

Avance de las microfinanzas mediante
el liderazgo de las asociaciones

**FORTALECIMIENTO DE
ASOCIACIONES**



**Administración de la marca de
su asociación: la importancia
estratégica de las comunicaciones
integradas de marketing**

2010

Copyright © 2010 The SEEP Network

Se permite copiar secciones de esta publicación o adaptarlas a las necesidades locales sin permiso de la Red SEEP, a condición de que tales secciones copiadas sean distribuidas gratuitamente o a costo, sin fines de lucro. En las secciones utilizadas, favor dar crédito a la Red SEEP, "Administración de la marca de su asociación: la importancia estratégica de las comunicaciones integradas de marketing."

Para toda reproducción comercial, favor obtener permiso de:

The SEEP Network
1875 Connecticut Avenue NW, Suite 414
Washington, DC 20009-5721
Tel.: 1 202-534-1400 Fax: 1 202-534-1433
Email: seep@seepnetwork.org Web: www.seepnetwork.org

Impreso en los Estados Unidos de Norteamérica.
Para obtener acceso a esta publicación en línea, favor visitar www.seepnetwork.org

Administración de la marca de su asociación: la importancia estratégica de las comunicaciones integradas de marketing

La Red SEEP

Autora de apoyo: Chevenee C. Reavis

Original en inglés

Traducido por Peter Newton-Evans y Ahmad Newton



Citi Foundation



CONTENIDO

INTRODUCCIÓN AL POSICIONAMIENTO DE LA MARCA Y AL MERCADEO Y COMUNICACIÓN INTEGRAL	1
ELEMENTOS DE UNA ESTRATEGIA DE MARCA Y DE INTEGRACIÓN DE MERCADEO Y COMUNICACIÓN (IMC)	2
Descubrimiento	2
Articulación del posicionamiento de la marca	5
Elaboración de mensajes clave	6
Diseño de una estrategia de IMC	10
Desarrollo de materiales	11
Planificación de la implementación y ejecución	12
EVALUACIÓN DE SU ESTRATEGIA DE COMUNICACIONES	16
CONCLUSIONES	17
BIBLIOGRAFÍA	17
APÉNDICE 1: CAJA DE HERRAMIENTAS PARA EL PROFESIONAL	18
APÉNDICE 2: FORMATO DE HOJA INFORMATIVA	19
APÉNDICE 3: PAUTAS PARA COMUNICADOS DE PRENSA	20
APÉNDICE 4: QUÉ HACER Y NO HACER EN LOS MEDIOS MASIVOS	21
APÉNDICE 5: EJEMPLO DE PAUTAS PARA EL POSICIONAMIENTO DE LA MARCA	22

AGRADECIMIENTO

Esta nota técnica fue producida por la Red SEEP como una actividad del Citi Network Strengthening Program por la Fundación Citi.

La misión del Citi Network Strengthening Program, el programa de donativos más grande a nivel mundial que fue implementado para apoyar la estrategia de microfinanzas de la Fundación Citi, es aumentar la capacidad y la escala del sector de las microfinanzas fortaleciendo la capacidad operativa, técnica y financiera de doce asociaciones de microfinanzas nacionales y regionales.

Debemos un reconocimiento especial a Chevenee Reavis y a todo el equipo de Servicios de fortalecimiento de redes de la Red SEEP.

Agradecemos también a las siguientes asociaciones de microfinanzas, las cuales colaboraron con sus experiencias para enriquecer esta nota técnica:

Microfinance Center for Central and Eastern Europe and New Independent States (MFC)

ProDesarrollo – Mexico

Azerbaijan Microfinance Association (AMFA)

La Red SEEP

Introducción al posicionamiento de la marca y al mercadeo y comunicación integral

El plan de negocios es la piedra angular fundamental del éxito de cualquier organización. Normalmente, ésta es una regla general aceptada. Para las asociaciones de microfinanzas, esto significa tener un entendimiento profundo del mercado, conocer los productos y servicios que son demandados, y poseer los medios para otorgarlos. Pero, ¿Qué sucede una vez que se ha elaborado el plan de negocios? Tener un producto definido, calculado el precio, y listo para el cliente es solamente el principio. Los próximos pasos cruciales son entender cómo comercializar el producto o servicio, administrar la reputación de la asociación y fortalecer las relaciones con los afiliados y otros actores interesados. Conseguir estos últimos pasos requiere tiempo e inicia con una marca sólida y consistente, apoyada por una estrategia integrada de mercadeo y comunicación (IMC).

“Para conquistar el mercado, primero hay que conquistar las mentes.”

—Anónimo

La presente nota técnica comienza a explorar la importancia estratégica del posicionamiento de la marca y el mercadeo y comunicación integral para las asociaciones de microfinanzas. Ésta enfatiza que una marca es más que un logotipo; representa los valores de una asociación y es la manera como los actores te perciben. Es su reputación. No solamente las empresas del sector privado pueden poseer una marca sólida. De hecho, se podría argumentar que es incluso más importante en un sector orientado por su misión, donde las organizaciones no venden un solo producto sino capital intelectual, liderazgo y perspectivas. Éste es el caso particular de las asociaciones de microfinanzas, cuya credibilidad está basada no solamente en la calidad de sus servicios sino también en su habilidad para generar y promover ideas que tengan influencia sobre desarrollo de su sector.

Sea que los objetivos de la asociación consistan en aumentar el número de afiliados, moldear las políticas regionales, o facilitar el aprendizaje de todo el sector; una marca sólida y consistente le ayudará a establecer la credibilidad y la reputación que necesita para alcanzar sus objetivos a largo plazo.

Las páginas a continuación esbozan un proceso para establecer y manejar una marca, y un intento por desmitificar algunos términos, como la promoción y posicionamiento de la marca la segmentación de la audiencia y mensajes clave, aplicables para cualquier asociación, desde insipientes hasta maduras. Mientras que no existe un enfoque particular que sea aceptado globalmente, esta nota presenta una visión general de cómo podría ser un proceso y una estrategia coherente. También, algunas asociaciones colegas comparten sus experiencias y estrategias para ayudarnos a ilustrar cómo las asociaciones ponen en práctica sus estrategias.

Elementos para una estrategia de marca y de integración de mercadeo y comunicación (IMC)

En todos los sectores la calidad, la conveniencia y la rentabilidad son factores fundamentales del éxito. La reputación y la marca de una organización son, aunque a menudo ignorados, igualmente fundamentales. Esto es especialmente cierto para organizaciones movidas por su misión, cuya credibilidad a menudo es su activo más valioso. Si los productos son excelentes pero la credibilidad es cuestionable, estará limitado en lo que puede lograr. Ganarse la credibilidad y la confianza toma tiempo. Las organizaciones deben articular un posicionamiento sólido y diferenciado de la marca, para luego reforzarlo a través de mercadeo y comunicación permanentes.

Se preguntarán qué significa posicionamiento de la marca y cómo saber qué actividades de mercadeo y comunicación deberán tener prioridad. Esta nota técnica esboza los elementos básicos y el proceso para ejecutar la estrategia de marca y la estrategia de IMC que la apoye. En las páginas a continuación se presenta una mirada general de cada elemento, ejemplos, experiencias compartidas por algunas asociaciones de microfinanzas, y una caja de herramientas con plantillas para comenzar.

Figura 1. Modelo del proceso para desarrollar una marca sólida y una estrategia de IMC de apoyo



Paso 1: Descubrimiento

La base inicial para una buena estrategia de posicionamiento de su marca es un firme entendimiento de los objetivos de la organización, los cuales están enunciados en su plan de negocios. Muy a menudo, se le pide a un funcionario de mercadeo o comunicaciones, que no tiene un conocimiento profundo del liderazgo de la organización ni de sus objetivos a largo plazo, desarrollar un plan estratégico de mercadeo. La marca es más que un enunciado de misión: es parte de la

propuesta de valor que se comunica activamente al público y proyecta una ventaja sobre las marcas de la competencia.¹ En resumen, el posicionamiento de marca es lo que se desea que la organización represente ante la mirada del público. Cualquier cosa que se desee representar debe estar directamente vinculada con los objetivos, al público meta, las fortalezas y el mercado de la organización.

Para comenzar, resulta útil tomar un paso hacia atrás y volver a revisar el plan de negocios de la organización, recordando los elementos fundamentales de la estrategia de largo plazo. A continuación se ofrece una revisión general de los elementos fundamentales dentro del plan de negocios que sirven de información para el posicionamiento de marca de su organización.

Metas Organizacionales

¿Qué busca alcanzar la organización en los próximos 18 a 24 meses? Algunos ejemplos son:

- Ser un líder reconocido en el sector.
- Ser un recurso confiable para normas del sector, tendencias del mercado y soluciones de punta.
- Facilitar activamente un entorno regulatorio de apoyo en cooperación con los formuladores de políticas.
- Ser reconocido en el sector por hacer avances para la transparencia y el impacto social.
- Desempeñar el valioso rol de “vínculo” en el mercado de las microfinanzas, entre los actores de interés clave y las IMF’s, entre los proveedores de servicios y las IMF’s, y entre los proveedores mismos.

Poblaciones Objetivo

¿Quiénes son exactamente los actores o representados más prioritarios? Se debe determinar quiénes son las personas u organizaciones de mayor trascendencia para el éxito de la organización y darles prioridad de acuerdo a su nivel de importancia. Por ejemplo, lo más probable es que los afiliados a la organización representen el público meta más importante, seguidos por los funcionarios. Normalmente se puede priorizar las poblaciones basándose en diversos factores, incluyendo qué tan competitivo es el mercado (con cuántas otras voces tiene que competir la organización), qué tan dinámico es el entorno de políticas en la región, qué tan sólida es la cobertura mediática a nivel regional o internacional (positiva, neutral, negativa), etc. Poblaciones objetivo posibles son:

- Afiliados
- Funcionarios
- Banco Central
- Ministerio de Finanzas
- Donantes
- Inversionistas privados (locales o internacionales)
- Medios masivos

En esta fase, puede ser relevante considerar cómo estos públicos perciben a la organización y como estas percepciones difieren de la imagen que se busca transmitir. Se pueden usar diferentes instrumentos de investigación para

Recuadro 1. Técnicas para realizar encuestas

Se pueden emplear algunas herramientas primarias y secundarias de investigación para poder entender cómo la organización está siendo percibida en el mercado:

- Cuestionarios básicos por vía telefónica, email o cara a cara.
- Grupos focales de discusión, especialmente para probar nuevos mensajes o materiales de comunicación, logotipos, etc.
- Auditoría de medios, usando un programa pagado como Lexis Nexis, o una búsqueda de noticias usando Google Noticias.
- Encuestas en bibliotecas, universidades y agencias del gobierno para un mayor entendimiento del mercado y de la reputación que la organización posee dentro de éste.

1. Aaker, D.A., Biel, A.L. (1993), *Brand Equity and Advertising: Advertising's Role in Building Strong Brands*, Lawrence Erlbaum Associates, Hilldale, NJ

obtener una evidencia concreta de la imagen pública de la organización, por ejemplo, si ésta tiene una reputación como una fuente confiable, si los que toman decisiones se dirigen a la organización buscando consejo, si la página Web y otros documentos externos son de fácil acceso para el usuario, si los afiliados consideran que sus servicios son valiosos, entre otros. La percepción refleja la realidad, y las organizaciones a menudo no están lo suficientemente conscientes de cómo están siendo percibidas en el mercado.

Análisis del mercado

¿Cuáles son las tendencias actuales y a dónde se dirige el futuro del sector en la región? Reconocer esto, tanto en la región como a nivel internacional, asegurará que el posicionamiento de marca y los mensajes estén enfocados, sean relevantes y se proyecten al futuro. Un recurso útil para asociaciones que desean realizar este tipo de investigaciones es la guía de SEEP para realizar un *Análisis de situación del sector*.

La auditoría de medios también es un método práctico para identificar las tendencias del mercado en cuanto son definidas por los medios masivos internacionales y regionales. Una auditoría de medios es una revisión de toda la cobertura mediática relevante para un periodo específico de tiempo, normalmente de 6 a 12 meses, que por lo general cuenta con una base de datos investigable en línea. Esta auditoría no solo ayudará a identificar las tendencias relevantes, sino también a los individuos u organizaciones que son influyentes o cuya experiencia les otorga una credibilidad significativa. Un plan estratégico de mercadeo y comunicación puede incluir estrategias diseñadas específicamente para involucrar a estos actores.

“Tener éxito significa jamás dejar que la competencia te defina. Mas bien, debes definirte a ti mismo desde una perspectiva que te importe profundamente.”

-Tom Chappell, Entrepreneur

Análisis de la competencia

El posicionamiento de marca debe ser desarrollado en relación a otras organizaciones con las cuales se compite por la atención de los medios masivos, el apoyo de los donantes o por instituciones miembros. Este componente de la investigación ayudará a determinar cuáles son las instituciones competidoras, cómo son percibidas, hacia qué se dirigen, en qué poblaciones están enfocadas y, lo más importante, cómo se distingue nuestra organización.

La intensidad de la competencia puede diferir significativamente de mercado a mercado. En algunos mercados, es posible que las asociaciones compitan con toda una gama de organizaciones. Sin embargo, la competencia no siempre proviene de otras asociaciones. En algunos casos, puede ser que ésta provenga de un afiliado. La evaluación de dos o cuatro organizaciones puede ayudarnos a identificar en qué aspectos nuestra asociación se puede diferenciar. A continuación se encuentra una lista de preguntas que puede ser útil para evaluar a los pares:

- ¿Cuáles son sus objetivos?
- ¿Qué productos o servicios ofrecen? ¿Cuáles son exclusivos?
- ¿Quiénes son sus integrantes?
- ¿Cuáles son sus mensajes clave?
- ¿Cómo son percibidos?
- ¿Qué cosas funcionan para ellos? ¿Qué cosas no funcionan?
- ¿Qué herramientas y canales de comunicación están empleando?

Análisis de las fortalezas y debilidades

Para poder saber a dónde debe dirigirse nuestra organización, es necesario primero saber dónde nos encontramos en este momento. Una evaluación interna de las fortalezas y debilidades de la organización, con un énfasis particular en la retroalimentación de los afiliados, nos proveerá con información concreta sobre las fortalezas que son percibidas en la

organización.

La Red SEEP ha desarrollado algunas herramientas para facilitar la realización de este tipo de evaluaciones internas de la asociación. Un método eficaz para tomar el pulso de la satisfacción de los afiliados e identificar los principales desafíos y oportunidades para los años venideros es la *Herramienta para la retroalimentación de los miembros*. De igual manera, la *Herramienta de diagnóstico de la capacidad de las redes* (NCAT por sus siglas en inglés) ofrece un análisis externo global de las fortalezas y debilidades de la asociación y puede ser usada para obtener información sobre la eficacia y reputación de la organización.

Paso 2: Articulación del posicionamiento de la marca

El posicionamiento de marca es la culminación de la propuesta de valor que la organización ofrece en el mercado, y también lo que quiere representar ante la mirada de los principales actores interesados. Éste se construye sobre normas estratégicas clave, las que son definidas durante el proceso de planificación de negocios antes descrito (metas organizacionales, poblaciones objetivo, fortalezas, debilidades, tendencias del mercado y conocimiento de la competencia). Al igual que un filtro, estos parámetros ofrecen una guía útil para enunciar un posicionamiento de marca único.

Ninguna organización definirá su posicionamiento en el mercado exactamente de la misma manera que otra. Es necesario esforzarse para ir más allá de lo genérico y ser específico sobre cómo y dónde nuestra organización es única. ¿Qué hace nuestra organización y ninguna otra? Lo que la organización represente será el enfoque, no solo de los esfuerzos de comunicación y mercadeo, sino además, de los esfuerzos de incidencia, del reclutamiento de afiliados, la consecución de fondos y también las actividades para aumentar el capital. Una vez que se ha definido la marca, es necesario administrarla proactivamente con un mensaje claro y esfuerzos consistentes de mercadeo y comunicación.

Un enunciado de posicionamiento de marca no debe exceder las 200 o 300 palabras, y debe convertirse en consigna al interior de la organización. Éste debe ser específico en cuanto a lo que la organización hace y debe describir la visión, la personalidad y el valor único de la organización. Esto significa llevar al enunciado de misión un paso más allá.

A continuación se encuentra un ejemplo de un enunciado de posicionamiento de marca para los “Servicios de fortalecimiento de redes” de la Red SEEP. En el 2009, hubo un creciente interés por parte de los donantes internacionales en el rol que las asociacio-

Recuadro 2

Ejemplos de fortalezas

- Tener una amplia credibilidad debido a la representatividad de los afiliados (diversidad, complejidad, cobertura geográfica, etc.)
- Ser una fuente confiable de información para los medios masivos internacionales sobre las microfinanzas en la región.
- Ser responsable, junto con los afiliados, de la primera regulación de desempeño social en la región.

Ejemplos de debilidades

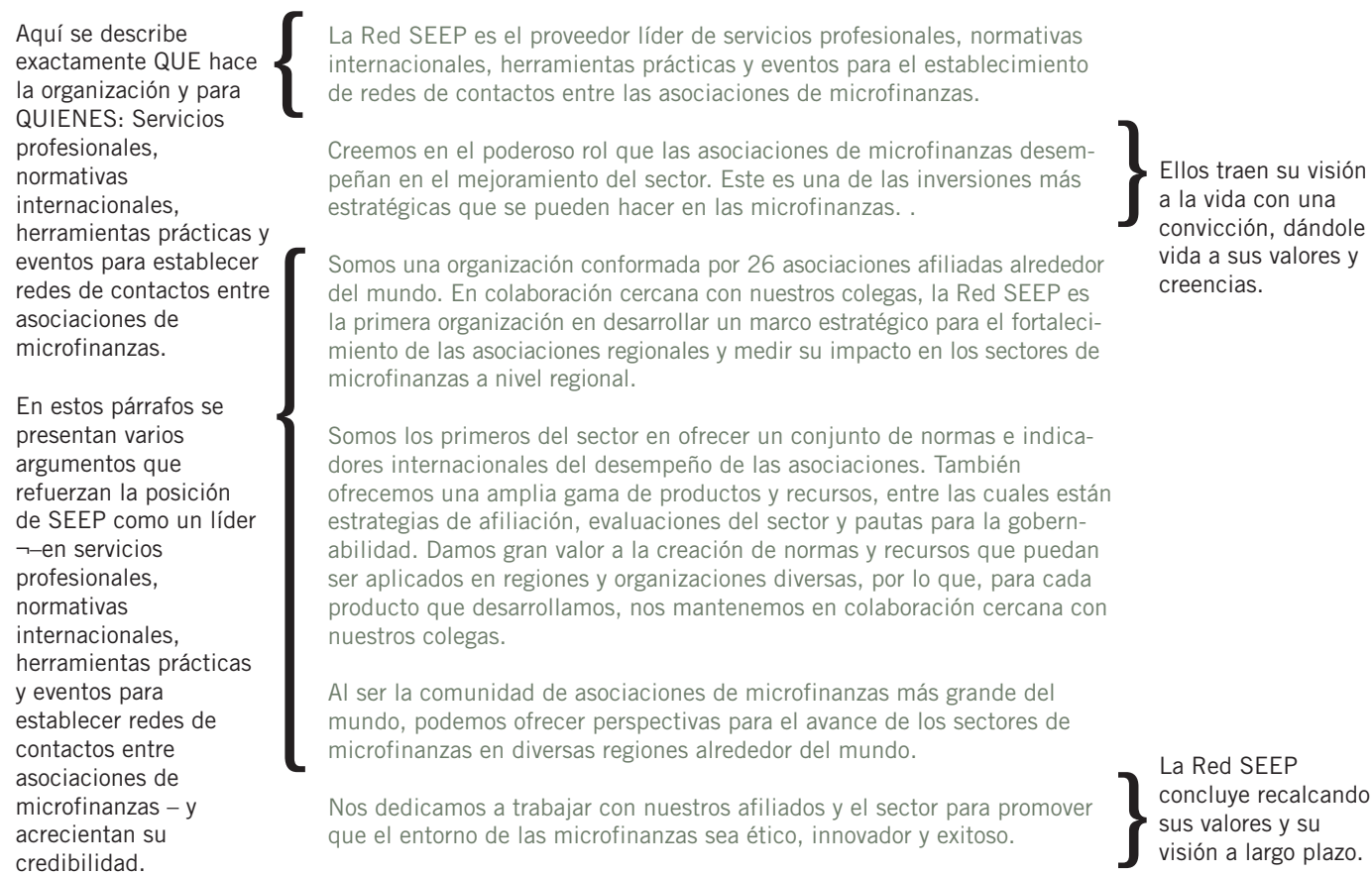
- Tener una baja valoración de la afiliación.
- Ofrecer comunicaciones inconsistentes que resulten en distintos niveles de percepción sobre el enfoque, valor y servicios de la asociación.
- Que existan niveles variables en la complejidad y capacidad de las instituciones de microfinanzas en la región, haciendo que la representatividad equitativa en el sector sea desafiante.

Figura 2. Articulación del posicionamiento de la marca



nes desempeñan en el mejoramiento del sector de microfinanzas. Mientras que la Red SEEP se ha concentrado en este campo por varios años, no se había posicionado como la organización *líder* del sector. Varias organizaciones similares habían comenzado a invertir en programas para asociaciones, por lo que SEEP reconoció la necesidad de diferenciarse en el mercado. El enunciado del ejemplo a continuación fue desarrollado por el equipo de “Servicios de fortalecimiento de redes” durante un retiro de campo, el cual los desafió a articular un posicionamiento claro y único en relación con su trabajo con las asociaciones de microfinanzas.

Figura 3. Análisis de los componentes en un posicionamiento de marca



Paso 3: Elaboración de mensajes claves

El desarrollo de mensajes claves puede ser dividido en dos pasos sencillos: Priorizar las poblaciones meta y adecuar los mensajes organizacionales a cada una de ellas

Recordar nuestro público meta

Refirámonos una vez más a las poblaciones meta que la organización quiere priorizar; ¿Qué deseamos que conozcan o piensen sobre nosotros? Primero, debemos dividir los grupos meta en subgrupos o individuos específicos, por ejemplo: los afiliados. A seguir, volvamos a dividir estos subgrupos en categorías, por ejemplo, afiliados nuevos, existentes, fundadores o prospectos para la afiliación. Con esto, podemos reducir el enfoque de las actividades de mercadeo y comunicación, y nos permite adaptar los mensajes a grupos meta específicos.

Por ejemplo, si uno de los objetivos organizacionales es el de aumentar la participación de la asociación en el debate y la discusión sobre políticas, deberíamos considerar a los “formuladores de políticas” como una de nuestras poblaciones

Recuadro 3. Perspectivas en el campo de acción

El Centro de Microfinanzas (MFC) para Europa Central y Oriental y los Nuevos Estados Independientes es una red de base internacional, conformada por más de 100 instituciones de microfinanzas en la región. La misión del MFC es contribuir a la reducción de la pobreza y al desarrollo del potencial humano a través de la promoción de un sector de microfinanzas sostenible y con una orientación social, el cual proporcione servicios financieros y no financieros a un gran número de familias pobres y microempresarios. Para cumplir con su misión, el MFC proporciona servicios de alta calidad y establece relaciones de largo plazo con la comunidad de las microfinanzas.

Desde su nacimiento, el MFC ha proporcionado valiosos conocimientos especializados a los actores del sector en la región. Sin embargo, la organización se dio cuenta de que, a pesar de haber estado establecida por varios años, los actores externos a menudo estaban mal informados sobre el rol, valor y misión de la organización. Algunos pensaban que el MFC era un grupo de expertos, otros que era una empresa de consultoría. Después de cierta reflexión a nivel interno, se dieron cuenta de que la confusión que el mercado tenía, se debía a comunicaciones inconsistentes de parte de la organización.

A comienzos del 2009, la administración del MFC lanzó una iniciativa interna para evaluar la marca de la organización y determinar cómo podría volver a posicionarse de una manera más clara. También, contrató a un consultor externo para ayudar a comprender cómo el público percibe a la organización y como aprovechar las capacidades principales de la organización, no solamente para ofrecer un valor único al sector, sino también para diferenciarse del resto de competidores.

En primer lugar, el consultor realizó una auditoría exhaustiva de las comunicaciones, incluyendo entrevistas con actores externos y un análisis del panorama de competitividad. “Aprendimos mucho sobre lo que otros pensaban de nosotros y cuáles eran las necesidades del mercado”, dijo el Director Ejecutivo del MFC, Grzegorz Galusek; “nos dimos cuenta de cuáles eran nuestras principales fortalezas, y que nos encontrábamos en una posición privilegiada para desempeñar el rol de facilitadores, líderes de opinión y convocatoria y para proponer y establecer normas para la región.

Después de la auditoría, el MFC organizó un retiro para los funcionarios para determinar cómo la organización podría volver a posicionarse con mensajes nuevos y convincentes. Este retiro fuera de la oficina inmediatamente se convirtió en una reunión para generar nuevas ideas y desarrollar nuevos mensajes que describan al MFC, sus programas, su rol y su valor único, y triangular todo esto en una estrategia general de mercadeo y comunicación.

Una vez que los funcionarios del MFC establecieron un nuevo posicionamiento de marca y mensajes sólidos, el equipo de comunicaciones desarrolló varias herramientas de comunicación y comenzó a divulgar proactivamente estos nuevos cambios. Se enviaron mails introductorios y una carta de bienvenida a todos sus afiliados, se desarrollaron nuevas hojas informativas, y se lanzó un boletín informativo nuevo y mejorado.

objetivo. Si subdividimos esta población aun más, podemos identificar individuos u organizaciones específicas a los que podemos comunicar con gran precisión un mensaje determinado. De manera similar, si uno de nuestros objetivos es el de acrecentar el financiamiento por parte de donantes a fin de apoyar el aprendizaje a nivel de sector, buscaremos identificar agencias donantes específicas que estén interesadas particularmente en el desarrollo de las microfinanzas en nuestro país o región.

Elaboración del mensaje

Una vez que se ha determinado el posicionamiento de la marca y los públicos objetivos prioritarios, se debe decidir lo que se quiere que otros conozcan y digan sobre la organización. Sea que deseemos educar, discutir, promover o incidir, los mensajes clave guían la conversación. Esto es esencial especialmente cuando se trabaja con representantes de los medios masivos. La frase común “enfocarse en el mensaje” significa centrarse únicamente en los mensajes que queremos que el reportero recuerde de la conversación. (Véase el Apéndice 4 para sugerencias sobre cómo trabajar con los medios masivos y enfocarse en el mensaje.)

Los mensajes clave mantienen una reputación consistente y alineada con la marca, difundida en materiales, contenidos (en línea o fuera del Internet), y portavoces. El elemento más importante para los mensajes clave es la consistencia. Al igual que en las empresas que ofrecen productos, como una compañía de automóviles o una fabricante de bebidas, las asociaciones deben reforzar sus mensajes continuamente a lo largo del tiempo, usando las mismas palabras, tono y estilo.

Recordemos que los mensajes clave nos ayudan a relatar una historia, sin embargo, éstos deben estar basados en hechos o argumentos concretos. Un mensaje clave puede ser que las normas de desempeño social son la piedra angular esencial para que todas las IMFs sean exitosas. Necesitaremos de hechos específicos para sustentar esta afirmación. A menudo, los documentos dentro de la oficina que tratan sobre mensajes clave incluyen argumentos o pruebas que van junto a cada mensaje, y que pueden ser utilizados para referencia rápida en caso de que un portavoz esté hablando con un reportero o un organismo de control.

La “Tabla 1” a continuación ofrece un ejemplo del marco orientador para el manejo de los mensajes. Este marco puede ser empleado para delinear la estrategia de marca y de IMC de una organización, así como para orientar planes de acción detallados para los individuos y los equipos a lo largo del año. Hay que tener en cuenta que no existe un solo enfoque para la planificación, sin embargo, este modelo nos ayuda a comprender como todo encaja. Este marco, orientado por el público objetivo, nos demuestra cómo todos los componentes de una estrategia de IMC soportan a la marca y al mensaje de la organización.

Poseer una guía informativa sobre los mensajes de la organización resulta increíblemente valioso. Este recurso interno puede ser utilizado como un documento de referencia rápida a la hora de comunicarse con los actores de interés. Puede incluir varios elementos, como mensajes clave para cada público objetivo, argumentos o pruebas, preguntas frecuentes, etc. La guía informativa sobre los mensajes clave debe encontrarse disponible para todos los funcionarios y miembros de las juntas directivas que tengan contacto frecuente con individuos externos a la organización.

Recuadro 4. Sugerencias para la formulación de mensajes clave

- Desarrollar mensajes clave que describan la organización en general y para cualquier público.
- Ir un paso más allá y elaborar mensajes clave para cada una de los públicos objetivo. Con esto nos aseguramos que los mensajes se adapten a cada uno y a lo que es importante para ellos.
- Evitar el uso de lenguaje técnico. Ser directos y concretos, usando lenguaje específico y detalles.
- Emplear historias y lenguaje emotivo y convincente para ganarse el corazón del público.
- Involucrar a los funcionarios y a la Junta en la formulación de mensajes clave, pero tener un proceso claro para la toma de decisiones, a fin de que se puedan tomar y ejecutar las decisiones finales.

Tabla 1. Ejemplo de un marco orientador del manejo de mensajes

Asociación de microfinanzas ABC			
Metas de negocios confirmadas	<ul style="list-style-type: none"> • Ser una fuente de información fiable para los formuladores de políticas e incrementar el nivel de participación en la consulta y el desarrollo de políticas. • Ser fuente de información confiable en cuanto a normas para el sector, tendencias del mercado y soluciones de punta. • Desempeñar el valioso rol de “vínculo” en el mercado de las microfinanzas, entre las IMFs de influencia, entre los proveedores de servicios y las IMFs, y entre los proveedores mismos. • Proteger y expandir la base de afiliados. 		
Posicionamiento de marca y mensajes claves de apoyo	Escriba aquí el posicionamiento de marca de su organización y los mensajes claves de apoyo. Estos son “mensajes corporativos” y son genéricos para todos los públicos meta.		
Poblaciones Objetivo	Afiliados	Formuladores de políticas	Media
Mensajes clave específicos para cada público objetivo y pruebas de apoyo	<p><i>Mensaje clave:</i> La asociación de microfinanzas ofrece recursos valiosos a las IMFs, ayudándolas a lograr su potencial y aumentar su impacto social y financiero.</p> <p><i>Argumentos y pruebas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • La asociación de microfinanzas ha ayudado a apalancar 3.5 millones de dólares US en capital comercial para sus afiliados en nómina desde el 2007. • Un estudio de impacto en el 2009 demostró que los afiliados de la asociación de microfinanzas mejoraron los medios de vida del 90% de sus clientes, a diferencia de otras instituciones no afiliadas. 	<p><i>Mensaje clave:</i> La asociación considera que las prácticas de microfinanzas apropiadas, transparentes y socialmente responsables representan una de las estrategias más efectivas para aliviar la pobreza en el país A; y está comprometida en asegurar que las instituciones se comporten de manera ética y sean apoyadas por las regulaciones apropiadas.</p> <p><i>Argumentos y pruebas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • En su calidad de entidad especializada y profesional, la asociación de microfinanzas ha trabajado con sus socios y la comunidad de ONGs en la investigación y el desarrollo de las mejores prácticas para el sector en cuanto a transparencia y desempeño social en las microfinanzas. • Cada año, la asociación publica informes bianuales del sector que resaltan las mejores prácticas y demuestran a los profesionales y formuladores de políticas que las microfinanzas justas y éticas son posibles y pueden tener impacto social (de ser posible, insertar estadísticas de soporte) 	<p><i>Mensaje clave:</i> La asociación de microfinanzas es el recurso principal al cual acudir para conocer las tendencias, estadísticas, desafíos y perspectivas o acceder a cualquier informe del sector.</p> <p><i>Argumentos y pruebas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • En el 2009 la asociación fue anfitriona de una mesa redonda con los medios masivos, donde los puso en contacto con expertos del sector, posterior a la primera oferta pública inicial de una IMF en el país B.
Estrategias y tácticas integradas de mercadeo y comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> • Contenido en línea destinado a afiliados; intercambio entre pares (protegido por contraseñas) • Boletines informativos para los afiliados (impresos o electrónicos) • Eventos para los afiliados (exclusivos o abiertos) • Alertas electrónicas con descuentos y promociones para los afiliados. • Programa de menciones (por ejemplo, mención a la innovación) • Patrocinio de eventos • Seminarios temáticos en línea • Posicionamiento de medios de comunicación en los principales puntos de comercio 	<ul style="list-style-type: none"> • Convocar a los principales actores del sector y desempeñar un rol de mediadores (manteniendo una posición neutral) • Invertir en la investigación y publicación de las tendencias del mercado para ser una fuente confiable de información. • Preparar una serie de eventos de reconocimiento de marca como un valor de rúbrica de la asociación de microfinanzas. • Publicar estudios de caso e investigaciones cada uno o dos años. • Publicar y distribuir boletines electrónicos con información relevante. • Posicionamiento de medios en los principales puntos de información. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actualizar constantemente el contenido de la página Web. • Mantener al día en la información a través de comunicados de prensa. • Estudios cada uno o dos años. • Ser anfitriones de mesas redondas donde se encuentren los reporteros directamente con los expertos. • Invitar a los medios masivos a visitas de campo. • Proporcionar oportunidades para “contactarse con un experto” a través de la página Web de la asociación. • Realizar seminarios temáticos en línea.

Paso 4: Diseño de una estrategia integrada de mercadeo y comunicación

Una vez establecido un posicionamiento de marca y los mensajes de la organización, es necesario identificar los canales de comunicación apropiados. Para ello, debe existir una combinación integrada entre actividades de mercadeo y comunicación, las cuales refuerzan una experiencia consistente con la marca en cada momento.

Para las organizaciones que posean misiones complejas, puede resultar provechoso priorizar actividades y tácticas para cada público objetivo. Este enfoque focalizado ofrece una concentración intensa y una estructura a la estrategia de la organización, y ayuda a asegurarse de que los actores interesados conozcan claramente la identidad de la asociación de microfinanzas, que propuesta de valor ofrece y porqué es única.

Saber cuál de las herramientas de comunicación y mercadeo se ajusta mejor a cada público objetivo, requiere de una cuidadosa consideración y planificación. El cuadro de análisis de costos y beneficios presentado a continuación nos da una idea general de los costos, alcance y mejor uso de varias opciones mediáticas. Debe ser empleado para identificar el camino más eficaz para alcanzar al público objetivo usando las herramientas mediáticas apropiadas para el mensaje y dentro del presupuesto.

Tabla 2. Costos y beneficios de algunas actividades de mercadeo y comunicación

Táctica	Cobertura	Costo	Beneficios
Informe anual	Focalizada	Alto	Gestión y atracción de donantes, fundaciones, socios, etc.
Boletín informativo de los afiliados	Focalizada	Bajo a medio	Gestión y atracción de afiliados
Revista	Focalizada	Alto	Cultivar una reputación como líder de conocimientos y asociado.
Eventos grandes (consecución o de fondos, conferencia importante)	Focalizada	Alto	Cultivar una reputación de líder de opinión, asociatividad y financiamiento
Eventos pequeños (casa abierta, conferencias, mesas redondas)	Focalizada o dirigida a una amplia gama de públicos	Bajo	Atraer a nuevos prospectos
Página Web	Amplia gama de públicos	Bajo a alto	Fuente de información y promoción. Refuerzo de la marca y el mensaje
Boletín electrónico	Focalizada	Bajo	Refuerzo de la marca y el mensaje. Mantener las relaciones establecidas
Distribución en medios masivos nacionales	Medios masivos y una amplia gama de grupos meta	Bajo a medio	Crear conciencia; Alcanzar a nuevas poblaciones
Anuncios noticieros en video	Amplia gama de públicos	Medio	Crear conciencia; apropiado para mercados medianos
Sondeo de opinión pública	Amplia gama de grupos meta, actores interesados	Medio a alto	Benchmarking o pruebas, seguimiento de las tendencias
Publicidad impresa	Amplia gama de públicos (a menos que sea una publicación especializada)	Medio a alto	Fuente de información o promoción. Refuerzo de la marca y el mensaje
Publicidad televisiva	Amplia gama de públicos	Alto	Fuente de información o promoción. Refuerzo de la marca y el mensaje
Publicidad radial	Amplia gama de grupos meta (muy efectivo en mercados rurales)	Medio	Fuente de información o promoción. Refuerzo de la marca y el mensaje
Objetos promocionales (bolígrafos, bloques de apuntes, adhesivos, etc.)	Amplia gama de públicos	Bajo	Atraer a nuevos prospectos. Refuerzo de la marca y el mensaje

Fuente: Cause Communications. Caja de herramientas para comunicaciones. Cause Communications.2005.

Una vez que hemos realizado un análisis costo–beneficio, podemos comenzar a trazar los canales de mercadeo y comunicación que van a ser tomados en cuenta. A continuación consta un ejemplo de algunos canales de mercadeo y comunicación que pueden ser utilizados.

Tabla 3. Ejemplo de canales de mercadeo y comunicación

Tipo	Tactical execution
Medios electrónicos y contenido en línea	<ul style="list-style-type: none"> • Boletines electrónicos, contenido diseñado para cada grupo meta, formatos diferentes vs. formato general • Mantenimiento e involucramiento de públicos a través de sitios de red social • Alertas móviles o electrónicas diseñadas para grupos meta específicos
Publicidad	<ul style="list-style-type: none"> • Patrocinar eventos del sector • Publicidad en línea y uso de “banners” • Publicidad impresa tradicional en publicaciones profesionales locales o internacionales
Relaciones públicas y con los medios masivos	<ul style="list-style-type: none"> • Mesas redondas para los medios masivos • Construcción de relaciones uno a uno con reporteros clave y medios informativos. • Participación en programas de menciones para el sector • Publicación de investigaciones o estudios de caso cada uno o dos años
Eventos especiales	<ul style="list-style-type: none"> • Conferencia anual • Eventos regionales • Participación en eventos del sector • Coordinación de visitas de campo a IMFs para actores interesados del sector • Seminarios temáticos por Internet • Eventos sobre políticas regionales

Paso 5: Desarrollo de materiales

Todas las organizaciones, sean grandes o pequeñas, necesitan disponer de una colección estándar de materiales de mercadeo. Éste por lo general incluye hojas informativas, un tríptico corporativo, el informe anual, una presentación básica de diapositivas y tarjetas de presentación. Cada producto debe reforzar la marca y los mensajes, y deben ser de fácil acceso para personas que deseen conocer más de la organización.

Una excelente forma de promover nuestro mensaje, incluso si no lo hacemos activamente, es hacer que los materiales estén disponibles para todos los materiales se deben colocar en la página Web para que puedan ser descargados fácilmente. También, los “embajadores de la marca”, es decir los afiliados, miembros de la junta directiva y los funcionarios deben tener acceso al material. Al ser contactados por los medios masivos, proporcionarles los materiales inmediatamente para ser incluidos en su historia.

Mientras que en esta nota técnica no se examina el concepto de identidad visual a profundidad, los materiales siempre deberán estar diseñados para ser consistentes. Esto puede alcanzarse empleando un buen diseñador gráfico y contando con pautas de marca específicas y claras. Un documento con pautas para el uso de la marca es un recurso para uso de la oficina que esboza los siguientes elementos:

- Uso del logotipo: el uso deseado del logotipo en cuanto a color, textura, fondo, etc.
- Formato del logotipo: ejemplos de cómo presentar el logotipo en distintos contextos
- Usos no aceptados del logotipo: ejemplos de cómo *no* debe ser usado el logotipo de la organización
- Tipografía y colores: se describen los caracteres tipográficos, tamaños y colores que pueden emplearse. A menudo los colores incluyen el código de PANTONE exacto, lo que es útil si se contrata a un diseñador fuera de la oficina, el cual deberá saber los colores y los caracteres tipográficos usados para crear los nuevos materiales.
- Correspondencia: Ejemplos de encabezados, sobres, tarjetas de presentación, etc., usando el logotipo y la tipografía correcta.

Véase el Apéndice 5 para ejemplos de pautas para el uso de la marca

Recuadro 5. Perspectivas en el campo de acción

ProDesarrollo, Finanzas y Microempresa, A.C., es una red nacional de instituciones en México dedicadas a la provisión de servicios de finanzas que contribuyen al desarrollo económico y al combate para erradicar la pobreza mediante la asignación de créditos eficientes, servicios de ahorros, asesoría y capacitación a los grupos marginales como parte de un proceso de apoyo para un desarrollo sostenible. ProDesarrollo está conformada por 86 organizaciones que proveen servicios de finanzas a más de dos millones de personas, de las cuales el 79% son mujeres.

El sector de las microfinanzas de México estuvo bajo un escrutinio intenso desde que el Banco Compartamos, una institución de microfinanzas importante en el país, realizó una oferta pública inicial en el mercado de valores en el 2007. Ésta acción fue vista como controversial por muchos y dio lugar a un debate intenso en todo el sector sobre la privatización de las microfinanzas. ProDesarrollo, como una de las asociaciones líder en el país, tuvo la oportunidad de desempeñar un rol activo en el debate gracias a que contaba con una estrategia dinámica para medios masivos

Los mensajes son los cimientos de su estrategia mediática. El equipo de comunicaciones dedica una gran cantidad de tiempo al seguimiento de las tendencias y a conocer las perspectivas de los afiliados, por lo que están preparados para reaccionar. Hacer seguimiento de las tendencias externas, de los intereses de los periodistas y de sus afiliados puede requerir de mucho tiempo, pero es esencial para que ProDesarrollo se mantenga activo y relevante. El éxito ha traído consigo un aumento en las llamadas para obtener un comentario o una opinión, y con esto, el desafío continuo de saber exactamente cuál es su posición con respecto a una amplia gama de asuntos.

Además de contar con mensajes sólidamente establecidos, ProDesarrollo cuenta con una estrategia mediática fuerte, la cual incluye varios componentes:

- Realizar un seguimiento constante de las tendencias en los medios masivos.
- Mantener una base de datos con contactos en los medios masivos, divididos por prioridad en primarios y secundarios.
- Convocar de una rueda de prensa anual donde se presenten los informes de benchmarking.
- Publicar trimestralmente comunicados de prensa que incluyan estadísticas recientemente actualizadas del sector.
- Invertir tiempo en el desarrollo de materiales de apoyo con estadísticas clave e información valiosa.

Desde el 2008, ProDesarrollo ha sido contactado crecientemente por los medios masivos, los cuales buscan comentarios sobre las experiencias y las tendencias importantes del sector. Dado que tienen un mensaje relevante y lo refuerzan permanentemente a través de una variedad de canales, han podido establecerse como una fuente confiable de información sobre el sector, lo que ayuda a reforzar su reputación en el mercado.

Paso 6: Planificación de la implementación y ejecución

El plan de implementación convierte la estrategia en acción. La estrategia se enfoca en el “qué” y el “porqué”, mientras que la implementación se enfoca en “quién”, “dónde”, “cuándo” y “cómo”. Una buena estrategia se sustenta sobre la base de su implementación exitosa.

Los planes de implementación pueden variar considerablemente, desde los planes muy detallados hasta los generales, en forma de archivos en Excel o diapositivas en PowerPoint, planes de trabajo para todo el departamento o planes individuales de trabajo, etc. No existe una solución única. Los planes de implementación deben ser diseñados de tal forma que sean significativos y prácticos para el personal que los ejecuta. Todos los detalles de cada actividad de mercadeo y comunicación no podrían ser contenidos en un documento único. Por ejemplo, el funcionario a cargo de la campaña de publicidad a nivel nacional probablemente necesitará desarrollar un plan de trabajo específico para esa estrategia. Sin embargo, resulta útil contar con un plan maestro que esboce todas las actividades a ser realizadas en un año determinado. Para elaborar un plan de implementación a largo plazo debemos tomar en cuenta las siguientes sugerencias:

- Redactar un documento que englobe todas las actividades planificadas a lo largo del año; presentadas como calendario mensual.
- El proceso de mercadeo y comunicación no tiene límites o restricciones específicas. Existe un comienzo y un proceso, pero nunca un final. Es necesario permanecer flexibles ya que el mercado se encuentra en constante cambio.
- Mientras que el posicionamiento de marca y los mensajes permanecen intactos, experimentar con nuevas tec-

nologías o ideas para el mercadeo y comunicación permite que la idea de la organización se mantenga presente en la mente de las poblaciones objetivo.

- Aceptar todas las ideas, pero priorizar las actividades de acuerdo a los recursos que realmente están disponibles.
- Los planes de los funcionarios requieren de tiempo para tener éxito. Debemos establecer una línea base y medir los resultados a lo largo del tiempo. Es posible que el plan no dé frutos de inmediato, pero si es una verdadera estrategia a largo plazo, los resultados pueden surgir en el camino. Por ejemplo, trabajar con los medios de comunicación representa un compromiso a largo plazo.
- Alinear la estrategia de IMC con el personal adecuado. Por ejemplo, los asuntos públicos, las relaciones con los medios masivos, la redacción y el diseño gráfico requieren conjuntos de habilidades diferentes.

A continuación se presenta un ejemplo de un plan de implementación general, el cual puede ser empleado para comunicar las actividades de la organización para el presente año al personal y otros actores internos como los miembros de la Junta.

Al esbozar las actividades de la organización, en cuanto a eventos del sector, hechos clave y comunicaciones regulares planificadas, es posible planificar consecuentemente. En ocasiones, diseñar el plan en relación al ambiente y actores externos puede permitirnos mejorar los tiempos, aprovechar las oportunidades, y estar enfocados en temáticas o asuntos de interés especiales, y demás.

Tabla 4. Plan trimestral de implementación general

	Primer Trimestre	Segundo Trimestre	Tercer Trimestre	Cuarto Trimestre
Eventos del Sector	Conferencia regional de microfinanzas	Conferencia del Banco Interamericano de Desarrollo sobre la inclusión financiera global	Conferencia sobre finanzas globales	Conferencia anual de SEEP
Hechos clave del sector	Lanzamiento de la primera regulación de la región para las microfinanzas	Día mundial de las microfinanzas	Potencial OPV de una IMF	Informe de 10 años del sector de microfinanzas por Micro-Credit Summit y Grameen Bank
Comunicaciones regulares planificadas	<ul style="list-style-type: none"> • Boletín informativo • Informe anual • Actualizar el contenido de la página Web 	<ul style="list-style-type: none"> • Boletín informativo • Actualizar el contenido de la página Web 	<ul style="list-style-type: none"> • Boletín informativo • Campaña para levantar fondos • Actualizar el contenido de la página Web 	<ul style="list-style-type: none"> • Boletín informativo • Actualizar el contenido de la página Web
Calendario editorial Temáticas de comunicación	A través de las actividades de mercadeo y comunicación se debe reforzar una temática o enfoque nuevo cada mes o trimestre las temáticas deben corresponder con las tendencias del sector y con anuncios importantes de las asociaciones.			
Actividades de mercadeo y comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Ser anfitriones de un evento trimestral de políticas • Planificar eventos para los afiliados • Organizar seminarios en línea dos veces al año 	<ul style="list-style-type: none"> • Ser anfitriones de un evento trimestral de políticas • Planificar eventos para los afiliados • Publicar estudios de caso anualmente • Organizar visitas de campo de los medios a las IMFs • Lanzar una nueva identidad de marca 	<ul style="list-style-type: none"> • Ser anfitriones de un evento trimestral de políticas • Actualizar constantemente el contenido de la página Web • Realizar mesas redondas con los medios donde los reporteros se encuentran directamente con los expertos • Organizar seminarios en línea dos veces al año 	<ul style="list-style-type: none"> • Ser anfitriones de un evento trimestral de políticas • Publicar un boletín informativo dos veces al año • Planificar eventos para los afiliados • Lanzar un programa para “contactarse con un experto” a través de la página Web de la asociación y comunicados de prensa • Publicar un informe del sector para el año en curso

Ejecución táctica

Una vez que tenemos una estrategia general establecida (metas confirmadas, públicos objetivo, posicionamiento de marca, mensajes, y medios para el mercadeo y comunicación integral), los funcionarios están preparados para enfocarse en darle vida a la marca, por medio de actividades semanales y mensuales. El plan de implementación anual describe las actividades clave para el año, mientras que el ejemplo a continuación presenta un plan mensual más detallado.

Tabla 5. Plan mensual de implementación general

	January	February	March	April	May
Eventos		Reunión anual	Serie de seminarios en línea	Mesa redonda sobre políticas	Serie de seminarios en línea
Comunicaciones	Boletín informativo mensual	Boletín informativo mensual	Boletín informativo mensual	Boletín informativo mensual	Boletín informativo mensual
Medios masivos		Publicación anual de investigación e informe sobre las tendencias		Publicaciones sobre el impacto de nuevas tendencias del sector en la regulación	

Nótese que este calendario está basado en las metas previamente determinadas, y que las poblaciones objetivos y las actividades han sido priorizadas en base a cómo éstas apoyan las metas antes mencionadas y refuerzan el posicionamiento de marca de la organización.

Un calendario como éste ofrece un resumen práctico para que el personal cuente con una referencia inmediata sobre qué actividades están planificadas y para cuándo. No deben existir sorpresas de última hora. Los funcionarios, por ejemplo, deben estar consientes que en febrero la organización publicará sus investigación e informe de tendencias anual, y comenzar a prepararse con anterioridad.

Un plan de acción ayudará a diseñar las actividades necesarias para llevar cada táctica a efecto. Cada evento, sea una conferencia de prensa, un comunicado de prensa o un boletín informativo, requerirá tener su propio sub-plan. Algunos planes pueden ser amplios, mientras que otros pueden estar resumidos en una página, dependiendo del nivel de esfuerzo requerido. Lo que genera conciencia sobre la marca de la organización y fortalece su reputación es la ejecución de las tácticas.

A continuación se encuentra un ejemplo de cómo una organización pueden comenzar a pensar sobre el tiempo y recursos reales necesarios para cumplir con una táctica específica a través de la publicación anual de investigación y el informe sobre las tendencias. Varias asociaciones realizan estudios del sector a lo largo del año y publican sus resultados por medio de un comunicado de prensa o una rueda de prensa. Ésta puede ser una estrategia brillante para establecer o mantener el liderazgo en el sector.

Tabla 6. Ejemplo de plan táctico

Plan de acción: Publicación anual de investigación e informe sobre las tendencias								
	Ene 1-5	Ene 8-12	Ene 15-19	Ene 22-26	Ene 29-2	Feb 5-9	Feb 12-16	Feb 19-23
Concluir con los resultados del estudio anual y cuantificar las tendencias clave.								
Identificar y comprometer a portavoces internos y externos para presentar los resultados en una rueda de prensa, incluyendo actores de alto nivel como formuladores de políticas o IMFs importantes.								
Esbozar el contenido para el comunicado de prensa, sitio Web, temas de conversación y hojas informativas. El informe y las hojas informativas deberán estar disponibles en la página Web de la organización.								
Finalizar el contenido y capacitar a los portavoces.								
Desarrollar una base de medios de comunicación (orientada a sectores específicos en base a los mercados clave, públicos objetivo, mensajes clave, medios de comunicación comprometidos, reporteros anteriores, etc.).								
Enviar un anuncio de prensa con resultados preliminares y una invitación para participar en la rueda de prensa.								
Hacer seguimiento a los reporteros prioritarios, especialmente aquellos que mostraron interés o formularon preguntas sobresalientes.								
Publicar un comunicado de prensa en una agencia de información.								
Asegurarse que un anuncio formal esté disponible en la página Web.								
Instalar el equipo audio-visual necesario para la rueda de prensa, colocar una mesa de registro para los medios de comunicación y exhibir paquetes publicitarios.								
Ser anfitrión de la rueda de prensa.								
Hacer seguimiento uno a uno a los periodistas.								
Realizar una auditoría de medios para medir la cobertura y compartir con la Junta y los funcionarios.								

Evaluación de la estrategia integral de mercadeo y comunicación

Cuantificar el impacto de nuestros esfuerzos de comunicación puede ser desafiante, pero no necesariamente debe ser costoso. La evaluación del trabajo sobre la marcha nos ayudará a realizar pequeños ajustes en el camino para maximizar nuestros resultados. También nos permite mostrar a los directivos de la asociación, miembros de la Junta y donantes el valor tangible de contar con una estrategia integral de mercadeo y comunicaciones.

La evaluación debe comenzar desde el primer día. La única manera de determinar cuánto se ha avanzado es sabiendo dónde se comenzó. Antes de lanzar una nueva iniciativa o elaborar una nueva campaña, debemos sondear la población objetivo para determinar cuantitativamente su conciencia o percepción de la organización. Después del lanzamiento de una nueva campaña o publicación, si volvemos a realizar un sondeo de esta población, es posible medir la diferencia que tuvieron los esfuerzos de comunicación. Si los esfuerzos de mercadeo están apoyando un objetivo de consecución de fondos, debemos asegurarnos de rastrear todos los fondos recibidos. Los esfuerzos de la campaña de mercadeo habrán sido exitosos si las personas están realizando donaciones a causa de la misma.

Existen diversas formas de medir el impacto de los esfuerzos de mercadeo y comunicación; sea a través de mediciones cuantitativas o cualitativas. A continuación se presenta un cuadro con algunos métodos para medir distintos tipos de actividades.

Recuadro 6. Perspectivas en el campo de acción

Azerbaijan Microfinance Association (AMFA) es una organización conformada por más de 27 afiliados, todas instituciones de microfinanzas que operan en Azerbaiyán. Los programas de microfinanzas comenzaron informalmente a mediados de los noventa para atender a las necesidades económicas de desplazados internos (IDPs por sus siglas en inglés) y, en el 2001, comenzaron una alianza formal para conformar la AMFA. Establecidos legalmente en el 2004, la AMFA utiliza la administración del conocimiento, la incidencia política y los servicios técnicos para el avance de los intereses de la comunidad de las microfinanzas en Azerbaiyán

A pesar de que AMFA fue formalmente establecida hace seis años, continúa siendo una marca joven. El Director Ejecutivo de la asociación ha dado al mercadeo y comunicación de la organización una alta prioridad en los últimos años. Uno de sus objetivos para el siguiente año es el de continuar con el fortalecimiento de su reputación de ser un socio con credibilidad, profesional, y confiable del sector de microfinanzas. Éste es un componente esencial para que AMFA logre sus objetivos, incluyendo los de incidencia y afiliación.

Cada año, el proceso de planificación anual de AMFA comienza con el desarrollo de un plan estratégico de negocios aprobado por la Junta Directiva en el mes de diciembre. El plan estratégico es entonces presentado a los funcionarios para que sirva de base a sus planes de trabajo individuales. El equipo de comunicación está conformado por tres funcionarios y uno de ellos reporta directamente al Director Ejecutivo. El equipo está organizado alrededor de áreas funcionales de experiencia, como asuntos públicos, relaciones con los medios de comunicación, eventos especiales e informes anuales. En base a sus objetivos estratégicos del presente año, los puntos mencionados a continuación son las estrategias clave que emplearan para reforzar su posición en el mercado:

- Publicar y promover estudios de mercado (6 veces por año).
- Patrocinar una cena anual para promover el networking y el liderazgo en el sector.
- Adaptar los mensajes para cada público objetivo a fin de reforzar un posicionamiento de marca permanente frente a todos los actores interesados.
- Actualizar frecuentemente la página Web actualizada para contar con comunicaciones constantes con los actores interesados.
- Comunicarse proactivamente con los actores interesados a través de herramientas de comunicación que se encuentran disponibles y listas para ser aprovechadas como la página Web, boletines informativos en línea, alertas por correo electrónico, etc.

Tabla 7. Medición de actividades

Actividades	Medición
Medios masivos	<ul style="list-style-type: none"> • Número de impresiones² • Número de apariciones en prensa • Número de veces que se transmitió la misma historia o los mensajes clave estuvieron presentes en una aparición en prensa • Cantidad de historias colocadas de manera proactiva versus reactiva • Número de veces que la organización ha sido el actor central de la historia, o sólo mencionada
Publicaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Circulación • Aparición en prensa de la publicación • Publicaciones revisadas por los funcionarios, cuantificadas de manera diferente que publicaciones de presentación abierta • Número de veces que una publicación fue presentada a la organización para obtener recomendaciones, versus el número de veces que fue proactivamente entregada para agregar contenidos
Página Web	<ul style="list-style-type: none"> • Retroalimentación directa en línea • Rastreo de obsequios en línea • “Bounce rate”, o la proporción de visitantes que ingresa a la página Web, en relación al número de páginas que visitan antes de salir • Número de visitantes singulares • Alto posicionamiento en los resultados de la búsqueda, esto es, “posicionamiento en los buscadores” (Search Engine Optimization). Cuando se realizan búsquedas usando palabras clave, la página Web de la organización aparecerá siempre y cuando ésta incluya las palabras clave adecuadas en su contenido, y la organización esté constantemente publicando nuevos contenidos en la página
Reconocimiento de marca	<ul style="list-style-type: none"> • Alto posicionamiento en resultados de búsqueda • Calificación de percepciones y conciencia mediante sondeos directos • Número de veces que la organización es buscada por los medios masivos para pedir comentarios • Número de invitaciones no solicitadas para dar una conferencia • Número de menciones no solicitadas recibidas

Conclusiones

El sector de las microfinanzas se encuentra en rápido crecimiento. Cada día surge una nueva institución, regulaciones, un reportaje o un centro para el conocimiento. A medida que el sector se desarrolla, las organizaciones deberán encarar mayor competencia por el financiamiento, los asociados, afiliados, la exposición mediática y la confianza colectiva. Para bien o para mal, las organizaciones necesitan diferenciarse en el mercado. Cómo se logre esto depende en gran medida de la experiencia y complejidad de los equipos de mercadeo y comunicación y del compromiso de los altos directivos de la asociación. Trabajando juntos, la asociación puede construir un cimiento sólido con productos y servicios de calidad y prepararse para que el mundo los conozca. Ambos procesos van de la mano.

La presente nota técnica fue diseñada para ayudar a los profesionales de mercadeo y comunicación, ofreciéndoles un marco guía para sus actividades. Sea que estén comenzando desde cero, o ya se encuentren en el proceso, esta guía les ofrecerá sugerencias y ejemplos valiosos a los profesionales en cualquier etapa.

Bibliografía

Aaker, D.A., Biel, A.L. (1993). *Brand Equity and Advertising: Advertising's Role in Building Strong Brands*. Lawrence Erlbaum Associates. Hilldale, NJ.

Cause Communications. *Communications Toolkit*. Cause Communications. 2005.

.....
 2. El impacto de los medios de comunicación se refiere al número de personas que ha visto el mensaje. Existen varias maneras en el sector para calcular el impacto, dependiendo del tipo de medios de comunicación que se mide.

Apéndice 1: Caja de herramientas para el profesional

Varias herramientas y recursos esenciales, que deben estar al alcance de cualquier profesional de mercadeo y comunicación, se encuentran disponibles.

Materiales complementarios

- Hoja informativa de la organización
- Un conjunto de estudios de caso
- Un informe anual sobre los hechos clave y el impacto alcanzado
- Una presentación de diapositivas general sobre la organización

Guías sobre los mensajes

- Mensajes clave de la organización
- Mensajes y pruebas de apoyo diseñadas para cada público objetivo
- FAQ (preguntas frecuentes)
- Qué palabras usar y no usar
- Preguntas y respuestas internas y externas

Pautas para la marca

- Información general del logotipo y sus versiones
- Sistema de rúbrica
- Colores y tipografía
- Ejemplos de cómo y dónde no emplear los logotipos
- Marcas registradas

Página Web de la Organización

- Ésta es la “carta de presentación” de la organización y el medio de comunicación más importante.
- Mantener el contenido constantemente actualizado
- Redactar el contenido pensando en palabras de búsqueda específicos (optimizar el posicionamiento en buscadores)
- Emplear una plataforma para el seguimiento del tráfico en la Web y la eficacia del mercadeo, como por ejemplo *Google Analytics*.

Plantillas

- Comunicado de prensa
- Hoja de vida de los funcionarios
- Hojas informativas de los programas
- Presentaciones de diapositivas con la marca
- Boletín informativo (impreso o en línea)

Sistema de CRM

- Contar con un sistema efectivo de “administración basada en la relación con los clientes” (CRM por sus siglas en inglés) para monitorear las comunicaciones entrantes y salientes, cuotas de los afiliados, participación en los eventos, etc.
- Con un sistema de CRM también se puede dar seguimiento a relaciones clave (con los medios masivos, por ejemplo) ya que ofrece una plataforma para guardar notas de las reuniones, detalles de contacto, intereses personales, etc.
- Existen sistemas de CRM gratuitos y otros muy costosos. Si se requiere el CRM para múltiples usos en toda la organización, una inversión a largo plazo puede resultar conveniente.
- Para las opciones costosas, se debe preguntar sobre las tarifas para organizaciones sin fines de lucro y cualquier descuento que se pueda aplicar a nuestra organización.

Apéndice 2: Hoja informativa de la organización

Una hoja informativa nos ayuda a proporcionar información fácil de leer y accesible para actores externos interesados, a fin de que conozcan sobre la organización, sus perspectivas, sus productos y servicios, y su misión en un vistazo general. Las hojas informativas deben ser fáciles de leer e incluir imágenes y citas convincentes. Éstas son especialmente útiles si se desea proporcionar información a representantes de los medios masivos, formuladores de políticas y potenciales afiliados. A continuación se encuentran algunas sugerencias prácticas:

- Una hoja informativa debe tener una o dos páginas (portada y contraportada).
- Si el presupuesto lo permite, deben incluir colores e imágenes persuasivas.
- La organización puede desarrollar hojas informativas para cada programa, política, población objetivo, etc.
- El texto debe ser conciso y, de ser posible, se deben usar viñetas para facilitar la lectura.
- Igual que en un comunicado de prensa, el primer párrafo debe contener la información más relevante.
- Se debe hacer uso de un buen diseño y colores para organizar el contenido.

Aquí está un ejemplo de una hoja informativa bien diseñada de Oxfam América, una organización humanitaria enfocada en la mitigación de la pobreza mundial.

Título en negrita con el nombre y logotipo de la organización

Resumen del trabajo de la organización o de su respuesta a este tema.

Uso apropiado de imágenes y citas textuales

Oxfam Fact Sheet | Climate Change & Security
Read. Learn. Change the world. Oxfam America

SPRING 2009

It begins with changes in weather: higher temperatures; rising sea levels; more frequent droughts, floods, and storms. But climate change is more than environmental shifts. Because of its human consequences—including widespread hunger, water shortages, forced migrations, and disease—it threatens to undermine global stability and security.

The severe weather effects of climate change will jeopardize the fundamentals we need for stable, secure lives: the water we drink, the food we eat, the health services that protect us from disease, even the land we live on.

These threats affect every country on earth, but the hardest hit will be the poorest and most vulnerable nations, where governments are often the least equipped to respond. And where leadership falls short, conflict and violence can occur. Forty percent of international conflicts over the past six decades have been linked to fighting over natural resources. Climate-related stresses, like water shortages and floods, have contributed to existing conflicts in countries like Sudan and Somalia. One study, conducted by a panel of retired US generals and admirals, found that climate change could increase the risk of violent conflict in 46 countries—and named climate change a “serious threat multiplier for instability” in some of the most volatile regions of the world.

As drought increases and food production declines in Latin America and Africa, many people will be forced to migrate from rural to urban areas. This pressure to move will lead to more people crossing national borders, including those of the US and Europe. Meanwhile, US agencies, including state and local governments and the military, will be called upon to respond to more severe natural disasters here and abroad.

If we act now, we can prevent much of the human cost of climate change. We can also save money by responding proactively instead of reacting to crises as they unfold. By funding adaptation projects, which help build people’s resilience to these harmful effects, we can save lives and strengthen vulnerable communities worldwide—while also ensuring a safer and more peaceful future.

“The critical factors for economic and security stability in the 21st century are energy, water, and the environment. These three factors need to be balanced for people to achieve a reasonable quality of life. ... In my view, therefore, military planning should view climate change as a threat to the balance.”

Gen. Paul J. Kern, USA (Retired)

Oxfam America
Oxfam America is an international relief and development organization that creates lasting solutions to poverty, hunger, and injustice. Together with individuals and local groups in more than 100 countries, Oxfam saves lives, helps people overcome poverty, and fights for social justice. To join our efforts or learn more, go to www.oxfamamerica.org.

In North Darfur, Sudan, local people must sometimes collect drinking water from unsafe or contaminated water sources. Climate change can worsen existing conflicts by making vital resources—the clean water—even harder to come by.

Descripción corta de la organización y slogan.

Resumen del trabajo de la organización o de su respuesta a este tema.

Water. By 2025, 40 percent of the world’s population will be living in countries experiencing significant water shortages—which in turn could worsen existing tensions over water in conflict-affected regions like the Middle East.

Food. Nearly a billion people worldwide already suffer from hunger—and scientists estimate that grain production will fall by approximately 10 percent for every 1.8°F rise in average global temperature. Such losses are expected to be most pronounced in the drier regions of South Asia and Africa.

Health. The World Health Organization predicts an expansion of the range of contagious diseases such as malaria, dengue fever, and salmonella. In some areas, water shortages will add to disease outbreaks, since good health is closely linked to adequate supplies of clean water.

Land. Sea-level rise could potentially displace tens of millions in low-lying nations like Bangladesh, while the shifting weather patterns elsewhere will mean that people can no longer use their land for farming and pasture. Studies estimate that up to one billion people could be forced to move from their homes by 2050.

Tackling the problem
Adaptation projects use local know-how to build people’s resilience, taking a cost-effective approach to helping poor communities here and abroad facing the worst effects of climate change. Because these projects protect the essential resources of life, they also increase global safety and security:

- > In Bangladesh, one project helps 7,500 households stockpile food in flood-proof storage, harvest rainwater, and create floating vegetable gardens in waterlogged areas—meaning fewer people will be forced to migrate when floods become more severe.
- > In North Darfur, Sudan, a community-led project combines traditional water conservation and seed-sowing methods, along with home gardens and new cultivation techniques, to protect village food supplies during times of hunger and conflict.
- > In Tajikistan, drought-resistant plants, greenhouses, and irrigation systems help local farms withstand drought. The project also builds peace in the region by helping civic leaders work with neighboring Central Asian nations to share water resources fairly and efficiently.

How we can lead
These projects are helping to protect vulnerable people, one community at a time. But the US now has an opportunity to lead on a global scale. We must fully integrate climate change into our national security strategies, and we must commit to playing a greater role in addressing climate change in order to help avoid its destabilizing effects.

Most important, US legislation must set aside financial and other assistance to help poor and vulnerable communities build their resilience to the crisis. This federal legislation should then provide a framework that helps the US influence global negotiations on a climate deal.

For the US, investing in adaptation projects is not only a way to save lives but also a smart investment in the future. For every dollar we spend now, we can save money required for disaster response and for dealing with the consequences of preventable conflicts. And when we help the world’s most vulnerable communities, we are also investing in long-term stability and security—making the world safer today and for generations to come.

“Climate change is a security issue, but it is not a matter of narrow national security. ... This is about our collective security in a fragile and increasingly interdependent world.”

Rt. Hon. Margaret M. Beckett, Former UK Secretary of State for Foreign and Commonwealth Affairs

Lacking other transportation options during a flood, a woman in Bangladesh floats down a swollen river on a collection of trash. Low-lying countries like Bangladesh are vulnerable to the floods and rising sea levels caused by climate change, which in turn could force millions of people from their homes.

Main sources include the CNA Corporation, the World Resources Institute, the Intergovernmental Panel on Climate Change, the International Institute for Sustainable Development, and US Congressional testimony. List of additional sources available by contacting editor@oxfamamerica.org.

Working together to end poverty and injustice
Oxfam America | 226 Causeway Street, 9th Floor | Boston, MA 02114-2206 | (800) 77-OXFAM | www.oxfamamerica.org
Printed on 100% post-consumer recycled paper. SPRING 2009

Excelente uso de elementos de diseño para organizar eficazmente el contenido; espacio en blanco, colores, tamaño de los caracteres, cuadros de texto, etc.

Apéndice 3: Pautas para comunicados de prensa

Un comunicado de prensa debe incluir un encabezado en negrita, el formato apropiado e información completa. Toda la información presentada debe ser precisa y gramaticalmente correcta. Pero sobre todo, el contenido debe ser de interés periodístico.³ A continuación se encuentran algunas pautas útiles:

Formato

- Emplear papel de 11 x 8.5 pulgadas (tamaño carta) con 1" pulgada de margen.
- No imprimir a doble cara.
- En el encabezado se debe escribir PARA DIFUSIÓN INMEDIATA junto con la fecha.
- Si se está difundiendo información como un adelanto del anuncio oficial, se debe indicar que la difusión debe ser retenida hasta la fecha y hora especificadas.
- Incluir información de contacto completa.
- Incluir el lugar y la fecha en la primera línea, seguidas de dos guiones.
- En el contenido se debe incluir respuestas para “quién, qué, cuándo, dónde, por qué y cómo”
- Si el comunicado tiene más de una página, incluir la palabra “continúa” centrado al final para indicar que existe una página adicional.
- Insertar información estándar sobre la organización al final del comunicado.
- Para indicar la conclusión del comunicado insertar la fecha centrada al final del documento.

Contenido

- El comunicado debe ser escrito a modo de artículo noticioso, con la información más importante al comienzo. La mayoría de periodistas y editores sólo leen el encabezado y el párrafo inicial; si las primeras 50 palabras no captan su atención, ellos no responderán al comunicado.
- En algunos casos el comunicado será editado para que se ajuste al espacio disponible, normalmente se eliminan los últimos párrafos. Debemos asegurarnos de que la información más relevante se encuentre en el primer párrafo.
- Si cuentan con un portavoz dispuesto a ofrecer una cita, incluirla en el segundo párrafo para agregar un elemento convincente al reportaje y darle al escritor una cita rápida que usar.
- Si el comunicado es realizado junto a otra organización, se debe incluir información estándar de ambas organizaciones al final del documento.

PARA DIFUSIÓN INMEDIATA
Fecha

Contacto:
Publicista Jane
Organización ABC sin fines de lucro
(123) 456-7890

LA ORGANIZACIÓN ABC DIFUNDE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA SOBRE EL FINANCIAMIENTO DE LAS ARTES EN EL DISTRITO ABC

Los resultados subrayan la vulnerabilidad de la comunidad artística del distrito ABC

ABC, C.A., Fecha — “Las artes en entre dos aguas”, publicado hoy por la organización sin fines de lucro ABC, resume los resultados de la tercer encuesta bial sobre el financiamiento de artes en corporaciones, gobierno y fundaciones en el distrito ABC. Siendo el análisis más profundo que se ha realizado sobre el tema hasta ahora, la encuesta de ABC realizó un seguimiento de la donación para las artes en 65 agencias que conceden donaciones a 600 receptores sin fines de lucro en el distrito ABC el año NNNN, el cual es el año fiscal más reciente de los donantes. Los resultados, que fueron comparados con encuestas realizadas anteriormente, subrayaron dramáticamente la vulnerabilidad de la comunidad artística en el distrito ABC.

“Las organizaciones artísticas contribuyen ampliamente al bienestar y la salud económica de los distintos barrios que forman el distrito ABC”, dijo el Presidente de la Organización ABC. “Nos preocupan especialmente aquellas empresas comunitarias pequeñas, incluyendo los teatros barriales, galerías y programas de educación artística, que serán los más afectados si las tendencias y hábitos de financiamiento reflejados en el estudio continúan”.

Refiriéndose a resultados clave encontrados, el Presidente de la Organización ABC mencionó que el financiamiento para las artes en general ha declinado significativamente y que cuatro agencias públicas y seis fundaciones privadas fueron responsables del 75% de las donaciones en el año NNNN.

“Los resultados generales de la encuesta reflejan una distribución desigual del dinero”, agregó el Presidente de ABC. “Sin embargo, para impulsar un ambiente creativo y vital en el distrito ABC, el financiamiento deberá abarcar una amplia gama de organizaciones y disciplinas artísticas”.

El resumen del estudio “Las artes entre dos aguas” puede ser leído en www.organizacionabc.org u obtenido llamando a la Organización ABC al (123) 456-7890.

Fundado en el año NNNN, la Organización ABC es una organización sin fines de lucro comprometida con una comunidad filantrópica vibrante y sólida que se dedica al mejoramiento de la vida de todos los habitantes del distrito ABC. La misión de la Organización ABC es la de proporcionar apoyo y hacer avances en la filantropía eficaz y responsable por medio del trabajo conjunto con entidades donantes del sector privado.

- # # # -

3. Cause Communications. *Caja de herramientas para comunicaciones*. Cause Communications. 2005.

Apéndice 4: Qué hacer y no hacer en los medios masivos

Qué hacer

- Asegurarse de que el reportaje sea de interés periodístico y apropiado para el medio de comunicación o publicación en el que vaya a ser difundido. Diseñar lo que va a ser comunicado para el reportero o la publicación específica.
- Asegurarse que los portavoces reciban la capacitación adecuada con respecto a medios de comunicación.
- Desarrollar políticas internas sobre cómo la organización debe responder a consultas de los medios masivos.
- Presentarse y hacerse conocer antes de enviar un reportaje grande; forjar relaciones toma tiempo.
- Devolver las llamadas inmediatamente, los periodistas normalmente tienen límites de tiempo apretados.
- Ser de fácil acceso para los medios masivos.
- Ser conciso.
- Ser puntual.
- Evitar el uso de lenguaje técnico.
- Pedir que se clarifique si no entiende una pregunta.
- Ser lo más serviciales posibles, incluso si requiere actuar con deferencia frente a otro experto. Los reporteros apreciarán la ayuda ofrecida y es más probable que lo vuelvan a contactar en el futuro.
- Si no se conoce la respuesta en ese momento, ofrecer volver a contactarse y realizar seguimiento inmediatamente.
- De ser adecuado, ofrecer retroalimentación. Informar al reportero en caso de existir un error importante en el reportaje. Si se está contento con un reportaje, enviar una nota de agradecimiento.

No hacer

- No pedir revisar o aprobar el reportaje antes de su publicación.
- Nunca decir “sin comentarios”, ya que puede sonar a que se está ocultando algo.
- No pedir una conversación extraoficial. Suponer que todo lo que se dice es oficial y puede constar en el reportaje.
- No ignorar una petición de entrevista hecha por un reportero.
- No desinformar o mentir a un reportero.
- No contactar a más de un reportero o editor de la misma organización de noticias sobre el mismo tema sin que éstos lo sepan.
- No tener a más de una persona de la organización difundiendo la información al mismo medio de comunicación.
- No convocar a una rueda de prensa sin contar con noticias que justifiquen la amplia cobertura.

Apéndice 5: Ejemplo con pautas para el posicionamiento de la marca

A continuación se encuentran algunos ejemplos del tipo de contenidos que se pueden encontrar en una guía de marca organizacional.

Uso del logotipo

El uso preferencial del logotipo es a color con un fondo totalmente blanco. Cuando es utilizado con un fondo de otro color o con textura se debe usar un logotipo blanco o negro.

Cuando se usa el logotipo es esencial guardar total coherencia. Por lo tanto, no se deben realizar alteraciones al logotipo o a la tipografía, incluidos los cambios de escala, de color, espacio entre caracteres, etc. El color y la tipografía son dos de los elementos más eficaces para asegurar una presentación coherente de la identidad de marca de SEEP y son esenciales a la hora de sostener una marca sólida. El logo no debe ser reproducido en otros colores o tipografías que no sean las especificadas.

tipo de letra: Panoptica Regular



tipo de letra: Adobe Garamond Pro Italic

Tipografía

tipo de letra: Panoptica Regular



tipo de letra: Adobe Garamond Pro Italic

✗ No aceptable

Jamás reproducir el logotipo en otro color que no sea blanco, negro o los colores originales.



impresión en colores no admitidos



condensación del logotipo



impresión en colores no admitidos



extensión del logotipo

Gama de colores



Azul 1

PMS 302 CMYK C 100 M 25 Y 0 K 50 RGB R 0 G 84 B 128



Azul 2

PMS 5415 CMYK C 42 M 8 Y 0 K 40 RGB R 93 G 135 B 161



Verde 1

PMS 343 CMYK C 98 M 0 Y 72 K 61 RGB R 0 G 87 B 61



Verde 2

PMS 5625 CMYK C 28 M 0 Y 29 K 48 RGB R 110 G 136 B 120

Tarjetas de presentación

PORTADA



NOMBRE
8.5pt Myriad Pro Bold
10pt *leading*
flush izq., *kerning* óptico

TITULO
8pt Myriad Pro Light Italic
10pt *leading*
flush izq., *kerning* óptico

INFORMACIÓN DE CONTACTO

7pt Myriad Pro Light
10pt *leading*
flush izq., *kerning* óptico
-5 *tracking*

CONTRAPORTADA (el color cambia)



Formato del logotipo

Cuando se usa el logotipo es esencial guardar total coherencia. Por lo tanto, no se deben realizar alteraciones al logotipo o a la tipografía, incluidos los cambios de escala, de color, espacio entre caracteres, etc.

Logotipo con slogan



Logotipo en color

Usar sobre un fondo blanco, no debe ser más pequeño que 1 pulgada de largo.

Acerca de SEEP

La Red SEEP constituye una asociación mundial de profesionales en el área de desarrollo microempresarial. Sus más de 80 afiliados institucionales realizan actividades en 180 países y benefician a más de 35 millones de microempresarios y sus familias. La misión de SEEP es la de vincular a estos expertos dentro de un contexto mundial de aprendizaje, a fin de que puedan reducir la pobreza mediante el poder del emprendimiento. Durante 25 años, SEEP se ha reunido con peritos de todos los países para analizar los desafíos y enfoques innovadores en materia del desarrollo microempresarial. En su calidad de organización movida por sus afiliados, son éstos quienes determinan nuestra agenda, mientras que SEEP sirve de plataforma imparcial donde puedan compartir experiencias y participar en nuevos aprendizajes en torno a prácticas innovadoras. La Red SEEP apoya el fortalecimiento de los esfuerzos colectivos realizados por nuestros afiliados en todo el mundo, con miras a mejorar las vidas de las personas más vulnerables en el planeta.



The SEEP Network

1875 Connecticut Avenue, NW, Suite 414

Washington, DC USA 20009-5721

Phone: 1 202 534 1400

Fax: 1 202 534 1433

Email: info@seepnetwork.org

Website: www.seepnetwork.org