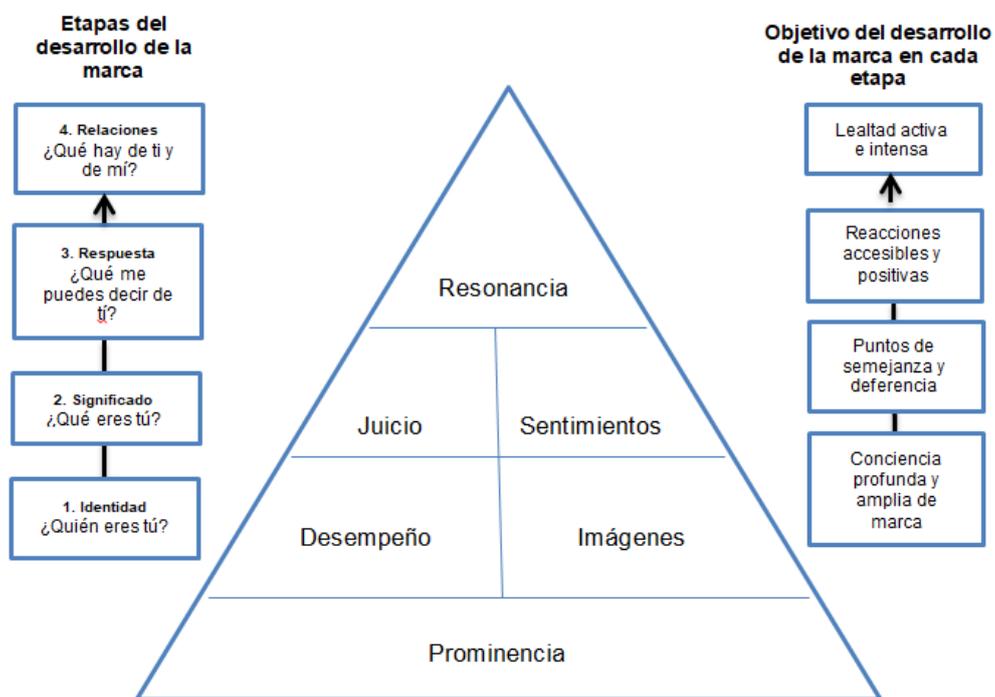
En resumen, todos son sentimientos vitales para posicionar la marca, lo importante es qué tan positivos sean cuando el consumidor la recuerde (pp. 68-71).

- Bloque 6. Resonancia: esta última etapa se refiere al nivel de identificación que tiene el cliente con la marca. La resonancia, describe cómo es esa relación y el grado de sintonía en que están los clientes con la marca. Este indicador se mide en el grado de intensidad o fortaleza del lazo psicológico entre el cliente y la marca, así como “el nivel de actividad ocasionado por esa lealtad” (Keller, 2008, p.72). La resonancia, a su vez, se puede dividir en 4 categorías:
 - Lealtad de la conducta: se refiere a la frecuencia y la cantidad de las compras que realiza un cliente.
 - Apego de las actitudes: se expresa en la satisfacción que experimenta un cliente con la marca, sin embargo, este indicador no garantiza que el cliente compre la marca, puede preferirla, pero no comprarla.
 - Sentido de comunidad: la marca puede generar este sentido cuando los clientes y usuario se sienten relacionados con las demás personas asociadas a la marca (empleados, representantes de la compañía, etc).

- Participación activa: se refiere a cuando los clientes se involucran con la marca e invierten en ella tiempo, esfuerzo, dinero y otros recursos que van más allá de las compras que realicen. Esto incluye acciones como unirse a un club de la marca, recibir e intercambiar notificaciones de la marca, visitar su sitio web, etc.

En síntesis, la resonancia del cliente con la marca tiene dos dimensiones: la intensidad, que mide el apego y el sentido de comunidad y la actividad, que mide la frecuencia y cantidad de compras y el nivel de involucramiento del consumidor con la marca (pp.72-74).

Figura 2. Pirámide del valor de la marca basado en el cliente.



Fuente: Keller (2008, p. 60).

2.3. Bases Institucionales

Es importante acotar que toda la información presentada a continuación fue obtenida directamente de la ONG AVAA, específicamente del *Website* y el Dossier ProExcelencia AVAA, 2019.

2.3.1. Asociación Venezolano Americana de la Amistad (AVAA).

La Asociación Venezolano Americana de Amistad es una organización no gubernamental fundada en 1942. Desde su fundación ha promovido actividades orientadas a reforzar los lazos de muchos años de amistad entre los pueblos de Venezuela, Canadá y Estados Unidos.

Por ser una institución sin fines de lucro, AVAA obtiene sus ingresos a través de distintos eventos de recaudación de fondos que apoyan su labor de formación; al mismo tiempo que fomentan el intercambio cultural entre estas naciones. (AVAA, 2019).

La AVAA a lo largo de sus 75 (ahora 77) años de acción, ha desarrollado una reputación pública e institucional importante, logrando excelentes indicadores de credibilidad, imparcialidad y transparencia en el seno de la sociedad venezolana. (AVAA, 2019).

- Misión: promover y apoyar, la educación integral y la formación de jóvenes venezolanos con sentido de superación y elevados valores sociales y morales, que contribuyan al desarrollo armónico del país, en un clima de convivencia y amistad internacional, en alianza con personas y organizaciones comprometidas con Venezuela (AVAA, 2019, párr.1).
- Visión: ser reconocidos como líderes en la ejecución de iniciativas de formación de jóvenes profesionales comprometidos con el país, con valores asociados al progreso (AVAA, 2019, párr. 2).
- Valores:
 - Vocación social
 - Ética
 - Pasión por la excelencia
 - Compromiso con nuestra misión
 - Visión multicultural

-Imparcialidad y tolerancia

-Responsabilidad por las acciones y resultados (AVAA, 2019, párr. 3).

- Programas Educativos: la Asociación Venezolano Americana de Amistad desarrolla tres programas sociales en el área educativa. Su principal esfuerzo está dirigido al Programa Excelencia AVAA (ProExcelencia), propuesta que ha beneficiado a jóvenes de escasos recursos económicos durante sus cinco años de estudios universitarios en Venezuela.

Adicionalmente, AVAA está respaldado por las embajadas de Estados Unidos y Canadá como el Centro de Asesorías Educativas para opciones de estudio en estos países (AVAA, 2019).

- Membresía: AVAA financia sus programas de inversión social a través de distintos aportes; donaciones directas de empresas y personas en Venezuela y Estados Unidos. También se financia a través de otros productos cuyos fondos permiten cubrir gastos indirectos, tales como el Torneo de Golf de la Amistad; la Feria Educativa internacional (AVAA, 2019).

2.3.2 ProExcelencia.

La Asociación Venezolano Americana de Amistad, a través de su Programa de Formación de Becarios, ha logrado impactar en los últimos diez años alrededor de 300 estudiantes egresados de carreras universitarias, de todas las universidades del Distrito Capital. Estos estudiantes provienen de todas partes del país, y de estratos socioeconómicos deprimidos, quienes mediante el acompañamiento del programa, lograron culminar con éxito sus carreras, obteniendo paralelamente, una formación por competencias basadas en las establecidas por la Organización de Naciones Unidas, en su estudio acerca de las competencias de profesionales del siglo XXI (Dossier ProExcelencia AVAA, 2019).

El programa trabaja con tres competencias centrales, Gerencia de sí Mismo,

Liderazgo y Ejercicio Ciudadano; y dos transversales, Trabajo en Equipo y Tecnología de Innovación y Comunicación. Además de esto, la obtención de un segundo idioma, (Inglés) y la cultura del voluntariado como una actividad de vida, que les permite involucrarse con su entorno, e intervenir para obtener cambios importantes en beneficio de toda la comunidad (Dossier ProExcelencia AVAA, 2019).

Estos egresados o “Alumni”, se encuentran en la actualidad, ubicados en instituciones públicas o privadas, ejerciendo sus carreras en posiciones relevantes, obtenidas de acuerdo a su perfil profesional, y mantienen el contacto con la Asociación, colaborando y participando de las actividades que en esta se programen, en beneficio de los becarios activos. En aquellos casos donde los “Alumni” se encuentren fuera del país, el contacto se mantiene a distancia, vía Internet, y la colaboración es muy valiosa a pesar de la distancia (Dossier ProExcelencia AVAA, 2019).

Es importante destacar que en el año 2017 el programa fue favorecido con el Premio Arturo Uslar Pietri, como reconocimiento a Mejor Programa de Formación del Año, por la Fundación El Nacional, un periódico de importante trayectoria y amplia circulación a nivel nacional.

Además, se consiguió la certificación de todo el programa por parte de la Universidad De Carabobo, institución pública de Educación Superior de prestigio como casa de estudios, y de amplio alcance en el país. Además de la certificación por parte del Instituto De Estudios Superiores De Administración (IESA), del componente Liderazgo, una de las competencias asociadas al Programa (Dossier ProExcelencia AVAA, 2019).

2.4. Bases Legales

Para finalizar el contenido del Marco teórico, se señalarán a continuación las bases legales sobre las cuales se sustentan las ONG en Venezuela y por supuesto, AVAA. Estas son: La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), el Código Civil

Venezolano (1982), Ley de Responsabilidad Social en Radio Televisión y Medios Electrónicos (2011), la Ley de Impuesto Sobre La Renta (2014) y Ley de Impuesto sobre Sucesiones, Donaciones y demás ramos conexos (1999).

Tabla 1. *Bases Legales*

| LEY | ARTÍCULOS | RESUMEN |
|---|---|--|
| Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (CRBV, 1999) | <p>Título III. De los Derechos Humanos,</p> <p>Capítulo VII. De Los Derechos Económicos:</p> <p>Art. 52</p> <p>Art. 118</p> | <p>Toda persona tiene derecho a asociarse de forma lícita y se reconoce el derecho de los trabajadores y trabajadoras, así como de la comunidad para desarrollar asociaciones de carácter social y participativo en las que podrán desarrollar cualquier tipo de actividad económica siempre y cuando sea regido por la ley.</p> <p>Estos dos artículos son los principales para justificar la existencia de organizaciones como AVAA.</p> |
| Código Civil (1982) | <p>Art. 19</p> <p>Art. 20</p> <p>Título VI. De las donaciones:</p> <p>Art. 1.431</p> | <p>Las Asociaciones pueden ser también personalidades jurídicas con deberes y derechos. Especificando que la personalidad será adquirida con la protocolización de su acta constitutiva en la Oficina Subalterna de Registro del Distrito en que hayan sido creadas, en la cual será archivado un ejemplar</p> |

Art. 1.432 auténtico de sus Estatutos. De igual manera, estas entidades sólo podrán crearse con un objeto de utilidad general.

Capítulo II. De la forma y efecto de las donaciones:

Art. 1.434

En este sentido, se precisa que las donaciones se definen como el contrato por el cual un individuo transfiere de manera gratuita una cosa u otro derecho de su patrimonio a otra persona que lo acepta. Considerado la donación como la liberalidad hecha por agradecimiento, consideración o especial remuneración al donatario. Se describe que la donación queda extinta con la defunción del donante o en caso contrario de que el contrato resulte una voluntad distinta. Además, se expresa que las donaciones hechas a los cuerpos jurídicos no pueden aceptarse sino conforme a sus reglamentos. Este punto es clave para las ONGs, pues ellas son personalidades jurídicas de derecho y deben regirse por tales artículos. En el caso de las donaciones, queda claro cuando la donación proviene de una persona natural o cuando proviene de otra persona jurídica.

| | | |
|--|--|---|
| <p>Ley de Responsabilidad Social en Radio Televisión y Medios Electrónicos (2011).</p> | <p>Capítulo II. De la difusión de mensajes: Art. 9</p> | <p>La publicidad dirigida a la solicitud de fondos con fines benéficos debe identificar claramente la persona natural o jurídica que administrará los fondos y la labor social a la que serán destinados.</p> |
| <p>Ley de Impuesto Sobre La Renta (2014)</p> | <p>Numeral 3: Art. 14</p> | <p>Esta Ley de carácter impositivo, aclara que las ONGs y demás instituciones están exentas de pagar dicho impuesto. Justificando ante la Administración Tributaria que reúne las condiciones para el disfrute de la exención.</p> |
| <p>Ley de Impuesto SC Fuente: Elaboración propia. Donaciones y demás ramos conexos. (1999)</p> | <p>Art. 9</p> | <p>El Ejecutivo Nacional podrá exonerar del impuesto a ciertos tipos de Instituciones sin fines de lucro. Tales como:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Las entidades cuyo objeto sea de carácter científico, docente, artístico, cultural, deportivo, recreacional o de índole similar. Y 2) entidades privadas sin fines de lucro, que se dediquen principalmente a realizar actos benéficos, de protección social o con destino a la fundación de establecimientos de la misma índole. |

CAPÍTULO III

Marco Metodológico

3.1. Nivel de la investigación

Según Arias (2016) el nivel de la investigación se refiere “al grado de profundidad con el que se aborda un objeto o fenómeno de estudio” (p. 23). Según este autor, existen tres niveles que van desde el más superficial, hasta el más profundo en el siguiente orden: nivel exploratorio, descriptivo y explicativo (pp. 24-26).

Para efectos de la investigación, el nivel seleccionado fue exploratorio-descriptivo, es decir, que llegó hasta una profundidad media.

Por un lado, la investigación exploratoria, es definida por Arias (2016) como “aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto” (p. 23).

La investigación, respondió a este nivel porque el *branding* del Programa Excelencia de AVAA (ProExcelencia AVAA), así como su estatus de posicionamiento, no había sido objeto de estudio previamente, por lo que la información que se tenía sobre estas áreas era muy poca. De hecho, a través de este trabajo especial de grado, se realizó por primera vez una investigación de este estilo para la ONG y servirá de insumo para futuras investigaciones.

Por otro lado, es también una investigación descriptiva porque según lo indicado por Arias (2016) “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (p.24). En este caso, dichos fenómenos fueron el *branding* y el posicionamiento, específicamente de ProExcelencia AVAA.

3.2 Diseño de la Investigación

Arias (2016), señala que el diseño de la investigación es la estrategia general que adopta el investigador para responder a su problema y está definido por el origen de los datos (primarios en el caso de campo y secundarios en el caso documental (p. 27). En este caso, la

investigación responde a un diseño mixto (documental y de campo) ya que la información fue recibida de fuentes primarias y secundarias.

Por un lado, se realizó una documentación previa a partir de materiales impresos y digitales referentes al *branding*, el posicionamiento, las ONGs y, por supuesto, sobre la Asociación Venezolano Americana de Amistad y el Programa Excelencia que son el caso de estudio. Mediante los cuales se analizó los datos para conocer la teoría sobre el tema y la relación existente entre ambos fenómenos.

Por otro lado, se obtuvo datos de fuentes primarias a través de las entrevistas y encuestas realizadas, por lo que se califica como una investigación de diseño de campo, definida por Arias (2016) de la siguiente forma:

Consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. (p.31)

3.3. Enfoque de la investigación

La investigación tiene un enfoque mixto. Según Hernández et al. (2014), este tipo de estudio “implica un conjunto de procesos de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema” (p. 532).

En el trabajo de investigación se emplean tanto entrevistas como encuestas de las fuentes involucradas. Las primeras, permiten ver las posturas y visiones de los consultados, mientras que las segundas, presentan no sólo opiniones sino también datos medibles y cuantificables debido a que incluyen preguntas cerradas. En el estudio se manejan datos

cuantitativos y cualitativos y a partir de la interpretación de los resultados, se realizó un análisis que permite contrastarlos.

3.4. Población y Muestra

3.4.1. Población.

Según Arias (2016) “Una investigación puede tener como propósito el estudio de un conjunto numeroso de objetos, individuos, e incluso documentos. A dicho conjunto se le denomina población” (p.81).

Debido a que la población relacionada con el Programa Excelencia AVAA es amplia, se trabajó solo con la población accesible que, “también denominada población muestreada, es la porción finita de la población objetivo a la que realmente se tiene acceso y de la cual se extrae una muestra representativa” Ary, Jacobs y Razavieh (1989) (citado en Arias, 2016, p.82).

Una vez definida la población accesible, se seleccionó una muestra que tuviera una característica en común y que incluyó sólo a aquellas personas que habían conocido a la organización y al programa durante el periodo de tiempo en el que se desarrolló la investigación (junio de 2018 a abril de 2019), lo cual redujo la población a becarios, aliados y mentores.

3.4.2. Muestra.

Según Arias (2016), la muestra es “Un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (p. 83).

En este trabajo se aplicó el muestreo probabilístico o aleatorio, tomando en cuenta que es “un proceso en el que se conoce la probabilidad que tiene cada elemento de integrar la muestra” (Arias, 2016, p. 83). Además, fue un muestreo por conglomerados que “parte de la división del universo en unidades menores denominadas conglomerados. Más tarde se

determinan los que serán objeto de investigación o donde se realizará la selección” (Arias, 2016, p. 85), en este caso, fueron becarios, aliados y mentores.

Ary et al (1989) (citado en Arias, 2016) indican que en investigaciones descriptivas se recomienda seleccionar entre 10% y 20% de la población accesible. Por otra parte, Ramírez (2010) (citado en Arias, 2016), señala que son varios los autores que recomiendan trabajar en investigaciones sociales, con aproximadamente, un 30% de la población. En este caso, se ha seleccionado el 25% de la población para estar en un punto medio.

A continuación se señala la tabla 2, en la que se indica la distribución de la población y la muestra del estudio.

Tabla 2. *Distribución de la Población y Muestra del Estudio*

| Conglomerado | Población | Afijación | Muestra |
|---------------------|------------------|---------------------|----------------|
| | | Proporcional | |
| Becarios | 210 | 25% | 52 |
| Aliados | 21 | 25% | 06 |
| Mentores | 60 | 25% | 15 |
| Total | 291 | 75% | 73 |

Fuente: elaboración propia.

3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Señala Arias (2016) que por técnicas se entenderá “el procedimiento o forma particular de obtener datos o información” (p.67). En el presente trabajo, las técnicas usadas fueron la documentación, que comprende la búsqueda de datos “obtenidos y registrados por

otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas” (Arias, 2016, p. 27).

En la investigación también se empleó la entrevista por ser, según Arias (2016) “una técnica basada en un diálogo o conversación “cara a cara”, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida” (p. 73).

Estas entrevistas fueron de tipo semi-estructurada (existe una guía de preguntas, pero se pueden realizar otras que se originen en el desarrollo de la conversación) y fueron aplicadas a profesionales calificados en el área del *branding* y especialistas en el tercer sector, con el objetivo de conocer cuáles son los elementos constitutivos del *branding* y cómo son las estrategias basadas en esta disciplina aplicables a ONGs.

De igual manera, se realizaron entrevistas a la directiva y personal de comunicaciones de la organización objeto de estudio (AVAA), específicamente sobre el Programa Excelencia, para conocer cómo se ha desarrollado el *branding* de la marca. (Ver entrevistas completas en Anexos).

Estas entrevistas permitieron responder a una de las interrogantes planteadas en la formulación del problema y contrastar los resultados de ambos perfiles (especialistas en el área y personal de ProExcelencia AVAA) con los resultados de las encuestas, que fueron la tercera técnica empleada.

Las encuestas fueron de tipo cuestionario, definido por Arias (2006), como:

La modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario auto administrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador. (p. 74).

El cuestionario fue mixto, ya que estuvo compuesto por preguntas combinadas, es decir, abiertas y cerradas, de selección simple y de selección múltiple, enfocadas en dar respuesta a la última interrogante de esta investigación: cómo ha sido la estrategia de *branding* aplicada por ProExcelencia AVAA para posicionarse entre junio de 2018 y abril de 2019.

Dicho cuestionario se dividió en dos partes: *Branding* y Posicionamiento y las preguntas están basadas en los indicadores del cuadro de variables de la investigación y en el modelo de Keller (2008, pp. 75-76) para medir posicionamiento el cual sugiere una serie de preguntas por cada bloque, sin embargo, para efectos de la investigación, se seleccionaron las preguntas adecuadas según la naturaleza del objeto de estudio. (Ver cuestionarios completos en Anexos).

Es una investigación confiable ya que cada uno de estos instrumentos fueron evaluados mediante una triangulación entre la teoría, la información suministrada por los calificados en el área y los datos recabados sobre la organización, en virtud de dar respuesta a variables e indicadores específicos de los objetivos de la investigación, así por ejemplo, hay objetivos que serán respondidos con las entrevistas y otros con los cuestionarios, de acuerdo a la información requerida.

3.6 Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Según Arias (2016), las técnicas de procesamiento son “el punto en que se describen las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan” (p. 111). Es decir, describir cómo será el proceso que se utilizará para el manejo de la información recaudada. En cuanto al análisis de datos, según el mismo autor, permitirá definir las técnicas, ya sean lógicas o estadísticas, que servirán para evaluar y dar una conclusión de lo que arrojan los datos recolectados.

El análisis de datos es de acuerdo a un estudio mixto, ya que se analizaron datos cualitativos y cuantitativos. Por ejemplo, hubo resultados que responden a cuantas personas recuerdan un logo o una tipografía, pero también se conocieron las opiniones de la población en aspectos que no pueden ser cuantificables, como el sentimiento que posee un individuo sobre la marca, por ejemplo.

Se presentaron en conjunto los hallazgos en ambos instrumentos, las entrevistas y los cuestionarios, de tal manera que pudo hacerse un compendio entre las opiniones de los profesionales en *branding*, el personal encargado de la gestión de la marca en AVAA y los encuestados.

3.7. Sistema de Variables e Indicadores

Variables.

Entre los aspectos relacionados a la investigación, se identifica la operacionalización de las variables que según Sabino (2008), es “El proceso que sufre una variable o un concepto en general, de modo tal, que a ella se le encuentran los correlatos empíricos que permiten evaluar su comportamiento efectivo” (p.89).

De acuerdo a Bernal (2006), el sistema de estas consiste en desglosarlas “en aspectos sencillos, que permiten la mayor aproximación para poder medirla” (p.285). Dichas definiciones establecen la separación de las mismas en elementos manejables, de tal forma, que se puedan medir, siendo para ello necesario definir las dimensiones y los indicadores.

Según Arias (2016, p. 59) las variables dependiendo de su nivel de complejidad cualitativo o cuantitativo pueden presentarse simples o complejas. En el caso de las variables complejas deben descomponerse en dimensiones, ya que por su naturaleza no pueden ser estudiadas como un todo.

-Una dimensión, según el mismo autor “es un elemento integrante de una variable compleja, que resulta de su análisis o descomposición” (p. 60). Una vez definidas estas se

procede a evaluar los indicadores, ya que serán los elementos que indiquen cómo se manifiesta la dimensión. Según Arias (2016) “Un indicador es un indicio, señal o unidad de medida que permite estudiar o cuantificar una variable o sus dimensiones” (p. 61).

Para efectos de la investigación, la Matriz de Variables e Indicadores se desglosó de de la siguiente manera:

Tabla 3. Matriz de Variables

| Objetivo | Variables | Dimensiones | Indicadores | Sub-indicadores |
|---|--|------------------------|-------------------------|---|
| Conocer los elementos que constituyen el <i>branding</i> para saber cuáles están presentes en la estrategia de ProExcelencia | Elementos que constituyen el <i>branding</i> | -La marca | -Tipos de marca | -Única o paraguas |
| | | | | -Individual |
| | | | | -Mixta |
| | | | | -Submarca |
| | | | | -Co-marca |
| | | | | -Logotipo |
| | | | -Enfoque de diseño | -Símbolo |
| | | | | -Logo símbolo |
| | | | | -Color (es) |
| | | | | corporativo (s) |
| | | -Identidad Corporativa | | -Tipografía |
| | | | -Enfoque organizacional | -Cultura (creencias, valores, pautas de conducta) |
| | | | | -Filosofía (Valores, misión y visión) |

| | | | | |
|--|---|--|---|---|
| | | | -Conducta Corporativa (Saber Hacer) | -Conducta interna Directivos y Staff |
| | | -Comunicación de la identidad corporativa | | -Conducta externa Comportamiento comercial y comportamiento institucional |
| | | | -Comunicación (Hacer Saber) | -Comunicación comercial |
| | | | | -Comunicación institucional (Lenguaje, objetivos y públicos) |
| | | -Imagen Corporativa | | |
| | | -Análisis del mercado | -Público objetivo | |
| | | | - Competidores | |
| | | | -Nuevos productos o mercados | |
| Analizar cómo son las estrategias de branding institucional, para saber cómo se ha desarrollado la estrategia de ProExcelencia. | Estrategias de <i>branding</i> en organizaciones no gubernamentales | -Análisis de la situación actual de la marca | -Audiencias claves determinadas (<i>stakeholders</i>) | -Público Interno -Público Medio -Público Externo |
| | | | -Mensajes Claves | |
| | | | -Procedimientos | -Campañas -Técnicas |

| | | | |
|--|------------------------------|---|--|
| | | previos con resultados positivos | -Evaluación (métodos de) |
| | -Tratamiento de la identidad | -Identidad visual | |
| | | - Identidad Corporativa | |
| | | -Objetivos Estratégicos | |
| | La comunicación de la marca | -Estrategia de medios | -Medios tradicionales -Medios BTL -Posicionamiento SEO |
| | | -Estrategia de contenidos | - <i>Brand Name</i> -Calidad percibida (Cifras y resultados) - <i>Storytelling</i> |
| Identificar los pasos que permiten posicionar una marca para determinar en qué estatus está el Programa Excelencia de AVAA. | Posicionamiento | -Prominencia -Desempeño -Imagen -Juicios | -Calidad -Credibilidad -Consideración - Superioridad de marca |

| | |
|---------------|--|
| -Sentimientos | -Calidez -Diversión -Excitación -Seguridad -Aprobación Social -Autorespeto |
| Resonancia | -Lealtad de la conducta -Apego de las actitudes -Sentido de comunidad -Participación activa |

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO IV

Análisis e Interpretación de los Resultados

Luego de culminar la etapa de recolección y procesamiento de datos, se inicia la fase de análisis e interpretación de los resultados. Según Selltiz, Jahoda & Deutsch (1976) (citado por Balestrini, 2006), el propósito del análisis es “Resumir las observaciones llevadas a cabo de forma que proporcionen respuestas a las interrogantes de la investigación”. (p. 169).

En este capítulo se presentaron los resultados del cuestionario aplicado a las 73 personas relacionadas con el Programa Excelencia (aliados, mentores y becarios), para dar respuesta a los objetivos específicos. Dichos resultados, son analizados cuantitativamente y cualitativamente cotejando, en algunos casos, con la documentación teórica previa y las respuestas de las entrevistas realizadas tanto a los profesionales calificados en *branding* como al personal de (AVAA). Las preguntas y los resultados se presentan a continuación:

Nota: Para efectos del cuestionario, las respuestas están divididas en los tres perfiles de la población a estudiar. Estas respuestas serán plasmadas e identificadas mediante las letras (B) becarios, (A) aliados y (M) mentores. De esta manera, en los gráficos de barra las mismas serán representadas así: ■ B ■ A ■ M

La Marca

1. ¿Conoce usted el Programa Excelencia AVAA (ProExcelencia)?

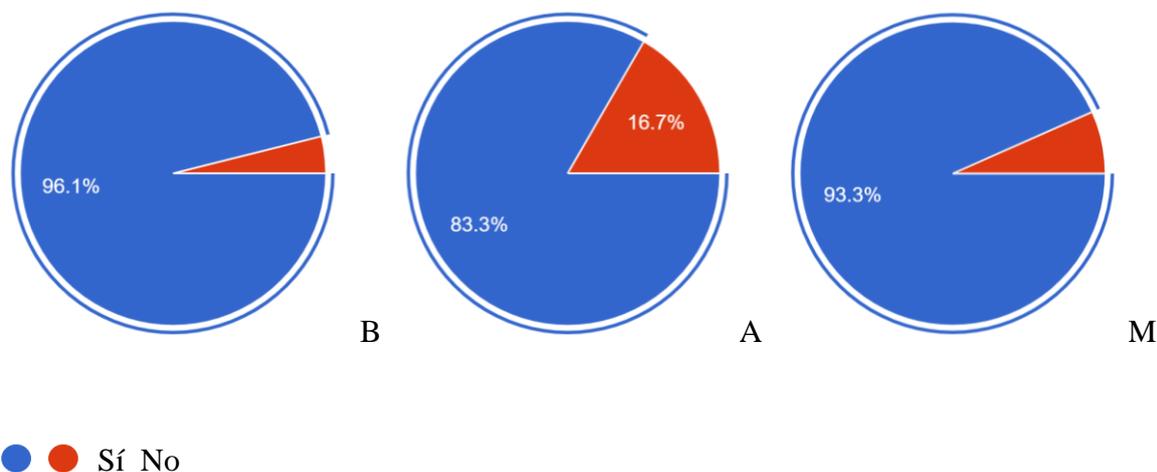


Gráfico 1. Recordación de marca.

Toda organización no lucrativa debe su existencia a lo transmitido mediante la marca. Para Aaker y Joachimsthaler (2000) resulta ser la fuente principal de ventaja y un activo estratégico. Esta, puede ser transmitida a través de la marca única o también apoyarse en la línea de marcas que la subyacen. En este contexto, Gutiérrez (2019) considera que “la marca es el principal activo de una organización, por ende, representa la identidad y los valores de la misma” (D. Gutiérrez, comunicación personal, 26 de mayo, 2019).

ProExcelencia, “es una marca mixta, ya que es la combinación con la marca AVAA” (C. González, en comunicación personal, 23 de mayo de 2019). De modo que el programa se conoce a través de ella, de hecho, el personal de AVAA que fue entrevistado, solía referirse al programa como ProExcelencia AVAA o a los becarios como “los becarios AVAA”.

En el cuestionario aplicado a la muestra, los resultados arrojan que el 96.1% de los becarios conoce la marca ProExcelencia; en el caso de los aliados el 83.3% señala hacerlo, y para 93,3% de los mentores la marca es conocida. Por lo que puede deducirse que en general la marca posee buen reconocimiento.

Además de la característica inmaterial de la marca, ésta también suele ser reconocida a nivel visual por el logo, tipografía y colores corporativos por lo que también se realizaron las siguientes preguntas desde el enfoque de diseño:

Enfoque de diseño

El logo.

2. Entre los siguientes: ¿cuál es el logo de AVAA?



Opción 1



Opción 2



Opción 3



Opción 4

Respuestas:

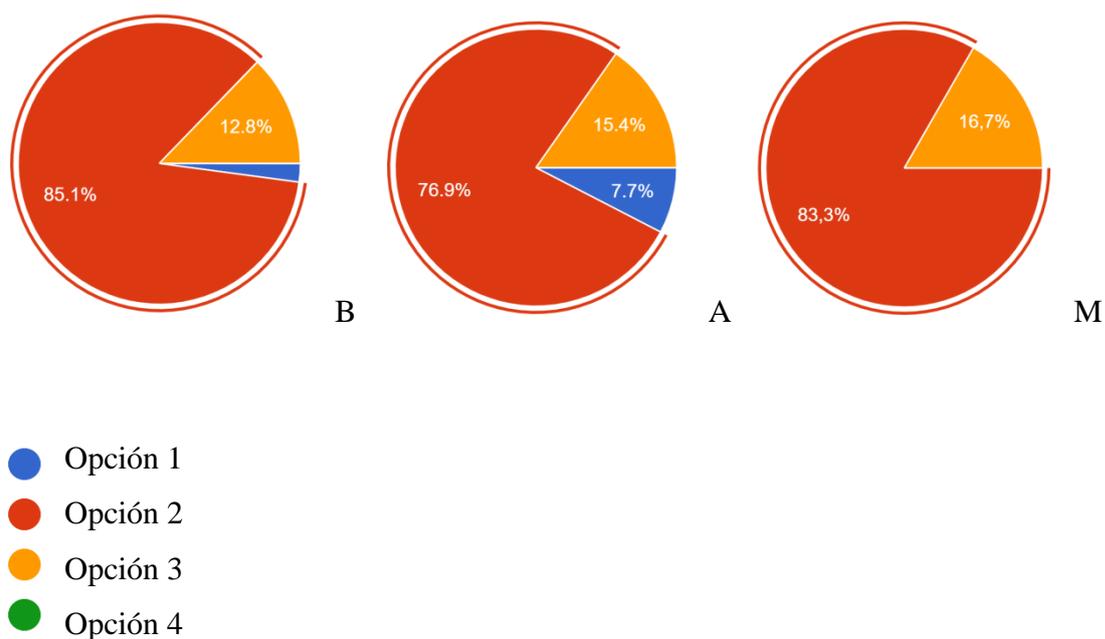


Gráfico 2. Logo de la organización.

Los autores consultados, consideran que el logo constituye la denominación corporativa y en algunos casos, la marca. (Capriotti, 2009 y Villafañe, 1999). Por lo tanto, es un elemento visual que la marca debe valorar en gran medida, ya que es la representación física, si se quiere, de una marca. En este punto, Gutiérrez (2019) señaló que el logo "forma parte, pero es uno de los elementos finales, está en un puente entre marca y mercadeo. El logo viene del nombre, el nombre de la idea" (D. Gutiérrez, comunicación personal, 26 de abril, 2019). Sin embargo, para el personal de AVAA, los logos son sumamente representativos de su identidad como marca y organización, por ejemplo, José Iglesias (2019), actual Project Manager de AVAA, indicó que el logo de la organización representa la unión o amistad entre Venezuela, Estados Unidos y Canadá, lo cual es uno de los pilares fundacionales de AVAA (J. Iglesias, comunicación personal, 17 de mayo, 2019).

Dicho esto, resulta de interés señalar que, 86.3% de los becarios seleccionó la opción 2, que en efecto corresponde al logo de AVAA. Sin embargo, hay un 13,7% que no lo reconoció entre las opciones y por el contrario, seleccionó otros logos relacionados con la

organización. En el caso de los aliados y mentores, la mayoría seleccionó el logo correcto, con un 85.3% y 76,9% respectivamente.

Se destaca que en dicha pregunta se refiere al logo de AVAA, que viene a ser la marca paraguas. Las otras opciones responden a logos de las sub-marcas de AVAA. Esto evidencia, que a pesar de que, hay una parte de los encuestados (18,6%) que no asocia a AVAA con su logo, sí lo hace con alguno que pertenece a su portafolio de marcas.

3. ¿Reconoce usted el siguiente logo?



● Sí ● No

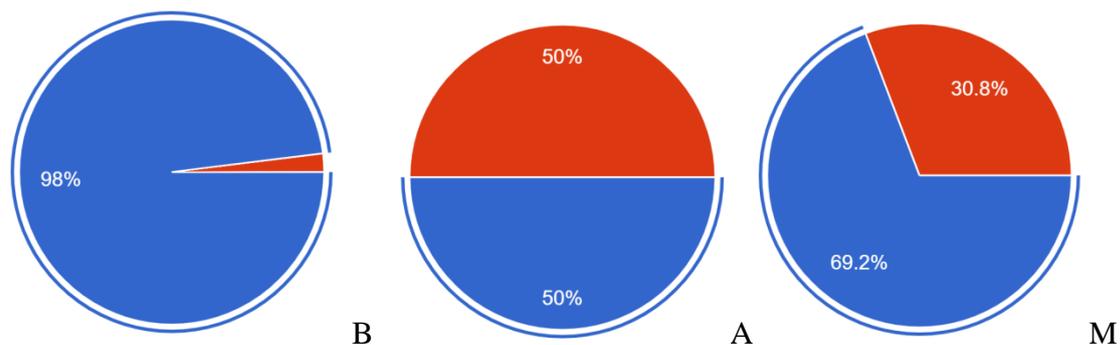


Gráfico 3. Logo de la marca ProExcelencia.

El logo mostrado a los encuestados en esta pregunta, corresponde al de ProExcelencia, "la marca estrella de AVAA", por ende, el reconocimiento de esta marca es importante para ellos. Garcia (2019) señala que "el manejo de marca está vinculada la imagen y valores que quiere transmitir la organización" (M. García, comunicación personal vía online, 8 de abril, 2019). ProExcelencia es en sí, el objeto de esta investigación. Según puede

verse en los gráficos, el 98% de los becarios reconoció el logo del programa, mientras que en el caso de los aliados fue el 50% y los mentores el 69, 2%.

En estos resultados puede evidenciarse, por un lado, que los becarios tiene mayor recordación de la marca ProExcelencia que el resto de los *stakeholders* en el estudio y, por otro lado, que hay un rango mayor de los aliados y mentores que no reconoce el logo de ProExcelencia, pero sí el de AVAA. Si se comparan estos resultados con los correspondientes a la pregunta n°2, puede deducirse que los becarios tienen recordación del logo de ProExcelencia y AVAA, mientras los mentores y aliados, tienen más recordación de la organización que de la marca.

Tipografía.

4. ¿Cuál de las siguientes, es la tipografía de ProExcelencia?

- **VELOZ MURCIELAGO HINDÚ**
- **VELOZ MURCIÉLAGO HINDÚ**
- **VELOZ MURCIELAGO HINDÚ**

Respuestas:

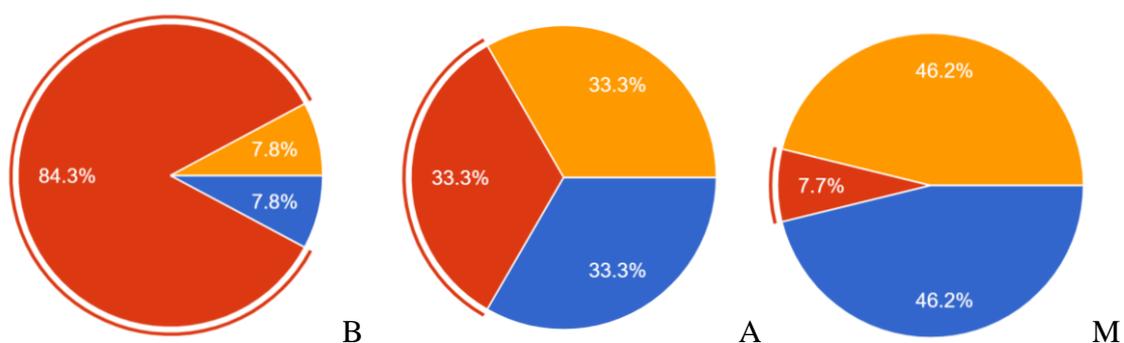


Gráfico 4. Tipografía de la marca.

La tipografía de ProExcelencia se llama *Tiza* y pertenece a la familia de las tipografías fantasía. Entre las opciones, la respuesta correcta era la 2, representada con el color rojo. De acuerdo con los resultados obtenidos, la mayoría de los becarios (84,3%), indicó la opción

correcta, pero en el caso de los aliados la respuesta fue acertada solo por el 33.3% de la muestra. Ahora bien, en el caso de los mentores, la respuesta correcta fue seleccionada solo por solo el 7.7% de ellos, esto significa que pocos de los miembros de estos últimos dos grupos reconocen la tipografía, que es uno de los principales elementos de la identidad corporativa desde el enfoque de diseño.

Enfoque Organizacional

Cultura.

El primer elemento de la identidad corporativa desde el enfoque organizacional, es la cultura, definida por Capriotti (2009) como las creencias, valores y pautas de conducta compartidas por los miembros de la organización, y que se reflejan en sus comportamientos, en este sentido, la técnica con la que se recabó esta información fue a través de las entrevistas realizadas a los miembros del staff.

José Iglesias, Project Manager de AVAA, personificó a AVAA como “una profesora universitaria apasionada millennial, porque es alguien que le gusta enseñar, se esfuerza en transmitir lo que quiere a sus alumnos, pero no pierde ese estilo *cool* que le exige su público” (comunicación personal, 17 de mayo, 2019). Esta declaración indica algunos rasgos de la personalidad de la organización y sus pautas de conducta.

AVAA está conformada por un grupo de personas que actúan con un “altísimo nivel de cohesión” (B. Meneses, en comunicación personal, 20 de mayo, 2019) quién también indicó que los valores de AVAA son “el compromiso, respeto, consideración, honestidad, honorabilidad, puntualidad, el amor, la solidaridad, la cooperación”.

Por su parte, González (2019) indicó que en la organización se tiene un “staff dedicado, profesional, apasionado y absolutamente inspirado en por quienes trabajan (los becarios)” (comunicación personal, 23 de mayo, 2019).

Otro de los elementos, es la filosofía de la organización que incluye la misión, visión y valores (Capriotti, 2009).

Filosofía.

5. ¿Con qué rasgos asocia usted ProExcelencia?

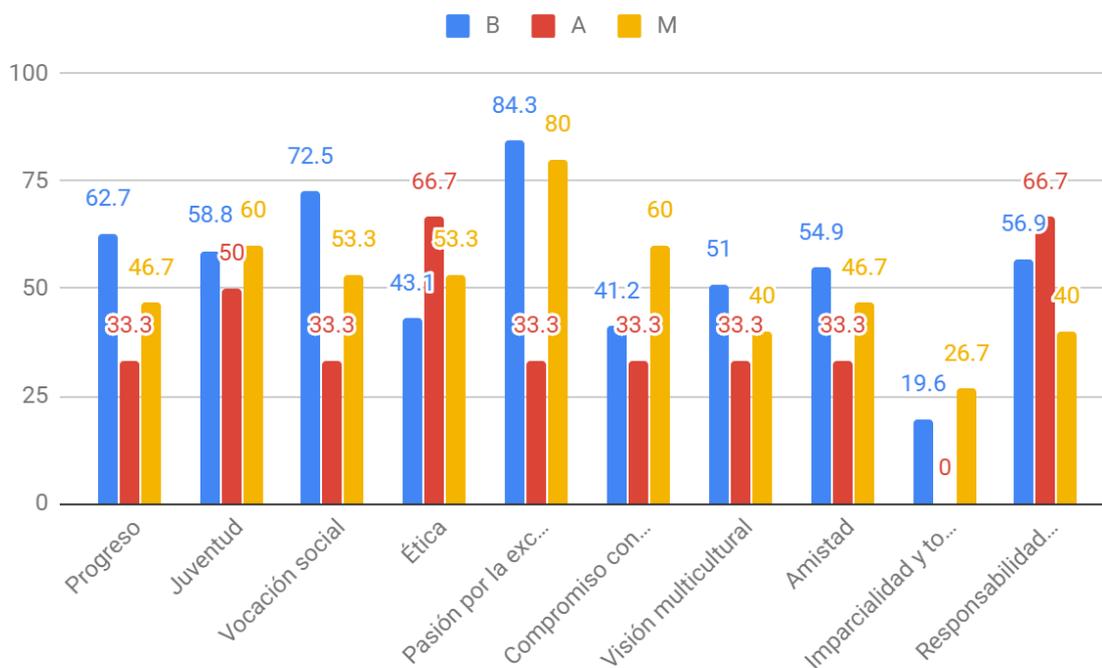


Gráfico 5. Valores de la organización.

Los valores de la marca representan la forma en que la organización hace sus negocios, son los implementados por la organización cuando crean productos y son los valores y principios de relación, aquellos que manejan las interacciones entre los miembros internos o externos a la organización. Capriotti (2009, pp. 139-141). Para Meneses (2019) “Los valores de AVAA son los que debería tener la sociedad venezolana” (B. Meneses, comunicación personal, 20 de mayo, 2019). En esta pregunta se le solicitó a la muestra que indicara dentro de las opciones, con qué rasgos asociaba a ProExcelencia, entre los cuales estaban la mayoría de los valores de base de AVAA, y además se les dio la opción de indicar otros fuera de las opciones. El encuestado podía seleccionar todas las opciones que considerara.

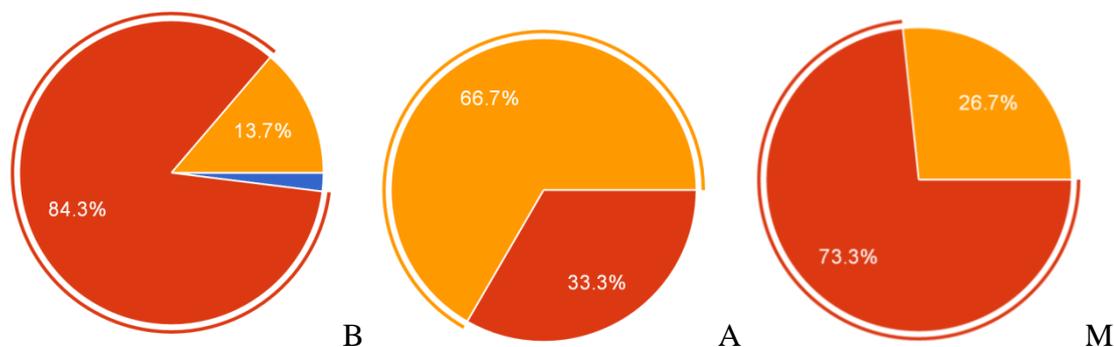
Los resultados del estudio, tal como se observa a través del gráfico 5, señalan que en el caso de los becarios, los valores con mayor porcentaje fueron Pasión por la Excelencia (84,3%), Vocación Social (72,5%) y Progreso (62,7%).

En el caso de los aliados, los porcentajes más altos fueron para los valores Responsabilidad (66,7%), Ética (66,7%) y Juventud (50%). Por último, los resultados más altos por parte de los mentores fueron Pasión por la Excelencia (80%), Compromiso con nuestra misión (60%) y Juventud (60%).

En el caso de AVAA, los valores representan "las posturas y la conducta con la que vamos a mostrar lo que hacemos a nuestros públicos y los más importantes para ellos son la ética, la solidaridad y la inclusión" (C. González, comunicación personal, 23 de mayo, 2019).

Que las personas asocien a la marca con sus valores, es importante porque de acuerdo con García (2019) los valores "constituyen el relato de la marca" (M. García, comunicación personal vía online, 8 de abril, 2019).

6. Indique ¿cuál es la misión de AVAA?



- Trabajar con determinación en los asentamientos informales para superar la pobreza.
- Promover y apoyar, la educación integral y la formación de jóvenes venezolanos.
- Promover la amistad y voluntad entre Venezuela y USA a través del intercambio cultural e idioma.
- Promover y defender los derechos humanos, especialmente la libertad de expresión.

Gráfico 6. Misión de la organización.

Cuando se habla de identidad corporativa, el primer elemento que se menciona es la misión de la organización, en eso coinciden los entrevistados (García, 2019; González, 2019; Gutiérrez, 2019; Iglesias, 2019). En esta pregunta, se le solicitó a la muestra seleccionar la misión de AVAA entre un grupo de cuatro opciones. Para Gutiérrez (2019) “hay que tener una organización clara donde se diga, qué hacemos, cómo lo hacemos, porqué lo hacemos; ya que esta será la única manera que luego podamos vender” (la filosofía) (D. Gutiérrez, comunicación personal, 26 de mayo, 2019). De acuerdo con los resultados obtenidos, no todos tienen claramente identificada la misión de AVAA. La opción correcta era la segunda, que en este caso estaba identificada con el color rojo.

De acuerdo a los resultados, de los becarios (84,3%), y mentores (73,3%) respectivamente, seleccionaron la opción correcta, no obstante, la mayoría (66,7%) de los aliados seleccionó la opción 3, que corresponde a la misión del Centro Venezolano Americano (CVA). Claudia González (2019), Directora Ejecutiva de AVAA, indicó que, para el momento, los aliados “tienen un rol importante porque están sumando gente que apoye a AVAA y ProExcelencia”. Sin embargo, este último resultado indica una inclinación de los aliados hacia una misión que no es la que están apoyando.

La Comunicación Corporativa

Conducta Corporativa.

7. ¿Cómo considera que es la conducta de los miembros de ProExcelencia AVAA (staff)?

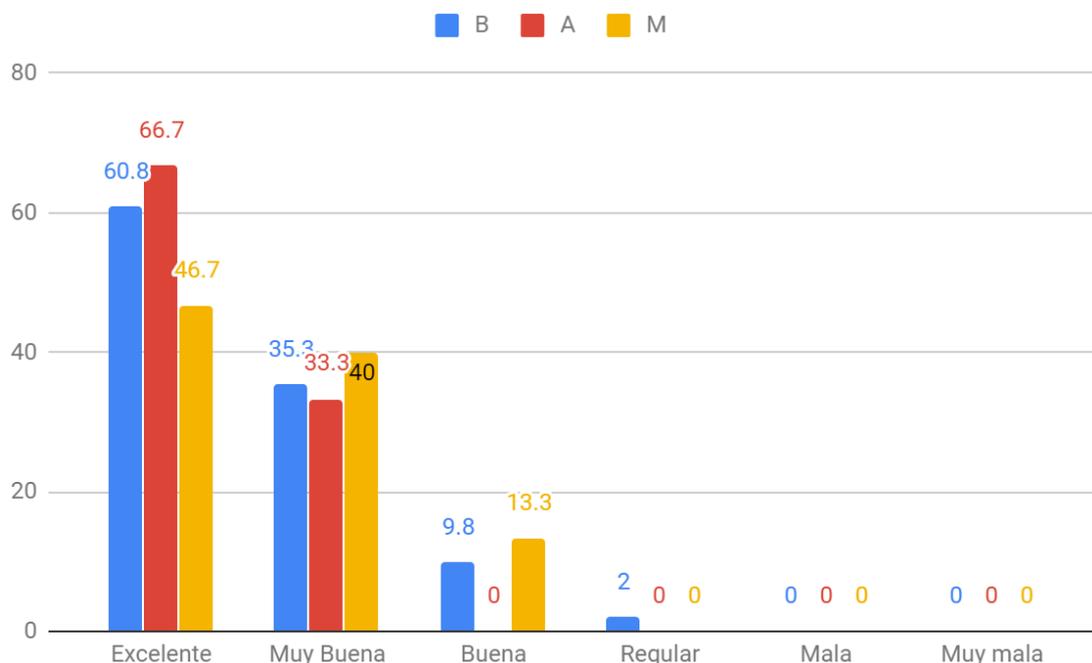


Gráfico 7. Conducta Corporativa Interna (Staff).

La conducta interna (staff) constituye un factor de la comunicación de una marca y la organización a la que pertenece. González (2019), indicó que tienen un staff "dedicado, profesional, apasionado y absolutamente inspirado en por quienes trabajamos (los becarios)" (C. González, comunicación personal, 23 de mayo, 2019). Por su lado, Bapssy Meneses, Gerente de Programas Educativos, indicó que existe un "altísimo nivel de cohesión entre el staff" (B. Meneses, comunicación personal, 20 de mayo, 2019).

Según el gráfico, la mayoría de las respuestas se concentran en las dos primeras opciones "Excelente" y "Muy buena", que a su sumatoria arroja un 96,1%; 86,7%; 100% en total. Becarios, Mentores y Aliados; respectivamente. Es decir que lo que comunica el staff con su conducta es bien percibido por su público.

8. ¿Cómo considera que es la conducta de los becarios ProExcelencia AVAA?

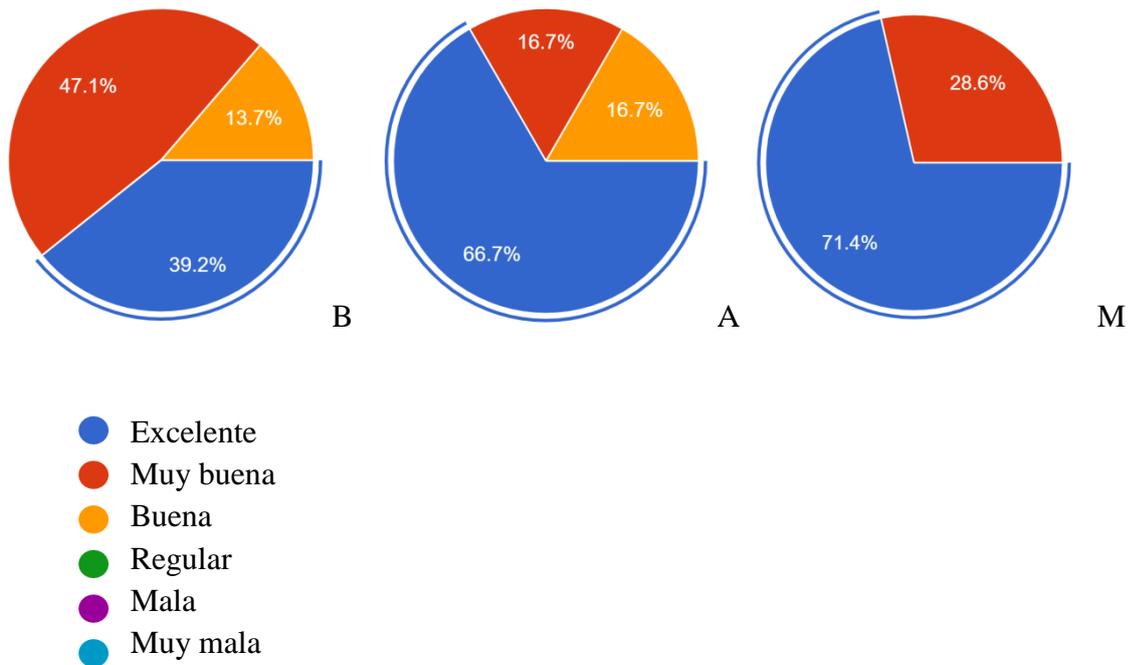


Gráfico 8. Conducta Corporativa Interna (Becarios).

Según Capriotti (2009, p. 24.) a través de las pautas de conducta los miembros de la organización transmiten los modelos de comportamientos de la cultura, las creencias y los valores de la organización.

Según lo expresado en entrevista por González (2019) los becarios son Excelentes (C. González, comunicación personal, 23 de mayo, 2019), opinión que coincide con la expresada por la mayoría de los encuestados: 66,7% en el caso de los aliados y 71,4% en el caso de los mentores. Sin embargo, la mayoría de los becarios (47,1%) calificaron su conducta como “Muy buena”.

9. ¿En qué medida considera que ProExcelencia satisface sus necesidades?

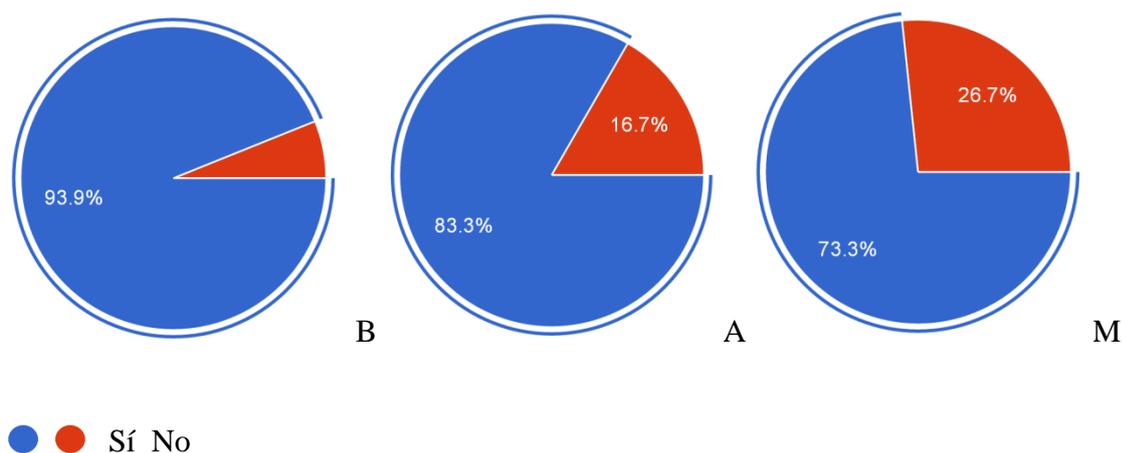


Gráfico 9. Conducta externa.

Se refiere al comportamiento que tiene la organización con los diferentes públicos con los que se relaciona “hacia afuera”. (Capriotti, 2009). Por ende se buscó conocer en qué grado la organización mantiene a sus públicos satisfechos con sus acciones. De acuerdo con los resultados obtenidos, en el gráfico No. 9, se observa que el 93.9% de los becarios manifiesta estarlo, seguido de los aliados quienes con un 83.3% señaló estar satisfecho con las acciones de la organización. Siendo el 73.3% el porcentaje de satisfacción de los mentores.

Comunicación (Hacer Saber).

La Comunicación Comercial

10. ¿Ha asistido como invitado a algún evento realizado por AVAA en el último año? (AGA, Torneo de Golf, FEI, otro).

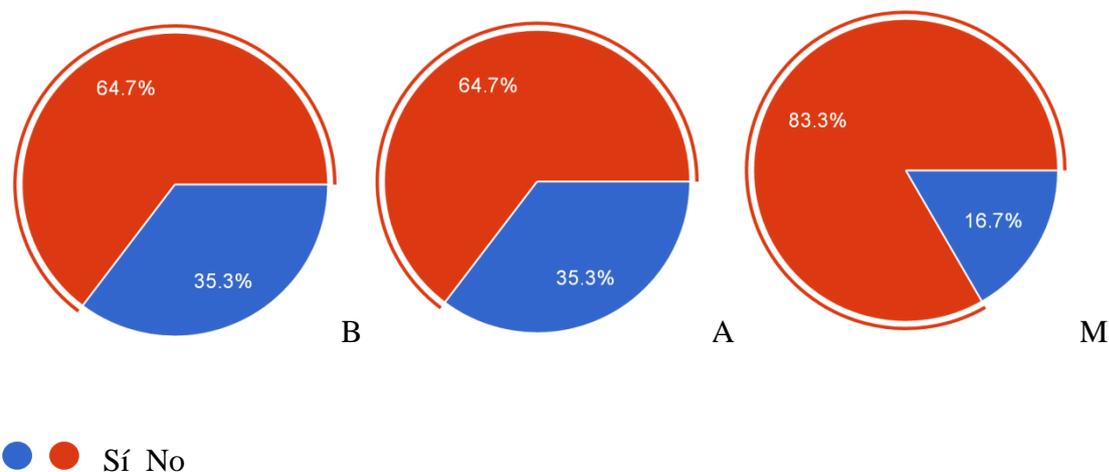


Gráfico 10. Comunicación comercial.

Según Capriotti (2009) la comunicación comercial es la que ejecuta la organización para llegar a los usuarios actuales y potenciales. Dentro de las principales acciones de comunicación de AVAA, figuran los cuatro eventos que realizan durante el año, de los cuales dos, son de recaudación para ProExcelencia; la Asamblea General Anual (AGA) y la fiesta de navidad para los becarios. Estos eventos son públicos y apoyan el posicionamiento de la marca ProExcelencia. Además, en los eventos se extiende la invitación a personas ajenas al programa o al círculo de comunicaciones frecuente a que se conviertan en facilitadores de alguna actividad y luego se les presenta el programa de mentoría, según Meneses (comunicación personal, 20 de mayo de 2019)

Los resultados obtenidos señalan que el 64.7% tanto de los becarios como aliados no ha asistido a algún evento en el último año, mientras que en el caso de los mentores, este número es superior con un 83.3%.

Comunicación institucional

11. Indique cuáles canales de comunicación de AVAA conoce usted

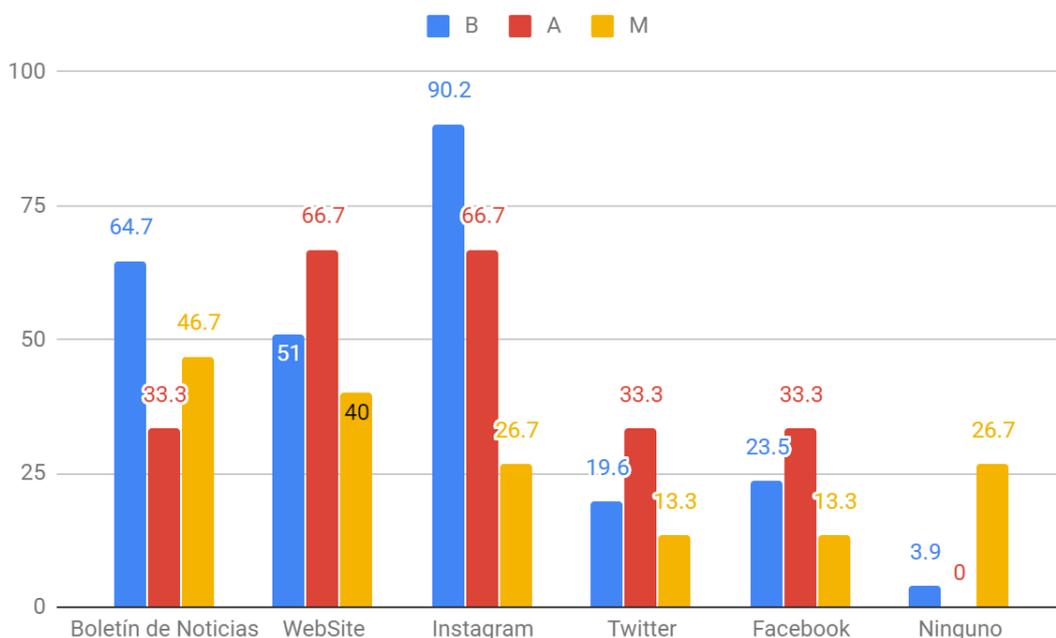


Gráfico 11. Comunicación institucional. Canales de comunicación.

Durante el último año, la estrategia de *branding* de AVAA y de ProExcelencia ha consistido en potenciar el alcance que tienen sus canales de comunicación. Por un lado, Iglesias (2019) indicó que ha generado contenidos como *Héroe Sin Capa*, que han ayudado a aumentar el *engagement*. Según el informe de RRSS de enero de 2019, la cuenta de la marca en la red social Instagram, creció de 1668 seguidores en abril de 2018, a 3000 en el cierre de febrero de 2019. (J. Iglesias, 17 de mayo, 2019) (Ver figuras 4, 5 y 6 en Anexos).

Por su parte, González (2019) indicó que en el último año han desarrollado una estrategia que contempla el envío de boletines de noticias mensualmente, con llamados al website y a las Redes Sociales (C. González, comunicación personal, 23 de mayo, 2019).

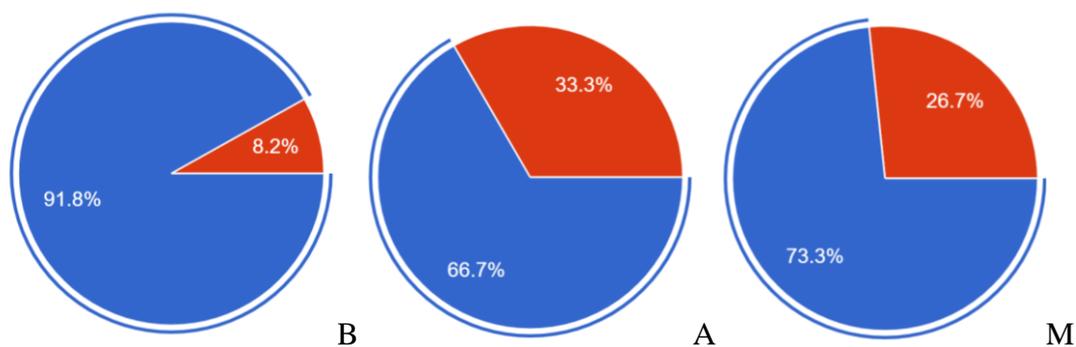
Según los resultados del cuestionario, en efecto esos son los canales que mayormente conocen los participantes, sin embargo hay varios datos que conviene precisar: El puntaje más alto de los becarios (90,2%) fue en la red social Instagram, en la que precisamente

AVAA se ha enfocado en darles reconocimiento como parte del *branding* de ProExcelencia y los contenidos de *Héroe Sin Capa*. (J Iglesias, comunicación personal, 17 de mayo, 2019).

El 46.7% de los mentores señaló tener conocimiento del Boletín de Noticias mientras el 26,7% indicó no conocer ninguno de los canales de comunicación de AVAA. Para el caso de los aliados los puntajes más altos (66,6%) se encuentran en el website y el Instagram.

Imagen Corporativa

12. ¿Considera usted que ahora tiene una imagen diferente de ProExcelencia respecto a la que tenía antes de formar parte de él?



● Sí ● No

Gráfico 12. Imagen de la marca.

Recordando lo planteado por Ind (1990, p. 6), la imagen corporativa es lo que un determinado público percibe sobre una organización mediante la acumulación de los mensajes que haya recibido.

De acuerdo a los resultados, en su mayoría, las personas que están relacionadas con ProExcelencia, han tenido un cambio en la imagen que tenía sobre el programa. El porcentaje es el siguiente: 91,8%; 83,3%, y 73.3% de becarios, aliados y mentores; respectivamente. Cabe acotar que esta era una pregunta abierta. A pesar de que fueron graficadas de manera “sí” y “no”, se pueden recoger algunas de las frases que indicaron los encuestados de por qué tienen ahora una imagen diferente: -Sí, mayor sensibilidad y pertenecía con mi país. -Sí, ahora conozco un poco más. -Lo conozco, antes lo desconocía. -Sí. ya que tengo más

información e interacción. -Sí, visión de futuro esperanzador. -Sí, lo conozco más de cerca y me parece un programa fabuloso para el apoyo de los jóvenes venezolanos.

13. ¿Cuál fue la razón principal por la que se postuló al Programa Excelencia AVAA?

Esta pregunta se realizó con el objetivo de saber qué imagen tiene el público relacionado con ProExcelencia. Es una pregunta que pretende responder a por qué llegan a conocer y querer involucrarse con Programa. En ese sentido, las opciones de esta pregunta eran diferentes según el conglomerado (*stakeholder*) determinado. Los resultados se exponen a continuación y se analizarán por separado.

B.

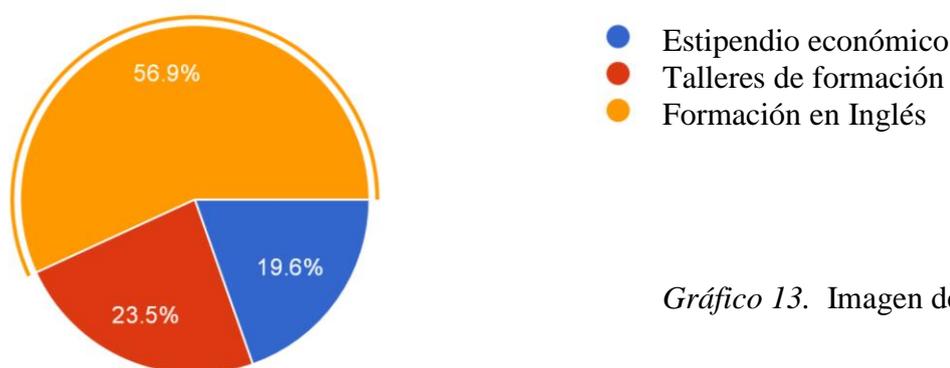


Gráfico 13. Imagen de la marca. (B).

García (2019), como especialista en *branding* para ONGs, indicó que “podemos decir que cuando se transmite una imagen sólida y coherente a la sociedad hablamos de un *branding* trabajado y definido” (M. García, comunicación personal vía online, 8 de abril, 2019). De lo anterior se puede deducir que mientras más se trabaje el *branding*, más coherente será la imagen con la identidad.

González (2019), indicó que ProExcelencia es el único programa de acompañamiento y de formación en competencias precisas profesionales universitarias y es distinguido por su programa de mentoría (C. González, comunicación personal, 23 de mayo, 2019).

Meneses (2019), hace referencia a ProExcelencia como “un programa de formación de vida. Es ese empuje que necesita el estudiante venezolano para lograr la excelencia que

siempre han logrado” (B. Meneses, comunicación personal, 20 de mayo, 2019). Por su parte, Iglesias (2019) definió al programa como “un programa de formación para estudiantes universitarios en Venezuela” (J. Iglesias, comunicación personal, 17 de mayo, 2019).

Dentro de este proceso, al preguntarle a los becarios la razón principal por la que se postularon al programa, el 56,9% indicó haberlo hecho por la formación en inglés y el 23.5% lo hizo por los talleres de formación. De esos resultados se puede deducir que la formación en inglés es el elemento que más se destaca.

A. ¿Cuál fue la razón principal por la que decidió establecer una alianza con el Programa Excelencia AVAA?

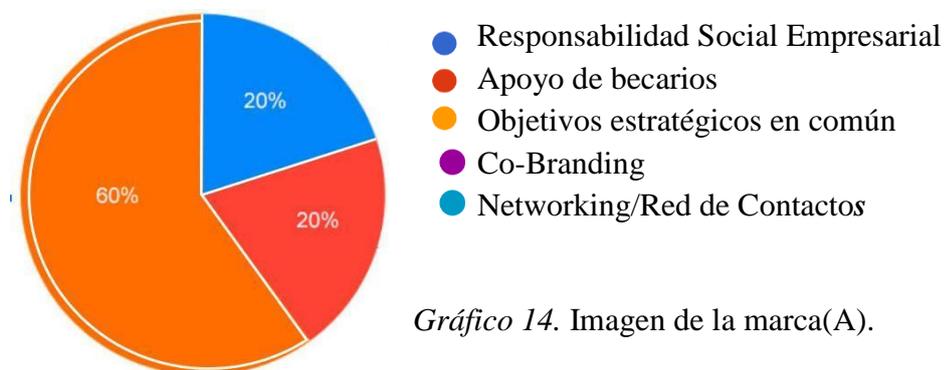


Gráfico 14. Imagen de la marca(A).

Según González (2019), los aliados tienen un rol muy importante para ayudarles a sumar personas. En ese sentido la respuesta que obtuvo la mayor puntuación coincide con el objetivo de AVAA para crear alianzas: sumar gente con objetivos en común (C. González, comunicación personal, 23 de mayo, 2019).

M. ¿Cuál fue la razón principal por la que se postuló como mentor al Programa Excelencia AVAA?

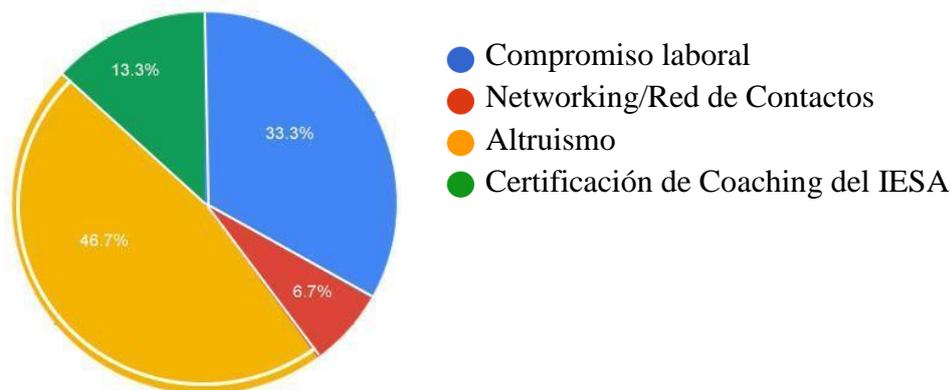


Gráfico 15. Imagen de la marca (M).

Según Meneses (2019), la organización tiene el objetivo de que los mentores los asocien con la oportunidad de hacer voluntariado con jóvenes que vienen de sectores deprimidos de la sociedad y, que estando en AVAA tendrán la posibilidad de explorar otro mundo, tener una nueva visión más allá de las fronteras del espacio donde viven. (B. Meneses, comunicación personal, 20 de mayo, 2019).

En este contexto, los resultados de la pregunta coinciden con el objetivo de la organización, pues el 46,7% de los mentores, indicó haberse postulado al programa de mentoría por una razón altruista.

Estrategia de *branding* desarrollada por ProExcelencia AVAA

Basados en un compendio entre las fases que señalaron los autores antes consultados (Aaker, 2010; García, 2012; Gómez, 2017; Martín, 2018; Molina, 2012), se identificaron los siguientes pasos como los indispensables para crear una estrategia de *branding* para ONGs, y para dilucidar cuáles ha implementado la AVAA en su Programa Excelencia. Es importante mencionar que toda la información plasmada fue suministrada por la unidad de Comunicaciones y Mercadeo de la organización.

Se les consultó a los miembros del staff de AVAA, en entrevistas, sobre los siguientes tópicos:

Análisis del mercado. Este punto, se refiere al análisis del mercado de ONGs en Venezuela.

Públicos objetivos y diferenciados: En AVAA no suelen hablar de público sino de públicos, precisamente porque son muy diferenciados entre sí. Más bien, dentro de la organización y específicamente de la marca ProExcelencia. Han asumido el término *stakeholders* como una mejor connotación para referirse a las partes interesadas en recibir información de ProExcelencia AVAA.

En este sentido, han diferenciado los siguientes: Directivos, Staff, Voluntarios, Becarios, Egresados, Aliados y Patrocinantes (C. González, comunicación personal, 23 de mayo, 2019).

Competidores: En este punto, no han trabajado directamente, es decir, no han realizado un estudio, pero Meneses indicó que cuando ProExcelencia participó en el concurso Arturo Uslar Pietri de la Fundación El Nacional, fue el único en la categoría (B. Meneses, comunicación personal 20 de mayo, 2019). Los programas que existen, son de pago de matrícula, en cambio, ProExcelencia es el único que forma a los estudiantes y es también, el único con un programa de mentoría. (C. González, comunicación personal, 23 de mayo de 2019).

En este particular, en Octubre de 2018, la Gerencia de Programas Educativos realizó una encuesta entre los 250 becarios, de la cual se obtuvo 125 respuestas, en esta se preguntaba si los becarios tenían alguna otra beca, a lo que el 24.8% (31 becarios) indicaron que tenían un apoyo económico paralelo al de ProExcelencia, pero todos, se referían a programas de pago de matrícula de las universidades. (Resultados de la encuesta “Encuesta para becarios octubre 2018”). (Ver Figura 3 en Anexos)

Evaluación de la posibilidad de introducir nuevos productos: específicamente en el periodo de estudio, AVAA ha desarrollado una estrategia de ampliación de su marca ProExcelencia con la replicación en su totalidad del programa en el estado Carabobo (AVAA Carabobo).

Esta iniciativa responde a la intención de ampliar su rango de acción en otros lugares del país. Por lo pronto, el programa piloto en Carabobo tendrá las mismas características y funcionará bajo el mismo sistema de identidad de la marca (C. González, comunicación personal, 23 de mayo, 2019).

Análisis de la situación actual de la marca. Decisiones previas acertadas. En el plan estratégico 2015-2017 se establecieron los siguientes objetivos en la unidad de comunicaciones:

Determinar las audiencias clave de la Asociación basado en los sus aspectos diferenciadores. Esto ha permitido tener una comunicación direccionada a cada *stakeholder*. A partir de ese momento se empezaron a identificar nuevos antes no contemplados para establecer estrategias de *co-branding*, tal es el caso de los aliados académicos y centros binacionales.

Públicos Internos. Junta Directiva AVAA, El staff, voluntarios, becarios.

Públicos Medios. Facilitadores, Mentores, Centros Binacionales.

Públicos Externos. Aliados organizacionales, institucionales e individuales, patrocinantes, medios de comunicación, público en general (C. González, comunicación personal, 23 de mayo, 2019).

Definir y actualizar los mensajes para posicionar la marca ProExcelencia AVAA en sus audiencias. Este punto ha servido para diseñar una estrategia de contenidos basada en difundir los cambios internos suscitados en la organización, como la ampliación del Programa Excelencia hacia el interior del país, la definición de un pensum de formación, su certificación y el cambio de ProExcelencia de un programa de becas a “una propuesta

educativa vanguardista que significa el futuro del país” Gustavo Roosen (citado por C. González, comunicación personal, 23 de mayo, 2019).

Procedimientos previos con resultados positivos. Emplear una campaña de captación de becarios interna, llamada “Trae Un Pana”. La cual en el año 2018 se tradujo en el 52% de los becarios que llegaron al final de la etapa de selección e ingresaron al programa (Según reporte del Comité de Educación AVAA de, enero de 2019). (Ver Tabla 4 en Anexos).

Uso de la técnica de Storytelling. Empleada para posicionar historias de los becarios. La cual ha tenido un impacto mayor respecto de las noticias en otro género (noticia o reportaje) (C. González, comunicación personal, 23 de mayo, 2019).

Evaluación de desempeño. La organización realiza sus reportes de gestión una vez al mes ante el Comité Ejecutivo, esto le permite llevar un seguimiento de las actividades realizadas. Ante este Comité se ha presentado los siguientes resultados: el reporte de captación de becarios por mes desde abril 2018 hasta abril 2019, el acta de Asamblea General Anual, en ella se reflejan todos los resultados operativos de un año (Junio, 2018); reporte de gira de medios (Octubre, 2018) (C. González, comunicación personal, 23 de mayo, 2019).

Tratamiento de la Identidad-Imagen.

Identidad Visual: según los entrevistados (González, 2019; Iglesias, 2019 y Meneses, 2019) en AVAA existe un manual de identidad visual tanto para la organización como para la marca ProExcelencia, hay plantillas para anuncios publicitarios, existe un manual de línea gráfica de RRSS y los becarios utilizan una camisa verde que tiene estampado el logo de ProExcelencia (Comunicación personal, mayo, 2019).

Elementos de identidad corporativa: Durante el periodo de evaluación se ha reforzado la inclusión de los elementos de identidad (Misión, Visión, Valores) en los mensajes organizacionales dirigidos a los diferentes *stakeholders* a través de los boletines informativos, las entrevistas de radio y la comunicación interna (J. Iglesias, comunicación personal, 17 de mayo, 2019).

Objetivos estratégicos: están definidos desde el año 2015. Fue en enero de 2019, cuando se comenzaron a definir los objetivos estratégicos del periodo 2019-2021, pero "aún están en etapa preliminar" (C. González, comunicación personal, 23 de mayo, 2019).

La Comunicación de la marca

Estrategia de Medios: la estrategia de medios de ProExcelencia AVAA se ha basado en la combinación de medios tradicionales y medios digitales para posicionar la marca ProExcelencia y ampliar el *branding* de la organización.

Medios tradicionales: en este caso se ha empleado el *email-marketing* como herramienta principal de comunicación entre la organización y sus *stakeholders* a través de un boletín mensual. El criterio principal de este boletín de noticias es que debe incluir siempre una historia de un becario. En abril de 2018 se realizó una gira de medios radiales con motivo de la semana aniversario de la organización (C. González, comunicación personal, 23 de mayo, 2019).

Se ha realizado eventos públicos como la Asamblea General Anual (AGA), el Torneo de Golf de la Amistad y la Feria Educativa Internacional; estos dos últimos como eventos de recaudación para el Programa Excelencia. En junio de 2018, AVAA tuvo una aparición en Televisión Nacional en la celebración de su Asamblea General Anual (C. González, comunicación personal, 23 de mayo, 2019).

El Programa Excelencia AVAA ha participado en la feria educativa de la UCV, la UCAB y el Colegio Madre Emilia en varias ocasiones. Durante el tiempo de esta investigación, participó en la Feria educativa de la UCAB y en el Modelo Venezolano de Naciones Unidas (MOVENU) (C. González, comunicación personal, 23 de mayo, 2019).

Se ha realizado algunas alianzas de *Co-branding*, en Noviembre de 2018 AVAA fue invitada de honor al Simposio de Responsabilidad Social Empresarial organizado por la Fundación Huellas de Bondad y en Diciembre de 2018 fue co-organizadora del evento

Valores Compartidos con motivo de la celebración del Día Internacional del Voluntario, junto a la misma fundación. (B. Meneses, comunicación personal, 20 de mayo, 2019).

También se ha implementado la figura de “Embajadores de marca”, durante el 2018, la organización desarrolló la campaña “#HeroesSinCapa” a través de la cual mostró los logros académicos y profesionales obtenidos por sus becarios egresados, quienes se han convertido en embajadores de la marca frente a diferentes organizaciones y empresas como el Centro Venezolano Americano (CVA), VenAmCham, KPMG, Fundación Empresas Polar, el Instituto de Estudios Superiores en Administración (IESA), URIJI JAMI. Así lo señaló Meneses, Gerente de Programas Educativos de AVAA (comunicación personal, 20 de mayo, 2019).

Medios BTL: la estrategia de medios digitales se ha reforzado ampliamente durante el 2018 con la implementación y creación de Redes Sociales como Instagram y LinkedIn, además se comenzó el desarrollo de un nuevo *website* que aún no está disponible. En el caso de las RRSS, entre marzo de 2018 y enero de 2019 se aumentó el número de seguidores en la red social Instagram cerca de 2000 personas (J. Iglesias, comunicación personal, 17 de mayo, 2019).

Posicionamiento SEO. En este punto la organización no ha hecho inversiones. Sin embargo, García (2019) señala que los canales digitales son básicos para que las ONGs puedan darse a conocer, transmitir sus mensajes y fortalecer la imagen de marca, debido a que se encuentran muchos de los usuarios y potenciales donantes. (M. García, comunicación personal, 8 de abril, 2019)

Estrategia de contenidos.

Brand name. El nombre de la organización y la marca ProExcelencia ha estado presente en todas las comunicaciones internas y externas de la organización. Se realizó una inducción al equipo de trabajo sobre el uso correcto de la identidad gráfica de la organización (C. González, comunicación personal, 23 de mayo, 2019).

Calidad percibida. En la Asamblea General Anual de la organización, que se realiza todos los años, en junio; se expone ante los patrocinantes y demás *stakeholders* los resultados operativos de la organización. En el año 2018 se realizaron 54 talleres de formación, 100 chats en inglés (60 presenciales y 40 online), y 3 actividades de integración (Acta de Asamblea General 2018).

En este evento también se reporta el impacto de las actividades de voluntariado. En el año 2018, los becarios realizaron 23.497 horas de voluntariado (Acta de Asamblea General 2018).

Marketing de contenidos y Storytelling. Durante el 2018 y principios de 2019, la estrategia de contenidos de AVAA y específicamente de la marca ProExcelencia, se ha basado en la creación de contenido informativo y de entretenimiento para sus públicos, por un lado, se ha creado un pilar informativo sobre tecnología y modelos educativos en todo el mundo y por otro, se ha seguido una línea de *Storytelling* sobre los logros y proyectos de los becarios del programa Excelencia AVAA (J. Iglesias, comunicación personal, 17 de mayo, 2019)

En líneas generales puede decirse que la estrategia de *branding* aplicada por ProExcelencia durante el periodo estudiado ha tenido resultados, sin embargo hay algunos ítems que se encuentran en déficit que de una forma u otra están relacionados con el *branding* de ProExcelencia, por ejemplo, el número de becarios postulados y seleccionados (que es inferior al necesario para llegar a la meta: 210/250), el número de mentores captados 60/134. Cifras según Meneses (2019), Gerente de Programas Educativos (comunicación personal, 20 de mayo, 2019)

La información expuesta en este punto, es el resultado de las entrevistas realizadas a los miembros del staff seleccionados. Es importante mencionar que para efectos de estas entrevistas, solo se analizó la estrategia realizada entre Junio de 2018 y abril de 2019, periodo en el cual la AVAA trabajó bajo su plan estratégico 2015-2017 (que se extendió hasta

principios de 2019). También, cabe acotar que fueron añadidos algunos indicadores de aquellas fases o pasos que no fueron mencionados por los autores pero que AVAA aplicó.

La comunicación de la marca

14. ¿Cómo se enteró usted del Programa Excelencia AVAA?

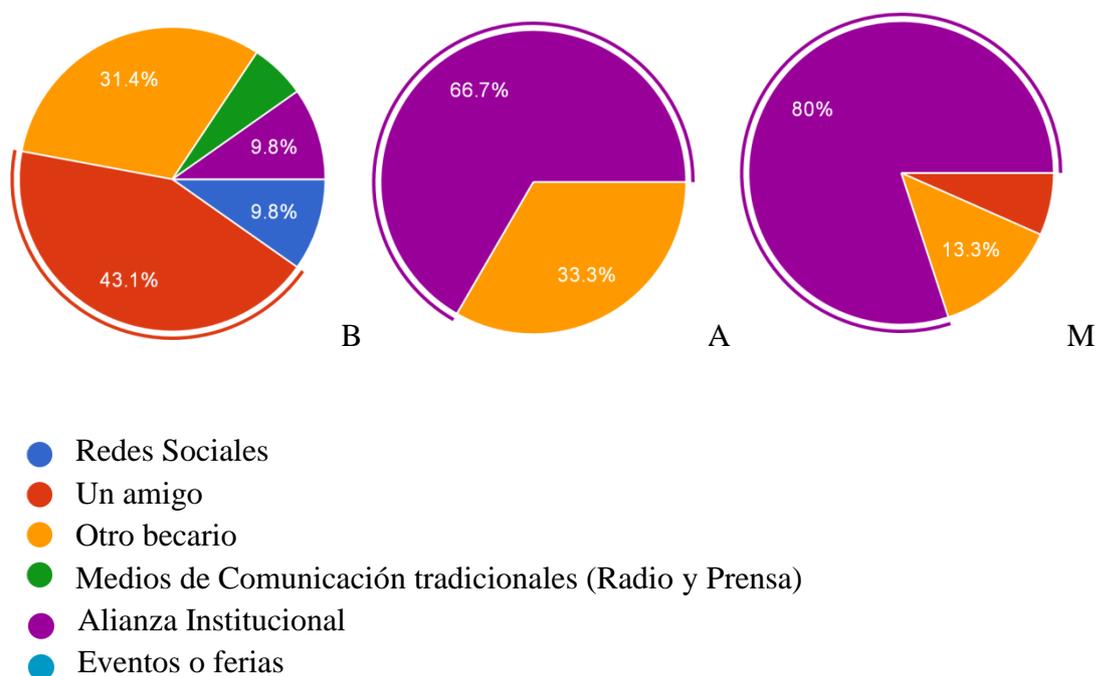


Gráfico 16. Comunicación de la identidad corporativa de la marca. Canales de divulgación.

Según Iglesias (2019), en la entrevista realizada, desde que la agencia para la que él trabaja asumió llevar la cuenta de AVAA, uno de los objetivos principales era captar nuevos becarios, por eso, han trabajado en destacar las bondades que ofrece ProExcelencia (J. Iglesias, comunicación personal, 17 de mayo, 2019).

Por su parte, Meneses (2019), indicó que el medio principal a través del que ellos captan becarios es con el apoyo de otros becarios, ya que ellos se han convertido en una suerte de “embajadores de la marca”, en esto coincide con el reporte de la campaña “Trae un Pana” que consiste en que los becarios que ya forman parte del programa, traigan prospectos para que se postulen al programa (B. Meneses, comunicación personal, 20 de mayo de 2019)

(Ver Tabla 4 en Anexos). Esta podría ser la razón por la que la mayoría de los becarios (74,5%) indicó que conoció el programa por un amigo u otro becario.

Respecto de los aliados y mentores, indicó que son captados generalmente cuando van a algún evento, los invitan como facilitador de alguna actividad y luego les presentan el programa de mentoría.

Posicionamiento

Como se mencionó al principio de la sección del cuestionario. Keller (2008, pp. 61-76) explica un modelo con el que se puede medir el nivel de posicionamiento de una marca, la pirámide que se mostró en aquél punto responde a una lógica en la que las marcas se van situando en la mente de las personas. Basados en ese modelo, se realizaron las preguntas a continuación:

Prominencia.

15. ¿En qué sector ubica usted a AVAA?

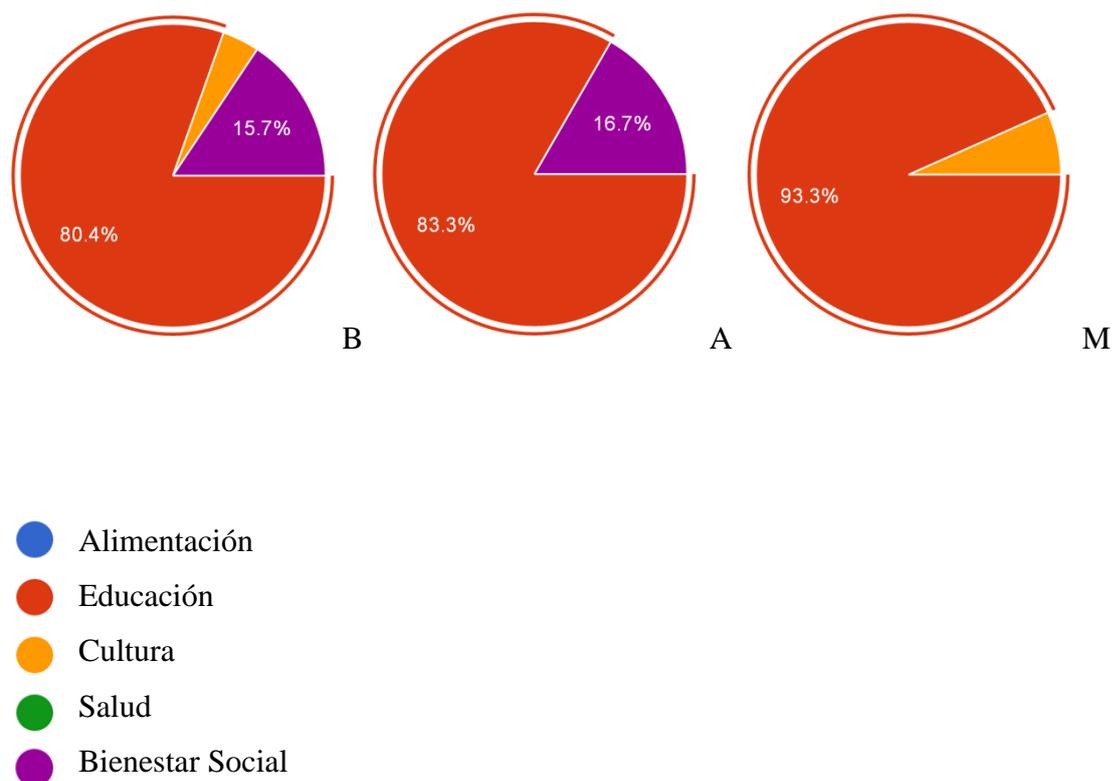


Gráfico 17. Prominencia. Reconocimiento y ubicación de la marca.

Según la pirámide de posicionamiento de Keller (2008) el bloque 1 llamado “Prominencia” le permite al consumidor identificar el producto o servicio en el que se encuentra la marca y cuál es la necesidad que satisface, por ende se realizó esta pregunta que permitió conocer en qué sector ubican los encuestados a AVAA y en efecto, a ProExcelencia.

Los resultados anteriores, muestran que la mayoría de los encuestados en los tres grupos, ubica a AVAA en el sector Educación, al que en efecto, pertenece. Solo un porcentaje que no excede el 17%, ubicó a AVAA en otros sectores.

Desempeño.

16. ¿Qué tan confiable es el Programa Excelencia?

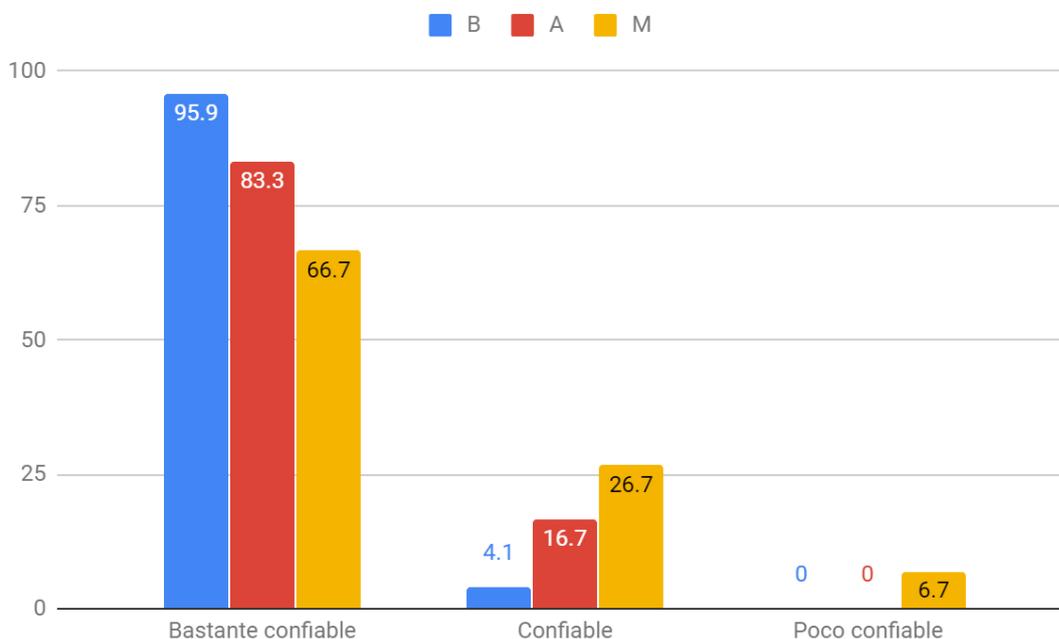


Gráfico 18. Desempeño. Confiabilidad en la marca.

Esta pregunta pertenece al bloque 2, que se trata del desempeño de la marca vista como un producto. “El desempeño, responde a qué tan bien calificada esta la marca en cuanto a la evaluación de calidad y qué tanto satisface las necesidades del cliente” (Keller, 2008, pp. 60-61).

En este caso, se refiere a la experiencia que han tenido los becarios, mentores y aliados con la marca ProExcelencia. El 95,9% de los becarios indicó que la marca es bastante

confiable, 83,3% de los aliados indicó que es bastante confiable y 66,7% de los Mentores indicó que es bastante confiable.

Imaginería.

17. ¿En qué medida considera que ProExcelencia le trae buenos recuerdos?

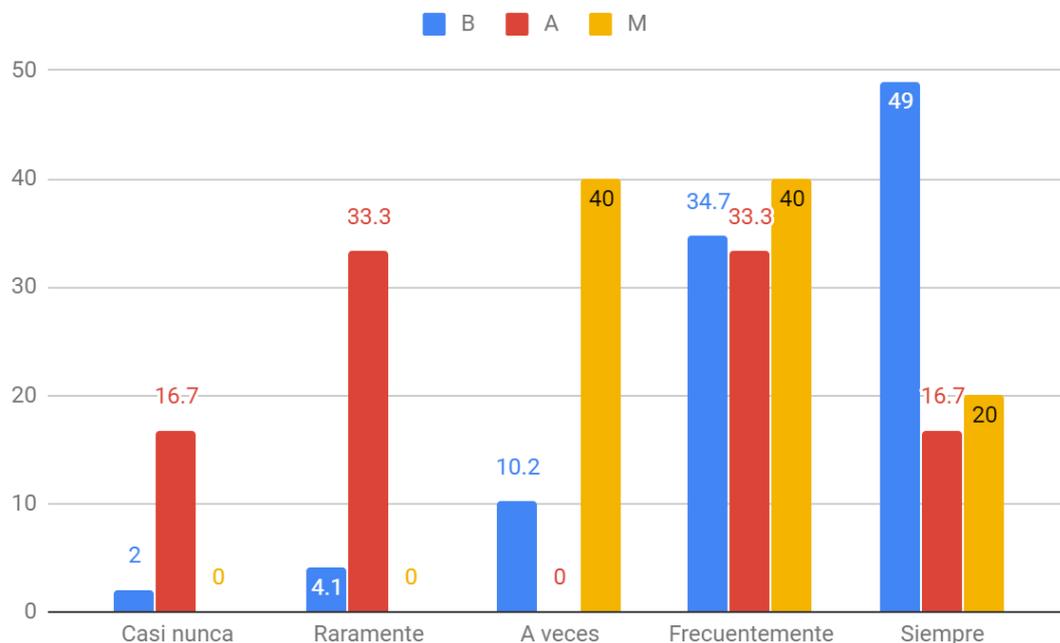


Gráfico 19. Imaginería. Recuerdos asociados a la marca.

Esta pregunta corresponde al bloque 3, “Imaginería”, y se refiere a lo que las personas perciben de la marca. Esto incluye las formas en que la marca intenta cubrir las necesidades sociales y psicológicas de los usuarios. (Keller, 2008, p. 65) En este caso, los resultados son dispares, ya que el 49% los becarios considera que ProExcelencia *siempre* les trae buenos recuerdos.

En el caso de los aliados, hay dos opciones con los índices más altos que corresponden al 33,3% cada uno, uno indica que *frecuentemente* ProExcelencia le trae buenos recuerdos, y el otro, señala que *raramente*. En el caso de los mentores, las respuestas fueron similares entre sí. Hay dos opciones con los niveles más altos de 40% cada uno, que indican que *A veces* y *Frecuentemente*, ProExcelencia les trae buenos recuerdos.

18. ¿En qué medida siente que usted ha crecido con el programa?

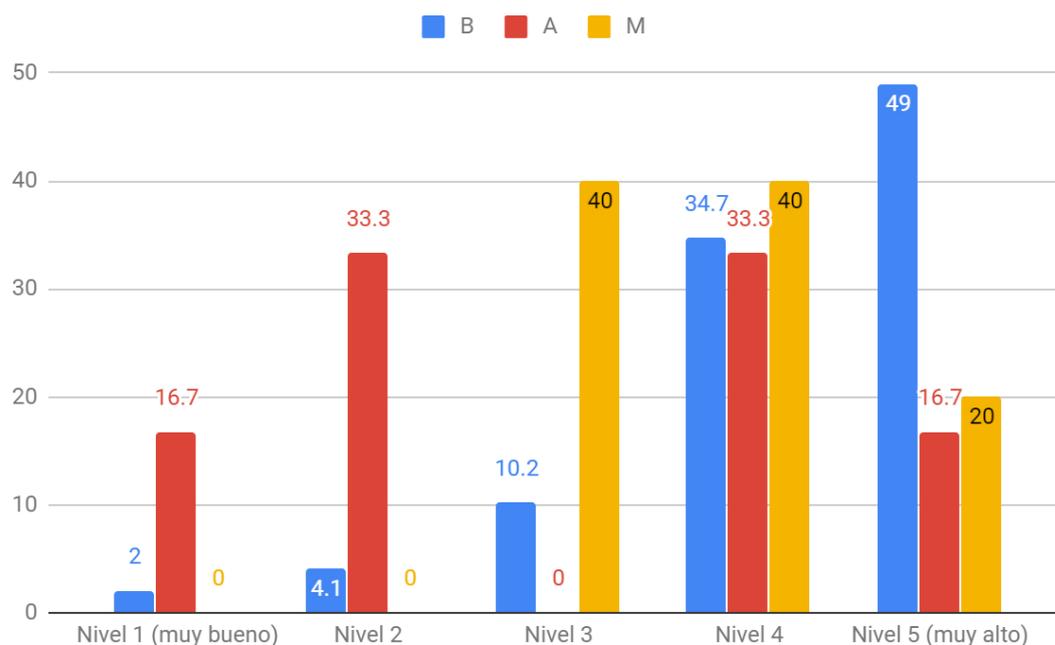


Gráfico 20. Imaginería. Crecimiento con la marca.

La pregunta fue formulada con base al modelo de la pirámide de Keller (2008) quien señala que dicho nivel se manifiesta mediante lo que la gente piense de la marca. Siendo la imaginería referente de aspectos más intangibles, mediante la cual los públicos relacionan de acuerdo a sus experiencias. Teniendo en cuenta que las acciones de las organizaciones repercuten en la imagen que perciben los públicos de estas. Los resultados obtenidos señalan que los tres grupos coinciden en su mayoría a partir del nivel 4. En el caso de los becarios el 49% llegó al nivel 5. En el caso de los aliados que con un 33.3% indica es el porcentaje en que han crecido con el programa, mientras que los mentores señalan que lo han hecho en un 40% ambos en el nivel 4.

Juicios

19. ¿Qué tan innovador es ProExcelencia?

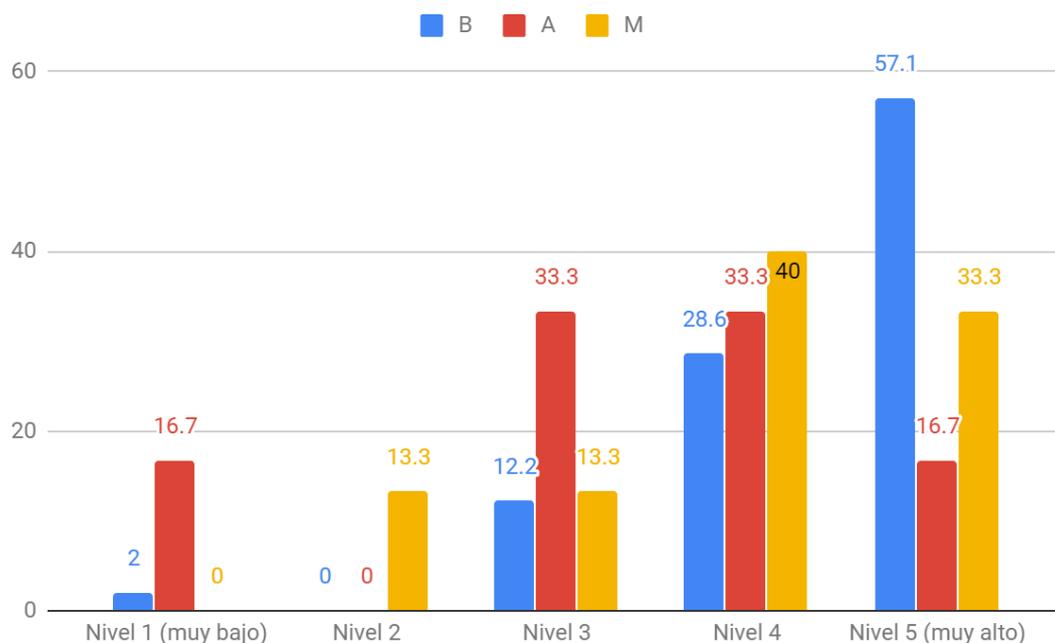


Gráfico 21. Juicios. Superioridad de la marca.

Esta pregunta está dentro del modelo de Keller (2008), y se refiere específicamente al bloque 4, juicios de la marca. Se escogió esta pregunta en particular, porque los directivos de ProExcelencia definen al programa como una propuesta vanguardista y es importante saber si esa es la misma imagen que tienen sus *stakeholders*.

Como puede verse en el gráfico anterior, la mayoría de los encuestados indicó que ProExcelencia tiene de innovación *muy alto*. Sin embargo, este es uno de los gráficos en los que las opiniones están más disgregadas. Concretamente, hay un porcentaje de becarios que indicó que el nivel de innovación de ProExcelencia es *medio* (12,2%) incluso, hay un 2 % que indicó que el nivel es *muy bajo*.

En el caso de los aliados, hay un 33,3% que indicó que el nivel es *medio* y un 16,7% que indicó que el nivel es *muy bajo*. Por el lado de los mentores, los puntos están más hacia el rango *alto-muy alto* (73,3%).

20. ¿Qué tan probable es que usted recomiende el Programa Excelencia a otros?

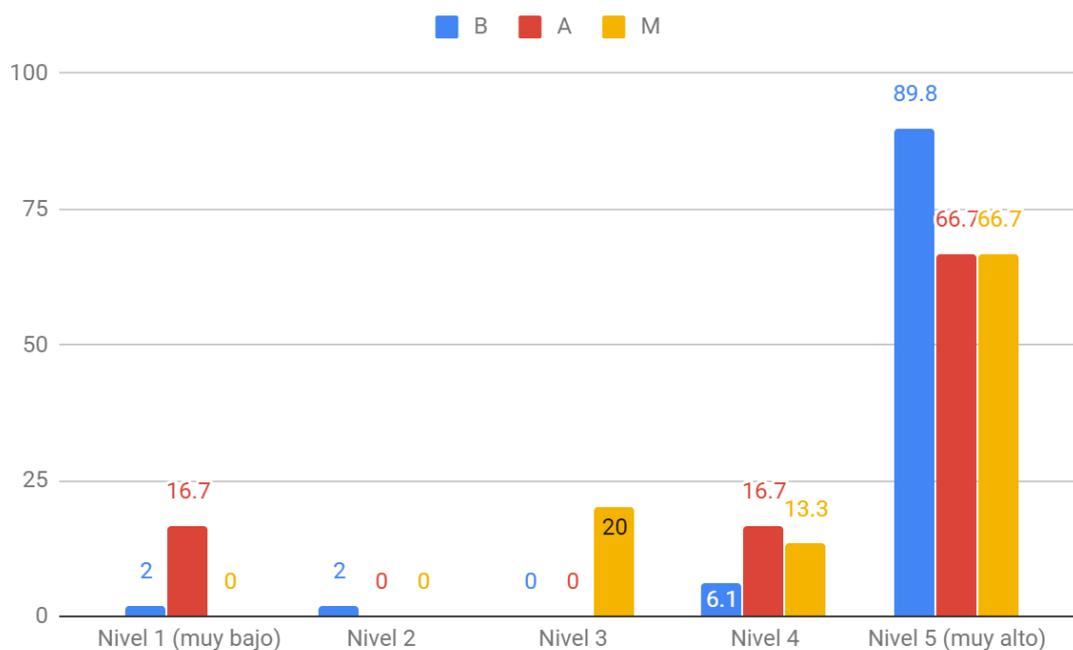


Gráfico 22. Juicios. Recomendación de la marca.

Esta pregunta se enmarca en el bloque 4 de la pirámide de posicionamiento, a saber, los juicios. Las respuestas obtenidas indican qué tan posicionada está la marca. Para las personas que trabajan en la comunicación de marca en AVAA, la relación ganar-ganar entre ellos y quienes en algún momento pasan por ProExcelencia, es fundamental.

Iglesias (2019), indicó que en la organización siempre se busca que no se pierda la relación con el alumni (egresado). (J. Iglesias, comunicación personal, 17 de mayo, 2019). Por su parte, Meneses (2019), indicó que para ProExcelencia, el apoyo de los aliados es importante porque ellos se han convertido en replicadores (difusores) del programa (B. Meneses, comunicación personal, 20 de mayo, 2019).

Sentimientos

21. ¿Se identifica o siente afinidad con las personas que son parte de ProExcelencia

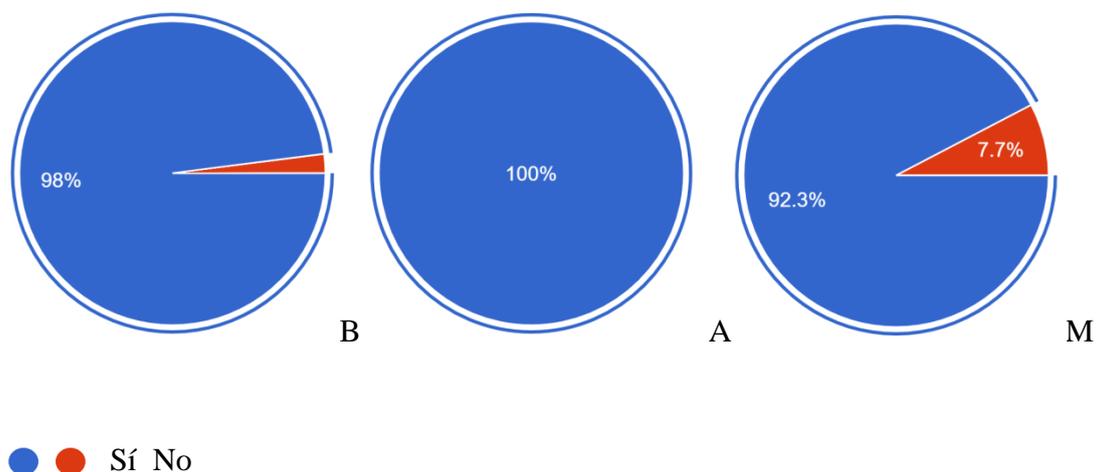


Gráfico 23. Sentimientos. Identificación o afinidad con la marca.

Esta pregunta se ubica en el bloque 5 de la pirámide de Keller, Sentimientos, etapa en la que se establece una relación entre la marca y el usuario. Según la pirámide, en este bloque, el objetivo de la marca es generar algún sentimiento con el usuario. En ese sentido, resulta positivo para ProExcelencia que la mayoría de los encuestados haya indicado que tiene o siente afinidad por las personas que forman parte del programa.

No obstante, en el caso de los aliados, la respuesta fue del 100%, y en el caso de los becarios, 98%. Y aunque los mentores fueron el grupo con el puntaje más bajo, es 92,3%. Esto representa un 96,7% de la muestra total.

Resonancia

22. ¿Se considera usted leal al Programa Excelencia?

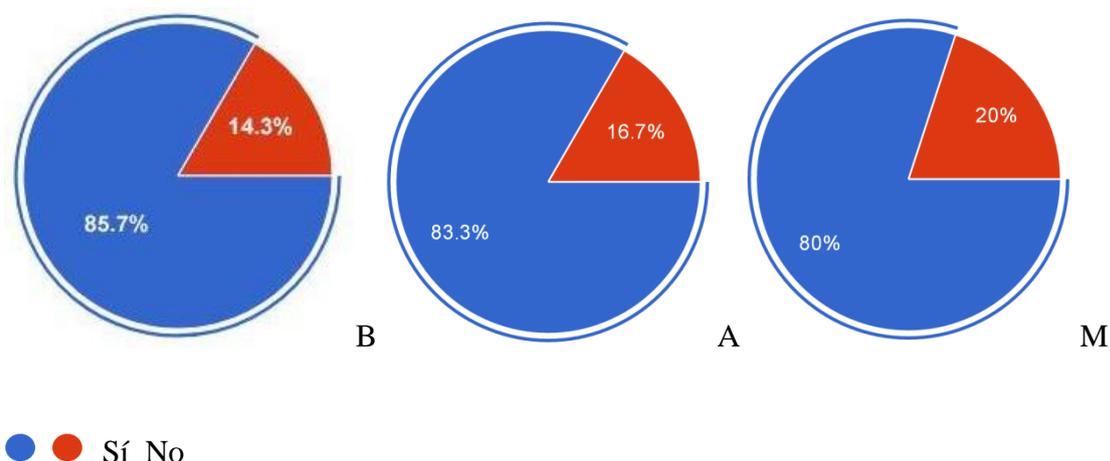


Gráfico 24. Resonancia. Lealtad a la marca.

La lealtad es el primer ítem para medir la resonancia de la marca (bloque 6). Este indicador se mide en el grado de intensidad o fortaleza del lazo psicológico entre el cliente y la marca, así como “el nivel de actividad ocasionado por esa lealtad” (p. 60). La Lealtad, en términos concretos, se refiere a la frecuencia y la cantidad de las compras que realiza un cliente. (Keller, 2008).

Sin embargo en este caso, como ProExcelencia no es una marca tangible, este indicador puede referirse a los que Aaker (citado en Leño, 2018), indica que “la lealtad es la meta ideal a la que las organizaciones no lucrativas deberían aspirar dado que garantiza la continuidad en el tiempo de sus actividades” (pp. 22-25).

De acuerdo con los resultados de los cuestionarios, la mayoría de los becarios, aliados y mentores se considera leal al programa con un 85,7; 83,3 y 80% respectivamente. Siendo nuevamente el grupo de los mentores el que tiene el porcentaje más bajo.

Meneses (2019), indicó que los becarios “son definitivamente leales a la marca ProExcelencia. Hay un altísimo sentido de pertenencia.” En el caso de los mentores, indicó que “hay algunos que son consuetudinarios, que siempre han estado, pero hay otros que han participado y luego se van. Los que han entrado en el último año han sido mentores muy

buenos que están ganados al programa" (B. Meneses, comunicación personal, 20 de mayo, 2019). En el caso de los aliados, siempre responden positivamente a las necesidades de AVAA. (B. Meneses, comunicación personal, 20 de mayo, 2019).

23. ¿Le interesa estar informado de todo lo que acontece con el ProExcelencia?

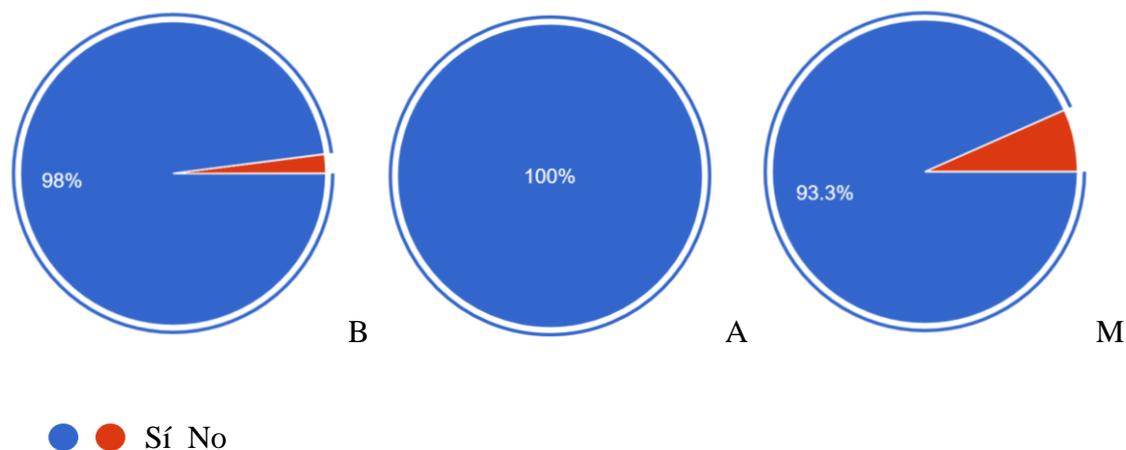


Gráfico 25. Resonancia. Interés con la marca.

De acuerdo con los resultados obtenidos, resulta de inclinación favorable el interés de la muestra por querer estar informado de lo que sucede con el programa. Siendo expresado en 98% por parte de los becarios, los aliados lo ratifican al 100% y los mentores en un 93,3%. Dicha pregunta pertenece al bloque 5 de la pirámide de posicionamiento de Keller (2008) y demuestra a nivel de comunidad el nivel de resonancia que posee la marca en sus públicos.

24. ¿Habla usted con otras personas sobre el Programa Excelencia?

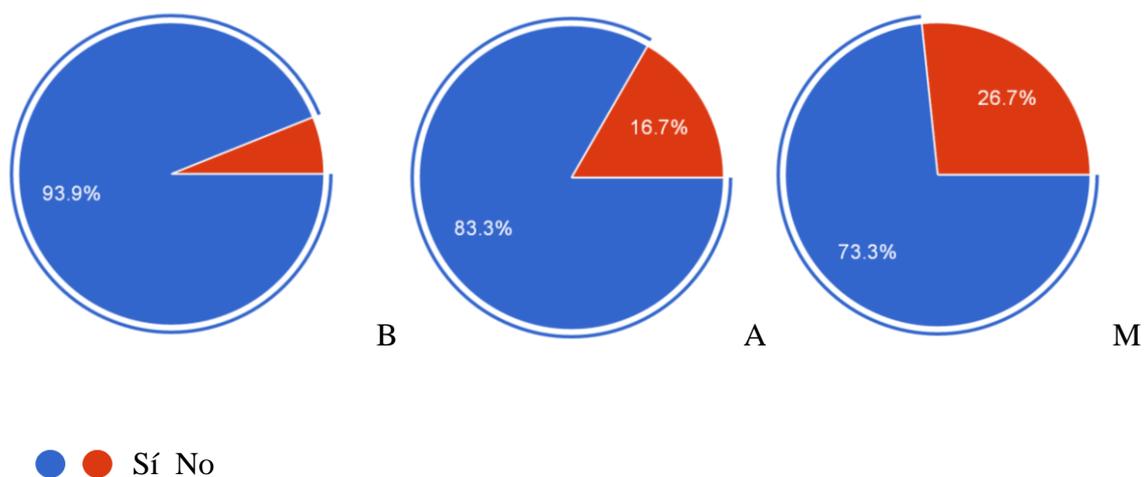


Gráfico 26. Resonancia. Participación. Pertenencia con la marca.

Esta pregunta también pertenece al bloque 6 y se refiere al grado de participación que tiene la persona con la marca. En este caso, el porcentaje más alto lo tiene el grupo de los becarios (93.9%) seguido por los aliados con 83.3% y 73.3% los mentores. Resulta oportuno mencionar que en la pregunta N°. 14 “¿Cómo se enteró usted del Programa Excelencia?” en el caso de los becarios, la opción Un amigo y Otro becario, obtuvieron los puntajes más altos.

Meneses (2019), indicó que los becarios tienen un gran sentido de pertenencia con el Programa, y en eso coincide con los resultados de las encuestas (B. Meneses, comunicación personal, 20 de mayo, 2019).

CAPÍTULO V

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

La estrategia de *branding* o construcción de marca debe contemplar cuatro elementos que son: la marca, la identidad corporativa, la comunicación de la identidad corporativa y la imagen. Todos estos elementos están presentes en la estrategia de *branding* de ProExcelencia analizada durante Junio 2018 y Abril 2019.

Por un lado, ProExcelencia se ha construido como una marca mixta perteneciente al portafolio de AVAA manteniéndose como la “marca estrella” de la organización, sin la cual, no tiene razón de ser.

Desde el punto de vista de la identidad corporativa, específicamente desde el enfoque de diseño, ProExcelencia tiene elementos gráficos que la caracterizan y distinguen de la identidad gráfica de AVAA, estos elementos son: tipografía, logo, logotipo, logo símbolo y colores corporativos. Desde el enfoque organizacional, ProExcelencia se rige por la filosofía corporativa de AVAA, cuyos elementos están definidos: misión, visión y valores corporativos de base.

A pesar de eso, no todos los *stakeholders* reconocen estos elementos constitutivos gráficos y filosóficos. Por ejemplo, hay una mayor recordación del logo de la marca por parte de los becarios que por los mentores y aliados. Similar es el caso de la misión de AVAA (y del programa) que es reconocida por la mayoría de los becarios y mentores pero, no está suficientemente clara para los aliados. En el caso particular de los valores, tanto los miembros del staff que fueron entrevistados como los encuestados, a menudo asocian a ProExcelencia con los valores de uso de AVAA: Juventud, Progreso, Solidaridad; lo cuales no forman parte de los valores de base contemplados en el sistema de identidad corporativa.

En lo relativo a la conducta tanto del staff como de los becarios, hay coherencia entre lo que la organización dice hacer y lo que opinaron los encuestados, ya que la mayoría la calificó como Excelente y Muy Buena.

En cuanto a las acciones de comunicación, en AVAA se realizan eventos de Relaciones Públicas y recaudación de fondos, se emplea el *email marketing*, las redes sociales y el *website* para comunicarse con sus *stakeholders*, sin embargo, hay un grupo mayoritario de mentores que no ha asistido a alguno de los eventos de ProExcelencia, que son precisamente las oportunidades en las que se comunica la misión del programa. Un porcentaje de dicho grupo, también señaló no conocer ningún canal de comunicación de ProExcelencia. Mientras que los becarios, la mayoría indicó que conoce la red social Instagram, al igual que los aliados quienes también señalaron el *website* como el canal que más conocen.

La comunicación corporativa es precisamente el paso que enlaza la construcción de la identidad (que hace la organización) con la creación de la imagen (que crean los públicos), por eso las acciones realizadas en esta área son fundamentales.

En el caso de la imagen que transmite ProExcelencia a sus grupos se concluye que la mayoría de los aliados estableció relaciones con AVAA por la misma razón que AVAA lo hizo con ellos, “objetivos estratégicos en común”, sin embargo, la mayoría de ellos cree que la misión de AVAA está relacionada con “Promover la amistad y la buena voluntad entre los pueblos de Venezuela y los Estados Unidos de América”, pero, la misión de AVAA es “promover la formación integral de jóvenes venezolanos”, lo que significa, que hay una distorsión en la imagen para estos *stakeholders*.

En el caso específico de los mentores, se postularon al programa por altruismo, que es la razón principal por la que ProExcelencia quiere captar mentores, es decir que sí existen una relación entre la identidad que quiere posicionarse y la imagen que en efecto se ha creado en los mentores.

En el caso de los becarios la formación en inglés es la razón principal por la que se postularon al programa, pero AVAA, quiere calar en la mente de los potenciales becarios (posicionarse) como un programa de formación en competencias blandas, según lo señalaron las personas del staff entrevistadas.

En cuanto a la estrategia de *branding*, el Programa Excelencia de AVAA ha desarrollado una estrategia en la que se ha diferenciado públicos objetivos a los que llaman *stakeholders*, y han realizado un estudio de mercado que les permitió ampliar su programa al estado Carabobo, sin embargo no han trabajado en el estudio de sus competidores para tener un panorama más claro del mercado.

Los principales mensajes que se quieren posicionar, han sido sobre la ampliación del programa a otros estados del país, la certificación de su pensum de formación y la transformación de ProExcelencia en un programa de formación por competencias, para alejarse de la imagen de que son un programa de becas.

También, se empleó una campaña de captación de estudiantes realizada por los becarios que ya forman parte de la organización, esta ha traído resultados positivos de la misma forma como lo ha hecho el empleo del *storytelling* como técnica de contenidos para apelar a las emociones.

La estrategia de medios de ProExcelencia AVAA incluye medios digitales, Redes Sociales y *Website*; principalmente, medios tradicionales (audiovisuales, eventos, *co-branding*, y RRPP), pero no todos los relacionados han asistido a los eventos realizados durante el último año y, tampoco se han incluido medios pagos dentro de la estrategia como el posicionamiento *SEO*.

En relación a los contenidos, su comunicación de marca incluye elementos de identidad corporativa y gráfica, así como la estrategia para exponer resultados relacionados con la calidad percibida a través de reportes de gestión con indicadores numéricos de los

resultados. En este particular, se han actualizado los mensajes y procesos, pero se ha seguido trabajando con el plan estratégico del 2015.

Los principales canales de comunicación de ProExcelencia son el website y las Redes Sociales. dichos medios han servido para la captación de becarios, sin embargo, la mayoría de ellos conocen el programa a través de un amigo u otro estudiante que ya forma parte del programa.

El *branding*, o construcción de marca, es un proceso que implica la identificación y comunicación de los atributos propios de la marca para posicionarla en la mente de su público meta, por tanto, es el punto de partida para desarrollar cualquier otra estrategia que persiga objetivos correspondientes a disciplinas como la publicidad, las relaciones públicas, etc.

Tener un buen *branding* va a permitir que la marca se posicione correctamente y que sea reconocida por sus atributos de identidad originales, es decir, que la imagen que se construya en el público sea lo más estrechamente relacionada con su identidad. De otra manera, la marca bien podría posicionarse pero con otros atributos y en un público que no es el objetivo.

La estrategia de *branding* de ProExcelencia, aun cuando no incluye todos los pasos de las estrategias básicas para las ONGs, le ha permitido conquistar un buen estatus de posicionamiento en la mente de sus *stakeholders*, ya que los porcentajes en cada bloque, son favorables, sin embargo, existen algunos en los que el posicionamiento es bajo.

ProExcelencia ha podido desarrollar en sus *stakeholders* una conciencia profunda y amplia sobre la marca, ha podido definir puntos de semejanza y diferencia, es decir, que sus públicos saben qué es ProExcelencia. También ha podido generar reacciones accesibles y positivas hacia la marca y por último, ha podido desarrollar una lealtad activa e intensa de los *stakeholders* hacia la marca.

Particularmente, en este último bloque, es en que tiene los niveles favorables más altos, sin embargo, existe una fuerte vinculación con Estados Unidos y la formación en inglés a pesar de que su mensaje de identidad principal es ser un programa de formación en competencias dirigido a jóvenes venezolanos.

Para finalizar, se ha realizado un gráfico basado en la pirámide de posicionamiento de Keller (2008), que reúne las respuestas obtenidas por los encuestados en cuanto al posicionamiento, en la cual, puede apreciarse el estatus aproximado que tiene ProExcelencia en cada bloque y por cada grupo de *stakeholders* que formó parte de la muestra (aliado, mentor o becario).

Este gráfico es una aproximación al estatus que pudiera tener la marca ProExcelencia en la actualidad, ya que este programa tiene características particulares que convendría revisar en un estudio posterior. Sin embargo se puede concluir que el mayor posicionamiento viene dado por los sentimientos que genera en sus *stakeholders*, que la marca llega hasta el nivel más alto del posicionamiento que es la Resonancia (con resultados altos, además) y que hay un bloque particular en el que los niveles de posicionamiento son bajos: imaginaria. (Ver resultados completos en figura 7, Anexos).

En general, las ONGs deben aprender a crear un *branding* fuerte, y posicionarse ya que, es la única forma de que los aliados y patrocinantes las prefieran por sobre otras que, básicamente, también tienen una buena causa.

Recomendaciones

Generales.

La situación actual del país, ha generado que las Organizaciones No Gubernamentales cada día crezcan más y se diversifiquen, ya que cada vez son más los asuntos a los que hay que buscarles solución. Esto invita a este tipo de organizaciones a que fortalezcan sus identidad de marca frente a una sociedades que necesita confiar en ellas.

El *branding* de las organizaciones es lo que les va a permitir ser identificadas por sus atributos. En ese sentido, es recomendable para los comunicadores sociales, que se formen en materia de comunicación desde la narrativa del tercer sector para que aprendan la dinámica de trabajo en él y puedan fortalecer de la mejor manera, el *branding* de estas entidades.

También resulta muy importante recomendarle a la Escuela de Comunicación Social de la UCV que se instruya más a los estudiantes para ejercer en el tercer sector. Quizás sería oportuna la creación de algunas materias vinculadas con el área, para aquellos estudiantes interesados por el *branding* y mercadeo para ONG, ya que es un sector que seguirá creciendo en Venezuela y a escala internacional, también representa un mercado laboral interesante para los comunicadores sociales.

En el caso de AVAA

La organización ha desarrollado una buena construcción de marca que le ha permitido estar solvente durante 77 años en el mercado venezolano y establecer estrechas alianzas con organizaciones importantes en Venezuela y tener el respaldo de grandes empresas.

Sin embargo, basado en los hallazgos, resulta oportuno recomendar lo siguiente:

Diferenciar oportunamente la marca ProExcelencia de la marca AVAA.

Evidentemente, pertenecer a AVAA, le da a ProExcelencia mayor credibilidad y aceptación, pero es necesario que exista una diferencia, de tal manera que las personas puedan recordar al programa por sus propios atributos. Esto ayudaría a que sea más reconocido su logo y otros

elementos de identidad gráfica. Sería oportuno, entonces, que se haga una revisión y/o actualización del manual de identidad gráfica de defina los lineamientos de uso y posicionamiento de marca (desde el enfoque gráfico).

ProExcelencia está altamente relacionado con sus valores de uso (juventud, progreso, solidaridad, etc) pero, esos no son los valores presentes en la identidad corporativa de AVAA. En este sentido, convendría revisar los valores de la marca, ya que incluso el staff de AVAA (los que fueron entrevistados) la relacionan con los antes mencionados.

Si bien, el equipo de AVAA indicó que han trabajado para deslindar a la organización de la idea "AVAA es una especie de órgano perteneciente a la Embajada de Estados Unidos" es muy recomendable que se siga trabajando en este aspecto, a fin de que sus aliados identifiquen la misión de la organización con educación y formación integral y no con alianzas culturales entre Venezuela y USA.

Según los resultados obtenidos y las respuestas de los entrevistados (los internos) es conveniente que AVAA siga desarrollando campañas de branding que den a conocer los componentes y competencias que se desarrollan en ProExcelencia, de manera que las personas reconozcan a la organización por el programa que desarrolla y la deslinden de las relaciones políticas entre Venezuela y Estados Unidos.

Es recomendable que se desarrolle una estrategia de *branding* dirigida a los mentores, específicamente que les dé a conocer cuáles son los canales de comunicación de ProExcelencia, de manera que puedan obtener información por allí y conocer los elementos de identidad visual, los valores, y los eventos que realiza la organización. Es recomendable que se estudie cuáles son los principales medios y canales que ellos usan, pero de momento, este punto se escapa del alcance de este trabajo.

AVAA quiere que los mentores la vean como una forma de dejar huella en la generación de relevo, pero solo el 46,7% de ellos se postuló al programa por una razón

altruista, eso significa que hay otros factores más importantes para más de la mitad de los mentores que ingresaron al programa en el último año.

Las alianzas de AVAA se hacen a nivel institucional, es decir, en nombre de la organización, eso puede explicar por qué gran parte de los aliados no conoce los elementos de identidad gráfica del Programa Excelencia. Es recomendable, entonces, que una vez establecida la alianza, se le comunique constantemente sobre el programa, para que puedan establecer la diferencia entre ambas marcas.

Es importante recomendarle a las personas encargadas de la gestión de la marca de AVAA, que si bien ellos tienen *stakeholders* diferenciados, es vital que los mensajes básicos respecto a la identidad, misión, visión, valores y objetivos; por mencionar algunos, que les llegue a cada uno sea el mismo, eso es lo que significa el *branding* bien definido.

Conviene revisar los recuerdos que se quieren posicionar en la mente de los *stakeholders* porque solo una minoría indicó que la marca le trae buenos recuerdos. Sería muy importante indagar qué tipo de recuerdos le genera ProExcelencia a cada grupo, eso, por el momento, no estaba contemplado en el cuestionario realizado.

Para finalizar, es recomendable para ProExcelencia que use el gráfico de posicionamiento de marca realizado por los autores, como insumo para un estudio más detallado.

ANEXOS

Entrevistas

Modelo de entrevista 1.

Objetivo: Conocer los elementos que constituyen el *branding*/ Determinar cómo son las estrategias de *branding* en las ONGs.

Modalidad: Estructurada online.

Acerca del entrevistado: María Mercedes García Díaz, Socia fundadora y Directora de *Semántica Social*. Profesora y tutora de máster y postgrado en IEBS Business School. Tiene más de 15 años asesorando a organizaciones del tercer sector y empresas sociales a comunicarse mejor, actualmente se encarga del desarrollo e implantación de estrategias de marketing digital para el *fundraising*.

Fecha: 8 de Abril de 2019.

- **¿Qué es el *branding* institucional?**
- Se entiende como el proceso de construir una marca, esto supone trabajar todos los elementos que constituyen la identidad de la marca, tales como los elementos diferenciadores (en relación a la competencia) los valores que representa.
- **¿Cuáles son los elementos del *branding*?**
- Los elementos básicos de una marca pueden ser enumerados como: la identidad de la marca, que puede ser entendida como la identidad corporativa, el posicionamiento de la misma en el mercado, la identificación con un nombre y relato de marca (valores que representa) y su valor diferencial en relación a su competencia
- **¿El *branding* es parte de la estrategia de marketing o el marketing es parte de la estrategia de *branding*?**
- El *branding* o desarrollo de una marca se entiende como una estrategia de marketing.
- **¿Qué diferencia hay entre marketing social, marketing emocional y *branding*?**

- El marketing social tiene por finalidad impactar al consumidor en base a mensajes que buscan incorporar el impacto social, el marketing emocional es simplemente la estrategia que busca conectar con las emociones del consumidor, el *branding* es buscar el reconocimiento de la marca para que quede fijada en la mente del consumidor y cuando se inicie el proceso de compra este piense en dicha marca porque ya está fijada en su cerebro.
- **¿El *branding* de la organización y de sus marcas debe ser el mismo? O ¿pueden perseguir objetivos diferentes?**
- El *branding* o trabajo de marca está vinculado a la imagen y valores que se quieren transmitir.
- **¿En qué momento el *branding* de una organización está perfectamente definido?**
- Nunca está perfectamente definido, siempre está cambiante, evolucionando, pero sí es cierto que podemos decir que cuando se transmite una imagen sólida y coherente a la sociedad hablamos de un branding trabajado y definido.
- **¿Cómo debe ser la estrategia de *branding* del tercer sector? (Pasos clave)**
- Es igual que el de la empresa privada, pero con la diferencia que el relato de marca es distintos, y el objetivo final es propiciar un cambio social. Pero para construir una marca de responsabilidad social se usan las mismas estrategias de marketing que en las empresas privadas.
- **¿Qué diferencia existe entre una estrategia de *branding* para empresas y una estrategia de *branding* para ONG?**
- La diferencia consiste en el mensaje que se transmite y el uso ético de los canales de comunicación.
- **¿Qué deben hacer las ONGs para satisfacer las necesidades (a nivel de comunicaciones) de todos sus *stakeholders*?**

- Primero que todo debe establecer mecanismos de comunicación claros y transparentes con todos los *stakeholders*, tal cual se hace cuando se implementan proyectos de cooperación internacional.
- **¿Cómo agrega valor una ONG si no vende algo tangible?**
- El valor agregado viene dado por demostrar el impacto social y económico que tienen los proyectos y el bienestar general que estos persiguen. El otro valor agregado tiene que ver con la psicología del donante: entender qué espera este a cambio: reconocimiento, altruismo, pertenencia.
- **¿Qué importancia tiene el *branding* en el tercer sector?**
- Es básico porque para captar fondos primero tienes que transmitir confianza y ser conocido. El *fundraising* tiene su base en la comunicación y afianzamiento de la imagen de la entidad como una organización seria que realiza una labor importante para la sociedad.
- **¿Debe ser el *branding* la estrategia madre (principal) de las ONGs?**
- Es el punto de partida o al menos una parte vital de la estrategia. El problema es que las entidades quieren solicitar donativos sin ser conocidas, y no quieren invertir en *branding* primero por falta de recursos económicos y segundo porque es una estrategia sobre la cual es difícil medir el retorno de la inversión en el corto y mediano plazo
- **¿De qué manera deben aprovechar las ONGs, la evolución tecnológica en beneficio de su *branding*?**
- La comunicación digital es básica para conseguir darse a conocer, los usuarios y potenciales donantes pasan cada vez más tiempo frente a una pantalla para buscar información de todo tipo. Por tanto el canal digital es básico para transmitir el mensaje y fortalecer la imagen de marca.
- **¿Cada cuánto tiempo se debe reformular la estrategia de *branding*? ¿Por qué?**

- Depende, las estrategias de *marketing* son dinámicas y van cambiando. Pero sobre todo se debe reformular si no se están consiguiendo los objetivos planteados.
- **¿Cuál es la importancia de las ONGs en Venezuela?**
- En Venezuela siempre ha existido un sector social muy fuerte pero muchas veces invisibilizado o informal, y ahora dada la crisis del país, la labor de estas entidades es más que vital y necesaria, para responder a las necesidades que el gobierno por su mala gestión y la corrupción rampante no ha podido
- **¿Qué importancia tiene hoy día, fortalecer el *branding* de las organizaciones del tercer sector en Venezuela?**
- Es fundamental, y sobre todo con un enfoque internacional, no solo local. Ahora más que nunca las entidades en Venezuela necesitan darse a conocer para legitimar su labor y conseguir entonces fortalecer canales de captación de fondos económicos.

Modelo de entrevista 1

Objetivo: Conocer los elementos que constituyen el *branding*/ Determinar cómo son las estrategias de *branding* en las ONGs.

Modalidad: Semiestructurada presencial.

Acercas del entrevistado: Daniel Gutiérrez. Periodista, egresado de la Universidad Santa María. Especialista en Marketing de Moda de la Universidad de Palermo en Buenos Aires, Argentina y Marketing Digital de la Universidad Pontificia de Bogotá. Profesor del Instituto Internet, Consultor de Personal *Branding* y Asesor de Mercadeo.

Fecha: 26 de abril de 2019.

- **¿Qué significa el *branding* para una empresa o una organización?**

- Es muy importante que las personas comprendan que *branding* es crear marca.

Muchas veces, las personas confunden *marketing* con *branding*. Y el *marketing* es vender la marca o crear su mercado. Son dos cosas totalmente distintas. El *branding* es el trabajo de creación e impulso de creación de marca, de identificar quiénes son como marca, qué ofrecen, qué es distinto en lo que ofrecen o buscan los demás.

En el caso de las ONGs, no son empresas comerciales que buscan algún producto o servicio por el cual las personas vayan a pagar algo, sino que son organizaciones que trabajan en pro de una iniciativa y su manera de mantenerse es a través de la donaciones. Muchas veces las personas dicen que por ser ONG no necesitan vender, lo cual es falso, todas necesitan vender. Se debe vender la filosofía, hay que vender qué se hace, para que de alguna manera, las empresas que son el principal donante, se puedan interesar en ofrecerles algún tipo de donación, por alguna vía.

En la actualidad, se piensa que hacer marca no es tan importante como el negocio *per se*, es decir, yo tengo una idea de crear una organización, yo tengo una idea de crear una marca o un emprendimiento y ya, pero cuando te sientas a conversar con empresas grandes, estas te preguntarán hacia quienes irá dirigido ese emprendimiento. Hay que tener una organización clara donde se diga, qué hacemos, cómo lo hacemos, porqué lo hacemos. Esta será la única manera que luego podamos vender.

- **¿Cuáles son los elementos del *branding*?**
- Muchas personas piensan que hacer marca es crear un logo y ponerle un nombre bonito. En efecto, forma parte. Pero es uno de los elementos finales, está en un puente entre marca y mercadeo. El logo viene del nombre, el nombre de la idea, y la idea viene de tener conceptualizado a quienes les vas a hablar, cuáles canales vas a utilizar, dónde vas a ofrecer tus productos, o dónde vas a ofrecer esa iniciativa. Hay ONGs que son online y otras que tienen espacios físicos, pero hay que tener bien en

claro quién eres como organización para poder decirle a los demás tengo este logo, tengo este nombre. Es un tema de identidad, la marca tiene que ver con la identidad, cual es mi nombre, qué valores me representan, lo que llamamos visión, misión; que es muy importante, ya que si no, tendrás un montón de voluntarios que no tendrán claro cuál es el propósito de la organización.

- **¿El *branding* es parte de la estrategia de marketing o el marketing es parte de la estrategia de *branding*?**
- Son dos cosas totalmente distintas, porque primero se hace marca y luego se mercadea. Primero se identifica la marca.

Llevando la analogía a una persona, una persona no nace con una personalidad definida, esa se la va dando su entorno, su educación, con quien se rodea, lo que percibe, lo que indaga. Lo mismo pasa con las marcas, tiene que construir su identidad, tiene que definir muy bien que es *per sé* y, luego podrá mercadearse. Una no forma parte de la otra, ambas son importantes. Se debe investigar muy bien primero qué es el *branding* para luego identificar el mercadeo, es decir, el *branding* ayuda a mercadear. Si este no se tiene claro, ¿qué se va a salir a mercadear? ¿un producto como mil más afuera?

- **¿Cómo debe ser la estrategia de *branding* del tercer sector? (Pasos clave)**
- Si lo ves como un sistema, hay algunos pasos que se deben dar, estos son: ¿Quién soy? ¿Qué hago? ¿A qué me voy a dedicar? ¿Cómo lo voy a hacer? ¿Cómo lo voy a hacer al mundo y por qué va a ser distinto?

Muchas personas piensan que hacer *branding* es un montón de pasos, y no, hacer *branding* es mucho más sencillo que hacer marketing, porque *branding* se limita al qué soy, qué hago, cómo lo hago y para quién lo hago. Una vez establecidos estos pasos, se procede a la parte numérica que es el mercadeo.

- **¿En qué momento se puede decir que ya la identidad del *branding* está perfectamente clara?**
- En el momento que se identificaron cada uno de los pasos antes mencionados y ya comenzaron la etapa de mercadeo. En esta etapa se habla de gráficos, es decir, cómo me voy a vender a ese nivel, cómo identifiqué colores, cómo identifiqué el logo, el nombre, la tipografía, el dónde voy a actuar, identifiqué cuáles son esas empresas que quiero que formen parte de mi ONG. Es decir, cuando ya están identificados todos los elementos iniciales para mercadear y salir a la calle; allí ya tú puedes decir que tu identidad está clara.
- **¿Cada cuánto tiempo esa identidad debe revisarse?**
- La identidad va propiamente con el ser de la marca. Dentro de la identidad se van haciendo adaptaciones, siempre va a pasar. Las marcas tienen que estar en constante revisión y ver cuáles son esos elementos que fallan. Por ejemplo, yo considero que hoy en día, en la parte de marcas comerciales uno de los problemas principales es el naming. El tema de cómo me llamo, el tema de cómo la gente puede identificar claramente quién soy y a qué me dedico. Por ejemplo, en el caso de las ONGs, si no llevan esta palabra adelante entonces la gente no necesariamente saben que es una ONG.
- **¿Cómo agrega valor una ONG si no vende algo tangible?**
- Ya que las ONGs no ofrecen un producto tangible eso las dota de características particulares, y los lleva a hacer un esfuerzo mayor para que su producto o servicio se posicione mejor que cuando hablamos de una marca comercial.

En efecto, este sector por lo general se va a valer es del conocimiento de empresas o donantes, que es un reto muchísimo mayor porque hay gran cantidad de ONG que están creándose día a día. Con fines que pueden ser válidos o no para nosotros, eso

queda a percepción de cada quien, pero que están saliendo a buscar ayuda y que no necesariamente están buscándola en los lugares correctos.

- **¿Qué deben hacer las ONGs para satisfacer las necesidades (a nivel de comunicaciones) de todos sus *stakeholders*?**
- Partiendo del principio de que tú eres el *branding* y eso no va a cambiar. Para el patrocinante tú vas a ser lo mismo que vas a ser para el voluntario y lo mismo que vas a ser para el beneficiado, es decir, tú siempre vas a ser lo mismo solo que en tu estrategia comunicacional lo que tú necesitas decirle al voluntario no es lo mismo que necesitas decirle al patrocinante que te va a aportar. Solo que lo vas a adecuar a tus líneas comunicacionales. Sé que existe ese cruce de identidad vs cómo me promuevo y es que las estrategias comunicacionales siempre van a ser distintas porque tus objetivos como organización son distintos con cada una de las personas. Es el mismo con la diferencia de que le vas a comunicar a distintas personas.
- **¿Qué importancia tiene hoy día, agregar valor a las organizaciones del tercer sector en Venezuela?**
- Especializarse en sectores y tener especialistas que estén preparados para el tipo de situación que se esté enfrentando y ayuden a ver por dónde pueden aprovecharse los recursos o elementos.
- **¿Qué importancia tiene hoy día, fortalecer el *branding* de las organizaciones del tercer sector en Venezuela?**
- Siempre va a ser necesario, primero porque todas las empresas en Venezuela por Ley tienen que tener Responsabilidad Social Empresarial, no todas las empresas tienen estructura para tener un departamento con personal dedicado a hacer RSE y las ONGs no solamente van a ser de ayuda para sus beneficiarios, también van a ser de ayuda para sus patrocinantes, ya que son estructuras ya creadas con ideas claras que van a permitir a estas empresas cumplir sus cuotas de RSE. Pero para que la gente te

conozca tienes que salir comunicar tus ideas y qué haces y cómo lo haces. Y la empresa puede ayudarte de tal manera. La situación de Venezuela es una realidad, pero nosotros seguimos teniendo leyes que las empresas deben cumplir y una de esas es la RSE.

Modelo de entrevista 1

Objetivo:

Modalidad: Semiestructurada online

Acerca del entrevistado: Jean Mary de la Hoz es Publicista egresada de la Universidad Alejandro de Humboldt (2016). Es Consultor y Speaker en Marketing Digital y Social Media, diseñador gráfico, publicista y marketera. Trabajó como Coordinadora de Mercadeo del grupo Zoom International Service y es CEO Fundadora de Ases Creativo, grupo de comunicación integral.

Fecha: 30 de mayo de 2019.

- **¿Qué es el *branding* de una empresa/organización o marca?**
- Es un proceso de análisis, diseño y estrategia que ayuda a toda marca a diferenciarse y posicionarse en la mente de los consumidores.
- **¿Cuáles son los elementos del *branding*?**
- Todo comienza desde el nombre, pasa por los valores de la marca, los colores y elementos gráficos que lo diferenciarán.
- **¿El *branding* es parte de la estrategia de *marketing* o viceversa?**
- Ambos se complementan. Si no tenemos un buen *branding*, el *marketing* no cumplirá sus objetivos... Si tenemos un buen *branding* pero no la estrategia para darla a conocer perdimos el tiempo.

- **¿Qué diferencia hay entre *marketing social*, *marketing emocional* y *branding*?**
- El social se refiere a todo lo que "ayuda" a la sociedad, estrategias publicitarias y de mercado que aporten valor. El marketing emocional puede ir enfocado a cualquier rubro, independientemente si es social o no y el branding es la imagen que proyectamos como marca.
- **¿El *branding* de la organización y de sus marcas debe ser el mismo? O ¿pueden perseguir objetivos diferentes?**
- Lo ideal es que lleven una línea de diseño similar, en el caso de que deseamos que las marcas se relacionen entre sí. Existen empresas que no tienen como objetivo que sepan que ciertos productos o servicios se asocian a otros que ellos mismos producen.
- **¿En qué momento el *branding* de una organización está perfectamente definido?**
- En el preciso instante que las personas vean sólo una parte de dicho *branding* y reconozcan la marca. Que no haga falta hablar de la marca para escucharla.
- **¿Cómo debe ser la estrategia de *branding* del tercer sector? (Pasos clave)**
- Siempre dependerá de sus objetivos. - definimos objetivo - Usamos colores y elementos gráficos que se asocien al objetivo - Verificamos los canales.
- **¿Qué diferencia existe entre una estrategia de *branding* para empresas y una estrategia de *branding* para ONGs?**
- Más allá del uso de formas y colores que vayan más hacia la emoción, no veo diferencia.
- **¿Qué deben hacer las ONGs para satisfacer las necesidades (a nivel de comunicaciones) de todos sus stakeholders?**
- El servicio al cliente es ideal, siempre responder de forma positiva, mostrar cada acción, documentar todo.
- **¿Cómo agrega valor una ONG si no vende algo tangible?**
- A través de campañas de concienciación que alimenten la educación

- **¿Debe ser el *branding* la estrategia madre (principal) de las ONG?**
- Es el comienzo de toda marca.
- **¿Qué importancia tiene hoy día, fortalecer el branding de las organizaciones del tercer sector en Venezuela?**
- En los tiempos que vivimos, fortalecer el *branding* es una estrategia infalible para sobresalir en el mercado

Modelo de entrevista 2

Objetivo: Analizar el *branding* de ProExcelencia AVAA como estrategia de posicionamiento en el periodo comprendido entre abril de 2018 y abril de 2019.

Modalidad: Semiestructurada Presencial

Acerca del entrevistado: José Manuel Iglesias, es egresado de la Escuela de Comunicación Social de la UCV (2019) es Social Media Manager con experiencia de 3 años en la Agencia de Marketing Otiuma. Actualmente es Project Manager en la agencia Unity Latino América y está encargado de la marca AVAA desde marzo de 2018.

Fecha: 17 de mayo de 2019

- **¿Qué significa para usted el término *branding*?**
- Es una manera inteligente de utilizar los recursos y enviar un mensaje. No hay una definición muy clara, pero algunos lo entienden como la personalidad de la marca; y algunos como la cosmovisión de la marca, desde el objetivo que tienes, lo que quieres vender, cómo lo transmites, pasando por la identidad gráfica. Es todo lo que le va a dar forma al estilo de vida que quieres proyectar.
- **¿Cómo es el sistema de identidad gráfica y corporativa de su organización?**

- En AVAA, nosotros tuvimos la suerte de que como organización ya se tenían unas metas muy claras y objetivos específicos. AVAA es una profesora universitaria apasionada millennial, porque es alguien que le gusta enseñar, se esfuerza en transmitir lo que quiere a sus alumnos, pero no pierde ese estilo cool que le exige su público.
- **¿Tiene su organización un manual de identidad gráfica?**

- Sería irrespetuoso si yo te dijera exactamente cuáles son los elementos, porque no los he trabajado de primera mano. El equipo de diseño gráfico es quien está involucrado en eso.

Pero la marca tiene una idea clara de cómo proyectarse. El logo de AVAA sugiere una relación con Estados Unidos pese a que no difunda en sí contenidos para Estados Unidos, salvo la formación en inglés. Los colores, la estrella, esa forma impacta, porque es una manera de referir algo a lo que se va a inmiscuir la marca sin alterar aquello. El logotipo concentra la idea de Estados Unidos y el concepto de amistad en sí mismo. A nivel conceptual, el logo arroja la idea de la marca: ser un puente intercultural entre USA, Venezuela y Canadá.

AVAA en términos gráficos no pierde seriedad cuando construye sus mensajes. Esta marca es muy cuidadosa con los detalles, es de las pocas que revisa y discute las propuestas.

- **¿Bajo qué patrones establecieron ustedes un manual de identidad gráfica?**
- Eso ya estaba claro en AVAA. Ya habían colores definidos, la tenían una forma de expresarse. Nosotros tenemos un *Brand Foundation*, un cuestionario que consiste en ver cómo ve el cliente (en este caso AVAA) a su marca, su historia, lo que quieren transmitir, entender cómo se ven ellos mismos, eso es muy importante.

Lo primero que nos dijeron fue que AVAA tenía que ser llamativa y atractiva para los jóvenes pero sin perder la seriedad y que se entendiera que AVAA es una organización comprometida con la educación y es excelente en lo que hace.

- **¿Hay unas características particulares en la marca ProExcelencia o tiene los mismos patrones?**

- Tiene los mismos patrones porque no pueden disociarse. ProExcelencia es una submarca de AVAA. Cuando hablamos de AVAA, los recursos gráficos son específicos. Cuando hablamos de ProExcelencia usamos siempre el característico color verde, con la idea de que no hayan contradicciones y que el usuario pueda asociar.

Es muy importante en términos marketeros que cuando se van a presentar varios productos, si ellos están bien definidos en sí mismos los elementos gráficos ayuden a que el target los identifique.

- **¿Si AVAA decidiera lanzar un producto nuevo en este momento, qué patrones deberían seguirse?**

- No debería distanciarse de sus valores, misión, visión y objetivos. Hay que hacer que el nuevo bebé encaje en la foto familiar. Hay que definir cómo quiere ser vista y entendida la marca.

- **¿Tiene su organización un manual de identidad corporativa?**

- Sí. De ahí es que parte la identidad gráfica. Todo se construye con base en eso. No se puede inventar algo que no está allí. No podemos olvidar que más allá de las Redes Sociales, la gente va y tiene contacto directo con ella.

- **¿Cada cuánto tiempo actualizan/revisan/evalúan su manual de identidad gráfica?**

- Lo que puede variar es la forma de expresarse, pero en lo que se refiere a la identidad gráfica solo si es necesario. Cada 5 o 10 años pudiera ser. Si se va a hacer alguna

campaña específica, pueden haber cambios que añadan cosas, no que las cambien por completo, eso sería terriblemente contraproducente para una marca como AVAA que busca es posicionarse aún más.

- **¿Tiene su organización un Plan Estratégico de Comunicaciones? ¿Cuáles son los objetivos?**

- Sí. Ese plan ha ido rotando. En principio el objetivo posicionar la asociación precisamente como lo que es una asociación de becarios que forma estudiantes universitarios en inglés y además orientada a la formación de sus becarios en otras áreas: tecnología, marketing, etc. Esto con el fin de combatir la imagen que tenía la gente de que la beca era para estudiar en EEUU o para obtener una Visa. Había que posicionar a AVAA por las bondades que ofrece, por ser un programa de formación para estudiantes universitarios en Venezuela.

Por otro lado, AVAA tenía que empezar a hablarle a los becarios que ya tenía y no solo a los estudiantes que quería captar y humanizar la marca, por eso se empezó la campaña Héroe sin Capa, para difundir los logros de los becarios.

- **¿Ha desarrollado su organización alguna campaña que haya sido exitosa?**

- No fue una campaña en sí, porque se ha mantenido hasta ahora, pero podría ser Héroe Sin Capa, que permitió humanizar la marca porque la gente externa ha podido conocer quiénes son nuestros becarios. Esta permitió también aumentar el engagement y los seguidores.

- **¿Cuál considera usted que es la importancia de desarrollar una estrategia de *branding* corporativo para el tercer sector (ONGs y fundaciones)?**

- Las empresas por legalidad deben cumplir con el requisito de la Responsabilidad Social Empresarial, pero ellas lo van a hacer con organizaciones que sean reconocidas y tengan reputación, que les generen algo en retribución, la aparición del logo o del arroba en una red social, algo que les ayude a enriquecer su marca. En ese sentido,

AVAA es una marca que tiene una reputación y que siempre va a sumarle una cuota de prestigio a las marcas que se le unan.

- **¿Sabén ustedes si hay algún otro programa de formación parecido a ProExcelencia?**
- Mentiría si digo que conozco a alguna que se comprometa con sus becarios de esa forma o que tenga algún programa como ProExcelencia, pero hay algunas que están involucradas en la formación como *Mediática*, a nivel institucional está el *Programa Samuel Robinson, La Cuadra Universitaria*; pero en todas, su razón de ser es formar, no se crea una relación o una simbiosis; en cambio en ProExcelencia se busca que no se pierda la relación con el alumni, en ese punto solo la podría comparar con AIESEC.
- **¿Hay algún problema de *branding* que hayan identificado en ProExcelencia?**
- Salvo lo ya mencionado, no.

Modelo de entrevista 2

Objetivo: Analizar el *branding* de ProExcelencia AVAA como estrategia de posicionamiento en el periodo comprendido entre abril de 2018 y abril de 2019.

Modalidad: Semiestructurada Presencial

Acerca del entrevistado: Bapssy Meneses Lira, Gerente de Programas Educativos de la Asociación Venezolano Americana de Amistad. Licenciada en Trabajo Social, egresada de la Universidad Central de Venezuela. Profesora, egresada de la Universidad Nacional Experimental Libertador. Especialista en el área de Planificación y Evaluación del Aprendizaje de la Universidad Santa Maria. Experiencia docente media y superior de más de 30 años.

Fecha: 20 de mayo de 2019

- **¿Conoce usted el término *Branding*?**
- Sí. El *branding* es la marca, es cómo tú te vendes. Quién eres para el resto del mundo.
- **¿Conoce usted cual es el sistema de identidad gráfica y corporativa de su organización?**
- Sí. Es la misión, visión y valores.
- **¿Qué significa para ustedes el logo de AVAA?**
- Para mí eso está muy arraigado. El logo de AVAA significa ese sentido de pertenencia a un país que siempre ha necesitado lo que se hace en AVAA.
- **¿Y desde el punto de vista gráfico. Los colores, la forma, significan algo?**
- Siempre me ha parecido que el logo es juventud, alegría, es vibra positiva.
- **¿Conoces si tiene AVAA y ProExcelencia un manual de identidad gráfica?**
- No. Quizás voy abandonar peyorativa, pero realmente eso se está manejando desde hace un año para acá. Antes yo no tenía ni la más mínima idea de que nosotros deberíamos tener, por ejemplo, un papel con logo, una firma con logo para que saliera en todos los correos, o que nosotros teníamos que respetar un color en todo los que teníamos, para mi el verde era verde, pero ahora resulta que hay un verde AVAA [ProExcelencia]. Yo, a lo mejor mucha gente acá lo sabía, pero para mí empezó a quedar claro, desde que hay una nueva política comunicacional.
- **¿Qué representan para ustedes los valores de AVAA?**
- Los valores de AVAA son los que debería tener la sociedad venezolana. El compromiso, respeto, consideración, honestidad, honorabilidad, puntualidad, el amor, la solidaridad, la cooperación. Eso es lo que era este país y nosotros queremos que la juventud que pasa por ProExcelencia, tenga esos valores.
- **¿Hay alguno de esos valores que sea más importante que el otro?**
- No. Nosotros somos una suma de valores.

- **¿Cómo es la conducta del staff de AVAA?**
- Siento que hay un altísimo nivel de cohesión entre el staff.
- **¿Tiene su organización un plan estratégico de Comunicaciones?**
- Ahora es que estamos trabajando un plan estratégico. Cuando yo entré, hace tres años, nunca fui llamada a una planificación estratégica. Hoy, efectivamente sé que se está realizando.
- **¿Desde cuándo está en marcha el plan estratégico de Comunicaciones?**
- Debería estar en marcha desde principios de año, pero en este momento estamos en una etapa de reacomodo.
- **Es decir, que ¿el año pasado era otro plan?**
- Sí, había otros objetivos, este año tenemos unos más reales pero más ambiciosos.
- **¿Qué significa ProExcelencia para AVAA?**
- ProExcelencia un programa de formación de vida. Es ese empuje que necesita el estudiante venezolano para lograr la excelencia que siempre han logrado.
- **¿Se ha convertido ProExcelencia en una comunidad?**
- Sí, totalmente, no solo los miembros de ProExcelencia como Staff, sino con los becarios. Lo que le pasa a uno, nos pasa a todos y en lo que podamos ayudar, nos apoyamos.
- **¿Consideran ustedes que los becarios, mentores y aliados son leales a su marca?**
- Bueno, los becarios si. Becario que no se pone la franela verde cuando se graduó, no es becario. Todos se la ponen. Hay un altísimo sentido de pertenencia. En el caso de los mentores, hay algunos que son consuetudinarios, que siempre han estado, pero hay otros que han participado y luego se van. Los que han entrado en el último año han sido mentores muy buenos que están ganados al programa. En el caso de los aliados, siempre responden positivamente a las necesidades de AVAA.
- **¿Cómo captan a los becarios, cuál es el medio principal?**

- Creo que más que las RRSS, el Website y las charlas que hacemos, es con el boca a boca de los becarios. Ellos son los que llevan la información a sus universidades. Son como unos *embajadores de la marca*.
- **¿Cómo captan a los mentores y aliados?**
- A los mentores generalmente es cuando vamos a algún evento, los invitamos como facilitador de alguna actividad y luego lo invitamos a la mentoría.
- **De todos los públicos que tienen ¿cuál es el más importante?**
- Los becarios, y no hablo de ProExcelencia [El programa], hablo de AVAA como organización. Para nosotros lo más importante son los becarios, su estabilidad, el bienestar, la consecución de sus metas, posibilitarles el acceso al campo laboral.
- **¿Qué rol tiene los aliados en la comunicación de marca de ProExcelencia?**
- El año pasado nos planteamos la estrategia de ofrecer el programa como un plus para los trabajadores y empleados de las empresas aliadas y patrocinantes, entonces ellos se han convertido en replicadores del programa.
- **¿Cómo quieren ustedes que sus aliados vean al Programa Excelencia?**
- Como un programa de avanzada que está en busca de la excelencia y que puede ser la respuesta a muchas de las necesidades y carencias que tiene Venezuela, como una forma de llenar ese espacio de formación en valores para un país que está en pleno proceso de pérdida de valores.
- **¿Cómo quieren que los vean los mentores?**
- Como su oportunidad para hacer voluntariado con unos muchachos que muchos vienen de sectores deprimidos de la sociedad y que estando en AVAA tienen la posibilidad de ver otro mundo, de estar en contacto con otras personas, de ver una nueva visión más allá de las fronteras del espacio donde viven.
- **¿Cuál considera usted que es la importancia de desarrollar una estrategia de branding corporativo para el tercer sector (ONGs y fundaciones)?**

- Para nosotros desarrollar nuestro *branding* es muy importante, porque el hecho de que en becario vaya a optar por un trabajo en una empresa y diga que es egresado de AVAA, eso te da una ventaja sobre los demás. Eso significa que nuestro *branding* está funcionando, que somos realmente una marca. Cultivarla y no permitir que los niveles bajen, es nuestro trabajo y el trabajo también de los becarios es hacer crecer esa marca, enorgullecerse y enorgullecer a la organización de que en algún momento fueron becarios AVAA.

Si no existieran las ONGs no se hubiesen logrado muchas cosas en Venezuela y en el mundo. Nosotros somos parte de ese contingente de ONGs que hace cosas que no hace el Estado, y que las hace bien, con honestidad, con organización, compromiso y donde la gente que está acá tiene una visión diferente de la Humanidad.

- **Saben ustedes si hay algún otro programa de formación parecido a ProExcelencia?**
- En el área universitaria no hay otro. Nosotros fuimos al concurso Arturo Usler Pietri [de la Fundación El Nacional] y nada más concursamos nosotros.
- **¿Hay algo que les esté fallando desde el punto de vista del *branding*?**
- Oye, no. Creo que en último año y medio hemos estado muy identificados y comprometidos con la marca. Ha estado muy claro quiénes somos, qué queremos lograr y a dónde queremos llegar. Siempre habrá cosas que mejorar, pero en este momento vamos por muy buen camino, si me hubiese preguntado esto hace un año y medio, quizás si hubiese habido mucho que mejorar.

Modelo de entrevista 2

Objetivo: Analizar la estrategia de *branding* aplicada por ProExcelencia AVAA

Modalidad: Semiestructurada presencial

Acerca del entrevistado: Claudia González. Directora Ejecutiva AVAA. Comunicadora Social egresada de la Universidad de Los Andes. Con 20 años de experiencia en el área corporativa y de Relaciones Públicas.

Fecha: 23 de mayo de 2019

- **¿Conoce usted el término *Branding*?**
- Sí. El *branding* es la marca.
- **¿Cómo es el sistema de identidad gráfica y corporativa de su organización?**
- El sistema gráfico se construyó hace aproximadamente 12 años y se estipuló todo lo referente a la imagen. En ese momento se cambió de logo y se estimularon los plantones, cual es el marco en el que podemos usar el logo, etc.
- **¿Tiene su organización un manual de identidad gráfica?**
- Sí, hay un manual que está compartido, es decir, todos los empleados tienen acceso a él y existe uno específico para la marca ProExcelencia.
- **¿Cada cuánto tiempo actualizan/revisan/evalúan su manual de identidad gráfica?**
- El manual que tenemos se actualizó en el 2013. El que estaba antes estaba desde la fundación de la organización [1942].
- **¿Tiene su organización un manual de identidad corporativa?**
- Si. Ese manual también se revisó en 2013. Actualmente se está esbozando un plan estratégico 2019-2021 y en él ya se reafirmó la misión y la visión de la organización.
- **¿Qué representan para ustedes los valores de AVAA y cuál es el más importante?**

- Son las posturas y la conducta con la que vamos a mostrar lo que hacemos a nuestros públicos (becarios, voluntarios, staff, directivos, egresados, aliados, patrocinantes; es para todos). Los más importantes son la ética, la solidaridad y la inclusión.
- **¿Cómo considera usted que es la conducta de los becarios de ProExcelencia?**
- Es precisamente parte de lo que enarbolamos en la asociación, son jóvenes con unas ganas profundas de superarse, de lograr ser ciudadanos y con compromiso para con su sociedad y el país; y esa es nuestra razón de ser.
- **¿Cómo es la conducta del staff de AVAA?**
- Tenemos un staff dedicado, profesional, apasionado y absolutamente inspirado en por quienes trabajamos [los becarios].
- **¿Cuáles son los objetivos del plan estratégico?**
- Fortalecer nuestra misión
- Mantener el número de becarios en 250.
- Ampliar nuestro rango de acción para atender a estudiantes de TSU.
- **¿Ha desarrollado su organización alguna campaña de *branding* que haya sido exitosa?**
- Si. *Yo soy AVAA*. Una campaña que se hizo entre 2015 y 2017. Tenía que ver primordialmente con los becarios y con los voluntarios de AVAA. Se hizo por Facebook, Twitter y Correos corporativos. Estaba dirigida a todos nuestros seguidores en Redes Sociales, pero era una campaña que reflejaba quiénes somos AVAA (becarios, staff, voluntarios, donantes, etc). Ahorita, se está desarrollando nuevamente, pero por AVAA, sino por el Comité de Becarios. Ahorita estamos desarrollando también la de *Héroe Sin Capa*, en la que damos a conocer a nuestros becarios y sus logros.
- **¿Qué significa ProExcelencia para AVAA?**

- Es la razón de ser de esta organización. Desde el año 2009, AVAA cambia su estructura, porque por primera vez, asume la presidencia un venezolano, eso significó que a partir de allí AVAA es una asociación con corazón americano, pero dirigida por venezolanos para beneficiar a estudiantes venezolanos.
- **¿Se ha convertido ProExcelencia en una comunidad?**
- Si. Y eso se ha dado de forma natural, e inclusive sin ser auspiciado por nosotros. Hay desde de egresados, de becarios, de voluntarios, de aliados; cuyo punto en común es AVAA y ProExcelencia.
- **¿Consideran ustedes que los becarios, mentores y aliados son leales a su marca?**
- Si, absolutamente. El nivel de lealtad de los becarios, egresados y los que están relacionados con AVAA es altísimo y no solo para la organización y ProExcelencia, sino con la misión nuestra.
- **¿Cómo captan a los becarios, cuál es el medio principal?**
- A través de la promoción en colegios y universidades, a través de los aliados naturales de esas organizaciones y ahorita, con el apoyo de organizaciones que también trabajan en el área educativa.
- **¿Cómo captan a los mentores y aliados?**
- En las empresas que nos patrocinan, y en organizaciones aliadas como VenAmCham, porque el perfil del mentor es el de un profesional con alto nivel de desempeño.
- **¿Cuáles son los canales de comunicación que ustedes más usan?**
- Website, Instagram, Facebook.
- **¿Cuáles son las acciones de comunicación que ustedes realizan? Boletines, RRSS, Eventos...**
- Enviamos un boletín de noticias mensual a todos nuestros stakeholders, con algunas ediciones especiales, menciones en Redes Sociales en las que comunicamos quiénes somos, quiénes son nuestros aliados, nuestros becarios, nuestros programas y nuestros

egresados. Hacemos charlas en universidades y en empresas para que la gente conozca lo que hacemos. Ahorita hacemos tres eventos en el año, que son nuestro Torneo de Golf de la Amistad en Caracas y en Houston, que son a beneficio de ProExcelencia; y, nuestra Asamblea General Anual.

- **¿De todos los públicos que tienen cual es la escala de importancia?**
- Todos son importantes. Nuestros becarios son el centro para quienes dirigimos nuestras acciones, pero los egresados son el producto, son los embajadores de la marca. Los voluntarios son un equipo que hace más allá de lo pensado para apoyar lo que hacemos, y un staff que van mucho más allá de una jornada laboral.
- **¿Qué rol tiene los aliados en la comunicación de marca de ProExcelencia?**
- En este momento tienen un rol importante porque están sumando gente a que apoye a AVAA y ProExcelencia así como nosotros apoyamos lo que ellos hacen
- **¿Cómo quieren que los vean los mentores?**
- Como una oportunidad de dejar huella en las generaciones que vienen detrás.
- **¿Cuál considera usted que es la importancia de desarrollar una estrategia de *branding* corporativo para el tercer sector (ONG y fundaciones)?**
- Nosotros sobrevivimos gracias a la promoción de nuestros programas. Esa promoción es la que capta a las personas que económicamente nos pueden apoyar.
- **¿Saben ustedes si hay algún otro programa de formación parecido a ProExcelencia?**
- ProExcelencia es el único programa de acompañamiento y de formación en competencias precisas para profesionales universitarios y nuestro programa de mentoría nos distingue. Los otros programas que existen sin de apoyo para pago de matrícula.
- **¿Hay algo que les falte hacer desde el punto de vista de *branding*?**
- Si. Nos hace falta apoyarnos más en los aliados para extender la red más allá.

Cuestionario

Branding

1. Entre los siguientes: ¿cuál es el logo de AVAA?



Opción



Opción 1



2

Opción 3

Opción 4

2. Indique cuál es la misión de AVAA

- Trabajar con determinación en los asentamientos informales para superar la pobreza.
- Promover y apoyar, la educación integral y la formación de jóvenes venezolanos.
- Promover la amistad y la buena voluntad entre los pueblos de Venezuela y los Estados Unidos de América a través del intercambio cultural y la enseñanza de sus idiomas.
- Promover y defender los derechos humanos, especialmente la libertad de expresión.

3. ¿En qué sector ubica usted a AVAA?

- Alimentación
- Educación
- Cultura
- Salud
- Bienestar Social

4. ¿Reconoce usted el siguiente logo?



- Si
- No

5. ¿Conoce usted el Programa Excelencia AVAA?

- Si
- No

6. ¿Con qué rasgos asocia usted ProExcelencia?

- Vocación social
- Ética
- Pasión por la excelencia
- Compromiso con nuestra misión
- Visión multicultural
- Imparcialidad y tolerancia
- Responsabilidad por las acciones y resultados
- Otro

7. ¿Cuál de las siguientes, es la tipografía de ProExcelencia?

- UN VELOZ MURCIELAGO HINDÚ
- EL VELOZ MURCIÉLAGO HINDÚ
- EL VELOZ MURCIELAGO HINDÚ

8. ¿Cómo considera que es la conducta de los miembros de ProExcelencia AVAA (Staff)?

- Excelente
- Muy Buena

- Buena
- Regular
- Mala
- Muy mala

9. ¿Cómo considera que es la conducta de los becarios ProExcelencia AVAA?

- Excelente
- Muy Buena
- Buena
- Regular
- Mala
- Muy mala

10. ¿Cómo se enteró usted del Programa Excelencia AVAA?

- Tipo de pregunta
- Redes Sociales
- Un amigo.
- Otro becario
- Medios de Comunicación tradicionales (Radio y Prensa)
- Alianza Institucional
- Eventos o ferias

11. Indique cuáles canales de comunicación de AVAA conoce usted (puede seleccionar varios)

- Tipo de pregunta
- Boletín de Noticias
- WebSite
- Instagram
- Twitter

Facebook (Fanpage)

Ninguno

12. ¿Cuál fue la razón principal por la que decidió establecer una alianza con el Programa Excelencia AVAA?

Tipo de pregunta

Responsabilidad Social Empresarial

Apoyo de becarios (voluntarios)

Co-Branding

Networking/Red de Contactos

Objetivos estratégicos en común

13. ¿Ha asistido usted a algún evento realizado por AVAA en el último año (AGA, Torneo de Golf, FEI, otro)?

Si

No

Posicionamiento

14. ¿Se identifica o siente afinidad con las personas que son parte de ProExcelencia?

Si

No

15. ¿Qué tan probable es que usted recomiende el Programa Excelencia a otros?

1 2 3 4 5

16. ¿Habla usted con otras personas sobre el Programa Excelencia?

Si

No

17. ¿Le interesa estar informado de todo lo que acontece con el Programa?

Si

No

18. ¿Qué tan confiable es el Programa Excelencia?

Bastante confiable

Confiable

Poco confiable

19. ¿Se considera usted leal al Programa Excelencia?

Si

No

20. ¿En qué medida considera que ProExcelencia satisface sus necesidades?

1 2 3 4 5

21. ¿Qué tan innovador es ProExcelencia?

1 2 3 4 5

22. ¿En qué medida considera que ProExcelencia le trae buenos recuerdos?

1 2 3 4 5

23. ¿En qué medida siente que usted ha crecido con el programa?

1 2 3 4 5

24. ¿Considera usted que ahora tiene una imagen diferente de ProExcelencia respecto a la que tenía antes de formar parte de él?

Resultados de la encuesta “Encuesta para becarios Octubre 2018”. (31 Respuestas)

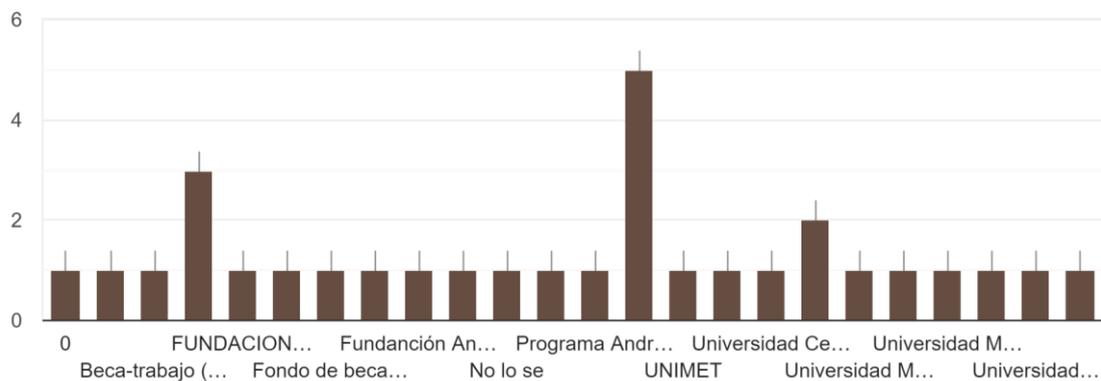


Figura 3. Institución que proporciona la beca

Informes de Redes Sociales

Tabla 4. Campaña "Trae un Pana"

| Trae un Pana | | | |
|-------------------------------------|------------|-------------------------------------|-----------|
| 2018 | | 2019 | |
| # Postulantes sin referencia | 32 | # Postulantes sin referencia | 9 |
| # Postulantes "Trae un pana" | 27 | # Postulantes "Trae un pana" | 7 |
| # Total de postulados | 59 | # Total de postulados | 16 |
| # Retiros | 1 | # Retiros | 0 |
| # No admitidos | 16 | # No admitidos | 0 |
| # Ingresos sin referencia | 20 | # Ingresos sin referencia | |
| # Ingresos "Trae un Pana" | 22 | # Ingresos "Trae un Pana" | |
| # Total de ingresos | 42 | # Total de ingresos | 0 |
| % de ingresos "Trae un pana" | 52% | % de ingresos "Trae un pana" | |

Fuente: Asociación Venezolano Americana de la Amistad (AVAA). (2019).

ESTADÍSTICAS



Es importante destacar que en el tiempo que se ha llevado la cuenta, ha tenido un crecimiento de casi 1500 seguidores, es decir, que en nuestra gestión se ha incrementado en prácticamente un 100%, habiendo un incremento de 1322 seguidores (Instagram).



El engagement varía dependiendo del tipo de publicaciones, siendo los eventos los que más producen engagement.



Figura 4. Informe de RRSS Junio 2018 - Enero 2019

Fuente: Asociación Venezolano Americana de la Amistad (AVAA) (2019).

ESTADÍSTICAS

En Twitter el crecimiento neto ha sido muy bajo, aumentando en 56 seguidores. En cuanto a la cantidad de seguidores, esta cuenta logró alcanzar a una buena cantidad de personas del target, por lo que alcanzar seguidores nuevos ha sido más difícil. A su vez, las tendencias en cuanto al uso de las redes en este target han cambiado, siendo más asiduos a Instagram generalmente.

Es en el alcance donde se observa mejoría, ya que al posicionar las publicaciones y regularizarlas, se aumentó el alcance general. Sin embargo, el alcance se vio muy reducido en el último trimestre del año, lo que puede deberse a que las campañas se han enfocado en Facebook y Instagram, por lo que es posible que esto haya afectado.



Figura 5. Informe de RRSS Junio 2018 - Enero 2019

Fuente: Asociación Venezolano Americana de la Amistad (AVAA) (2019).

LOGROS

1. Se mejoró el aspecto estético en las publicaciones, organizando esta con el fin de mantener una línea gráfica estandarizada, diseñada para agradar a los usuarios.
2. Se creó una narrativa específica para la cuenta, creando diferentes pilares comunicacionales importantes, con el objetivo de tener una línea editorial ordenada y estándar para agradar a los seguidores. Por ejemplo: hay post de branding (sobre AVAA y Proexcelencia), tips sobre aprendizaje, noticias sobre educación mundial, los eventos que se realizan, quotes motivacionales, entre otros que se van cambiando mensualmente.
3. Adaptamos los canales de difusión a las nuevas tendencias, dándole una prioridad a Instagram ya que el target frecuenta más esta red. Esto hizo que la cantidad de personas que nos siguen aumentase significativamente.
4. Se realizaron campañas como:
 - #HéroesSinCapa (publicaciones en donde se daban a conocer los becarios de AVAA)
 - #RutaNutricionalAVAA (publicaciones para concientizar a los becarios para que tuvieran una mejor alimentación)
 - FEI (publicaciones referentes a la Feria de Educación Internacional - en la que cabe destacar fue el momento en dónde más engagement tuvo la cuenta)
 - BeUnique: campaña que se realizó en conjunto con Analyticom.



Figura 6. Informe de RRSS Junio 2018 - Enero 2019

Fuente: Asociación Venezolano Americana de la Amistad (AVAA) (2019).

Posicionamiento ProExcelencia

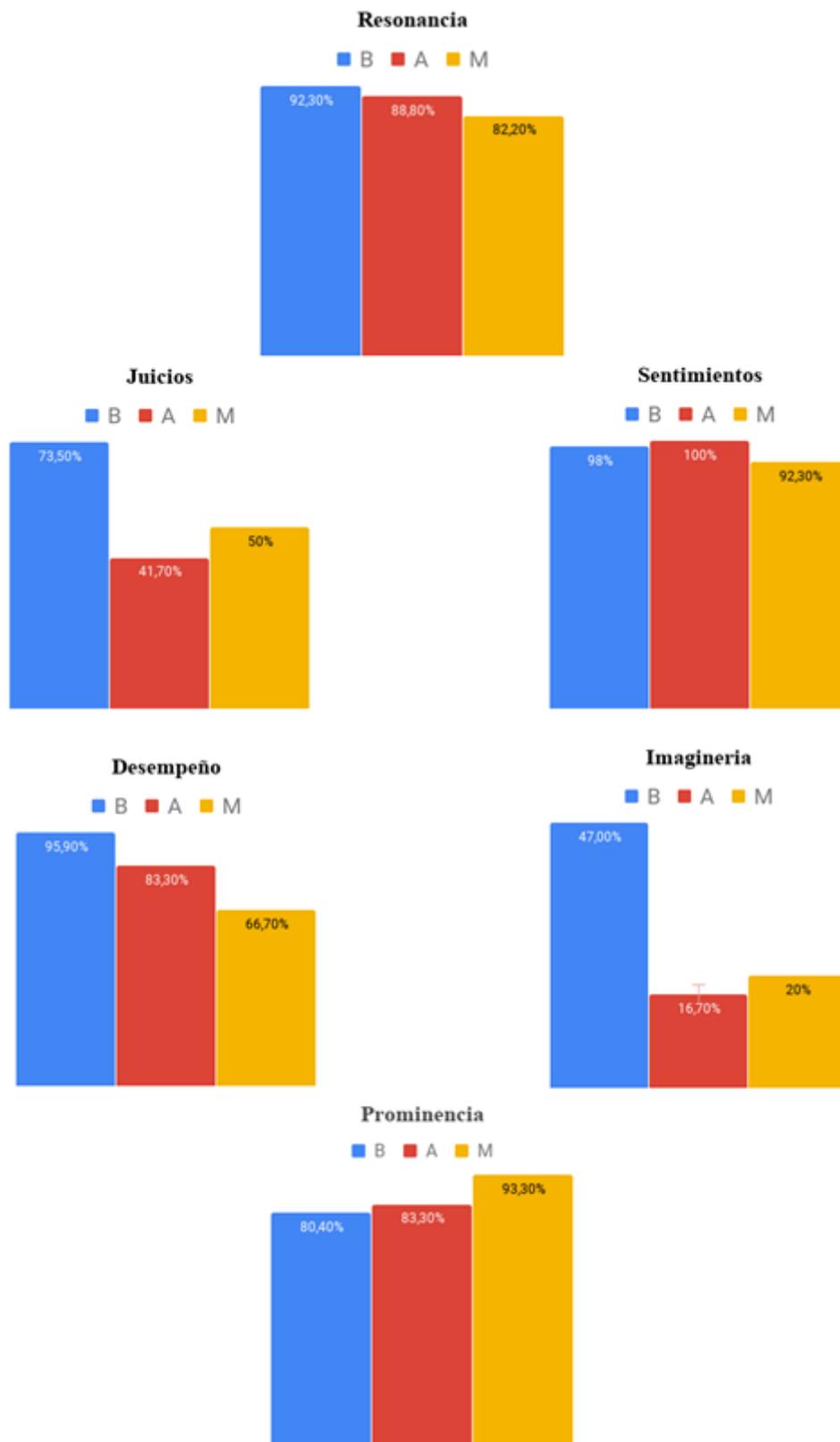


Figura 7. Estatus de Posicionamiento ProExcelencia Junio 2019.

Referencias

Bibliográficas

- Aaker, D., y Joachimsthaler, E. (2000). *Liderazgo de Marca*. Madrid, España: Ediciones Deusto.
- Arias, F. (2006). *El proyecto de Investigación: Guía para su elaboración*. 7ma ed. -Caracas, Venezuela: Episteme.
- Asociación Venezolano Americana de Amistad (AVAA). (2015). Plan estratégico 2015-2017.
- Asociación Venezolano Americana de Amistad (AVAA). (2018). Agenda Global 2018-2019.
- Asociación Venezolano Americana de Amistad (AVAA). (2019). Dossier ProExcelencia.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación*. 2da. Edición. España: Editorial
- Capriotti, P. (1992). *Imagen de la empresa. Estrategia para una comunicación integrada*. Barcelona, España: El Ateneo.
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago de Chile, Chile: Andros Impresores.
- Centro Europeo de Empresas Innovadores (CEEI) (2008). *Manual 15: Marca y Posicionamiento*. España: Impiva – Unión Europea.
- Código Civil Venezolano (1982).
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).
- Freeman, E. (2010). *Strategic Management, a Stakeholder Approach*. Cambridge, Reino Unido: Cambridge University Press.

- Gastalver, M. (2015). *Marketing Cultural*. Madrid, España: Editorial Elearning, S.L.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. 6ta Edición.
- Ind, N. (1990). *La Imagen Corporativa*. 3ra Edición. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Keller, K. (2008). *Administración estratégica de marca*. 3ra edición. México: Pearson Education.
- Ley de impuesto Sobre La Renta (2014).
- Ley de Impuesto sobre Sucesiones, Donaciones y demás ramos conexos.
- Murguialday, C. (1999). *Las Organizaciones No Gubernamentales Para El Desarrollo*. España: Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco. ISBN 84-457-1426-0 Pearson.
- Pérez, G. (2006). *Las Organizaciones No Gubernamentales -ONG-, Conceptualización y Contextualización*. Medellín Colombia: Universidad Nacional de Colombia, Centro de Publicaciones.
- Pérez, G., Arango, A., y Sepúlveda, L. (2011). *Las organizaciones no gubernamentales – ONG–: hacia la construcción de su significado*. Volumen 21, Número 38, p. 243-260, 2011. ISSN electrónico 2619-6573. ISSN impreso 0121-117X.
- Sabino, C. (2008). *El Proceso de la Investigación*. Caracas, Venezuela: Editorial Panapo.
- Vernis, A. (1998). *La gestión de las Organizaciones No Lucrativas*. Madrid, España: ESIC Editorial.

Villafañe, J. (1999). *La Gestión Profesional de La Imagen Corporativa*. Madrid, España: Ediciones Pirámide.

Electrónicas.

Aaker, D. (2010). *Building strong brands*. Recuperado de:

https://books.google.co.ve/books/about/Building_Strong_Brands.html?id=OLa_9LePJ1YC&redir_esc=y

ACNUR. (2016). *¿Cómo funciona una ONG?*. [Artículo en línea]. Recuperado de:

<https://eacnur.org/blog/funciona-una-ong/>

ACNUR. (2017). *¿Qué es una ONG y cuál es su función social?*. Recuperado de:

<https://eacnur.org/blog/una-ong-funcion-social/>

Amoedo, M. (2016). *El desarrollo de la Comunicación Corporativa y su influencia en la creación de la Identidad Corporativa*. (Trabajo de grado). Universidad Pontificia

ICAI ICADE, Madrid. Recuperado de:

<https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/15312/1/TFG001483.pdf>

Arroyo, I., Martín, R., y Mamic. (2010). *Investigación comparativa entre Argentina y España*.

Los Departamentos de Comunicación de las ONG. En LLaneza, P. (Coord.), *Telos*

85: Los derechos fundamentales en Internet. (pp. 130-144). Caracas: Fundación

Telefónica. Recuperado de:

<https://books.google.co.ve/books?id=8cDHCgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es>

[&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.ve/books?id=8cDHCgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Asis, Gross, Lillo y Caro. (s/f). *Manual de ayuda para la gestión de entidades no lucrativas*.

Recuperado de:

http://www.pluralismoyconvivencia.es/upload/26/75/Manual_gestion.pdf

Balestrini, M. (2006). *Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación*. Caracas, Venezuela:

BL Consultores Asociados. Recuperado de:

<https://es.scribd.com/doc/38757804/Metodologia-de-La-Investigacion-Hernandez-Fernandez-Batista-4ta-Edicion>

Banca y Negocios. (2018). *Tomar decisiones rápidas, reto de los empresarios en*

hiperinflación. Recuperado de: <http://www.bancaynegocios.com/decisiones-rapidas-y-acertadas-reto-de-los-empresarios-en-hiperinflacion/>

BBC. (2018). *Cómo se frenó la hiperinflación en Venezuela*. Recuperado de:

<https://www.msn.com/es-ve/noticias/venezuela/c%C3%B3mo-se-fren%C3%B3-la-hiperinflaci%C3%B3n-en-venezuela-y-por-qu%C3%A9-no-es-tan-buena-noticia-como-parece/ar-BBW6itV>

Calvimontes, M. (2011). *Branding para ONGs: Cómo gestionar el valor de una marca social*.

Recuperado de: <https://donareblog.wordpress.com/2011/08/29/branding-para-ongs-como-gestionar-el-valor-de-una-marca-social/>

Cambridge Dictionary. (2019) *Significado de branding*. Cambridge University Press.

Recuperado de: <https://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/ingles/branding>

Centro Europeo de Empresas Innovadoras (CEEI). (2008). *Manual 15: Marca y*

Posicionamiento. España: Impiva – Unión Europea. Recuperado de:

<https://es.scribd.com/document/135428991/Capitulo-15-Marca-y-posicionamiento>

Costa, J. (1993). *Identidad corporativa*. Recuperado de:

<https://es.scribd.com/document/92632765/Identidad-Corporativa>

Cuellar, J. (2018). *Víctor Guédez: “la responsabilidad social empresarial en Venezuela ha ido*

para atrás”. Recuperado de: [http://fedecamarasradio.com/responsabilidad-social-](http://fedecamarasradio.com/responsabilidad-social-venezuela/)

[venezuela/](http://fedecamarasradio.com/responsabilidad-social-venezuela/)

Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo. (2005). *ONG (Organización*

No Gubernamental). Recuperado de: <http://www.dicc.hegoa.ehu.es/listar/mostrar/162>

Domínguez, Manuel. (2018). *Los tres grandes problemas de las ONGs, Fundaciones y*

Asociaciones. Recuperado de: [https://www.lukcomunicacion.com/blog/los-tres-](https://www.lukcomunicacion.com/blog/los-tres-grandes-problemas-de-las-ongs-fundaciones-y-asociaciones/)

[grandes-problemas-de-las-ongs-fundaciones-y-asociaciones/](https://www.lukcomunicacion.com/blog/los-tres-grandes-problemas-de-las-ongs-fundaciones-y-asociaciones/)

García, M. (2012). *Estrategias de comunicación y marketing para ONGs*. Recuperado de:

[http://www.semanticasocial.es/2012/02/19/estrategias-de-comunicacion-y-marketing-](http://www.semanticasocial.es/2012/02/19/estrategias-de-comunicacion-y-marketing-para-ongs-base-para-el-ciberfundraising/)

[para-ongs-base-para-el-ciberfundraising/](http://www.semanticasocial.es/2012/02/19/estrategias-de-comunicacion-y-marketing-para-ongs-base-para-el-ciberfundraising/)

Gómez, E. (2016). *Branding como estrategia de posicionamiento y su influencia en la*

comunicación de marca – Caso: Ron Santa Teresa (Trabajo de licenciatura).

Universidad Central de Venezuela, Venezuela. Recuperado de:

<http://saber.ucv.ve/bitstream/123456789/14245/1/Tesis%20UCV%202.pdf>

Gómez, J. (2017). *Branding, qué es y por qué trabajar la marca*. Recuperado de:

<https://laculturadelmarketing.com/branding-que-es-y-como-trabajar-la-marca/>

Gómez, J. (2017). *Co-branding qué es y porque debes aplicarlo en tu estrategia de marketing*.

Recuperado de: <https://laculturadelmarketing.com/co-branding-como-estrategia-marketing/>

Google, (2015). *Google rediseña su aspecto*. Recuperado de:

<https://espana.googleblog.com/2015/09/google-update.html>

Ibarra, O. (2014). *'El branding' cobra mayor importancia en América Latina*. Recuperado de:

<https://www.elheraldo.co/economia/el-branding-cobra-mayor-importancia-en-america-latina-149851>

Leño, D. (2018). *La influencia del branding en las ONG: captación de voluntarios en una ONG universitaria para el fomento del emprendimiento*. (Trabajo de grado).

Universidad Carlos III, España. Recuperado de: https://e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/27101/TFG_david_leino_ADE_2018.pdf

Llamas, E. (2013). *La naturaleza estratégica del proceso de branding*. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos*, (45). Recuperado de:

http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1853-35232013000300020&lng=es&tlng=es.

Lowpost. (2018). *Diferencias entre branding y marketing*. Recuperado de:

<https://lowpost.com/blog/diferencias-entre-branding-y-marketing/>

Marketing Humanitario. (2011). *Las marcas de las ONGs*. Recuperado de: Disponible en:

<http://www.marketinghumanitario.com/2011/05/branding-y-ons.htm>

Martín, M. (2018). *Pasos para llevar a cabo una estrategia de branding efectiva*. Recuperado

de: <https://laculturadelmarketing.com/estrategia-de-branding-efectiva/>

Maturén, L. (2019). *La Actualidad del Mercado y el Consumidor Venezolano en tiempos*

complejos. VenAmCham presentó Perspectivas Económicas 2019. Recuperado de:

<http://www.venamcham.org/?p=6715>

Medina, P. (2014). *Marca y Comunicación Empresarial*. Recuperado de:

<https://books.google.co.ve/books?hl=es&lr=&id=ZqLNAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT>

[3&dq=Medina,+P.+\(2014\).+Marca+y+comunicaci%C3%B3n+empresarial.+Barcelon](https://books.google.co.ve/books?hl=es&lr=&id=ZqLNAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=Medina,+P.+(2014).+Marca+y+comunicaci%C3%B3n+empresarial.+Barcelona:+Editorial+UOC.&ots=itjgTHNEFU&sig=XxqE6Gs_VsdwwenwUFf2b_ha630#v=onepage&q&f=false)

[a:+Editorial+UOC.&ots=itjgTHNEFU&sig=XxqE6Gs_VsdwwenwUFf2b_ha630#v=](https://books.google.co.ve/books?hl=es&lr=&id=ZqLNAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=Medina,+P.+(2014).+Marca+y+comunicaci%C3%B3n+empresarial.+Barcelona:+Editorial+UOC.&ots=itjgTHNEFU&sig=XxqE6Gs_VsdwwenwUFf2b_ha630#v=onepage&q&f=false)

[onepage&q&f=false](https://books.google.co.ve/books?hl=es&lr=&id=ZqLNAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=Medina,+P.+(2014).+Marca+y+comunicaci%C3%B3n+empresarial.+Barcelona:+Editorial+UOC.&ots=itjgTHNEFU&sig=XxqE6Gs_VsdwwenwUFf2b_ha630#v=onepage&q&f=false)

Molina, E. (2012). *Branding (construcción de marca) para Organizaciones No*

Gubernamentales de Protección y Bienestar Animal. (Trabajo de licenciatura).

Universidad de San Carlos, Guatemala. Recuperado de:

http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/16/16_0980.pdf

ONU. (1946). *Disposiciones para las consultas con las Organizaciones No Gubernamentales*

(Resolución E/RES/3(II)). (1946/06/21). Recuperado de: [https://documents-dds-](https://documents-dds-ny.un.org/doc/RESOLUTION/GEN/NR0/043/41/IMG/NR004341.pdf?OpenElement)

[ny.un.org/doc/RESOLUTION/GEN/NR0/043/41/IMG/NR004341.pdf?OpenElement](https://documents-dds-ny.un.org/doc/RESOLUTION/GEN/NR0/043/41/IMG/NR004341.pdf?OpenElement)

Parra, C. (2018). *La película del StakeHolder: ¿qué son?*. Recuperado de:

<https://marketingdecontenidos.com/que-es-un-stakeholder/>

Pérez, A. (2017). *¿Qué ganan las empresas colaborando con las ONG?*. Recuperado de:

<https://agorasocial.com/ganan-las-empresas-colaborando-las-ong/>

PuroMarketing. (2007). *Branding: el poder de la marca*. Recuperado de:

<https://www.puromarketing.com/3/216/branding-poder-marca.html>

Red Venezolana de Organizaciones de la Sociedad Civil (2019). Directorio en línea.

Recuperado de: <http://sinergia.org.ve/educacion/>

Romero, A. (2008). *Organizaciones No Gubernamentales, Medios De Comunicación Y Nuevas*

Tecnologías. La Visión De Un Jurista. Aposta. Revista de Ciencias Sociales. 2008,

(Abril-Junio). Recuperado de:

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=495950230003>>ISSN

Schuler, L. (2017). *Branding: qué es y cómo puedes trabajar en tu marca*. Recuperado de:

<https://www.rdstation.com/blog/es/branding/>

Serrano, L. (2017). *7 tipos de branding que puedes aplicar a tu marca*. Recuperado de:

<https://www.informabl.com/7-tipos-de-branding-que-puedes-aplicar-a-tu-marca/>

SustainAbility. (2003). *La ONG del siglo XXI. En el mercado por el cambio*. Recuperado de:

[file:///serverdc/Usuarios/asiscomunicaciones/Downloads/ONG%20del%20Siglo%20XXI%20\(1\).pdf](file:///serverdc/Usuarios/asiscomunicaciones/Downloads/ONG%20del%20Siglo%20XXI%20(1).pdf)

Venezuela Sin Límites. (2019). *Directorio de ONGs en Venezuela*. Recuperado de:

<https://www.venezuelasinlimites.org/SitePages/ODS.aspx>

Wpp. (2018). *BrandZ Top 100 marcas mundiales más valiosas 2018*. Recuperado de:

<https://www.wpp.com/news/2018/05/brandz-top-100-most-valuable-global-brands->

2018